ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD FOEZU S. A. C.

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

CARLA CRISTINA PERA FRONDA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano
VANESSA LISSET RAMOS PUCUHUANCA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano
CLAUDIA ISABEL VÁSQUEZ HIDALGO
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano
HERBERT ADOLFO ZUAZO DEL ÁGUILA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:
Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima - Perú

2019

Resumen Ejecutivo

Actualmente el Perú vive una coyuntura de inseguridad que afecta tanto a los ciudadanos como a las empresas e instituciones a lo largo del país, el gobierno ha realizado esfuerzos empoderando instituciones tales como la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC, anteriormente llamada DICSCAMEC, otorgándole poderes para que pueda realizar eficaz y efectivamente su trabajo que es el de controlar, autorizar, capacitar, supervisar, fiscalizar, normar y además sancionar las actividades del sector de seguridad privada. Desde que entró en vigencia el Decreto Legislativo N° 1127, en el año 2012, ha iniciado un proceso de reforma que involucra el uso de la tecnología para poder realizar un trabajo más eficiente, interconectándose con otros organismos gubernamentales para poder ejercer mejor control de sus funciones. Bajo control y regulación de la SUCAMEC, funcionan las empresas dedicadas a ofrecer servicios de seguridad privada.

En esta oportunidad se realizará el plan estratégico para la empresa FOEZU SAC, empresa dedicada a la seguridad privada, el fin que persigue el presente plan es definir estrategias que se puedan medir y alcanzar y que acompañen a los objetivos establecidos hasta el año 2021.

Se evaluó el ambiente en el que opera, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan y se pueden aprovechar o, en todo caso, la forma de disminuir el impacto negativo en la empresa, para determinar la factibilidad de la implementación del plan estratégico propuesto. También se procedió a realizar un análisis profundo, empleando el modelo estratégico de las cinco fuerzas creado por Michael Porter y la cadena de valor, para identificar a los competidores, proveedores, y eslabones que componen la mencionada cadena de valor. Se confirmó fallas en la administración, en publicidad y marketing, se plantea la estrategia de penetración de mercado y de diferenciación para ganar mayor participación de mercado.

Finalizadas los análisis y evaluaciones, la implementación de un Plan Estratégico en el 2018 le permitirá a la empresa al 2021 lo siguiente:

- Lograr un bajo nivel de endeudamiento con terceros y mantener la política de no

endeudarse con entidades financieras; ya que, cuenta con respaldo financiero de parte de sus accionistas. Lo cual permite que no se vean afectados sus resultados financieros, de acuerdo a las estimaciones realizadas.

- Aprovechar las oportunidades que brinda el sector de seguridad privada en el Perú, el cual es relativamente joven y a nivel mundial y latinoamericano se encuentra en crecimiento sostenido.
- Considerando que la inseguridad ciudadana y de empresas es una preocupación por parte del sector público y privado, aprovechar las oportunidades de expansión y crecimiento.
- Contar con una cartera de clientes fidelizada, con contratos de hasta 5 años, con carácter renovable.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS
Índice de Tablas
Capítulo I. Generalidades 4
1.1. Antecedentes 4
1.2. Determinación del problema 6
1.3. Justificación del Proyecto 7
1.4. Objetivos generales y específicos 7
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 7
Capítulo II. La Empresa 8
2.1. Antecedentes de la empresa 8
2.2. Descripción del negocio 11
2.3. Ciclo de vida del producto o servicio 15
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa 17
2.5. Situación actual de la Industria 18
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa 22
3.1. Visión 22
3.1.1. Visión actual de la empresa. 22
3.1.2. Análisis de la visión actual. 22
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa. 23
3.1.4. Visión propuesta. 24
3.2. Misión 24
3.2.1. Misión actual de la empresa. 24
3.2.2. Análisis de la misión actual. 24
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa. 26
3.2.4. Misión propuesta. 26
3.3. Valores 27
3.3.1. Valores actuales de la empresa. 27
3.3.2. Análisis de los valores actuales. 28
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa. 28

3.3.4. Valores propuestos. 28
3.4. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa 29
Capítulo IV. Análisis Externo 31
4.1. Tendencias de las variables del entorno 31
4.1.1. Análisis Político – Gubernamental. 31
4.1.2. Análisis Económico. 31
4.1.3. Análisis Legal. 36
4.1.4. Análisis Cultural. 37
4.1.5. Análisis Social. 37
4.1.5. Análisis Tecnológico. 40
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno 41
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 42
4.4. Oportunidades y Amenazas 43
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE 45
Capítulo V. Análisis de la Industria 46
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta) 46
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria 47
5.2.1. Amenazas de Servicios Sustitutos. 47
5.2.2. Amenazas de Nuevos Entrantes. 48
5.2.3. Poder de Negociación de los Compradores. 50
5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores. 51
5.2.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes. 52
5.3. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria 53
5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 54
Capítulo VI. Análisis Interno 56
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa. 56
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 62
6.3. Benchmarking 63
6.4. Determinar las competencias de la empresa 64
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 64
6.6. Matriz VRIO 65

Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 65
Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias 67
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 67
7.1.1. Objetivos Estratégicos. 67
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. 68
7.2. Diseño y formulación de estrategias 69
7.2.1. Modelo océano rojo. 69
7.2.2 Matrices de formulación de estrategias. 77
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia 88
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas 89
Capítulo VIII. Selección de la estrategia 91
8.1. Método de Factores Estratégicos Claves 91
8.1.1. Criterios de selección 92
8.1.2. Matriz de selección 92
8.2. Método de Escenarios 93
8.2.1. Descripción de escenarios considerados 93
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios 94
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC 95
8.4. Descripción de estrategia seleccionada 97
8.5. Descripción de estrategia contingente 97
Capitulo IX. Implementación de la estrategia 98
9.1. Mapa de la Estrategia 98
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 101
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 102
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos 103
9.5. Iniciativas 104
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas 106
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas 107
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas 109
Capitulo X. Evaluación 110
10.1. Evaluación Cualitativa 110

10.1.1. Criterios de Evaluación 110
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios 110
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia 110
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) 110
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 116
10.2.3. Balance general 118
10.2.4. Flujo de Efectivo 119
10.2.5 Proyección de Flujos de caja 120
10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros) 120
Conclusiones 123
Recomendaciones 125
Anexos 126
Ficha Técnica del Entrevistado 138
Bibliografía 144
Referencias Electrónicas 145

Índice de Figuras

Figura 1. Perú: "El hampa en cifras 2014 - 2015". 4
Figura 2. Perú: "Delitos registrados por la PNP en la provincia de Arequipa durante el 2015". 5
Figura 3. Perú: "¿Se siente protegido o no se siente protegido por la Policía Nacional?". 5
Figura 4. En cifras. El mercado de empresas de seguridad privada. 6
Figura 5. Mapa de la Ubicación de la empresa FOEZU SAC. 10
Figura 6. Guardia Marítimo. 12
Figura 7. Equipo de Seguridad Marítimo. 12
Figura 8.Seguridad Marítima. 13
Figura 9. Equipo de Seguridad Terrestre. 13
Figura 10. Vigilante de Seguridad Terrestre. 14
Figura 11. Equipo de Seguridad Privado. 14
Figura 12. Agentes de Seguridad Privada. 15
Figura 13. Ciclo de vida del producto comparativo con la matriz BCG. 16
Figura 14. Estructura organizacional actual de la Empresa FOEZU SAC. 17
Figura 15. Equipo de Seguridad Especializado. 18
Figura 16. Empresas de seguridad privada vigentes en la actualidad, según departamento. 19
Figura 17. Tasa de inflación. 33
Figura 18. Proyección de la tasa de interés. 33
Figura 19. Variación Anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC). 34
Figura 20. Crecimiento del PBI 2016. 35
Figura 21. PBI por Sectores Económicos. 35
Figura 22. Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más años de edad. 39
Figura 23. Población en Situación de Pobreza Monetaria 39
Figura 24. Equipos de Comunicación 40
Figura 25. Equipos de Comunicación de la Empresa FOEZU SAC 40
Figura 26. Logo de la Empresa Alfa Centauro 52
Figura 27. Logo de la Empresa Alarma Clave 7 53
Figura 28. Logo de la Empresa AndeSegur 53
Figura 29. Cadena de valor. 57
Figura 30. Layout de la empresa. 59
Figura 31. Lienzo actual de empresas de seguridad. 71
Figura 32. Empresa FOEZU SAC vs Sector de Seguridad Privada. 73
Figura 33. Nuevas estrategias Empresa FOEZU SAC 76
Figura 34. Gráfica de la Matriz PEYEA 82
Figura 35. Matriz Interna Externa 83
Figura 36. Matriz Interna – Externa de FOEZU SAC. 84
Figura 37. Matriz BCG. 85
Figura 38. Matriz BCG ilustrada y la ubicación de cada línea de servicio de FOEZU SAC. 87
Figura 39. Matriz Gran Estrategia. 88
Figura 40. Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativa de FOEZU. 96
Figura 41. Mapa estratégico 100
Figura 42 Diagrama de Gantt 109
Figura 42. Últimas proyecciones de crecimiento para América Latina y el Caribe. 111
Figura 43. Tasa de crecimiento de la inversión privada. 112

Índice de Tablas

Tabla 1 Datos de la Empresa FOEZU SAC 10
Tabla 2 Estrategias por línea de negocio 17
Tabla 3 Número de empresas que se dedican a la seguridad privada por departamento 20
Tabla 4 Matriz para analizar e identificar oportunidades en la visión actual 22
Tabla 5 Matriz para evaluar la visión actual 23
Tabla 6 Matriz de evaluación de la visión de propuesta 24
Tabla 7 Criterios para Evaluar una Misión 25
Tabla 8 Matriz de alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y Valores de la empresa 29
Tabla 9 Matriz de alineación estratégica de la Misión y Visión 29
Tabla 10 Impacto de las variables del entorno 41
Tabla 11 Principales criterios que generan factores que se convierten en oportunidad o amenaza. 44
Tabla 12 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 45
Tabla 13 Matriz de atractividad de servicios sustitutos 48
Tabla 14 Matriz de atractividad de nuevos competidores 49
Tabla 15 Matriz de atractividad de los clientes 51
Tabla 16 Matriz de atractividad de los proveedores 52
Tabla 17 Matriz de atractividad de los competidores 53
Tabla 18 Matriz de Perfil Competitivo MPC 55
Tabla 19 Plan de Estudios del cuso de formación y perfeccionamiento 60
Tabla 20 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 62
Tabla 21 Benchmarking 63
Tabla 22 Matriz VRIO 65
Tabla 23 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI) 66
Tabla 24 Objetivos estratégicos 67
Tabla 25 Estrategias y proyectos 69
Tabla 26 Estrategias sugeridas 72
Tabla 27 FOEZU SAC vs Sector de Seguridad Privada 74
Tabla 28 Matriz de formulación de estrategias 75
Tabla 29 Matriz FODA 78
Tabla 30 Matriz PEYEA 81
Tabla 31 Tabla resumen matriz PEYEA 81
Tabla 32 Vector direccional 81
Tabla 33 Evaluación de la estrategia empleando la matriz BCG 86
Tabla 34 Estado de ingresos anuales por producto 86
Tabla 35 Análisis de la Matriz BCG 86
Tabla 36 Estrategias formuladas 89
Tabla 37 Planes de acción de FOEZU SAC por estrategia 91
Tabla 38 Matriz de selección 92
Tabla 39 Comparación de escenario 94
Tabla 40 Objetivos específicos 101
Tabla 41 Indicadores para uno de los objetivos específicos 102
Tabla 42 Metas para cada uno de los objetivos específicos 103
Tabla 43 Iniciativas Perspectiva Financiera 104
Tabla 44 Iniciativas perspectiva de clientes 104
Tabla 45 Iniciativas perspectiva de procesos internos 105
Tabla 46 Iniciativas perspectiva de aprendizaje y crecimiento 105

Tabla 47 Objetivos funcionales 106
Tabla 48 Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva financiera 107
Tabla 49 Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva de clientes 108
Tabla 50 Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva de aprendizaje y crecimiento 108
Tabla 51 Estimación de la proyección de crecimiento en ventas 112
Tabla 52 Variables a considerar para la toma de decisión 116
Tabla 53 Estado de resultados proyectado por años sin estrategia 116
Tabla 54 Estado de resultados proyectado por años con estrategia 117
Tabla 55 Escenarios observados 117
Tabla 56 Estado de situación financiera proporcionado por contabilidad externa 118
Tabla 57 Estado de situación financiera proyectado 119
Tabla 58 Estado de flujo de efectivo 119
Tabla 59 Flujo de caja sin plan estratégico. 120
Tabla 60 Flujo de caja con plan estratégico. 120
Tabla 61 Estimación del CAPM 121
Tabla 62 VAN y TIR sin plan estratégico 121
Tabla 62 VAN y TIR con plan estratégico 121
Tabla 64 Ratios Financieros 122
Tabla 65 Datos para el cálculo de ratios 122

Introducción

La presente investigación y plan estratégico que se ha desarrollado acerca de la empresa de seguridad FOEZU SAC, se está llevando a cabo en diez capítulos.

En el primer capítulo se muestran los antecedentes a manera global del entorno. Se realiza al detalle la justificación del proyecto, para eso se determina el problema u oportunidad. También se verán cuáles son y serán los objetivos generales y específicos del proyecto. Se medirán los alcances y limitaciones que conlleva realizar un plan estratégico.

En el segundo capítulo se describe el rubro de la empresa. Se menciona acerca de la historia de FOEZU SAC. En qué etapa se encuentra dentro del ciclo de vida del producto. Se nombran las principales funciones de los colaboradores de la empresa. Se realiza una estructura organizacional. Por último, se analiza la situación del mercado y principales competidores.

En el tercer capítulo se analizan la misión, visión y valores de la empresa. Con toda esa información se podrá hacer un alineamiento estratégico de esos tres componentes. Y así llevar un mejor control si lo que se ha planteado está bien o no.

La empresa FOEZU busca posicionarse a nivel nacional, dentro del rubro de Seguridad Integral, para ello se interrelaciona constantemente con compañías de la capital del mismo rubro con el fin de ampliar y actualizar permanentemente sus conocimientos de manera paralela con la realidad nacional e internacional. Brinda un servicio especializado a través de personal capacitado y calificado para este tipo de negocio. Siendo sus principales pilares la lealtad, disciplina y honestidad, que se constituyen en su mejor carta de garantía.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se realizará un análisis político-gubernamental, económico, legal, sociocultural y tecnológico, para saber de qué manera afectan estos factores a la empresa FOEZU SAC. También se verá cuáles son las oportunidades de negocio, el impacto en los stakeholders (clientes, proveedores) para su desarrollo dentro del mercado, estructurando una matriz de evaluación de los factores externos (Matriz EFE), para así identificar las estrategias que se deben emplear frente al rubro de Seguridad Integral.

En el quinto capítulo se evaluará a la competencia, aquellas que se consideran dentro

de las principales empresas que brindan servicio de seguridad en Lima, Piura, Ancash, Arequipa y Puerto Maldonado. Mediante una encuesta se medirá el grado de satisfacción de las empresas de seguridad, realizando un ranking de las 10 primeras del sector, a través de ello identificando las cinco fuerzas de Porter: productos sustitutos, potenciales, clientes, proveedores y competencia, desarrollando la matriz de atractividad, y como es que la empresa FOEZU SAC se encuentra posicionada dentro del mercado, identificando su perfil para así poder tener un mejor conocimiento de estos.

En el sexto capítulo se realizará el Benchmarking y se hará una comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor (Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura) trabajando a través de indicadores por actividad, determinando las competencias de la empresa FOEZU SAC para así identificar las ventajas competitivas.

En el séptimo capítulo se formularán y diseñarán objetivos y estrategias para lograr el posicionamiento y crecimiento de la empresa FOEZU SAC dentro del rubro de seguridad integral. Se realizarán diversas matrices para poder tener un panorama más amplio del mercado meta. Una de ellas será la de identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa FOEZU SAC. Otra matriz será la de identificar la gran estrategia que se busca en la compañía para su éxito.

En el octavo capítulo se buscará alinear las estrategias a los escenarios que se darán dentro del mercado objetivo, buscando identificar aquellas que sean claves para la competitividad de la empresa dentro del mercado de seguridad, resumiendo así en una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Luego, en el noveno capítulo se mencionara como se llevarán a cabo las estrategias identificadas a través del mapeo de las principales de la empresa FOEZU, para el cual se tendrá que tomar iniciativas (acciones a llevar a cabo de los objetivos específicos, indicadores de estos, y metas para cada uno de dichos objetivos), identificando un cronograma para cada una de las iniciativas en la cual se tendrá un responsable quien realizará las actividades de acuerdo al mismo y un presupuesto asignado para su desarrollo.

Por último, en el décimo capítulo se realizará la evaluación financiera de las estrategias de la empresa, para ello se necesitará la proyección de los estados financieros, el estado de resultados, el balance general, el flujo de efectivo, la proyección de flujos y la evaluación

financiera de la situación actual de la empresa, así como también enfocarse a los lineamientos de las nuevas estrategias.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

En los últimos años, la inseguridad ciudadana en el país se ha incrementado. Su causa podemos resumirla en una serie de problemas sociales reflejados en indicadores macroeconómicos cuyos objetivos esperados no han sido cumplidos, tales como el aumento del desempleo y la economía informal, problemas en la educación peruana – reflejados en los pobres resultados de la evaluación de la calidad educativa -, pocos o limitados esfuerzos por fortalecer el aparato productivo, ausencia de políticas públicas, entre otros factores e indicadores (ver Figura 1).

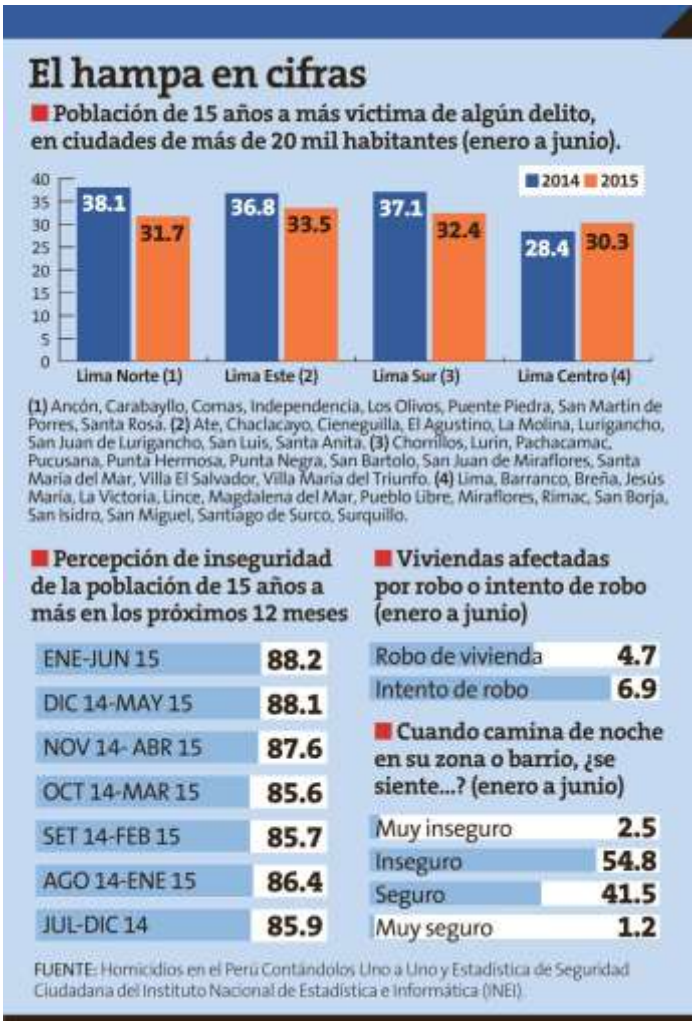

Figura 1. Perú: "El hampa en cifras 2014 - 2015". Departamento de Prensa, Diario Perú21. Estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Este problema no solamente se ha presentado en la ciudad de Lima como capital económica del país, sino también se ha descentralizado en los diversos departamentos (ver Figura 2). Por citar un ejemplo, Arequipa, el segundo departamento del país por su cantidad de habitantes, el cual concentra una de las principales actividades económicas en su PBI, como es la minería y derivados, tampoco ha sido ajeno a esta coyuntura:

Figura 2. Perú: "Delitos registrados por la PNP en la provincia de Arequipa durante el 2015". Departamento de Prensa, Diario Perú21.

Complementando lo expuesto, el rol que ha venido tomando la Policía Nacional del Perú (PNP) no ha sido suficiente para contribuir con la solución de este problema, presentándose desconfianza frente al rol que esta entidad ha cumplido en los últimos años. Al respecto, la percepción de seguridad de los ciudadanos ha disminuido en los últimos años (ver Figura 3).

Figura 3. Perú: "¿Se siente protegido o no se siente protegido por la Policía Nacional?". Encuesta realizada en la ciudad de Lima solicitada por el Departamento de Prensa del Diario Perú21.

Frente a esta problemática, y la sensación de desconfianza en las autoridades, el emprendimiento toma protagonismo a través de la creación y operación de un conjunto de empresas de seguridad privada que ofrecen servicios no solo de forma personalizada, sino también hacia el segmento corporativo. En los últimos cinco años, las empresas han destinado incluso partidas presupuestales para la seguridad física en sus instalaciones e incluso la seguridad privada de sus altos ejecutivos, ya sea para el traslado en la ciudad de Lima, como para la visita a las operaciones descentralizadas de la empresa en los diferentes departamentos del país. A la fecha, aun presentando oportunidades de mejora y reconocimiento de su atributo de valor en el mercado, muchas de estas empresas continúan operando en el país, no solo concentrándose la oferta en Lima, ciudad capital, sino también en los diversos departamentos del país, tales como Arequipa, Cusco, Ayacucho, Trujillo, Piura, Chiclayo, entre otros. A continuación, se presenta un cuadro estadístico sobre la evolución de las empresas de seguridad privada en los últimos años (ver figura 4).

Figura 4. En cifras. El mercado de empresas de seguridad privada. Tomado de "El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales" por El Comercio, 2015. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-noticia-1798589

1.2. Determinación del problema

A la fecha la empresa FOEZU SAC no ha desarrollado un Plan Estratégico, lo cual significa una debilidad para la empresa ante el gran número de competidores que existe en el sector. Hay una gran demanda para este tipo de servicio en el Perú y FOEZU SAC se encuentra estancado en su crecimiento como empresa y podría afrontar una disminución de sus ventas, y con el desarrollo de un plan estratégico aprovecharía la alta demanda.

1.3. Justificación del Proyecto

Al realizar un plan estratégico para la empresa FOEZU SAC se estará contribuyendo a asegurar la sostenibilidad del negocio y su posicionamiento en el sector de seguridad, ya que éste permite realizar un análisis profundo del ambiente externo del mercado e interno de la empresa para proponer así las mejores estrategias a aplicar, a los directivos de la empresa. Además, se podrá identificar cuáles son sus principales competidores y de qué forma pueden tener una mayor participación en el mercado ante ellos.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo general del proyecto:

- Desarrollar el plan estratégico para la empresa FOEZU S.A.C.

Objetivos específicos del proyecto:

- Realizar un análisis externo e interno para tener una visión global y detallada de la situación de la empresa en el mercado.
- Proponer una estructura adecuada para las diversas áreas de la empresa.
- Diseñar, seleccionar y proponer estrategias que ayuden a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Identificar oportunidades de ahorros potenciales a partir de un análisis de los estados financieros de la empresa.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances:

- Alcance Geográfico: Ciudad de Lima, Piura, Ancash, Arequipa y Puerto Maldonado.
- Alcance de la investigación: Elaboración del plan estratégico para la empresa de seguridad FOEZU SAC para el periodo 2017-2021.

Limitaciones**:**

- Dificultad para conseguir información de la competencia.
- Confidencialidad de la información de las fuentes secundarias.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

Como parte del crecimiento y expansión de la economía peruana en uno de sus principales sectores económicos como es la pesca, en el año 2008 surge la necesidad de un empresario pesquero, el Sr. Víctor Lumbroso, de contar con un equipo de agentes de seguridad en el norte del Perú, exactamente en el Departamento de Tumbes, a fin de custodiar sus embarcaciones en esta zona. Frente a su expectativa y preocupación se dirigió a solicitar dicho servicio a la Jefatura de la Unidad de Fuerzas Especiales de la Marina, logrando contactar con la Jefatura a cargo del señor Adolfo del Águila, quien gozaba de su total confianza por lazos amicales, solicitando la recomendación de una empresa que le provea dicho servicio. Frente a ello, el Sr. Víctor Lumbrosso sostuvo conversaciones con quien es la actual Gerente General de la empresa FOEZU SAC, la Sra. María Teresa Ferreyra.

Atendiendo sus expectativas, se le brindó el servicio de seguridad. Gracias al buen servicio recibido, el cual fue brindado en la ciudad de Tumbes, le ofrecieron a la Sra. Ferreyra ampliar el negocio a la ciudad costera de Chimbote para el cuidado de granjas de conchas de abanico.

En el año 2009 se presenta una oportunidad en Piura, se enfocan en la seguridad y custodia de granjas de tilapia. A medida que los ingresos iban en aumento se presenta la necesidad de emitir facturas a solicitud del cliente, pasando de un negocio ocasional a una empresa, la cual requería la necesidad de formalizarse; sin embargo, en aquella época dicho trámite requería la inversión de tiempo y recursos económicos, más allá de los activos requeridos para atender los requerimientos de los clientes potenciales. Considerando que todo comenzó como una oportunidad de oficio, la señora Ferreyra decide retirarse del rubro. A raíz del incremento de la necesidad, es pues que la señora Ferreyra logra consensuar con el cliente acuerdos comerciales que le permitieron recibir determinados anticipos y cubrir los requerimientos diversos.

En el año 2010, FOEZU SAC se logra constituir como una empresa formal dentro del rubro. En ese mismo año diversifica sus servicios en la capital, dirigido su servicio de custodia a fábricas de diferentes rubros y oficinas (custodia de instalaciones).

En el año 2011, le ofrecen a la empresa la vigilancia del aeropuerto de Puerto Maldonado, ciudad en la que apertura una oficina; sin embargo, no se concretó dicha

negociación.

En el año 2012, FOEZU SAC obtiene los permisos de Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas y Municiones (DICSCAMEC), hoy Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), que es el ente regulador de empresas de seguridad y uso de las armas, el cual dispone una serie de normas y reglamentos para este fin; al obtener estos permisos le otorga respaldo a sus operaciones.

En el año 2013, FOEZU SAC se hace cargo de la seguridad del Grupo MIGIVA en los diferentes rubros que lo conforman, Pesquera Natalia, Naviera Natalia, American Quality (Tilapia), Delishell, Cultimarine, Constructora El Roble, Vidriería Cánovas, se brinda el servicio en instalaciones terrestres y el servicio marítimo que cuenta con material flotante para el servicio. Del mismo modo es llamado por la empresa PESQUERA DIAMANTE para hacerse cargo de la seguridad de sus embarcaciones en los puertos del Callao y Supe.

En el año 2014, FOEZU SAC se hace cargo de la seguridad y resguardo del personal, y, adicionalmente, del resguardo de la familia de un exitoso empresario pesquero, éste le otorga la responsabilidad de la seguridad de sus empresas en Lima, Arequipa y Piura en las plantas de proceso de Inversiones Perú Pacífico y de la Inmobiliaria Esperanza Real todos ellos clientes fieles hasta la actualidad.

En el año 2015, la empresa de seguridad PROSEGUR SA se contacta con el jefe de operaciones de FOEZU SAC para que los apoye con la seguridad de altas autoridades empresariales en la reunión mundial con sede en el Perú de APEC, Asia-Pacific Economic Cooperation, en español llamado el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, que se llevó a cabo en el mes de noviembre de ese año; recibieron felicitaciones por su alto desempeño.

En el año 2016, FOEZU SAC fue llamada para hacerse cargo de la seguridad en un gran evento internacional, en la conferencia Radiológica llevada a cabo en el Swissotel Lima.

A la fecha, FOEZU SAC sigue en proceso de crecimiento con la finalidad de captar mayor cantidad de clientes y así abrirse un espacio preponderante en el rubro con el compromiso de seguir capacitando y entrenando física y psicológicamente a sus colaboradores para brindar el mejor desempeño de sus funciones.

A continuación, se presentan los datos generales de la Empresa FOEZU SAC (ver tabla1).

Tabla 1

Datos de la Empresa FOEZU SAC

Datos	Detalles
RUC:	20524544505
Razón Social:	FOEZU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FOEZU S.A.C.
Logo de la Empresa:	
Tipo Empresa:	Sociedad Anónima Cerrada
Condición:	Activo
Fecha Inicio Actividades:	19 de enero del 2010
Actividad Comercial:	Actividad de Investigación y Seguridad
CIIU:	74927
Dirección Legal:	Mza. Y Lote. 21 A.H. Hijos de Grau
Distrito / Ciudad:	Ventanilla
Departamento:	Prov. Const. del Callao, Perú
Apoderado:	Zuazo del Águila Herbert Adolfo
Gerente General:	Ferreyra Lima de Zuazo Maria Teresa

Figura 5. Mapa de la Ubicación de la empresa FOEZU SAC. Tomado de “Observa el mundo desde una nueva perspectiva”, por Google Earth, 2017. Recuperado de: www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ubicacion+los+cedros+la+perla&*

2.2. Descripción del negocio

FOEZU S.A.C. es una empresa peruana especializada en brindar servicios de seguridad, vigilancia y protección de manera integral y personalizada a ejecutivos, empresarios, oficinas, locales destinados para el comercio terrestre y acuático, así como en espectáculos, congresos y conferencias.

Asimismo, proporciona asesoría y consultoría en seguridad integral a fin de salvaguardar el normal desempeño del personal, las operaciones e instalaciones.

En el servicio de seguridad existen varios campos uno de ellos es la prevención, la cual se usa para alertar y neutralizar cualquier amenaza externa, FOEZU SAC realiza la prevención con armas no letales, ellos están en la capacidad de neutralizar a cualquier individuo ajeno a las áreas de responsabilidad. Los agentes guardaespaldas seguridad personalizada, cuentan con armas de fuego ya que su trabajo está expuesto y es blanco de delincuentes, dado el cargo o poder adquisitivo de los clientes que resguardan.

a. Agentes de Vigilancia Marítima:

Este personal es el capacitado principalmente en el mar, ellos a bordo de una embarcación pesquera evitan el abordaje de personas ajenas, con intenciones de sustraer equipos valiosos que existen a bordo, tales como: equipos de comunicación, navegadores por satélite, equipos de radares y sonares u otros de interés, ellos se encargan de salvaguardar todo el material existente en las naves cuando el sector a custodiar es extenso, lejos de los muelles o embarcaderos o no solo la custodia es de una sino de varias embarcaciones. En un mismo sector se realizan rondas marítimas embarcadas en botes de jebe tipo zodiac los cuales ayudan y previenen la aproximación de embarcaciones menores del mismo tipo con otras intenciones (ver Figura 6, 7 y 8).

Figura 6. Guardia Marítimo. Tomado de “Guardia Civil regresa a las aguas del Mar Menor” de La Verdad, 2001. Recuperado http://www.laverdad.es/murcia/20120528/local/region/guardia-civil-regresa-aguas-201205281701.html

Figura 7. Equipo de Seguridad Marítimo. Tomado de “Formación Marítima”, del Torcal Formación, 2017. Recuperado de http://torcal.es/es-cursoformacion-3-49-botes-de-rescate-rapido-brr

Figura 8.Seguridad Marítima. Tomado de “Armed Security – a credible deterrent to Piracy” de Maritime Security Review, 2011. Recuperado de http://www.marsecreviwe.com/2011/06/armed-security-%E2%80%93-a-credible-deterrent-to-piracy/

b. Agente de Seguridad en Instalaciones:

Este tipo de vigilancia lo realiza personal adoctrinado no solo para vigilar, sino para detectar posibles amenazas en las diferentes áreas de custodia, además realizan trabajos de inteligencia, estas acciones van a ser determinantes para frustrar posibles ingresos y hurtos a las instalaciones al cuidado de ellos.

Tienen ciertas características en su trato, ya que ellos tienen contacto directo con personal interno y ajeno al lugar custodiado (ver Figura 9 y 10).

Figura 9. Equipo de Seguridad Terrestre. Tomado de “Chamba como cancha”, de La Eskina, 2015. Recuperado de: http://www.prensalaeskina.com/chamba-como-cancha-se-requiere-personal-de-seguridad-en-ventanilla/

Figura 10. Vigilante de Seguridad Terrestre. Tomado de “Empresa de servicio de seguridad y vigilancia de residencias y condominios”, de Mercado Persa. Recuperado de http://www.mercadopersa.cl/?a=10884

c. Agente de Protección Personalizada:

Son personas con capacitación y adoctrinamiento especializado; ya que cuando se trata de proteger la vida de personas importantes se comprometen tanto que se ponen en situación, a tal grado que son capaces de exponer su vida o integridad física con la finalidad de mantener la del cliente, ellos cuentan con adiestramiento especial de manejo de armas, defensa personal y manejo de evasión y escape (manejo táctico), en algunos casos se hacen cargo de la protección de las familias de los principales, sin inmiscuirse en la vida diaria de los clientes, una característica es la discreción y confiabilidad del caso (ver Figura 11 y 12).

Figura 11. Equipo de Seguridad Privado. Tomado de “Unidades de la PNC demuestran sus destrezas en XIX Aniversario”, de Ministerio de Gobernación, 2016. Recuperado de http://mingob.gob.gt/unidades-de-la-pnc-demuestran-sus-destrezas-en-xix-aniversario/

Figura 12. Agentes de Seguridad Privada. Tomado de “Category: Security Systems“, de Track Side, 2017. Recuperado de http://tracksideproductions.com/category/security-systems/

2.3. Ciclo de vida del producto o servicio

Según Kotler & Armstrong (2012), toda empresa debe de tener conocimiento de que los productos o servicios que brindan tienen un ciclo de vida de cinco etapas durante su permanencia en el mercado. Es necesario identificar en qué etapa se encuentran para, de esta manera, aplicar estrategias que le permitan crecer, permanecer y sobrevivir; de acuerdo con la etapa en la que estén. A continuación, se mencionará cada una de ellas:

1. Desarrollo del servicio: inicia con ventas en cero y costos elevados en su producción o producción del servicio; ya que la empresa lanza al mercado una nueva idea de producto o servicio.
2. La introducción del servicio: es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto/servicio que se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de introducción.
3. El crecimiento del servicio: es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.
4. La madurez del servicio: es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ha ganado la aceptación de la mayoría de los compradores o consumidores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto o servicio frente a la competencia.
5. La decadencia del servicio: es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

A continuación, se describe la ubicación en la matriz de ciclo de vida, para cada una de las líneas de negocio de la empresa (ver Figura 13).

- Línea de Negocio 01: Vigilancia Marítima, la cual se encuentra ubicada en el cuadrante número dos. Esta línea tiene en el mercado 7 años, cuenta con una cartera de clientes fieles, pero es un servicio que tiene potencial para ser explotado con estrategias publicitarias y de marketing, y de penetración de mercado.
- Línea de Negocio 02: Seguridad en instalaciones, esta línea de negocio se encuentra ubicada en el cuadrante número dos, debido a que, al igual que la línea dos, cuenta con una cartera de clientes fija con los que celebran contratos que tienen una duración de entre dos y tres años.
- Línea de Negocio 03: Resguardo y protección personalizada, está línea de negocio tiene en el mercado dos años, es la que mayores ingresos reporta por la naturaleza del servicio que se brinda, es un servicio exclusivo y diferenciado, se encuentra en el cuadrante número uno.

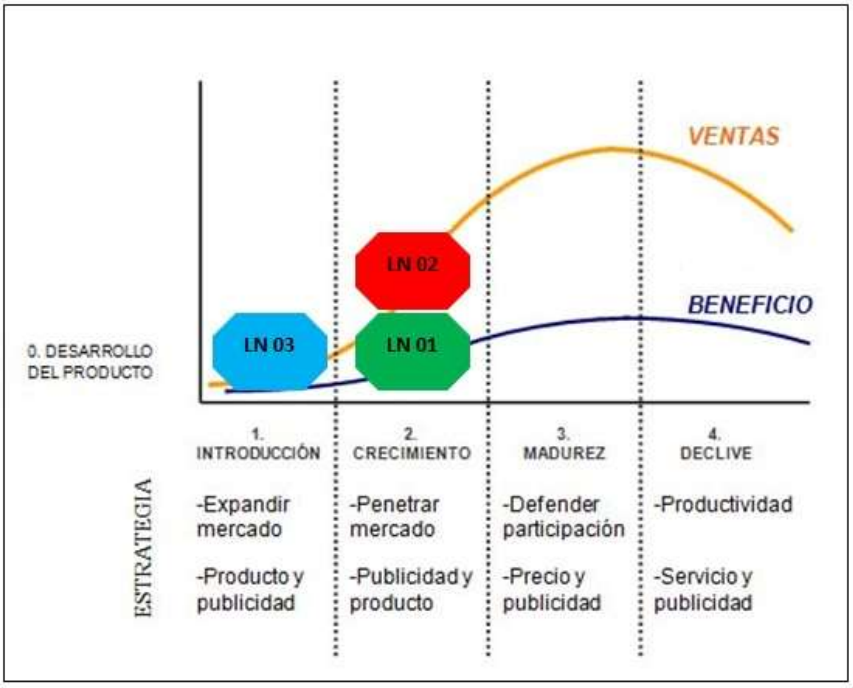

Figura 13. Ciclo de vida del producto comparativo con la matriz BCG. Tomado de Gabriel Agustín Mazzola, 2015, Recuperado de https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/03/02/estrategias-de-marketing-segun-el-ciclo-de-vida-del-producto/

A continuación, se mencionan las estrategias a poner en marcha por cada línea (ver Tabla 2):

Tabla 2

Estrategias por línea de negocio

Línea de Negocio	Estrategias definidas
LN 01: Vigilancia Marítima	– Penetración de mercado
LN 02: Seguridad en Instalaciones	– Liderazgo en costos
LN 03: Protección Personalizada	– Alta segmentación / Enfoque – Diferenciación – Expansión de mercado

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

A continuación, presentamos la estructura organizacional de FOEZU S.A.C. (ver Figura 14)

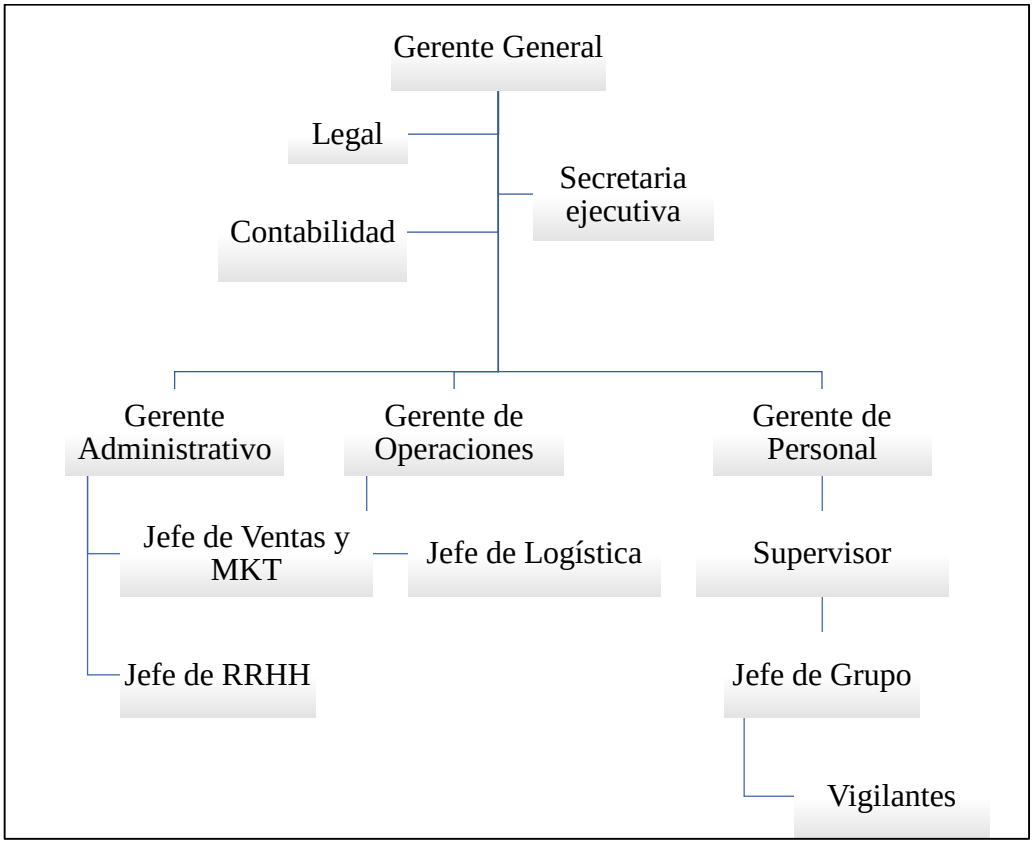

Figura 14. Estructura organizacional actual de la Empresa FOEZU SAC. Adaptado de "Reglamento Interno de FOEZU SAC", 2012.

Figura 15. Equipo de Seguridad Especializado. Recuperado de: Armashttps://lh3.googleusercontent.com/qOkRnku2vEMewW_rmfaGzXLSjGEYLnudmuEh48XdGfaJIG230Ki4CxsKFNWJyv83MIGXqQ=s117

2.5. Situación actual de la Industria

La seguridad privada en el Perú es una de las actividades que está cobrando mayor relevancia en los últimos tiempos, se ha incrementado a la par del crecimiento económico del Perú. La oferta de empresas de servicios de seguridad se ha incrementado en los últimos años a raíz del empeoramiento de la seguridad ciudadana, escenario que se ha convertido en una oportunidad para muchos, ya sea para llevar adelante un emprendimiento como una empresa de servicios de seguridad, o como muchos policías ha motivado que se desempeñen en sus horas de franco como agentes de seguridad privada en diversas entidades y compañías. Estos últimos, si bien presentan ciertas restricciones, como por ejemplo el uso de las armas de fuego en restaurantes, discotecas, muchos continúan aprovechando la coyuntura para generar ingresos de manera paralela. Esto a nivel nacional.

El marco normativo de servicios de seguridad privada por la Ley N° 28879 y su reglamento, el Decreto Supremo N°003-2011-IN definen a estos servicios como “aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como dar seguridad a patrimonios de personas naturales o jurídicas; realizadas por personas naturales o jurídicas bajo alguna de las modalidades normadas en la presente Ley y debidamente autorizadas y registradas ante la autoridad competente” (SUCAMEC, 2017)

Al año 2016 se ha presentado un aumento en la cantidad de empresas de seguridad que existen en el mercado, esto debido a la demanda en todos los sectores de producción y a la coyuntura nacional por la que se atraviesa. Representa un problema la informalidad con la

que operan muchas de estas empresas, ya sea en cuanto a su constitución o en la ejecución de sus operaciones.

A continuación, se puede observar el porcentaje de distribución de empresas de seguridad con la que cuentan los diferentes departamentos del Perú (ver Figura 16).

Figura 16. Empresas de seguridad privada vigentes en la actualidad, según departamento. Tomado de "Seguridad privada en el Perú, un estado situacional 2016," por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), 2016. Recuperado de: https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/dispositivos-generales/11-informacion/dispositivos-generales/36-seguridad-privada

Se presenta a continuación el número de empresas de seguridad privada por departamento (ver Tabla 3).

Tabla 3

Número de empresas que se dedican a la seguridad privada por departamento

Ciudad	Porcentaje	Cantidad
Amazonas	0.40%	3
Ancash	5.00%	39
Apurímac	0.50%	4
Arequipa	4.10%	32
Ayacucho	1.80%	14
Cajamarca	1.90%	15
Callao	0.40%	3
Cusco	2.20%	17
Huancavelica	0.10%	1
Huánuco	0.90%	7
Ica	2.30%	18
Junín	4.50%	35
Lambayeque	2.60%	20
La Libertad	8.20%	64
Lima	49.70%	388
Loreto	1.80%	14
Madre de Dios	0.50%	4
Moquegua	1.00%	8
Pasco	0.60%	5
Piura	4.40%	34

Ciudad	Porcentaje	Cantidad
Puno	3.20%	25
San Martín	1.40%	11
Tacna	0.80%	6
Tumbes	0.60%	5
Ucayali	1.20%	9

Nota. Adaptado de “Seguridad Privada en el Perú. Un estado situacional”, por SUCAMEC, 2016.

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

En el presente capítulo se presenta y rediseña la misión, visión y los valores de la empresa, con el fin de que estos factores estén enfocados y alineados a sus objetivos y metas, tanto los de mediano plazo como de largo plazo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales. Para el desarrollo de la misión, visión y valores el grupo de estudio se reunió con los directivos y trabajadores de la empresa. Además, se realizaron entrevistas de profundidad con cada uno de ellos.

3.1. Visión

De acuerdo con D'Alessio "Es importante que los directivos de la empresa se cuestionen a donde quieren llegar, para vislumbrar un futuro retador a largo plazo, analizando la actual situación en la que se encuentra para que pueda adoptar estrategias acordes a sus objetivos" (2015, p.78).

3.1.1. Visión actual de la empresa.

Los directivos actuales de la empresa han ideado que la visión de FOEZU SAC es: "Constituirnos en una de las empresas de seguridad más importantes, reconocidas e innovadoras del país con interrelación constante con compañías de la región del mismo rubro con el fin de ampliar y actualizar permanentemente nuestros conocimientos de manera paralela con la realidad nacional e internacional".

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La matriz que se muestra a continuación permite revisar si los principales factores han sido contemplados en su redacción (ver Tabla 4 y 5).

Tabla 4

Matriz para analizar e identificar oportunidades en la visión actual

Elementos por conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?		X	No, debido a que lo formulan los miembros.
¿Está definida en el tiempo?		X	No, porque no tiene un límite de tiempo.
¿Es integradora?		X	No, porque no se menciona esta característica.
¿Es amplia y detallada?		X	Es amplia, pero no lo suficientemente detallada.
¿Es posible e inspiradora?	X		Es inspiradora.
¿Es realista y positiva?		X	No es realista porque existen muchas empresas en el sector.

Elementos por conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Es consistente?		X	Faltan varios componentes para ser consistente.
¿Está difundida interna y externamente?	X		Se muestra en las instalaciones y en la página web de la empresa.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015., P. 61. Copyright 2015 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 5

Matriz para evaluar la visión actual

Organización	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas Competitivas	Panorama del futuro
Constituirnos en una de las empresas de seguridad más importantes, reconocidas e innovadoras del país con interrelación constante con compañías de la región del mismo rubro con el fin de ampliar y actualizar permanentemente nuestros conocimientos de manera paralela con la realidad nacional e internacional.	Si El marco competitivo es en la prestación seguridad.	Si Presenta una visión de futuro, que es la de ser una de las empresas de seguridad más importantes, reconocidas e innovadoras del país.	No No se mencionan: vagamente se menciona la interrelación con compañías de la región del mismo rubro, da indicios de benchmarking.	Si Las empresas con éxito se determinarán por su capacidad en servicios superiores e innovación.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015., P. 62. Copyright 2015 por Pearson Educación de Perú S.A.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

La presenta matriz facilita la reformulación de la visión, la desagrega en tres elementos que la conforman, para luego integrarlos en una visión que resulte inspiradora tanto para los clientes internos como para los externos (ver Tabla 6).

La nueva propuesta de la visión es la siguiente:

Tabla 6

Matriz de evaluación de la visión de propuesta

Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventaja competitiva
No está enfocada en el target como son: empresas privadas e instituciones del Estado peruano.	No se manifiestan con claridad.	No se manifiesta con claridad.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012., P. 58. Copyright 2012 por Pearson Educación de Perú S.A.

3.1.4. Visión propuesta.

Ser la empresa líder en resguardo personalizado a nivel nacional.

3.2. Misión

D'Alessio menciona "La misión es la definición más importante de la organización ya que es el impulsor hacia la situación deseada como organización, diferenciando entre lo que no se debe y se debe hacer, utilizando eficientemente sus recursos" (2015, p.88).

3.2.1. Misión actual de la empresa.

Captar más clientes en otras partes de la capital y así poder ganar un prestigio dentro del rubro, logrando ser identificada y reconocida por clientes y no clientes, es decir captar la atención para que en próximas ocasiones seamos considerados como proveedores potenciales.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

La intención principal no es tanto de lucro sino de ganar la aceptación y el reconocimiento de clientes por la buena labor realizada por parte de FOEZU SAC para con ellos y esto se logrará continuando con el cumplimiento y compromiso de las personas que integran esta organización, esto conlleva al objetivo principal y por lo tanto traerá ganancias a la empresa, también realizamos la evaluación de los criterios para la misión (ver Tabla7).

Tabla 7

Criterios para Evaluar una Misión

Nueve Criterios para Evaluar una Misión		
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la organización?	Ejecutivos, empresarios, oficinas, locales destinados para el comercio terrestre, acuático y aéreo, así como en espectáculos, congresos y conferencias.
2.Productos: Servicios	¿Cuáles son los principales servicios que la organización produce?	Agentes de Vigilancia Marítima, Agente de Seguridad en Instalaciones
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?	Ciudad de Lima, Piura, Ancash, Arequipa y Puerto Maldonado. Sector: A, B y C.
4. Tecnologías	¿Se encuentra la empresa tecnológicamente actualizada?	Si, ya que cuenta con armamentos de última tecnología.
5. Objetivos	¿Se encuentra la empresa en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿Cuál es su solvencia financiera?	En la actualidad se encuentra en una situación de crecimiento para ser una pequeña empresa ya que cuenta con solvencia económica según sus estados financieros.
6. Filosofía de la Organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la empresa?	Una de sus principales creencias es basarse en la formación castrense, donde su principal virtud es el compromiso y servicio, para así garantizar un mayor vínculo y calidad de servicio. Los principales valores son: Lealtad, disciplina, honestidad e integridad y confidencialidad.
7. Autoconcepto de la	¿Cuál es la principal competencia	Que sus agentes de seguridad

Organización	distintiva o la mayor ventaja competitiva?	tengan la formación castrense.
8. Preocupación por la Imagen Pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales Comunitarios, y ambientales/ ecológicos?	Si, ya que trabaja directamente salvaguardando la integridad de sus clientes, que se encuentran expuestos a diferentes factores sociales.
9. Preocupación por los Empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la empresa?	Si, son el principal elemento, brindan directamente el servicio, por tratarse de resguardo y trabajar directamente con agentes de seguridad.

Nota. Adaptado de Strategic Management: Formulation, implementation, and control", por J.A. Pearce II, y R.B. Robinson Jr., 2005. 9th ed., pp.26-28, New York, NY: McGraw-Hill.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

- Estar vigente con las normativas y reglamentaciones propuestas por el estado referente al rubro.
- Contribuir y cumplir con las obligaciones económicas con el estado peruano.
- Cumplir con los salarios oportunos del personal que labora, tanto administrativa y operativamente
- Una adecuada capacitación del personal con técnicas actualizadas en el servicio.
- Mantener entrenada física, moral y psicológicamente a nuestro personal que labore en el campo de la seguridad, los cuales serán los representantes
- Innovar con nuevas tecnologías en el campo de seguridad electrónica.
- En la logística que el personal que labora cuente con un equipamiento adecuado y en buen estado de conservación.

3.2.4. Misión propuesta.

Brindar un servicio especializado que busque salvaguardar la integridad y bienestar de nuestro cliente que opte por nuestro servicio de resguardo personalizado.

3.3. Valores

D'Alessio explica que "Pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: ya que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guíe el proceso de toma de decisiones" (2015, p.87)

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Valores fundamentales de la cultura de FOEZU SAC que definen su personalidad. Estos valores son transmitidos a nuestros clientes para así lograr confianza y la orientación para la toma de decisiones con respecto al servicio brindado dentro del rubro.

- Lealtad: El compromiso de nuestros agentes es garantizado por una serie de actitudes y compromisos por parte de la Empresa para con sus trabajadores éstos se demuestran con un interés pers**o**nalizado no solo dentro del ámbito de seguridad sino también familiar ya que estos son complemento una familia estable es un trabajador fidelizado con sus labores dentro de la empresa, esto se verá reflejado en el servicio brindado a nuestros clientes.
- Disciplina: Debido a la formación castrense de los primeros colaboradores para la iniciación de la empresa, es que se han implantado una serie de costumbres militares lo cual exige en sus agentes una serie de procedimientos preestablecidos de manera rigurosa por eso es que se dispone de los conocimientos, la experiencia y la capacidad para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, darles a conocer nuestras experiencias y por supuesto nuestras capacitaciones.
- Honestidad e Integridad: Inspirar confianza a través de la responsabilidad y el cumplimiento de compromisos, lo ético y moral son las claves para una mejor percepción por parte de nuestros clientes, aplicando el profesionalismo, capacidad de reacción y solución de problema gracias a nuestra formación castrense.
- Confidencialidad: El respeto a la confidencialidad de la información, rutinas, amistades y costumbres de nuestros clientes se ve reflejado en el

compromiso de cada uno de nuestros agentes para con el servicio que ellos brindan, ya que existen casos de infidencia los cuales han llevado a poner en riesgos la integridad física de ellos y de sus intereses, nuestro personal está con la consigna permanente al respecto, cualquier infidencia puede destruir nuestra labor.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores están direccionados a la lealtad a los clientes, esto se verá reflejado en el servicio que se brinda en cada uno de los servicios de seguridad. FOEZU SAC tiene como pilares principales la integridad, honestidad y sobre todo la confidencialidad.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

- ¿Cómo quiere ser vista la empresa?
- ¿Qué no es tolerable en la conducta de los empleados?
- ¿Qué esperan los clientes en el trato con la empresa?
- ¿Qué valor esperan los clientes que la empresa les genere?

3.3.4. Valores propuestos.

- Lealtad: Se busca alcanzar una actitud de compromiso de los agentes de seguridad con la FOEZU SAC y sus clientes, direccionado al bien organizacional.
- Profesionalismo: Rodearse de personal capacitado bajo la filosofía organizacional de la formación castrense.
- Integridad: Trabajar con respeto, honradez y transparencia, generando confianza a nuestros clientes.
- Confidencialidad: Debido a que se trabaja salvaguardando integridades es necesario no caer en casos de infidencias y proteger los intereses de nuestros clientes.
- Eficiencia: La eficiencia implica observar, escuchar y evaluar. Los colaboradores de FOEZU SAC están siempre atentos. Los profesionales de la seguridad desarrollan una intuición que les permite advertir cosas que otros no ven. Esta eficacia es necesaria para permanecer al tanto de los riesgos e

incidentes que podrían estar ocurriendo en las instalaciones de nuestros clientes.

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

A continuación, desarrollamos la matriz de alineamiento estratégico de la filosofía empresarial de FOEZU SAC (ver Tabla 8 y 9).

Tabla 8

Matriz de alineamiento estratégico de la Visión, Misión, y Valores de la empresa

Valores	Visión	Misión
Lealtad	El resguardo personalizado requiere lealtad porque el cliente es la prioridad.	Generar un equilibrio entre el servicio especializado y los principios de nuestros clientes.
Profesionalismo	Proponer soluciones integrales en el resguardo personalizado.	Generar valor para todos nuestros stakeholders.
Integridad	Generar confianza, cumpliendo los altos estándares de nuestro servicio especializado.	El trabajo en equipo está enfocado a desarrollar un alto servicio al cliente.
Confidencialidad	Garantizar el compromiso de nuestros agentes de seguridad para así asegurar su discreción.	Salvaguardar la información de los clientes cuidando no caer en infidencias.
Eficiencia	Lograr liderazgo en el rubro a nivel nacional.	Gran orientación a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y cuidar los intereses de la empresa.

Nota: Adaptado *de "Conceptos de Administración Estratégica"*, por F. R. David, 2013. Pearson

Tabla 9

Matriz de alineación estratégica de la Misión y Visión

Misión	Alineación estratégica con la Visión
Define con claridad al negocio y su ámbito de influencia.	Establece la meta que el negocio debe alcanzar en el futuro.

La visión estratégica propuesta por FOEZU SAC muestra a dónde se quiere dirigir la empresa, y de qué elementos se valdrá para alcanzar el posicionamiento que busca dentro de

los próximos cinco años, del 2017 al 2021, la visión de los directivos de la empresa conjuga con el curso estratégico que adoptará la empresa.

En cuanto a la alineación de la misión y de los valores que se propone para FOEZU SAC, el brindar un servicio diferenciado sobre la base de los valores de la empresa, que hace referencia a la cultura empresarial, a la forma en la que se toma acción, constituye la piedra angular que permite lograr la fidelización de sus clientes.

Capítulo IV. Análisis Externo

En este capítulo se realizará un análisis político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y social, para saber de qué manera afectan los factores externos a la empresa FOEZU SAC. También se obtendrán las oportunidades de negocio, el impacto en los stakeholders (clientes, proveedores) para su desarrollo dentro del mercado, estructurando una matriz de evaluación de los factores externos (Matriz EFE), para así identificar las estrategias que se deben emplear frente al rubro de Seguridad Integral.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

El entorno está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad de la empresa FOEZU SAC. Estos se evalúan con diferentes enfoques, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, legales, culturales, tecnológicas y sociales.

4.1.1. Análisis Político – Gubernamental.

Nuestro país actualmente vive una crisis política evidenciada en los constantes conflictos entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, generando una sensación de inestabilidad política, reflejada en cambios ministeriales. En adición a ello, los problemas sociales de los últimos años han tomado protagonismo, tales como la huelga docente, huelga de los trabajadores del sector salud (médicos y administrativos), conflictos de compañías mineras en su accidentada relación con sus grupos de interés (p.e. comunidades campesinas), entre otras situaciones.

Dicho contexto afecta e influye negativamente para el crecimiento y desarrollo del país y es esta coyuntura que no suma a la seguridad ciudadana, ya que las diversas marchas, muy aparte de generar inestabilidad y afectar en los indicadores macroeconómicos, son un medio mal justificado para la desmejora de los indicadores sociales.

En cuanto al ministerio relacionado con este sector, Ministerio del Interior, la percepción de la ciudadanía es, el de un escaso trabajo en lo que respecta a la seguridad ciudadana, más allá de la poca o casi nula confianza de la población hacia sus gobernantes.

4.1.2. Análisis Económico.

Perú es un país que presenta una economía de libre mercado. Los últimos años

la economía peruana ha crecido por debajo de su crecimiento potencial de 4%. Sobre las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la economía peruana creció 2.50% el año 2017, pese a que la proyección inicial era de 4.20%. Entre los principales factores influyentes podemos mencionar el fenómeno del niño, ocurrido en el primer trimestre del año pasado, lo cual conllevó a que el Estado destine partidas presupuestales para la reconstrucción nacional. Luego de ello vino la coyuntura del caso Odebrecht, cuyo costo económico aún no ha podido ser estimado, sin embargo, al ser uno de los casos de corrupción más críticos a nivel regional ocurrido en los últimos años, ello impacta en los proyectados de inversión privada, la cual presentó indicadores desfavorables en el último año. La consecuencia directa de ello es la pérdida de interés del empresario en invertir, lo cual contrae la expectativa de inserción laboral y el consumo interno, considerando que este último es uno de los principales componentes del Producto Bruto Interno. La expectativa para el presente año, pese a la crisis política que, aparentemente, viene siendo superada luego de la vacancia presidencial, es que Perú tenga uno de los crecimientos más atractivos de la región, al igual que Bolivia. Se estima que podríamos crecer un 4%, según el pronunciamiento del Banco Central de Reserva del Perú, Fondo Monetario Internacional y Departamentos de Estudios Económicos de entidades bancarias privadas. Al respecto, presentamos un análisis de los principales indicadores macroeconómicos del país:

a. Inflación: Según el Banco Central de Reserva (BCR) y la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas se prevé que para el 2018 la inflación en el Perú llegaría a 3.10%, mientras que en el 2017 fuese del 1.36% y en el 2016 obtuvo un 3.23%. (Banco Central de Reserva del Perú). En la figura 17 y 18 se puede apreciar el comportamiento de la inflación.
b. Índices de precio al consumidor: El comportamiento de este indicador muestra fluctuaciones controladas alienadas con las operaciones del Banco Central de Reserva del Perú (ver Figura 19).

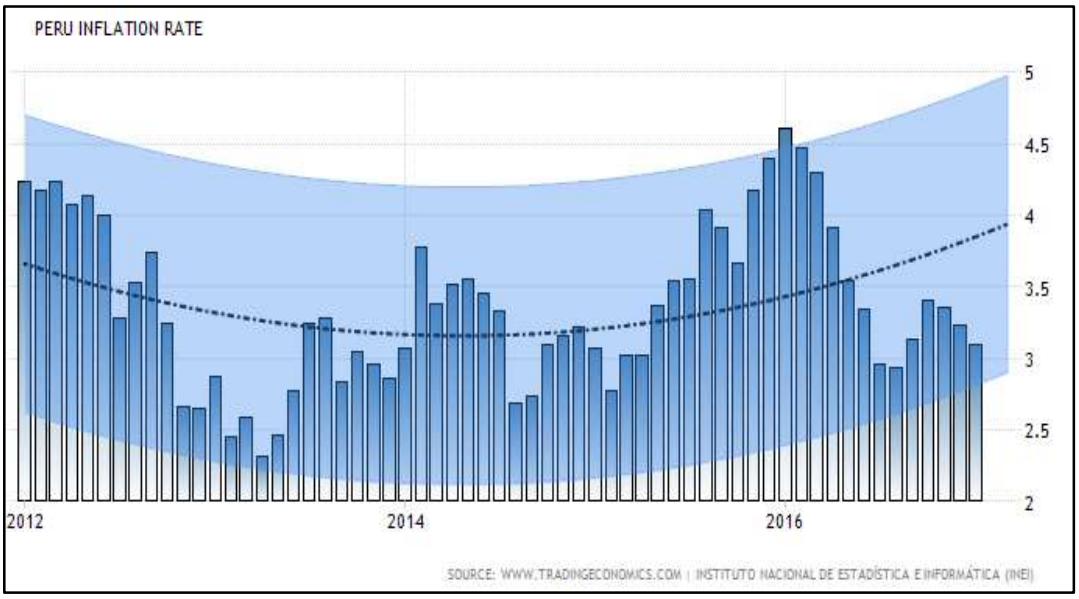

Figura 17. Tasa de inflación. Tomado de “Peru Inflation Rate”, por Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

Forecast	Actual	Q1/17	Q2/17	Q3/17	Q4/17	2020	Unit
Inflation Rate	3.1	3.5	3.5	3.6	3.4	4.1	percent

Peru Inflation Rate Forecasts are projected using an autoregressive integrated moving average (ARIMA) model calibrated using our analysts expectations. We model the past behaviour of Peru Inflation Rate using vast amounts of historical data and we adjust the coefficients of the econometric model by taking into account our analysts assessments and future expectations. The forecast for - Peru Inflation Rate - was last predicted on Wednesday, March 1, 2017.

Figura 18. Proyección de la tasa de inflación. Tomado de “Perú inflation rate Forecast”, por Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

c. Economía: Según el diario El Peruano la actividad económica crecería 4.2% en 2018 (ver Figura 20), la que sería la mayor expansión en América del Sur. Esto podría generar mayor inversión en el Perú.

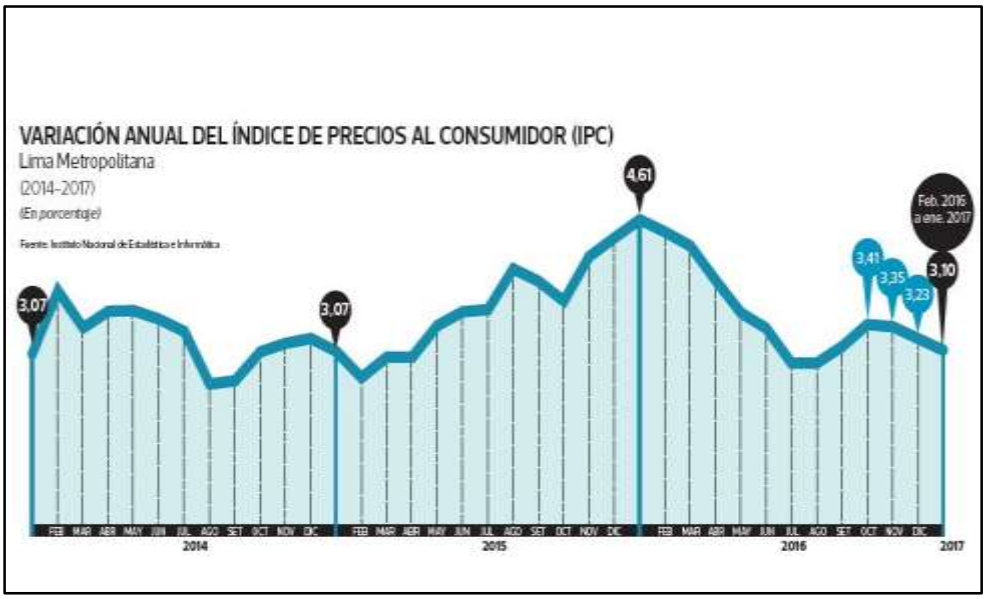

Figura 19. Variación Anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Tomado de Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

d. PBI Sectorial: Durante los primeros trimestres del 2016 se observó un crecimiento de 4,2 por ciento en el PBI, un porcentaje superior a años anteriores, ello debiéndose no precisamente al sector servicios, sino al sector minero. La proyección entre el 2015 y el 2016 fue acelerada de un 3,3 por ciento a un 4,0 por ciento con proyecciones en incremento dentro de los sectores productivos, así como los sectores primarios y un mínimo de incremento de sectores no primario al cual FOEZU SAC pertenece, generando un menor dinamismo en la inversión proyectada.

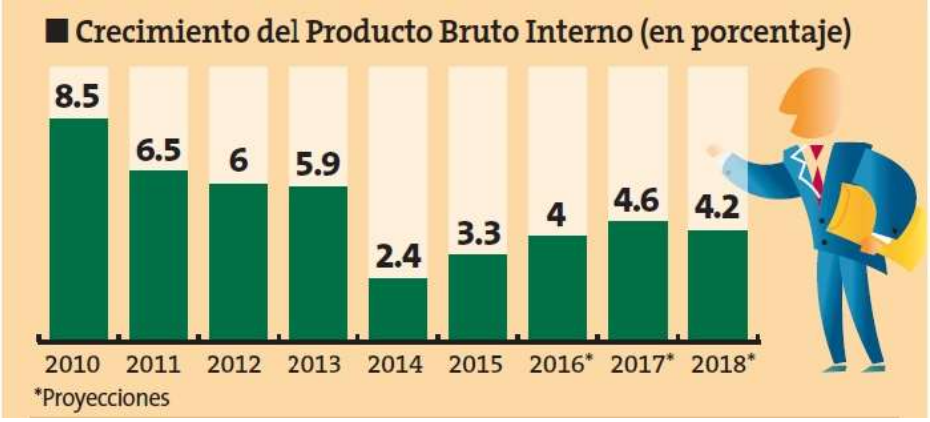

Figura 20. Crecimiento del PBI 2016. Tomado de Reporte de inflación diciembre 2016. Banco Central de Reserva del Perú. Peru21.

PBI por sectores económicos (variación porcentual)

Sectores	2014	2015	2016*	2017*	2018*
Agropecuario	1.9	2.8	2.3	3.9	5
Pesca	-27.9	15.9	-2.4	29.7	4.3
Minería e Hidrocarburos	-0.9	9.3	14.1	8.3	4.5
Minería metálica	-2.2	15.5	18.2	8.4	5.1
Hidrocarburos	4	-11.5	-4.1	8.5	1.5
Manufactura	-3.6	-1.7	-1.8	3.8	4
Recursos primarios	-9.3	1.7	-0.9	10.3	4
Manufactura no primaria	-1.5	-2.7	-2	2	4
Electricidad y agua	4.9	6.2	7.8	5.5	5
Construcción	1.9	-5.9	0	3.5	5.5
Comercio	4.4	3.9	3.2	3.8	3.8
Servicios	5	4.2	3.9	3.9	3.9
PBI primario	-2.2	6.6	8.7	7.9	4.6
PBI no primario	3.6	2.4	2.8	3.6	4

*Proyecciones

Fuente: BCRP

Figura 21. PBI por Sectores Económicos. Tomado de Reporte de inflación diciembre 2016. Banco Central de Reserva del Perú. Peru21.

Según la figura 21 podemos observar que el crecimiento proyectado para el sector servicios, rubro al cual pertenece la empresa FOEZU SAC presenta una disminución en su crecimiento anual al 2016, pero al año 2017 y 2018 es constante, en un 3.9 por ciento, lo cual favorece en la

comercialización de este.

4.1.3. Análisis Legal.

El ente regulador de las empresas privadas de seguridad es la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), fue creador mediante el Decreto Legislativo Nº 1127, el mismo que fue publicado el 7 de diciembre del 2012, se encarga de controlar, autorizar, capacitar, supervisar, fiscalizar, normar y además sancionar las actividades de este sector.

En el año 2015, la SUCAMEC logró que se promulgue el Decreto Legislativo Nº 1213 que le da la potestad de cancelar los servicios que presta una empresa de seguridad privada o una persona que se dedica a brindar servicios de seguridad, bajo cualquier modalidad.

Las empresas especializadas que prestan servicios de seguridad privada deben cumplir con diversas leyes que establezca la SUCAMEC. Existe un reglamento vigente para empresas de seguridad en el Perú.

Reglamento para empresas de seguridad: Según la Ley de Servicios de Seguridad Privada N° 28879, se busca:

- Acreditar la formalidad legal de su razón social y cumplir con todos los requisitos, deberes y obligaciones que establece la legislación vigente.
- Contar con un Reglamento Interno aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo, y visado por la autoridad competente, con conocimiento obligatorio de los funcionarios y personal de la empresa.
- Seleccionar y contratar personal capacitado en Centro Especializado autorizado y que posea el Certificado de Capacitación conforme a lo normado en la presente Ley. Se les deberá hacer evaluaciones anuales obligatorias en el aspecto físico y psicológico.
- Contratar un seguro de salud, vida, sepelio e invalidez de acuerdo a la naturaleza del servicio de seguridad privada que desarrolla el personal.
- Poseer infraestructura adecuada para el resguardo y la custodia de las armas y municiones que no son de guerra.
- Colaborar, a requerimiento del Poder Ejecutivo, con sus efectivos en los casos

en que se decreta el régimen de excepción normado por la Constitución Política del Perú.

- Inscribirse en el Registro Nacional de Empresas y Entidades que Realizan Actividades de Intermediación Laboral, conforme a los artículos 9º y 10º de la Ley Nº 27626, Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.
- Poseer licencias de propiedad de las armas y municiones que no son de guerra, identificando los tipos de armas y municiones que emplean según el servicio. El uso de armas: por medio de la Ley Nº 30299, Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil la SUCAMEC controla el uso de las armas. Permite la evaluación exhaustiva de las personas que soliciten licencia y el seguimiento una vez que la persona adquirió la licencia.

En el año 2015, entró en vigencia el "Nuevo plan de estudios de formación básica y perfeccionamiento para agentes de seguridad privada", es un plan de estudios que ha sido rediseñado para asegurar que los agentes de seguridad estén debidamente capacitados para brindar servicios acordes a la demanda del sector de seguridad privada.

4.1.4. Análisis Cultural.

La sociedad peruana adaptó culturalmente acceder a la seguridad privada, disfrazada de alguna manera por servicios informales como los vigilantes en los barrios, conserjes en edificios o seguridad por parte de las municipalidades provinciales y distritales, conocidas como serenazgos incrementando el costo de vida y nuestra sociedad la asumió como parte de su cultura.

4.1.5. Análisis político Social.

En los últimos años el índice de inseguridad ciudadana ha ido en aumento, según el Diario Perú 21 en el 2016 la delincuencia atacó al 29% de empresas peruanas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 29.7% de la población de 15 años o más dice haber sido víctima de un hecho delictivo, pero solo un 15% denunció este hecho en el 2016. En el mismo año la ONG Lima Cómo Vamos realizó un estudio sobre la inseguridad ciudadana, en la cual propone articular el trabajo

municipal local, incluido los vecinos, con el cuerpo policial. Otras propuestas son las de aumentar las penas para los integrantes de bandas delictivas e incluso la posibilidad de que las Fuerzas Armadas salgan a las calles para colaborar con la Policía Nacional en la labor de seguridad ciudadana. Combatir la delincuencia se está convirtiendo en una tarea muy difícil.

El nivel de educación en el Perú es cada vez más alarmante. Si bien es cierto que la tasa de analfabetismo ha ido disminuyendo al pasar de los años, los porcentajes siguen siendo altos. Es importante resaltar que la formación de las personas viene primero de casa, y luego las entidades educativas son las responsables de formar profesionales.

Como se puede apreciar en las figuras 22 la tasa de analfabetismo en Lima metropolitana no ha demostrado disminuciones significativas dificultando el conseguir capital humano calificado, de igual manera en la figura 23 la situación se pobreza de nuestro país se encuentra alrededor del 30% desacelerando el crecimiento económico.

ANALFABETISMO

TASA DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2006 - 2015
(Porcentaje respecto del total de población de 15 y más años de edad)

Grupos de edad / Ámbito geográfico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Estimación	2015 Intervalo de confianza al Inferior	2015 Intervalo de confianza al Superior	2015 C.V (%)
Total	**9.2**	**8.5**	**8.2**	**7.6**	**7.4**	**7.1**	**6.2**	**6.2**	**6.3**	**6.0**	**5.7**	**6.3**	**2.3**
Grupo de edad													
De 15 a 19 años	1.9	2.2	1.9	1.4	1.4	1.4	1.1	0.9	0.8	0.7	0.5	1.0	14.8
De 20 a 29 años	2.9	3.1	3.0	2.5	2.5	2.3	1.9	1.9	1.8	1.7	1.5	2.0	6.9
De 30 a 39 años	5.9	5.4	5.3	4.5	4.5	4.6	4.2	3.9	4.1	3.6	3.3	4.0	5.2
De 40 a 49 años	10.1	8.7	8.3	7.8	7.3	7.0	5.9	6.0	6.0	5.6	5.1	6.2	4.6
De 50 a 59 años	16.2	13.1	12.8	12.3	11.3	9.9	8.5	8.6	8.7	8.4	7.8	9.1	3.8
De 60 y más años	29.5	28.1	27.5	26.2	25.5	24.4	21.2	21.0	21.1	20.1	19.0	21.1	2.6
Área de residencia													
Urbana	5.1	4.6	4.5	4.2	4.0	4.0	3.3	3.5	3.7	3.6	3.3	3.8	3.2
Rural	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3	17.4	15.9	15.8	15.7	14.8	14.2	15.5	2.2
Región natural													
Costa 1/	4.9	4.7	4.5	4.1	4.2	3.9	3.2	3.2	3.3	3.1	2.8	3.3	4.1
Lima Metropolitana 2/	3.3	3.1	3.3	3.0	2.9	2.8	2.0	2.1	2.3	2.1	1.8	2.4	7.7
Resto Costa 3/	7.0	6.8	6.2	5.8	5.9	5.5	4.7	4.8	4.6	4.5	4.1	4.9	4.5
Sierra	16.3	14.6	14.5	13.6	13.3	12.7	11.2	11.2	11.3	10.8	10.3	11.4	2.7
Selva	9.9	9.7	9.0	8.2	7.4	7.7	7.2	7.4	7.5	7.2	6.6	7.8	4.1

1/ Incluye: Lima Metropolitana y Resto Costa.
2/ Incluye: Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao.
3/ Excluye Lima Metropolitana.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 22. Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más años de edad

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA MONETARIA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2006 - 2015

(Porcentaje respecto del total de población de cada año)

Ámbito Geográfico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Estimación	2015 Intervalo de confianza al 95% Inferior	2015 Intervalo de confianza al 95% Superior	2015 CV (%)
Total	**49.2**	**42.4**	**37.3**	**33.5**	**30.8**	**27.8**	**25.8**	**23.9**	**22.7**	**21.8**	**20.9**	**22.6**	**2.0**
Lima Metropolitana	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	11.0	9.5	12.6	7.3
Resto País	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	27.8	26.8	25.8	27.8	1.9
Área de residencia													
Urbana	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.6	15.5	3.2
Rural	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.5	46.9	2.0
Región natural													
Costa	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8	12.7	15.0	4.2
Sierra	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5	30.8	34.1	2.6
Selva	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9	26.8	31.1	3.7
Dominio geográfico													
Costa urbana	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1	14.5	17.8	5.3
Costa rural	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	29.2	30.6	25.8	35.9	8.4
Sierra urbana	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	17.5	16.6	14.7	18.7	6.1
Sierra rural	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0	46.9	51.1	2.2
Selva urbana	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	22.6	20.7	18.4	23.3	6.0
Selva rural	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	41.5	41.1	37.6	44.6	4.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 23. Población en Situación de Pobreza Monetaria, según ámbito geográfico. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares.

4.1.5. Análisis Tecnológico.

Como parte de la mejora de sus servicios, buscando realzar la percepción de valor en el mercado, la empresa FOEZU S.A.C. ha adquirido nuevos equipos tecnológicos que permiten dar un mejor servicio a los clientes. Todas sus sucursales cuentan con equipos de alta tecnología como los GPS (a través de los celulares de cada agente) o diversos sistemas de alarma que pueden contar cada uno de los clientes, ya sea en Lima, Piura, Ancash, Arequipa y Puerto Maldonado. Como los que se pueden apreciar en las figuras 24 y 25.

Con estos avances los usuarios se sienten confiados, satisfechos y seguros. Están dispuestos a contratar a la empresa FOEZU SAC para que realicen algún tipo de servicio.

Figura 24. Equipos de Comunicación de la Empresa FOEZU SAC

Figura 25. Equipos de Comunicación de la Empresa FOEZU SAC

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

Los principales clientes que tiene la empresa FOEZU SAC son las medianas y grandes compañías que se desarrollan en diferentes rubros dentro del mercado. Y que de acuerdo con el crecimiento que experimentan necesitan de apoyo para el cuidado de sus bienes materiales y principalmente de su integridad física y de los suyos. Dentro de esas empresas destacan las siguientes: Pesquera Natalia, Cultimarine, Constructora el Roble, Inversiones Perú Pacifico e Inmobiliaria Esperanza Real.

En los últimos años se ha incrementado la creación de nuevas empresas, así como la formalización de varios negocios de diferentes envergaduras y esto representa para la empresa un porcentaje importante de clientes (ver Tabla 10). Ellos al constatar el incremento de empresas de seguridad con diferentes presentaciones podrían sugerir y a la vez ser más exigentes con los servicios, y no solo esto, sino también podrían solicitar reducciones a la propuesta económica.

Dentro de los principales proveedores que tiene la empresa FOEZU SAC destacan los siguientes:

- ARMAQ, quienes le brindan asesoría y consultoría para el armamento a usar.
- TAI LOY, quienes se encargan de abastecer con material de escritorio a la empresa.
- Confecciones Villanueva, el cual realiza confecciones de estuches y chalecos de protección para el personal de la empresa FOEZU SAC.

Tabla 10

Impacto en las variables del entorno

Criterio	Factor	Impacto en clientes
Análisis Político - Gubernamental	Gobierno	El Gobierno está impulsando la formalización de la pequeña y mediana empresa.
	Político Fiscal	Aplicación del ISC a los casinos reduce la capacidad de pago de nuestros clientes.
Análisis Legal	Reglamento para Empresas de Seguridad	No se ven afectados los clientes, ya que los reglamentos se aplican a las empresas de seguridad.

Análisis Social	Inseguridad Ciudadana	Esto genera que muchas empresas que son clientes quieran irse del país. Genera mayor interés por parte de los clientes al saber que la empresa FOEZU SAC cuenta con equipos modernos que van acorde con la tecnología de punta.
Criterio	Factor	Impacto en proveedores
Análisis Político Gubernamental	– Inestabilidad política del país	La inestabilidad política del país es un factor que indirectamente influye en la inseguridad ciudadana, considerando que la no claridad de un plan de acción por parte del gobierno da fuerza a protestas y huelgas de diversos sectores económicos. Esta situación constituye una oportunidad para los proveedores estratégicos, quienes suelen ajustar precios en su oferta de productos.
Análisis Económico	Desaceleración económica	La coyuntura económica actual influye en las empresas del mercado, considerando que independientemente al sector donde desarrollen sus actividades, estas podrían sufrir contracciones en sus ingresos.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

- SUCAMEC es el organismo técnico especializado que se encarga de controlar, administrar, autorizar, capacitar, supervisar, fiscalizar, normar y sancionar las actividades en el ámbito de los servicios de seguridad privada. Esta variable afecta directamente a las empresas de seguridad, pues cualquier cambio que se haga se debe acatar de inmediato. Se han creado las siguientes normas y leyes para resguardar la seguridad: Ley N 1135 Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC).

  Político Fiscal: Se debe resaltar el apoyo en general del estado en promover la creación y formalización de nuevas empresas. Esto favorece a FOEZU SAC ya que si quiere aperturar más sucursales cuentan con todo el apoyo del estado para hacerlo. Siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos.

  Reglamento y Dispositivos: Las empresas especializadas que prestan servicios de

seguridad privada deben cumplir con todas las obligaciones según la Ley de Servicios de Seguridad Privada N° 28879. Cualquier cambio sea favorable o no debe ser ejecutado por las empresas de seguridad de inmediato.

- Impuestos y Sanciones: Las políticas impositivas en el Perú son bastantes estrictas para pequeñas y mediana empresas. Eso podría causarle ciertos inconvenientes a la empresa FOEZU SAC. Ya que al ser una empresa que está evolucionando poco a poco, se puede ver involucrada con algunos obstáculos que demoren su crecimiento.

Economía

- Crecimiento económico: Según el diario El Peruano (2017) la actividad económica crecería 4% en 2017. El impacto en la empresa sería favorable, ya que se podría generar mayor inversión en el país.

Tecnología

- La empresa FOEZU SAC ha adquirido nuevos equipos que permiten dar un mejor servicio a los clientes, como cámaras de vigilancia a la que los clientes pueden acceder desde sus celulares, y estar permanentemente monitoreando sus recintos que requieran vigilancia constante. Las grandes empresas de seguridad privada con su gran poder adquisitivo pueden estar a la vanguardia en cuanto a equipos de vigilancia, lo cual podría generar una desventaja para la empresa.

4.4. Oportunidades y Amenazas

Según el análisis externo efectuado a la empresa FOEZU SAC., se ha podido determinar los principales criterios que generan factores determinantes para convertirse en una oportunidad y/o amenaza (ver Tabla 11).

Tabla 11

Principales criterios que generan factores que se convierten en oportunidad o amenaza.

Criterio	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentario
Análisis Político Gubernamental	Gobierno	Oportunidad	El Gobierno presta apoyo y promueve la creación y formalización de nuevas empresas.
	Político Fiscal	Amenaza	La implementación del ISC a los casinos impacta en nuestros clientes de ese sector afectando su utilidad.
	Reglamento y Dispositivos Legales	Amenaza	Incertidumbre en los poderes del estado.
Análisis Económico	Desaceleración económica	Amenaza	Reducción en las proyecciones de crecimiento de la economía peruana para los siguientes años.
Análisis Legal	Reglamento para Empresas de Seguridad	Oportunidad	El Reglamento exige las mismas leyes y normas para empresas del rubro.
Análisis Sociocultural	Inseguridad ciudadana	Oportunidad	La creciente inseguridad ciudadana puede generar que las empresas destinen partidas presupuestales para su seguridad física y la de sus ejecutivos.
	Educación	Amenaza	El nivel de educación en el país es bastante bajo y complica el proceso de reclutamiento.
Análisis Tecnológico	Asesoría Consultoría	Oportunidad	Mejorar el rendimiento de los colaboradores en relación al manejo de la nueva tecnología a favor de la empresa.
	Equipos	Amenaza	El alto costo por equipos de actualización y nueva tecnología demanda altos niveles de inversión.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

A continuación, en la Tabla 12 se detalla la Matriz EFE para la empresa FOEZU SAC:

Tabla 12

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Matriz de evaluación del factor externo			
Factores clave	Ponderación	Clasificación	Valor
Oportunidades			
O1. El Gobierno presta apoyo y promueve la creación y formalización de nuevas empresas de la mediana y pequeña empresa.	0.12	4	0.48
O2. El Reglamento exige las mismas leyes y normas para empresas del rubro.	0.10	4	0.40
O3. La creciente inseguridad ciudadana puede generar que las empresas destinen partidas presupuestales para su seguridad física y la de sus ejecutivos.	0.08	4	0.32
O4. El mayor acceso a la tecnología vinculado al mercado de seguridad.	0.15	3	0.45
Amenazas			
A1. Aumento de la informalidad.	0.12	2	0.24
A2. La incertidumbre de los poderes del estado y los constantes cambios en los ministerios no permiten conocer políticas de largo plazo.	0.09	3	0.27
A3. La implementación del ISC a los casinos impacta en nuestros clientes de ese sector afectando su utilidad.	0.09	2	0.18
A4. Bajo nivel de educación que dificulta el proceso de reclutamiento de capital humano.	0.15	3	0.45
A5. Reducción en las proyecciones de crecimiento de la economía peruana para los siguientes años.	0.10	3	0.30
Total	1.00		3.09

El puntaje obtenido en la Matriz EFE es de 3.09, reflejando que la empresa está haciendo un mejor uso de las oportunidades para poder mitigar las amenazas que se presentan en el contexto actual.

Capítulo V. Análisis de la Industria

Se evaluará a la competencia, aquellas que se consideran dentro de las principales empresas que brindan servicio de seguridad en Lima, Piura, Ancash, Arequipa y Puerto Maldonado. Mediante una encuesta se medirá el grado de satisfacción de las empresas de seguridad, realizando un ranking de las 10 primeras del sector, a través de ello identificando las cinco fuerzas de Porter: productos sustitutos, potenciales, clientes, proveedores y competencia, desarrollando la matriz de atractividad o McKinsey (1970), y como es que la empresa FOEZU SAC se encuentra posicionada dentro del mercado, identificando su perfil para así poder tener un mejor conocimiento de estos.

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

La inseguridad en el Perú se viene incrementando cada día, lo cual podemos observar en los cotidianos robos, secuestros y extorsiones. Los empresarios, con la finalidad de salvaguardar sus activos e integridad física, así como la de sus familiares y colaboradores de su entorno, apuestan por la contratación de personal privado de seguridad, las cuales ofrecen una serie de servicios sobre la base de sus expectativas.

A finales de la década de los 90 ellos comenzaron a ganarse poco a poco un espacio en el sector, siendo actualmente un pequeño grupo de empresas que representan un mercado oligopólico en la seguridad. A través de los años también han ido operando empresas de todo tipo de seguridad, unas formalmente constituidas y otras no.

Sobre la base de las expectativas del mercado, se tiene conocimiento que hay empresas que vienen ofertando servicios con tarifas inferiores al promedio del mercado, incluso captando oficiales en sus días de franco a fin de que puedan trabajar con ellos por tasas horarias y una escala remunerativa por debajo de lo que un agente de seguridad percibe. Del mismo modo, hay otras empresas cuyas tarifas son elevadas, sin embargo, ello no guarda relación con la oferta puesta a disposición de los agentes, con sueldos bajos y condiciones que ni siquiera igualan a las condiciones promedio del mercado, en cuanto a atributos como jornada laboral, entrega de uniformes, plan de capacitación, entre otros. Cabe mencionar que muchos de estos trabajadores no cuentan con la especialización y el adoctrinamiento pertinente para ejercer estas funciones.

Actualmente, las empresas grandes captan a personal no apto para el servicio, Tienen tanta demanda en el mercado que hay momentos que no se dan abasto para cubrir los puestos

lo que origina también desidia en el cumplimiento de sus funciones. Se requiere implementar planes de capacitación para ejercer las funciones y responsabilidades que tiene un agente de seguridad, así como conocimientos técnicos y entrenamiento psicológico.

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

A continuación, se nombrarán las cinco fuerzas competitivas de la industria en relación a la empresa FOEZU SAC. Describiremos los servicios sustitutos que le hacen competencia a la empresa FOEZU SAC, además, de describir los clientes potenciales, proveedores, y competencia directa e indirecta.

5.2.1. Amenazas de Servicios Sustitutos.

La mejor seguridad es la llevada por profesionales expertos y conocedores en su campo de acción, debidamente entrenados y equipados. Pese a ello, existe una oferta que puede ser considerada como bienes sustitutos e incluso una operación en el mercado informal.

Seguridad Tecnológica: Hay una gama de equipos que son complementos en la seguridad como son las cámaras de seguridad estas están prendidas las 24 horas monitoreadas por personas, sensores de movimientos también son efectivas las cuales se activan dando alertas y después de eso son complementadas por agentes, detectores de metales, estos son capaces de alertar a los agentes de que el personal al ingreso de instalaciones llevan consigo armamentos o algún instrumento que sea capaz de ser usado como arma para reducir a los agentes de seguridad (ver Tabla 13).

La tecnología ha avanzado mucho en los últimos años, hoy en día desde un celular inteligente se puede monitorear desde una ubicación remota las cámaras con las que cuentan oficinas, almacenes, y otras instalaciones, y ver en tiempo real lo que sucede (ver Tabla 13).

El uso de Canes: El mejor amigo del hombre es usado para complementar las funciones de los agentes de seguridad, los canes son entrenados en diversos campos, drogas, armas y explosivos, entrenados para ataques de facinerosos y para rescate y búsqueda de personas en muchas instalaciones sirven de alerta temprana ya que cuentan con un gran sentido del olfato, oído y vista esto hace la captación de la presencia de personas ajenas al lugar de custodia.

Tabla 13

Matriz de atractividad de servicios sustitutos

Factores críticos de éxito	Calificación	Peso	Valor	Análisis
Accesibilidad a la tecnología	4	30%	1.20	La atractividad de servicios sustitutos se basa en la fácil accesibilidad a la tecnología y la seguridad tecnológica que brindan los nuevos sistemas.
Facilidad de operación	3	20%	0.60	
Seguridad tecnológica	4	35%	1.40	
Canes adiestrados	2	15%	0.30	

Calificación: (1) No atractivo (2) Poco atractivo (3) Medianamente atractivo (4) Atractivo (5) Muy atractivo

5.2.2. Amenazas de Nuevos Entrantes.

Como definíamos anteriormente, las empresas de seguridad forman un mercado oligopólico, es decir, se encuentra conformado por un número reducido de ofertantes y un número mayor de demandantes. Presenta diversas barreras de entrada, entre las cuales se encuentran el capital de inversión, la mano de obra especializada, la tecnología, los permisos de operación, entre otros factores. Presenta diversas amenazas reflejadas principalmente en el crecimiento del mercado informal, en el incremento de una oferta de servicios con tarifas por debajo del promedio de mercado, una amplia oferta de oficiales dispuestos a trabajar en sus horas de franco sometidos a una remuneración pobre que no iguala las tasas horarias pagadas por el promedio de empresas que requiere este tipo de servicios (ver tabla 14).

Los oficiales de la Policía Nacional del Perú que se encuentra en actividad ya no presentan limitante para poder ejercer en sus días de franco, pese a que en un inicio hubo muchas contradicciones y reclamos por los miembros activos, Lo cual originó una serie de modificaciones a la ley propuesta en aquel entonces. Actualmente los miembros de la policía dan servicio de seguridad a empresas, tanto públicas como privadas, y lo hacen con el uniforme reglamento, más aún con el armamento de la institución, identificándose la primera amenaza para las empresas que ofertan los servicios de seguridad privada en el mercado.

Otra amenaza identificada es el incremento de empresas no formalizadas, las cuales realizan cobros no acordes al mercado de la seguridad, originando que empresas grandes las contraten sin evaluar las consecuencias y el impacto que

podrían acarrear en lo concerniente a la custodia de sus bienes menores, activos y el resguardo privado. Cabe enfatizar que, en la mayoría de empresas informales, el personal de seguridad no cuenta con la preparación adecuada ni los años de experiencia que respalden su ejercicio como agentes privados.

Del mismo modo, se ha incrementado la oferta de miembros de las fuerzas armadas que han visto atractivo el negocio de la seguridad, perteneciendo a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú, lo cual constituye un atributo de valor para el cliente. Son los especialistas en manejar no solo armas de fuego sino también están entrenados y preparados para afrontar momentos de crisis y tienen la facilidad de solucionarlos en menor tiempo y con buenos resultados, muchos de ellos se aventuran a la conformación de sus empresas y muchos quedan en el camino ya que la formalización exige requisitos que muchos no cuentan y dejan de seguir con la formalidad y lo realizan de forma informal.

En estos casos el cobro por el servicio de seguridad se minimiza en un porcentaje considerable no acorde al mercado, las empresas que contratan el servicio muchas veces priorizan lo económico de lo eficiente, y esto hace que las segundas (empresas no formales) capten a personal sin ningún entrenamiento ni estudio sicosocial que de fe a la integridad del individuo, es muy frecuente escuchar que los asaltos a instalaciones de todo tipo fueron planeados por los efectivos de seguridad que custodiaban el recinto.

Tabla 14

Matriz de atractividad de nuevos competidores

Factores críticos de éxito	Calificación	Peso	Valor	Análisis
Efectivos de la PNP en actividad	5	40%	2.00	La atractividad de nuevos competidores está vinculado a las instituciones armadas, y el potencial que tienen para conformar un servicio de seguridad.
Miembros de las FFAA	4	35%	1.40	
Empresas informales	2	10%	0.20	
Personal por día	3	15%	0.45	

Calificación: (1) No atractivo (2) Poco atractivo (3) Medianamente atractivo (4) Atractivo (5) Muy atractivo

5.2.3. Poder de Negociación de los Compradores.

Considerando el marco de oferta y demanda, los demandantes del servicio tienen poder de negociación reflejado en las oportunidades de contratar mano de obra especializada de manera directa, tanto en el mercado formal como informal. En los últimos años, el incremento de la oferta ha permitido que diversas empresas puedan ofrecer sus servicios a tarifas competitivas, siendo este el principal driver analizado por los clientes al momento de tomar la decisión de contratación (ver Tabla 15). Por nuestra parte, si bien el atributo de valor está enfocado en la experiencia, son varias las empresas que solicitan ajustes a las cotizaciones presentadas en función a la coyuntura, puesto que en diversas situaciones comparan el tarifario de nuestra representada con la oferta actual, en cuyo caso la brecha de precios es significativa. Frente a ello, FOEZU S.A.C. busca enfatizar en el atributo de la experiencia, tanto en el sector público como privado, los equipos utilizados por sus colaboradores, así como las credenciales logradas en su ejercicio.

Dentro de los principales clientes están las siguientes empresas:

- Pesquera Natalia SAC: Dedicada a la pesca, ellos cuentan con embarcaciones de mediano calado (metraje de la embarcación capaz de almacenar productos) que realizan actividades pesqueras en el norte de la capital además de embarcaciones de transporte de personal, las cuales brindan servicio a las grandes compañías de ese rubro en la zona. También cuentan con fábricas encargadas de la elaboración de harina de pescado en Arequipa. En donde se procesan productos para el envasado de estos.
- Naviera Natalia SAC: Dedicada a la pesca y a remolque de naves, esta tiene su participación tanto en el norte y al sur de la capital.
- Constructora El Roble: Dedicada al rubro inmobiliario.
- Cultimarine SAC: Empresa dedicada a la crianza de conchas de abanico en el área de Chimbote en el lugar existe gran extensión de playa (agua salada) en donde parcelan las áreas y existen diferentes profundidades según el tamaño para la crianza hasta alcanzar el tamaño adecuado, luego cuentan con una gran planta de procesamiento y el producto terminado es exportado.
- American Quality Aquaculture SA: Empresa dedicada exclusivamente a la crianza de Tilapia Azul en el área de Poechos-Sullana-Piura; ellos cuentan con

granjas de tilapia estos son grandes reservorios que son cambiados según su tamaño luego procesador y distribuidos a los grandes súper mercados.

- Vidriería Canovas SAC: Empresa dedicada a la elaboración y colocación de vidrios para grandes ventanas a edificios e instalaciones además realiza trabajos en aluminio y confección de puertas y mamparos de este material.

  (Las empresas anteriormente mencionadas son parte y conforman el Grupo MIGIVA).
- Inversiones Perú Pacifico SA.: Empresa dedicada a la producción, elaboración y exportación de productos marinos tiene sede en Sullana-Piura, en Arequipa y en Lima en donde se genera gran cantidad de estos para la exportación.
- Inmobiliaria Esperanza Real SA.: Empresa dedicada al rubro inmobiliario en la actualidad se dedica a la construcción de recreos campestres de gran envergadura en la ciudad de La Joya-Arequipa, también con proyectos en la ciudad de Pisco-Ica.
- Condominio Quinta Sienna: FOEZU SAC también se dedica a la custodia de condominios este queda en un lugar muy exclusivo de la ciudad de Arequipa en donde habitan 40 familias.

Tabla 15

Matriz de atractividad de los clientes

Factores críticos de éxito	Calificación	Peso	Valor	Análisis
Experiencia en el sector	5	25%	1.25	Los clientes ven atractiva una empresa que conozca del sector y que cuente con tarifas competitivas, también la atractividad se enfoca en contar con personal calificado y que sea acompañado con un servicio de calidad.
Tarifas competitivas	3	25%	0.75	
Uso de tecnología	3	10%	0.30	
Personal calificado	3	20%	0.60	
Calidad del servicio	4	15%	0.60	
Servicios complementarios	2	5%	0.10	

Calificación: (1) No atractivo (2) Poco atractivo (3) Medianamente atractivo (4) Atractivo (5) Muy atractivo

5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.

Los factores críticos de éxito de los proveedores los podemos apreciar en la Tabla 16 y dentro de los principales proveedores que tiene la empresa FOEZU SAC

destacan los siguientes:

- ARMAQ, quienes le brindan asesoría y consultoría para el armamento a usar.
- TAI LOY, quienes se encargan de abastecer con material de escritorio a la empresa.
- Confecciones Villanueva, el cual realiza confecciones de estuches y chalecos de protección para el personal de la empresa FOEZU SAC.

Tabla 16

Matriz de atractividad de los proveedores

Factores críticos de éxito	Calificación	Peso	Valor	Análisis
Profesionales destacados del sector	5	30%	1.50	La atractividad de los proveedores está centrada en que cuente con profesionales destacados en el rubro de seguridad, de igual manera que los precios de los productos que ofrecen sus proveedores sean competitivos.
Conocimiento de la industria	3	25%	0.75	
Precios acordes al mercado	4	30%	1.20	
Calidad de los productos	3	15%	0.45	

Calificación: (1) No atractivo (2) Poco atractivo (3) Medianamente atractivo (4) Atractivo (5) Muy atractivo

5.2.5. Rivalidad entre los Competidores Existentes.

Las siguientes son empresas de seguridad que están autorizadas para brindar el servicio y están al nivel de competencia de FOEZU SAC y el análisis se complementa con la matriz de atractividad (ver Tabla 17).

- ALFA CENTAURO: Dedicada a la seguridad y vigilancia, Tiene ocho años en el mercado de la seguridad, brindando también seguridad electrónica.

Figura 26. Logo de la Empresa Alfa Centauro

- ALARMA CLAVE 7: Esta empresa está más dedicada a la prevención de seguridad con equipos de vigilancia monitoreados por personas. Tiene 10 años en el mercado.

Figura 27. Logo de la Empresa Alarma Clave 7

- ANDESEGUR: Dedicada también a la seguridad electrónica. Son pocos los agentes de vigilantes con los que cuenta. Tiene 10 años en el rubro

Figura 28. Logo de la Empresa AndeSegur

Tabla 17
Matriz de atractividad de los competidores

Factores críticos de éxito	Calificación	Peso	Valor	Análisis
Empresas transnacionales	5	40%	2.00	Los competidores del sector son atractivos debido, principalmente a que son empresas transnacionales lo que les da el respaldo económico, de igual manera este factor viene acompañado de la experiencia y prestigio, haciéndolos más atractivos.
Experiencia y prestigio	4	30%	1.20	
Capacidad de operación	4	20%	0.80	
Uso complementario de tecnología	4	10%	0.40	

Calificación: (1) No atractivo (2) Poco atractivo (3) Medianamente atractivo (4) Atractivo (5) Muy atractivo

5.3. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

En los últimos 5 años, el rubro de servicio de seguridad y vigilancia privada se ha transformado y actualmente el enfoque para la cual fue creada ha ido cambiando ya que no solo se da mayor énfasis a la calidad de colaboradores sino a la proyección e idea que se intenta vender respecto a ellos, ya que es un servicio mucho más personalizado. No consiste únicamente en tener a un vigilante o a quién cuide la entrada de toda empresa, siempre

demostrando mala actitud que se muestre totalmente desconfiado como primera impresión, sino hoy en día se busca a un profesional en seguridad, capacitado en atención al personal, que además vele por los bienes de la empresa e inclusive aporte sugerencias para mejorar los controles, logrando agilizar los procesos de seguridad y ofreciendo información oportuna y de forma confiable. Existen muchas empresas, formales de menor facturación y otras informales que operan en el sector. La rivalidad entre competidores es bastante fuerte.

Como se verá existen barreras de entrada a nuevas empresas, por el nivel de inversión que significa, sin embargo, la estabilidad macroeconómica y la disponibilidad de capitales en el país permite que se rompan las barreras y en los últimos años han ingresado varias empresas nuevas, incluso algunas de nivel internacional. La competencia es muy fuerte, y los proveedores de equipamiento de seguridad tienen un alto poder de negociación lo que constituye una característica que hace menos atractiva esta industria. Los servicios sustitutos no existen exactamente, pero el factor tecnológico va configurando un nuevo servicio presentándose como un componente principal la tecnología convirtiendo al capital humano un complemento a ello. Todas estas características hacen que en promedio la industria sea atractiva.

5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la empresa en el sector en el que opera, y la determinación de los factores críticos de éxito nace de entrevistas a profundidad realizada a referentes de la industria de seguridad (ver Tabla 18).

La empresa FOEZU SAC tiene como su más cercano competidor a la empresa ALFA CENTAURO. Si tomamos a los factores más importantes para el éxito de las empresas del grupo: podemos analizar que su principal diferenciador es su capital humano ya que se encuentra capacitado lo cual genera ventaja dentro de su servicio, los precios con que llega a los clientes y el posicionamiento de la empresa, hacen que sea un factor muy importante y diferenciado al momento de elegir por sus servicios.; la cobertura a nivel nacional a través de sedes zonales, la calidad del servicio ofrecido, y ponderamos adecuadamente a cada uno de ellos, la empresa ALFA CENTAURO es la más débil y en cambio FOEZU SAC es más fuerte, por su mejor posicionamiento, puesto que es reconocida como una empresa que respeta plenamente los derechos laborales de sus agentes. FOEZU SAC tiene un personal más capacitado y esa es una ventaja frente a sus competidores.

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Matriz MPC		FOEZU SAC		ALFA CENTAURO		ALARMA CLAVE 7		ANDESEGUR	
Factores críticos de éxito	Pond.	Calif.	Total	Calif	Total	Calif.	Total	Calif	Total
Personal capacitado	30%	3	0.90	3	0.90	3	0.90	3	0.90
Imagen y presentación	25%	3	0.75	3	0.75	2	0.50	2	0.50
Reconocimiento en el mercado	10%	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Calidad del servicio	25%	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Operaciones descentralizadas	10%	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	100%	15	3.00	14	2.90	12	2.55	13	2.65

Para los factores críticos de éxito, así como la asignación de los porcentajes de ponderación, se ha tomado en consideración las coincidencias en las respuestas formuladas en las entrevistas que realizamos a referentes de la industria de seguridad (El Sr. Arguelles gerente general de VIPS, el Sr. Ávila asesor en seguridad ciudadana del ministerio del interior y la Sra. Ferreyra gerente de FOEZU), respecto a los porcentajes obtenidos los detallamos a continuación: personal capacitado (30%), imagen y presentación (25%), reconocimiento en el mercado (10%), calidad del servicio (25%) y las operaciones descentralizadas (10%). El análisis de la MPC se ha realizado sobre una ponderación general en función a los atributos percibidos en los competidores directos.

Capítulo VI. Análisis Interno

La realización del análisis interno de la empresa permite evaluar el perfil competitivo de la misma, para encontrar cuales son aquellas actividades en las que se presenta un desempeño superior o igual al promedio, éstas representan las fortalezas organizacionales, por otro lado, permite identificar aquellas que representan una debilidad con un desempeño menor al promedio.

El proceso empleado para llevar a cabo el análisis interno fue el siguiente:

(1) Se determinó cuáles son las actividades de FOEZU SAC que generan valor a sus clientes; (2) Se midió el desempeño de aquellas actividades empleando indicadores de gestión; (3), se comparó el desempeño alcanzado en las actividades con el desempeño que presentan actividades similares de competidores de la industria; sobre la base de los resultados obtenidos de la comparación se pudo determinar si la empresa cuenta con fortalezas o si muestra debilidades con relación a sus competidores más relevantes.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

Michael Porter (2010), propuso la utilización de la cadena de valor como una herramienta para realizar el análisis de las actividades relacionadas con la creación de valor de margen de la empresa. La característica principal de esta herramienta se haya en que la ventaja competitiva se encuentra en el margen que genera cada una de estas actividades.

Las actividades de valor están subdivididas en dos grupos, en las primarias, que son las que participan en la creación física del bien, producto o servicio, en la venta y transferencia o prestación, y finalmente en el servicio postventa que ofrece la empresa; y las actividades de apoyo, que son aquellas que respaldan a las actividades primarias que ofrecen la base para crear el bien o servicio, que proveen los recursos humanos y la tecnología, y otras funciones globales.

A continuación, en la figura 29 se muestra la cadena de valor de Michael Porter (2010):

Figura 29. Cadena de valor. Tomado de "La cadena de valor y la ventaja competitiva" (p.67), por M.P. Autor. 2010. Lugar de publicación: Pirámide. Copyright, 2010.

Actividades Primarias

Eslabón 1. Logística interna: Entendimiento, Expectativa y Necesidad de los Clientes

En este eslabón la importancia radica en el estar preparados para cubrir las expectativas y necesidades de nuestros clientes y de los clientes potenciales, para ello se debe tener un correcto entendimiento del cliente. EN FOEZU SAC, el asistente de marketing y ventas se reúne con los clientes para determinar sus necesidades y requerimientos, se le presenta la serie de servicios que ofrece FOEZU SAC. El jefe de recursos humanos y el asesor legal se encargan de los trámites concernientes a las normas, autorizaciones y licencias de los vigilantes para que puedan entrar en actividad, tales como:

- Uniforme: de acuerdo con la resolución ministerial N°1088-97-IN-030400000000, el personal que brinda servicios de vigilancia privada, transporte de dinero y valores y protección interna debe usar un uniforme distintivo.
- La Ley Nº 30299 (Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil), permite que se realice una evaluación exhaustiva de los postulantes que consiste en la verificación de la documentación que presentan para validar la autenticidad de documentos, domicilio, centro laboral, así como el análisis de la justificación que presentan los solicitantes para portar un arma, en los casos de defensa persona (Memoria

Anual SUCAMEC 2015).

- Control de inventarios y recompra de equipos y materiales, se guarda un estricto control de materiales y equipos, como pistolas, autos, camionetas, radios, celulares, cámaras de vigilancia, entre otros.

Eslabón 2. Operaciones: Cotización del servicio

Se solicita la documentación (copia) de todos los permisos y pólizas que la empresa requerirá, una vez que el cliente verifique la documentación requerida, se le hará entrega de la propuesta económica por el servicio; ya sea de agentes de seguridad, resguardo, preventivo, autos, choferes, entre otros. El gerente de operaciones es el encargado de presentar la cotización del servicio al cliente, versión digital e impresa, así como el brochure de FOEZU SAC.

Eslabón 3. Logística externa: Definición del alcance del servicio.

Se realiza una reunión, en la que están presentes el gerente de operaciones, y el cliente, donde se determina el alcance del servicio y los acuerdos finales de la estructura contractual y económica.

Eslabón 4. Marketing y ventas: Documentación y firma de contrato

Una vez determinado el alcance del servicio y aceptada la propuesta económica, se procede a la firma del contrato, el área de Marketing actualiza la información del nuevo cliente y se publica en las redes sociales de la empresa en nuevo vínculo comercial.

Eslabón 5. Servicio Postventa.

Una vez trascurridas las primeras semanas se realiza un primer acercamiento con el cliente para conocer sus impresiones. Como medidas para mantener el estándar del servicio al cliente se toman las siguientes acciones:

- Mensualmente se emite un informe de novedades donde se dan recomendaciones en mejora del servicio y, como medida adicional, diariamente se llena un cuaderno de novedades o bitácora en cada relevo.
- Se realiza visitas y llamadas al cliente para tener conocimiento si el servicio es el esperado por ellos y/o sugerencias.

Actividades de Apoyo

a. Layout – Distribución de las instalaciones de la empresa (ver Figura 30).

Figura 30. Layout de la empresa

b. Administración de Recursos Humanos

D'Alessio (2015) indica que el activo con mayor valor son los recursos humanos, puesto que depende de las personas que toda la empresa funcione y cumpla sus objetivos, a través de la agilización de los recursos intangibles y tangibles.

FOEZU SAC, tiene sumo cuidado en el proceso de selección, sus filtros son rigurosos dado que la industria en la que opera y el nivel de competencia existente; la diferencia entre el servicio que provee una empresa y otras la marca el personal y sus calificaciones, tanto psicológicas como físicas, y la experiencia.

- Selección: Los filtros en la selección, son los siguientes: (Primer filtro) Secundaria completa, 6 meses de experiencia previa, edad y talla del postulante, (Segundo filtro) Evaluación psicológica y toxicológica (Tercer filtro) Charla de Formación (Cuarto filtro) Entrevista con gerentes y/o supervisores.
- FOEZU SAC prepara un file con la información y documentación de cada uno de sus trabajadores. Contiene: Ficha básica, curriculum vitae, copia del DNI, declaración jurada, certificado de antecedentes policiales, constancia de trabajos anteriores o cartas de recomendación, certificado de estudios, recibo de un servicio (agua, luz o teléfono).

- Plan de Capacitación: Siguiendo con la normativa en cuanto a seguridad privada, FOEZU SAC forma y capacita a su personal de acuerdo la Directiva 001-2015 SUCAMEC. A continuación, en la Tabla 19 apreciamos la relación de cursos que conforman el Plan de Estudios aplicable al curso de formación básica y perfeccionamiento sugerido por el ente regulador, SUCAMEC:

Tabla 19

Plan de Estudios del cuso de formación y perfeccionamiento

Curso de formación básica	Horas
Constitución y Derechos Humanos	06
Legislación y Seguridad Privada	06
Ética en Seguridad Privada	04
Normas y Procedimiento de Seguridad	06
Control de la Emergencia y seguridad de las instalaciones	06
Atención al usuario e identificación de personas	05
Armas, conocimiento y manipulación	06
Redacción y elaboración de documentos	05
Primeros Auxilios	06
Conocimiento de sistemas de alarmas y comunicaciones	06
Defensa Personal	04

Nota. Adaptado de “Plan de Estudios de Formación Básica para Agentes de Seguridad Privada” por J. M. Talvinen, 2015, Resolución 074-2015 *SUCAMEC*, p. 15.

- Remuneraciones e incentivos: En las empresas que se dedican a la seguridad privada los sueldos parten desde el sueldo básico que es de 850 nuevos soles, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 005-2016-TR que entró en vigencia desde el 1 de mayo del año 2016, en casos de mayor especialización los sueldos son más altos, existiendo, inclusive, bonos extra por desempeño, dificultad de la tarea, entre otros.
- Nivel de rotación y ausentismo: El nivel de rotación es alto, se da principalmente por el grado de riesgo que conlleva el trabajo que brindan, se busca incrementar la lealtad de los colaboradores a través de sistemas de incentivos, capacitación constante, y el buen ambiente laboral que la empresa ofrece.
- Calidad del Clima Laboral: El personal es capacitado constantemente en orientación al cliente, el trato debe ser afable y estar solícitos ante los requerimientos del cliente,

se busca a través de las capacitaciones enseñar que un buen trato trae consigo un buen trato de parte de los clientes, el mismo que debe ser profesional en todo momento.

c. Desarrollo Tecnológico

Según D' Alessio (2015), en la era del conocimiento el factor tecnológico cobra importancia, ya que se convierte en una ventaja competitiva que permite que la organización que lo posea sea sostenible en el tiempo. (pág. 179).

FOEZU SAC, sobre la base del avance de la tecnología en el país y atendiendo los requerimientos y expectativas de sus clientes, implementó el uso de cámaras de vigilancia, convirtiéndose en una ventaja diferencial frente a sus competidores en el mercado.

La inclusión de este servicio dependerá del presupuesto definido por cada empresa para su seguridad física, considerando que el servicio que ofrecemos es seguridad preventiva, cuyos mecanismos de seguridad cumplen un rol importante en caso de una situación de riesgos.

Como parte de los nuevos retos asumidos al 2021, la empresa ha contemplado la iniciativa de llevar a cabo determinados proyectos estratégicos que le permitan a los clientes tener un control de su seguridad a través de aplicativos móviles, tales como smartphones, tablets y celulares, a fin de estar informados en lo que sucede en su empresa o negocio en tiempo real.

d. Abastecimiento o Compras

Establece una periodicidad en el abastecimiento de materiales, suministros y equipos, como, por ejemplo, en equipos de cómputo de oficina, celulares, equipos para la comunicación, éstos se renuevan cada 4 años, que es el mismo periodo de depreciación que tienen los esos equipos. En cuanto a los uniformes del personal se renuevan anualmente. Los suministros de oficina se adquieren a requerimiento, aproximadamente cada 3 meses. El abastecimiento se realiza a empresas mayoristas para poder adquirirlos a un precio módico y al por mayor.

Sobre la cadena de valor realizada se han identificado oportunidades de mejora que se presentarán y trabajarán en el capítulo siete en la sección diseño y formulación de estrategias.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

La tabla 20 no muestra los indicadores de cada actividad de la cadena de valor

Tabla 20

Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula
Inventario de equipos de seguridad	Detalla el porcentaje de equipos que no se encuentra operativo a raíz de la baja demanda.	No menor a 20%	Número de equipos no operativos / Número total de equipos según inventario
Rotación de personal de seguridad	Estima la rotación de colaboradores, miembros de equipo, quienes renuncian por diversas causas ajenas a la empresa	No menor a 8%	(Colaboradores que renuncian + colaboradores que ingresan) / Total de colaboradores
Capacitación al personal	Número de horas promedio de inducción al personal en temas relacionados a su gestión	No menor a 80 horas anuales por colaborador	Sumatoria del total de horas invertidas en capacitación a colaboradores / Número de colaboradores de la empresa
Periodo máximo de cobertura de posiciones libres por renuncia de agentes de seguridad	Número de días de demora en la cobertura de posiciones vacías por renuncia o no cumplimiento de agentes	No mayor a un día	Sumatoria de horas no cubiertas por agentes de seguridad en el cliente / Número de posiciones vacantes (no cubiertas)
Postventa: Nivel de satisfacción en el servicio por parte de los clientes directos	Porcentaje de satisfacción general especificado en las encuestas de evaluación del servicio	No menor a 92%	Promedio de porcentajes de satisfacción general manifestados en las encuestas de percepción del servicio

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Según Robbins (2014), hablar de benchmarking es buscar identificar entre los competidores y no competidores las mejores prácticas para lograr un desempeño superior al del entorno, de esta manera sugiere seis pasos para poder desarrollar el benchmarking interno, los cuales hemos adaptado a la oferta vigente (ver Tabla 21).

Tabla 21

Benchmarking

Actividades en la cadena de valor	Valor	Foezu Sac		Alfacentauro		Alarma Clave 7		Andesegur	
		Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor
Inventario de equipos de seguridad	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Rotación de personal de seguridad	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Capacitación al personal	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Cobertura de posiciones libres por renuncia de agentes	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Servicio post venta	0.25	3	0.75	3	0.75	1	0.25	2	0.50
Puntos Totales	**1**		**2.65**		**2.40**		**2.20**		**2.55**

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D´Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

A continuación, se presentan las consideraciones para la calificación de cada uno de los atributos detallados en la tabla anterior:

Leyenda:

0	**No lo consideran**, es decir, el atributo no forma parte de la cadena de valor.
1	**Lo consideran eventualmente**, es decir, el atributo está presente en situaciones eventuales. No es considerado como permanente o recurrente.
2	**Lo consideran, pero necesita mejorar**, es decir, el atributo se encuentra presente, pero, sobre información recopilada y analizada por el equipo, este presenta oportunidades de mejora.
3	**Implementado**, es decir, el atributo es diferenciado y se percibe en la cadena de valor. Es notorio frente al cliente.

- Para la tabla de Benchmarking se tomó en consideración los factores críticos de éxito analizados en base a la entrevista a los referentes de la industria de seguridad donde se abordan características que impactan.
- Se otorgó un peso porcentual en función a las características del mercado que atienden.
- Se eligieron empresas comparables.
- Los resultados obtenidos nos permiten identificar aquellas variables que nosotros como empresa imitamos y que hoy nos permiten ser competitivos en el mercado que según el valor otorgado nos encontramos segundos con 2.45, siendo primero ALFACENTAURO con 2.75, tercero ALARMA CLAVE 7 con 2.10, y por último ANDESEGUR con 1.80, las tres empresas fueron importantes imitamos sus buenas prácticas en los factores críticos de éxito utilizados.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

- Orientación a los resultados: Enfocado al liderazgo autocrático por la naturaleza del servicio, en las jerarquías cumplen un rol muy importante. Es por ello que se busca que los agentes sean de formación castrense.
- Orientación al detalle: Servicio personalizado – Se busca adecuar tarifas y servicios acorde a los requerimientos de cada cliente.
- Orientación al cliente: El trato hacia el cliente debe ser respetuoso, se debe mantener la distancia y el nivel de profesionalismo en el más alto estándar. El nivel de confianza no sólo se debe al servicio que ofrecen los agentes, también a la debida constitución de la empresa, ya que en el sector operan muchas empresas en la clandestinidad.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

- Orientación a los resultados:

Liderazgo - La dirección se encuentra a cargo de una persona especializada en fuerzas especiales de la Marina de Guerra del Perú, lo cual hace que todos caminen bajo la misma idiosincrasia.

Agentes - Personal altamente capacitado con formación castrense: que se encuentra orientada a los resultados, los objetivos son claros cuidar y proteger, ya sea bienes muebles, bienes inmuebles e inclusive la vida de las personas, en el caso de guardaespaldas. Que, adicionalmente, se encuentra capacitada y entrenada siguiendo

los lineamientos de la SUCAMEC.

Estos dos puntos se traducen en un alto nivel de profesionalismo en el sector.

- Orientación al detalle:

Servicio personalizado - Se ofrece diversidad tarifaria, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de cada uno de sus clientes.

- Orientación al cliente:

Colaboradores FOEZU SAC - El trato hacia el cliente es respetuoso en relación a las funciones que cumplen, se mantiene la distancia y el nivel de profesionalismo en el más alto estándar.

Agentes - Los agentes están entrenados para prestar atención a los sucesos que acontecen durante sus operaciones, debido a la naturaleza del trabajo que desempeñan,

Confianza - La empresa se encuentra formalizada, lo cual genera confianza y seguridad al contratar los servicios que la empresa ofrece.

6.6. Matriz VRIO

A continuación, la matriz VRIO nos ayudará a determinar que capacidades tiene FOEZU basada en sus recursos (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz VRIO

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva
Liderazgo gerencial				x	Ventaja competitiva sostenible
Personal capacitado	x				Ventaja competitiva sostenible
Servicio personalizado				x	Paridad competitiva
Orientación al cliente	x				Ventaja competitiva temporal
Experiencia del personal		x			Ventaja competitiva sostenible
Empresa formalizada				x	Paridad competitiva

Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

De acuerdo a D´Alessio “La utilización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), ofrece la posibilidad de evaluar las áreas funcionales de un negocio, identificando y analizando sus principales fortalezas y debilidades” (2015, p.184).

Tabla 23

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)			
Factores internos	Peso	Clasif.	Valor
Fortalezas			
– F1. La dirección operativa se encuentra bajo la dirección de una persona con experiencia en el rubro.	0.10	3	0.30
– F2. Contar con personal aliado dentro de las FFAA.	0.05	4	0.20
– F3. Servicio personalizado para sus clientes.	0.10	4	0.40
– F4. Manejo adecuado de nuevas técnicas de seguridad y resguardo.	0.06	3	0.18
– F5. Experiencia en el sector	0.12	3	0.36
– F6. Experiencia en servicio de seguridad marítima	0.10	4	0.40
– F7. Proveedores estratégicos fidelizados	0.08	3	0.24
Debilidades			
– D1. Revisión oportuna de rotación de personal de la empresa a fin de tomar decisiones en el momento oportuno.	0.05	2	0.10
– D2. Aún no cuenta con la persona adecuada para captación de personal en provincias.	0.06	1	0.06
– D3. Los procesos en su mayoría son manuales, escenario que implica una inversión importante en horas hombre.	0.05	1	0.05
– D4. Carencia de estrategias comerciales.	0.05	2	0.10
– D5. Ausencia de un método para la estimación de costos unitarios	0.08	1	0.08
– D6. No reconocimiento de atributos específicos del servicio por parte de los clientes	0.05	1	0.05
– D7. Carencia de un proceso de servicio postventa	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.62

Según la Matriz EFI que muestra la tabla 23, podemos observar que en la empresa FOEZU SAC priorizan sus fortalezas las cuales son mayores que sus amenazas, así como el peso asignado. Se multiplicará la calificación ponderada a cada fortaleza y debilidad, generando de este modo un valor por cada uno de los ítem sea fortaleza o debilidad; a pesar de ello al realizar el análisis completo de la Matriz EFI se obtiene un resultado del 2.62, lo cual muestra que la posición estratégica interna general de la Empresa FOEZU SAC está aprovechando eficientemente sus fortalezas , lo cual garantiza según la matriz que la empresa cuenta con el respaldo de sus Factores Internos que le permitirá hacer frente al mercado.

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Los objetivos según D'Alessio "Los objetivos son los parámetros de medición, tanto de largo plazo como de corto plazo, para evaluar el rendimiento de la organización" (2015, p.466).

El logro de los objetivos a corto plazo, llevan al alcance de los objetivos a largo plazo, también llamados objetivos estratégicos.

7.1.1. Objetivos Estratégicos.

Siendo FOEZU SAC una empresa que se encuentra dentro del promedio del grupo de empresas del rubro, y de acuerdo a las fortalezas que presenta ante el mercado, se plantean los siguientes objetivos a largo plazo para el año 2018 (ver Tabla 24).

Objetivos estratégicos orientados a la rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Tabla 24

Objetivos estratégicos

Indicador	Objetivo estratégico
Rentabilidad	Alcanzar el 36% de utilidad operativa al cierre del 2021.
Crecimiento	Incrementar en un 20% el portafolio de clientes de la unidad de negocio de resguardo personal.
	Alcanzar una facturación de S/. 1000M para el año 2021.
Penetración de mercado	Lograr el cierre de dos convenios anuales con empresas o clubes privados que gocen de reputación en la ciudad.
Rotación de personal	Reducir en un 60% la rotación de personal con medición a fines del año 2021

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

- Rentabilidad: A nivel de utilidad operativa, los márgenes de contribución de la empresa en el periodo 2016 y lo que viene transcurriendo el presente año, sobre la base de un estado de resultados proyectado, son atractivos. Actualmente se tiene un EBITDA promedio de 32%. Al cierre del año 2021 la empresa se ha propuesto mejorar sus indicadores, estimaciones que se han realizado sobre eventos privados diversos que se llevarán a cabo, tales como cumbres, congresos y afines. El proyectado – objetivo será un EBITDA de 36%.
- Crecimiento: Actualmente, la empresa tiene cinco clientes recurrentes, dos para las líneas de negocio de Vigilancia Marítima y Seguridad en Instalaciones, y uno para Protección Personalizada. Sobre este punto de partida es que la empresa proyecta conseguir un cliente estratégico adicional a fin de incrementar sus proyectados de facturación. Para ello se tomarán acciones como la participación en ferias y eventos corporativos y la visita a empresas privadas. Por otro lado, la empresa viene concentrando esfuerzos a fin de expandirse en la línea de Protección Personalizada, destinando mayores recursos para campañas publicitarias que contribuyan con el posicionamiento de la marca, principalmente de dicha línea de servicios.
- Penetración de mercado: Como parte de la estrategia la empresa buscará exposición en espacios que le permitan dar a conocer sus servicios. Para ello, se ha propuesto el cierre de dos convenios institucionales anuales, los cuales contribuirán con mantener los niveles de facturación actuales y conseguir los proyectados. Dichos convenios pueden ser con los clientes vigentes a fin de establecer alianzas de largo plazo.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

El diseño y la formulación de la estrategia es fundamental para alcanzar los objetivos y necesitamos desarrollar al máximo detalle como se puede apreciar en la tabla 25.

Tabla 25

Estrategias y proyectos

Frente	Proyecto estratégico	Inversión en soles	Área involucrada	Horizonte de tiempo
Posicionamiento de Marca en el Mercado	1. Lanzamiento de Campaña de Publicidad	30,000	Jefe de Ventas y Marketing	2017 - 2018
	2. Medios Digitales	4,500	Jefe de Ventas y Marketing	2018
	3. Plan de Comunicación	15,000	Jefe de Ventas y Marketing	2017-2018
Repotenciar el Recurso Humano	1. Implementación del Plan de Capacitación	15,000	Jefe de Recursos Humanos	2017-2018
	2. Implementar Evaluaciones de Desempeño	25,000	Jefe de Recursos Humanos	2018
Repotenciar la Línea de Resguardo	1. Participación en Ferias de Seguridad	30,000	Jefe de Operaciones Jefe de Ventas y Marketing	2018
	2. Talleres de Entrenamiento	10,000	Jefe de Operaciones	2017 – 2018
	3. Alianzas Estratégicas con Empresas Potenciales para Eventos Importantes	5,000	Jefe de Ventas y Marketing Jefe de Operaciones	2018
	Total	134,500		

7.2.1. Modelo océano rojo.

David sostiene que: “Las personas a cargo de elaborar las estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de manera de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, desventajas, las correlaciones, los costos y beneficios de estas estrategias (2013, p.17).

Chan y Maunborgne indican que: “Si se quiere tener éxito las empresas deben renunciar a la competencia destructiva, la llamada estrategia de Océano Rojo, y poner

en práctica la estrategia del Océano Azul que consiste en generar valor a través de la innovación, y con ello ganar participación de mercado (2015, p.38).

Sobre la base de la información revisada por el equipo de trabajo, FOEZU S.A.C. se encuentra en un océano rojo por las razones siguientes:

- Existe una oferta amplia de servicios de seguridad en el mercado actual, siendo FOEZU S.A.C. un competidor más dentro del sector.
- Los agentes de seguridad de FOEZU S.A.C. no han venido marcando una ventaja competitiva versus sus competidores directos, es decir, que forman parte del equipo de las otras empresas que conforman la oferta de servicios de seguridad.
- El mercado al cual pertenece FOEZU es un mercado de competencia perfecta, es decir, en el escenario actual, las tarifas promedio son asignadas por el mercado. Si bien existen algunas restricciones de carácter regulatorio, como por ejemplo las licencias para portar armas, FOEZU S.A.C. no ha realizado esfuerzos mayores por marcar la diferencia con sus competidores directos.
- La oferta vigente de empresas de servicios de seguridad en el mercado presenta una escala de precios que ha generado el incremento de la informalidad, a la cual acceden muchas empresas por términos únicamente de presupuesto, no tomando en consideración los otros atributos.

A continuación, se presenta el lienzo de las estrategias propuestas para la empresa: posicionamiento de la marca en el mercado, repotenciar el recurso humano y repotenciar la línea de resguardo (ver Figura 31). Las ponderaciones han sido realizadas sobre las expectativas y prioridades de la empresa tomando como referencia sus objetivos estratégicos, cuya escala ha sido definida por el equipo de trabajo considerando los siguientes supuestos:

- En una ponderación del 1 al 7, donde 1 es un nivel de atractividad bajo y 7 muy alto, el posicionamiento de la marca en el mercado ha sido ponderado en 3, considerando que su nombre ya es reconocido en su entorno comercial, permitiendo la fidelización de sus clientes actuales y permitiéndose la apertura de puertas frente a clientes potenciales.

- En una ponderación del 1 al 7, donde 1 es un nivel de atractividad bajo y 7 muy alto, repotenciar el recurso humano recibe una ponderación de 5, considerando que el equipo de trabajo presenta oportunidades en relación a la implementación de un conjunto de iniciativas que permitan disminuir la rotación de personal. Asimismo, la empresa presenta oportunidades en cuanto a la puesta en marcha de un plan de capacitación funcional y organizacional que permita capacitar a sus recursos claves, así como incorporar la evaluación por desempeño y competencias.
- En una ponderación del 1 al 7, donde 1 es un nivel de atractividad bajo y 7 muy alto, repotenciar la línea de resguardo recibe una ponderación de 6, tomando como referencia que dicha línea de negocio no cuenta con un mercado claramente definido, el cual permita desarrollar iniciativas que ayuden a que el cliente considere dicha línea como parte de la oferta de servicios de la empresa. Los esfuerzos realizados por la empresa los últimos años frente a esta línea de negocio han sido muy bajos, casi nulos.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

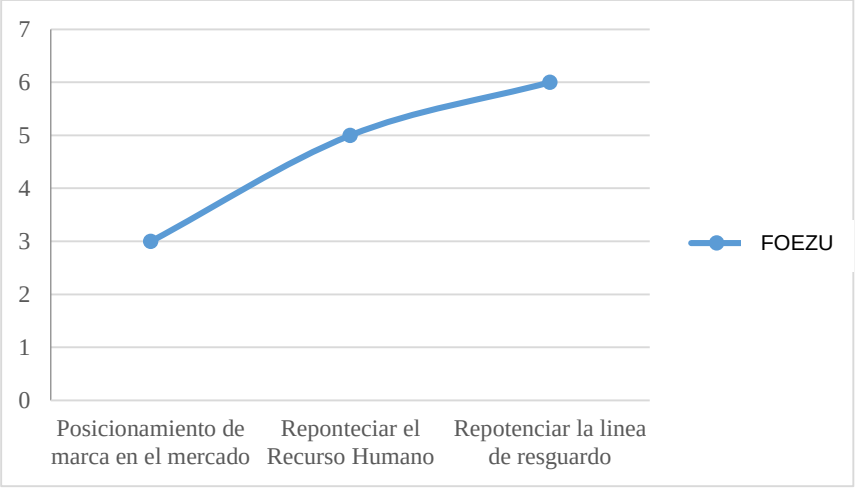

Figura 31. Lienzo actual de empresas de seguridad

Tabla 26

Estrategias sugeridas

Posicionamiento de marca en el mercado	Repotenciar el Recurso Humano	Repotenciar la línea de resguardo
3	5	6

El gráfico nos muestra que FOEZU SAC necesita posicionar su marca en el mercado, ya que debido a sus pocos años en el rubro y la poca propaganda de sus servicios no tienen mucha participación. Para ello se implementarán estrategias a corto y mediano plazo, gracias a que cuenta con un personal calificado y con un servicio personalizado considerando que es una ventaja diferencial que ha permitido lograr la fidelización de sus clientes.

La empresa FOEZU SAC busca repotenciar la línea de resguardo con la que ya cuenta, por ello sus agentes de seguridad son miembros de las fuerzas armadas.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

De acuerdo con González (2012) los pasos a efectuar para el diseño de la estrategia de la industria bajo el método del océano azul son los siguientes:

- Determinar las actividades estratégicas relacionadas con el cliente que se está llevando a cabo en la industria, y luego construir un cuadrante de dos ejes con dichas actividades y con la intensidad de su aplicación (alto o bajo).
- Graficar en el cuadrante, las actividades estratégicas de una empresa de la competencia. En la misma gráfica, se debe representar las actividades de la empresa (ver figura 32).
- Comparar las actividades estratégicas que lleva a cabo la empresa con las que realiza la competencia.
- Poder captar cualidades y modus operandis de la competencia con la finalidad de ver la viabilidad dentro de la empresa.

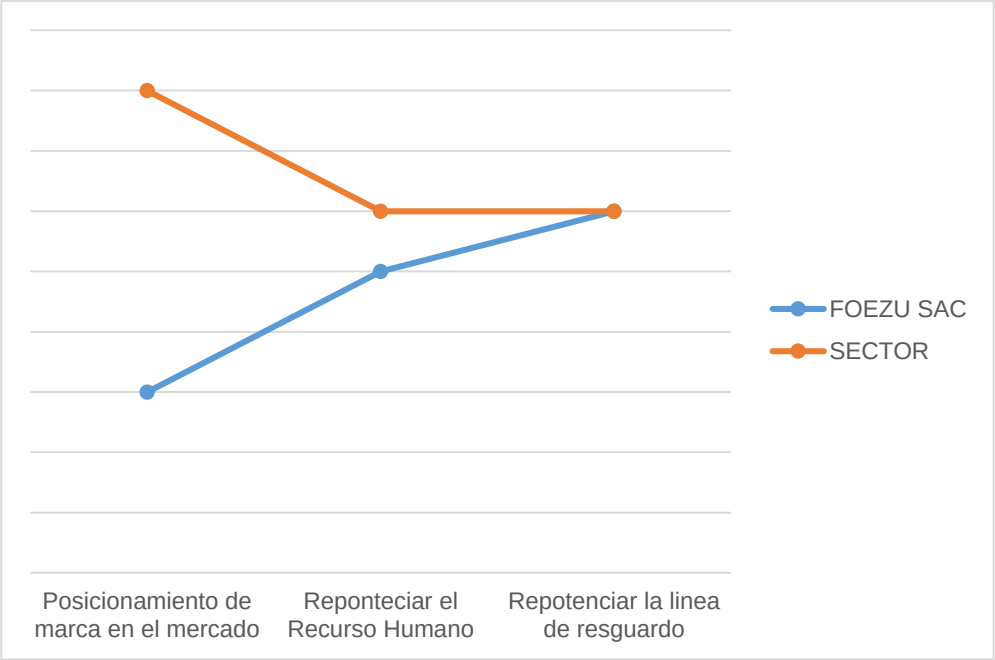

Figura 32. Empresa FOEZU SAC vs Sector de Seguridad Privada

La oferta de empresas de servicios de seguridad en el mercado se ha incrementado los últimos años a raíz de eventos sociales como el incremento de la inseguridad ciudadana, escenario que se ha convertido en una oportunidad para emprendedores que se encuentran directa o indirectamente relacionados al sector, a fin de que puedan llevar adelante emprendimientos diversos. Pese a lo expuesto anteriormente, la oferta de servicios presenta oportunidades, como la capacitación del recurso humano, el esfuerzo por llevar adelante estrategias que lleven a reconocer el atributo de valor por parte de los clientes vigentes y potenciales, entre otros (ver tabla 27).

En la coyuntura actual, si bien muchas empresas y personas naturales vienen contratando este tipo de servicios con mayor frecuencia, FOEZU S.A.C. ha identificado una oportunidad en cuanto a la búsqueda de la mejora de la percepción de valor de los servicios que ofrece en el mercado. El objetivo es concretar alianzas comerciales a largo plazo con clientes estratégicos, volviéndolos recurrentes y cuyas credenciales se conviertan en una ventaja

competitiva para la empresa.

Como todo escenario donde hay una amplia oferta, los participantes presentan múltiples oportunidades de mejora, las cuales ha generado que diversas empresas pierdan mercado, lo cual se puede corroborar a raíz de las constantes solicitudes de cotización por parte de clientes potenciales, evidenciando su malestar con los servicios brindados por competidores directos. Entre los atributos no cubiertos frente a sus expectativas se encuentran la capacitación del recurso humano, el protocolo para la atención y manejo de crisis en los momentos que se pueda requerir la intervención de los agentes, las habilidades blandas de los agentes y personal especializado en lo relacionado al trato con el público y la comunicación directa, entre otros puntos.

Tabla 27

FOEZU SAC vs Sector de Seguridad Privada

	Posicionamiento de marca en el mercado	Repotenciar el Recurso Humano	Repotenciar la línea de resguardo
FOEZU SAC	3	5	6
Sector	8	6	6

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

Con el uso de la matriz eliminar-incrementar-reducir-crear se pueden plantear una nueva ruta estratégica eliminando o reduciendo aquellas actividades que no agregan valor al cliente; o incrementando o creando nuevas actividades que proporcionen un beneficio tangible al cliente (Ver tabla 28).

Tabla 28

Matriz de formulación de estrategias

		Características del servicio	E	R	I	C
Resguardo personal	1.1	Posición de alerta permanente				
	1.2	Adoctrinamiento especial			x	
	1.3	Exposición de la vida propia				
	1.4	Discreción absoluta				
	1.5	Dominio del idioma y dialectos				x
	1.6	Trato prudente				
	1.7	Apariencia física			x	
	1.8	Valores Éticos				
	1.9	Puntualidad				
	1.10	Responsabilidad				
Agentes de instalaciones	2.1	Posición de alerta permanente				
	2.2	Trato prudente			x	
	2.3	Uniformidad				
	2.4	Conocimiento del estatuto del cliente			x	
	2.5	Valores Éticos				
	2.6	Puntualidad				
	2.7	Responsabilidad				
Agentes marítimos	3.1	Posición de alerta permanente				
	3.2	Valores Éticos				
	3.3	Puntualidad				
	3.4	Responsabilidad				
	3.5	Conocimiento de trabajos acuáticos			x	
	3.6	Resistencia corporal			x	
	3.7	Dominio de embarcaciones marítimas			x	

E= Eliminar; R= Reducir; I= Incrementar; C= Crear

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Las estrategias de Marketing y publicidad a seguir comprenden un conjunto de iniciativas que buscan:

- Incrementar las partidas presupuestales a fin de que la empresa disponga mayores recursos financieros para invertir los mismos en campañas publicitarias que permitan la penetración del mercado. El alcance de este conjunto de iniciativas comprende

el desarrollo y puesta en marcha de campañas digitales.

- Reforzar la relación de la empresa con sus principales grupos de interés, entre los cuales podemos mencionar accionistas, colaboradores, proveedores y clientes para alcanzar el posicionamiento de FOEZU SAC.
- Mejorar la percepción de valor de los servicios que la empresa ofrece actualmente en el mercado, permitiendo que la marca FOEZU se posicione fuertemente en la industria de seguridad, dando satisfacción a las necesidades y superando las expectativas de sus clientes.

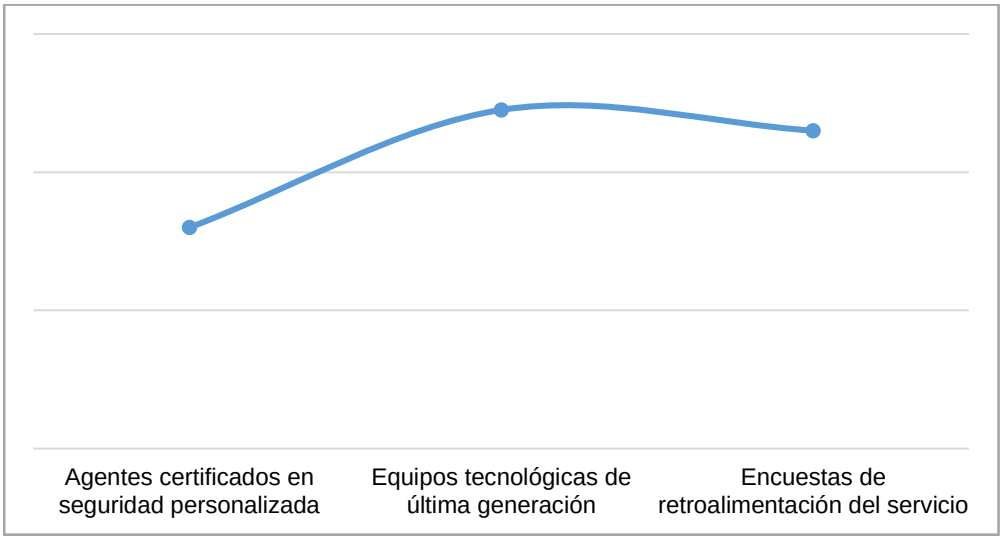

Figura 33. Nuevas estrategias Empresa FOEZU SAC

Como parte de este conjunto de iniciativas se esperan impactos en las tres variables que se presentan en la figura 33.

7.2.2 Matrices de formulación de estrategias.

7.2.2.1. Matriz FODA.

De acuerdo con D'Alessio "La matriz FODA se comienza a estructurar a partir de las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades de la MEFI" (2015, p.122).

El FODA la información necesaria para desarrollar cada uno de los cuatro cuadrantes, como Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). Al utilizar la matriz FODA como una herramienta de análisis situacional entre fuerzas internas y externas se van construyendo estrategias que permitan a una empresa hacer frente a su entorno, ello se desarrolla de la siguiente manera.

- Estrategias FO: Se fusiona un factor interno y externo, creando a partir de ello estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias FA: Se fusiona un factor interno y externo, creando a partir de ello estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas del entorno frente al impacto que puedan generar a la organización.
- Estrategias DO: Se fusiona un factor interno y externo, creando a partir de ello estrategias que permitan minimizar las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno, buscando como objetivo principal convertir las debilidades en fortalezas.
- Estrategias DA: Se fusiona un factor interno y externo, creando a partir de ello estrategias que permitan minimizar las debilidades de la organización para contrarrestar las amenazas del entorno frente al impacto que puedan generar a la organización.

Se debe de tener en cuenta que las estrategias generadas deben ser elaboradas pensando en la sostenibilidad de la empresa (Ver tabla 29).

La empresa FOEZU SAC, enfocará la mayoría de sus estrategias

en las fortalezas y oportunidades que presenta dentro del mercado en este caso desarrollaremos dichas estrategias enfatizando las fortalezas y debilidades (FO), del mismo modo aprovecharemos que el ciclo de vida del servicio que se encuentra en crecimiento para convertir las debilidades aprovechando las oportunidades a una mejoría de crecimiento.

Tabla 29

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. La dirección operativa se encuentra bajo la dirección de una persona con experiencia en el rubro. F2. Contar con personal aliado dentro de las FFAA. F3. Servicio personalizado para sus clientes. F4. Manejo adecuado de nuevas técnicas de seguridad y resguardo. F5. Experiencia en el sector. F6. Reconocimiento de marca. F7.Proveedores estratégicos fidelizados.	D1. Revisión oportuna de los indicadores financieros de la empresa a fin de tomar decisiones en el momento oportuno. D2. Aún no cuenta con la persona adecuada para captación de personal en provincias. D3. Los procesos en su mayoría son manuales, escenario que implica una inversión importante en horas hombre y un nivel de riesgo mayor. D4. Carencia de estrategias comerciales que permitan posicionar a la empresa en su mercado objetivo. D5. Ausencia de un método formal para la estimación de costos unitarios D6. No reconocimiento de atributos específicos del servicio por parte de los clientes D7. Carencia de una política de servicio postventa.
Oportunidades	FO	DO
O1. El Gobierno presta apoyo y	Aprovechar el conocimiento y la	Establecer un proceso que facilite

promueve la creación y formalización de nuevas empresas de la mediana y pequeña empresa. O2. El reglamento exige las mismas leyes y normas para empresas del rubro. O3. La creciente inseguridad ciudadana puede generar que las empresas destinen partidas presupuestales para su seguridad física y la de sus ejecutivos. O4. El mayor acceso a la tecnología vinculado al mercado de seguridad.	experiencia de la parte estratégica y operacional para captar nuevos clientes poniendo a su disposición la tecnología. (F1,F5,O1,O4) **E: Creación de jefatura comercial**	una rápida adaptación a los reglamento de nuestra industria(D3,O2) Buscar capacitadores en provincia para poder aprovechar la promoción del gobierno en la generación de nuevas empresas (D2,O1) **E: Capacitaciones trimestrales a los agentes de provincia**
Amenazas	FA	DA
A1. Aumento de la informalidad A2. El alto costo por equipos de actualización y nuevas técnicas traídas del extranjero hacen que la empresa deba gastar para estar a la par de la competencia. A3. La implementación del ISC a los casinos impacta en nuestros clientes de ese sector afectando su utilidad. A4. Incertidumbre en los poderes del estado. A5. Reducción en las proyecciones de crecimiento de la economía peruana para los siguientes años.	Aprovechar el reconocimiento de la marca de la empresa para que los ajustes en las tarifas de nuestros clientes de los casinos no sean significativo. (F6,A3) El manejo adecuado de las nuevas técnicas de seguridad permitirá dar mayor confianza a nuestros clientes y ganarle a los informales. (F4,A1) **E: Alianzas estratégicas con empresas vinculadas a nuevas tecnologías en seguridad.**	Establecer políticas de evaluación de desempeño de nuestros agentes y determinar si las capacitaciones son rentables para la empresa. (D4,A2) Establecer una política post venta para poder consolidar nuestro mercado y evitar la pérdida de clientes debido a la incertidumbre política. (D4,A4) **E: Firma de convenio con empresa de recursos humanos para ejecutar evaluaciones de desempeño semestrales.**

7.2.2.2 Matriz PEYEA

D'Alessio explica "La matriz PEYEA, es un instrumento muy importante ya que su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva" (2015, p.106)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Siendo los cuatro factores determinantes para la posición estratégica de una organización.

Los cuatro cuadrantes formados son descritos por:

- Fortaleza Financiera (FF), cuando la organización posee un respaldo financiero para hace r frente a algunas condiciones adversas que se puedan dar, además esta organización tiene la capacidad de diversificar su posición en el mercado.
- Estabilidad del Entorno (EE), son ejes opuestos a la (Fortaleza Financiera) ya que tiene la capacidad de disminuir esta carencia, para asegurar la supervivencia de la organización.
- Ventaja Competitiva (VC), cuando la organización posee una cualidad o característica única frente a sus competidores que le permite su diferenciación para alcanzar o mantener un mayor margen de rentabilidad.

Fortaleza de la Industria (FI), son ejes opuestos a la (Ventaja Competitiva) ya que la fortaleza financiera y operativa de la industria ayuda a mantener o aumentar una posición competitiva dentro del mercado (Ver tabla 30, 31 y 32).

Tabla 30

Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Accesibilidad al crédito	3	Tipo de cambio	-1
Acceso al capital de trabajo	2	Variación de la demanda	-2
Liquidez y capacidad de apalancamiento	3	Estabilidad política social	-3
		Políticas tributarias	-2
		Seguridad ciudadana	-4
Total FF	8	Total EA	-12
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-2	Crecimiento del sector	5
Calidad del servicio	-3	Barreras de entrada	4
Comparativo en precios	-2	Regulaciones	5
Lealtad del cliente	-4	Personal capacitado (Industria)	3
Poder de negociación	-4		
Total VC	-15	Total FI	17

Siguiendo los pasos mencionados al inicio, se calcula el valor por cada dimensión.

Tabla 31

Tabla resumen matriz PEYEA

El promedio para la EA es:	-2.4
El promedio para la VC es:	-3
El promedio para la FI es:	4.25
El promedio para la FF es:	2.67

Tabla 32

Vector direccional

El vector direccional es:	
Eje X = -3+4.25 =	1.25
Eje Y = -2.4+2.67 =	0.27

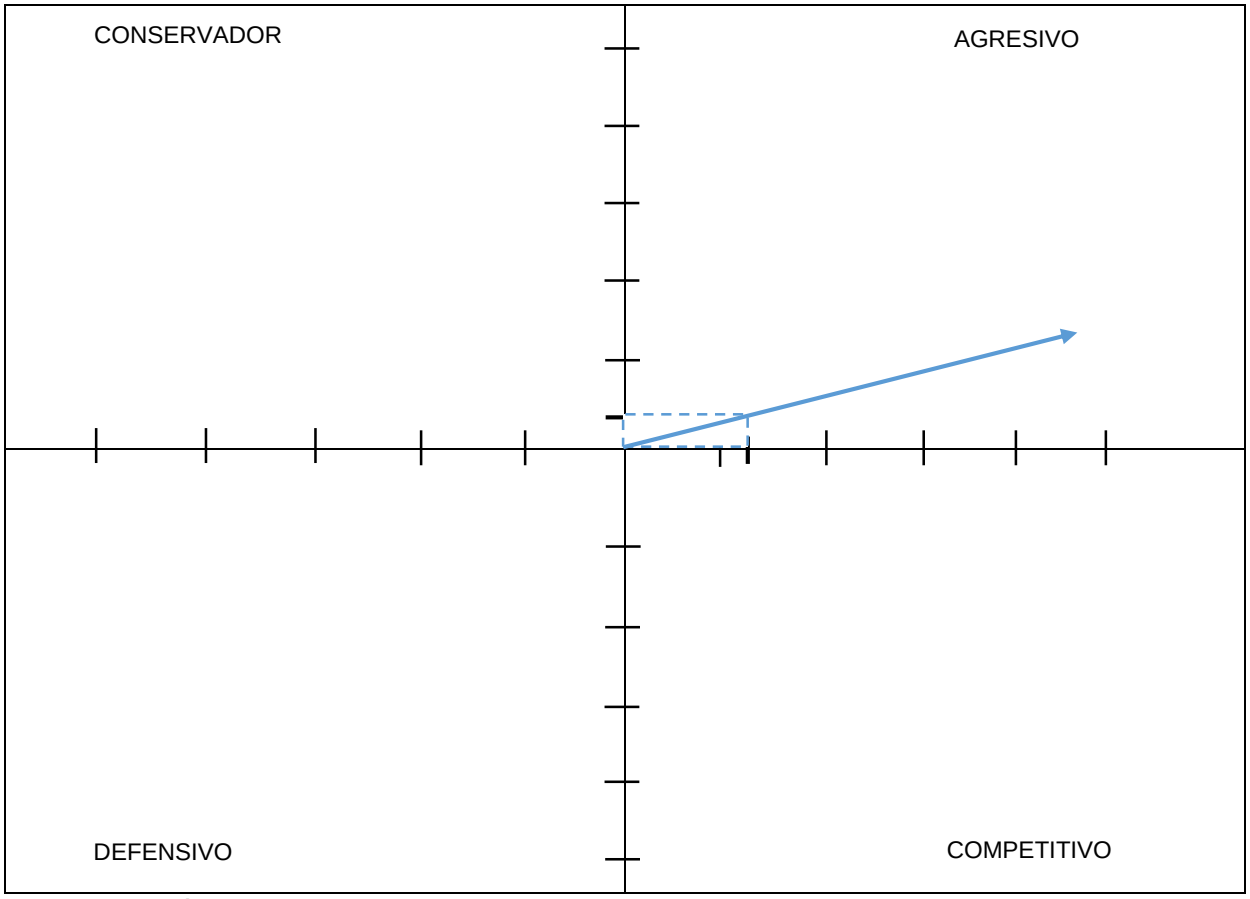

Figura 34. Gráfica de la Matriz PEYEA

Basados en los resultados obtenidos del análisis PEYEA, podemos determinar que FOEZU tiene un perfil agresivo, es decir es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, por lo tanto, la penetración del mercado y posicionamiento de marca son estrategias que podrían implementar (Ver figura 34).

7.2.2.3. Matriz Interna Externa

D'Alessio sostiene que:

La matriz Interna Externa es una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes por la que está compuesta

dicha matriz, con el fin de estables los factores de éxito de cada organización (2015, p.110).

Como primer punto para poder determinar los factores internos y externos primero se determinan los factores del mismo, pero de éxito.

Como segundo punto se le da una ponderación a cada factor, de acuerdo a la importancia que representa para la empresa. Como tercer punto se le da una calificación a cada factor de acuerdo a los momentos actuales de la empresa. Por último, se multiplica la ponderación con la calificación, para así obtener el índice de cada factor (Ver figura 35).

Figura 35. Matriz Interna Externa

La Matriz Interna – Externa: Consta de tres sectores y dos ejes formando de esta manera los nueve sectores. El eje X indica la capacidad de aprovechar las fortalezas y de neutralizar las debilidades, formado por los puntajes ponderados de la MEFI, dividido en tres sectores con el siguiente puntaje de 1.00 hasta 1.99 “débil”, de 2.00 hasta 2.99 “promedio” y de 3.00 hasta 4.00 “fuerte”. El eje Y indica la capacidad de aprovechar las oportunidades y de neutralizar las amenazas, formado por los puntajes ponderados de la MEFE dividido en tres sectores con el siguiente puntaje de 1.00 hasta 1.99 “bajo”, de 2.00 hasta 2.99 “medio” y de 3.00 hasta 4.00 “alto” (Ver figura 36).

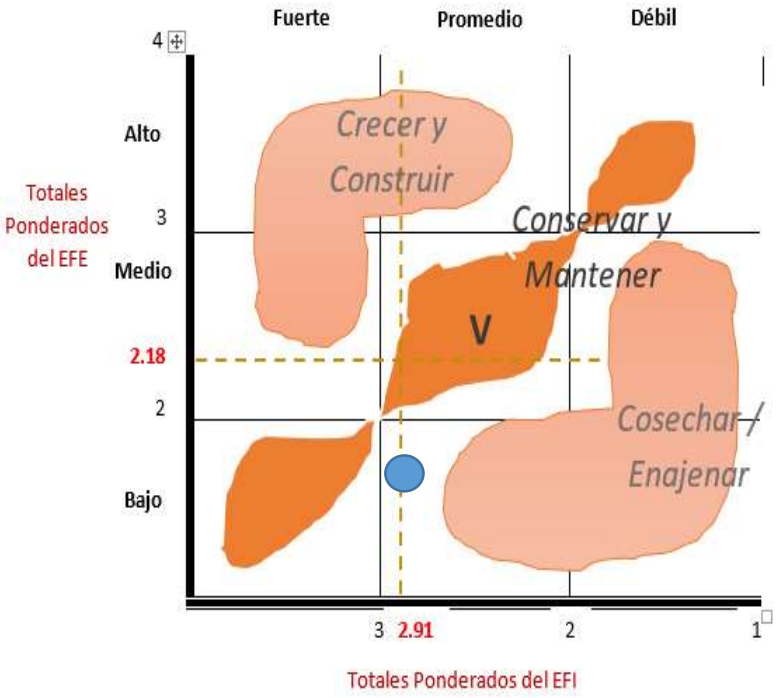

Figura 36. Matriz Interna – Externa de FOEZU SAC.

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group.

D'Alessio menciona que:

La matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) y que fue diseñada para ayudar a la creación y aplicación de estrategias dentro de organizaciones con diferentes unidades de negocios o portafolio de negocios, las cuales no necesariamente se desarrollan y compiten en la misma industria, sino por lo contrario requieren diferentes estrategias para cada industria, puede ser utilizada para evaluar la organización y la competencia en forma general, comparar las divisiones internas de la organización, evaluar los productos en un sector y el subsector, evaluar la los producto o líneas dentro de la organización (2015,p.118).

La matriz BCG se crea sobre la base de dos ejes. El eje X donde se indica la participación relativa de la empresa en el sector, y el Eje Y que muestra la tasa de crecimiento del sector, como se muestra a continuación, en la figura 37.

Figura 37. Matriz BCG. Tomado de La magia marketing, 2015. Recuperado de http://lamagiamarketing.blogspot.pe/

Para crear la matriz BCG de la empresa FOEZU SAC se han identificado las tres líneas de servicios que brinda:

- Agentes marítimos: Servicio orientado a la vigilancia en el mar, donde los vigilantes tienen conocimientos de trabajos acuáticos y dominio de embarcaciones marítimas, siendo su principal fin salvaguardar la integridad de todo aquel dentro de su campo de servicio.
- Agentes de instalaciones: Servicio orientado a la vigilancia de empresas dentro de sus instalaciones con el fin de salvaguardar la seguridad del mismo y velar por los intereses del cliente, brindando un trato prudente a todo aquel que solicite los servicios de FOEZU SAC.
- Resguardo y protección personalizada: Servicio personalizado direccionado a todo aquel que solicite un resguardo propio. Contando con personal altamente capacitado en uso de armas y defensa personal y protección.

Para poder definir la posición en la cual se encuentra cada tipo de servicio y la empresa en general, realizaremos una tabla de valores (Ver tabla 33).

Tabla 33

Evaluación de la estrategia empleando la matriz BCG

Código	Crecimiento Demanda	Participación de mercado
Agentes marítimos	Alta	Alta
Agentes de instalaciones	Alta	Alta
Resguardo personal	Media	Media

Tabla 34

Estado de ingresos anuales por producto

		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
		%	INGRESO	%	INGRESO	%	INGRESO
PRODUCTO A	**AGENTES DE VIGILANCIA MARITIMA**	10	74,290.20	12	95,174.64	12	104,277.12
PRODUCTO B	**AGENTE DE SEGURIDAD EN INSTALACIONES**	70	520,031.40	67	531,391.74	65	564,834.40
PRODUCTO C	**AGENTE DE PROTECCION PERSONALIZADA**	20	148,580.40	21	166,555.62	23	199,864.48
TOTAL INGRESOS ANUALES		100	**742,902.00**	100	**793,122.00**	100	**868,976.00**

La información de la Tabla 34 demuestra el comportamiento de las ventas y margen de contribución; como se puede apreciar el servicio de agente de protección personalizada es el único que ha mantenido crecimiento en los tres años, cabe mencionar que la cuenta que disminuye su margen de contribución es el de agentes de seguridad en instalaciones y quien mantiene un comportamiento estable es vigilancia marítima; esta información nos ayudará a identificar en que cuadrante de la BCG estarán ubicadas (Ver tabla 35).

Tabla 35

Análisis de la Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCION CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR Año 2017	VENTAS SECTOR Año 2018	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t1	t	(t-t1)/t1	a/b	
PRODUCTO A	95,174.64	12%	95,000	220,000.00	260,000.00	18.18	1.00	**Vaca - Perro**
PRODUCTO B	531,391.74	67%	400,000	3,800,000.00	5,200,000.00	36.84	1.33	**Vaca**
PRODUCTO C	166,555.62	21%	200,000	1,700,000.00	3,100,000.00	82.35	0.83	**Interrogación**
TOTALES	**793,122.00**	**100%**	**695,000**	**5,720,000.00**	**8,560,000.00**			

En la figura que se muestra a continuación se puede observar en que cuadrante se encuentra ubicada cada línea de servicio que ofrece FOEZU SAC (Ver figura 38).

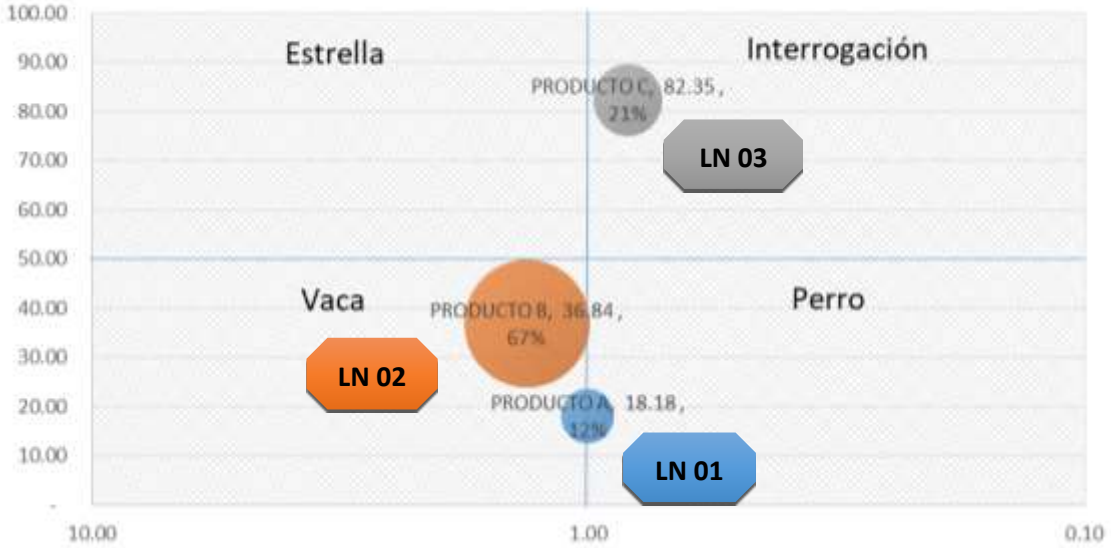

Figura 38. Matriz BCG ilustrada y la ubicación de cada línea de servicio de FOEZU SAC

Basados en los resultados de la BCG el producto que recomendamos implementar estrategias es: Agentes de protección personalizada.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

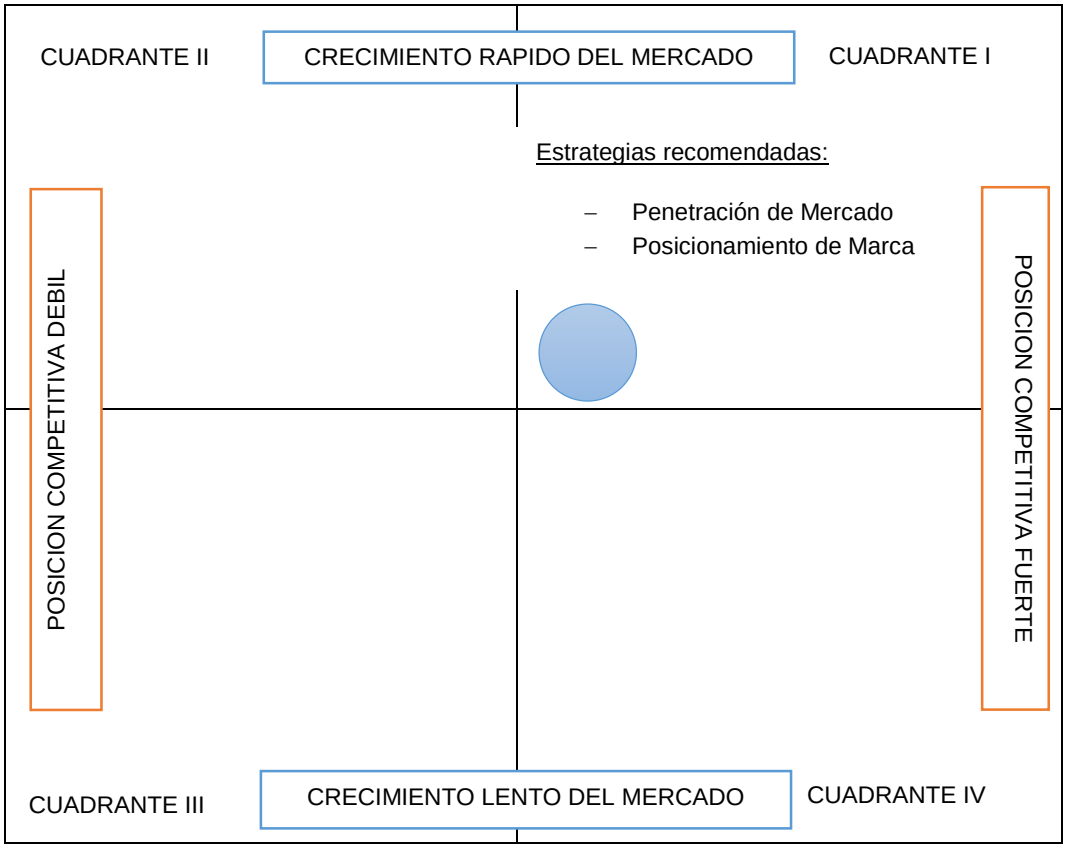

Figura 39. Matriz Gran Estrategia. Tomado de La magia marketing, 2015. Recuperado de http://lamagiamarketing.blogspot.pe/

Después de analizar las diferentes matrices y los resultados obtenidos, ubicamos a FOEZU en el primer cuadrante debido a la creciente inseguridad ciudadana el mercado de seguridad se encuentra manteniendo un crecimiento sostenido, de igual manera la posición competitiva de FOEZU es fuerte por ser una empresa formalmente constituida (Ver figura 39).

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

En la tabla 36 se puede apreciar la estrategia formulada y las acciones que conlleva cada una de ellas.

Tabla 36

Estrategias formuladas

Estrategias formuladas	
Penetración de Mercado	La estrategia de penetración de mercado comprende un conjunto de iniciativas, tales como: - Búsqueda de una mayor exposición, para el caso de las Líneas de Negocio Vigilancia Marítima y Seguridad de las Instalaciones, considerando que son las líneas que menor explotación han tenido. Al respecto, se abrirá mercado por medio de la participación en ferias y eventos públicos que permitan compartir la experiencia de la empresa, así como la oferta de servicios vigente. - Mayor inversión en campañas publicitarias a través de medios masivos como redes sociales, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de marca y llegar masivamente a un público debidamente segmentado. Asimismo, complementando ello, se buscará promocionar las visitas a empresas medianas y grandes con el objetivo de realizar presentaciones personalizadas de la oferta de servicios de la empresa. - Se revisarán y evaluarán las tarifas vigentes que forman parte de la oferta de servicios, a fin de identificar desviaciones importantes versus los competidores directos, buscando como iniciativa promover una oferta de servicios accesible que permita ingresar a mercados como pequeñas empresas, quienes comúnmente no destinan una partida presupuestal por concepto de seguridad.
Posicionamiento de Marca	La estrategia de posicionamiento de marca comprende las siguientes iniciativas: - Segmentar, tomando como referencia el mercado potencial y disponible, empresas privadas y embajadas que requieran este tipo de servicios de resguardo. - Capitalizará la experiencia con los clientes actuales a través de una campaña de referidos, llevando a cabo algunas iniciativas como por ejemplo desayunos ejecutivos dirigidos a los responsables de la seguridad de embajadas y empresas de los principales grupos económicos del país a fin de compartirles la experiencia y oferta de valor. - Identificar eventos de alta recurrencia, tales como ferias o charlas diversas relacionadas al campo de la seguridad, en las cuales la empresa pueda participar como auspiciador.

Estrategias formuladas	
Las estrategias identificadas para la empresa FOEZU	- A continuación vamos a observar el resumen de las estrategias identificadas para cada una de las matrices. - FODA.- Las variables exógenas son favorables para aprovechar las fortalezas de la empresa, entre las estrategias identificadas tenemos: ✓ Capacitaciones trimestrales a los agentes de provincia. ✓ Alianzas estratégicas con empresas vinculadas a nuevas tecnologías vinculadas a seguridad. ✓ Firma de convenio con empresa de recursos humanos para ejecutar evaluaciones de desempeño semestrales. - PEYEA.- Basados en los resultados de la matriz proponemos las siguientes estrategias: ✓ La penetración del mercado. ✓ Posicionamiento de marca son estrategias que podrían implementar. - BCG: El servicio que proponemos para la implementación de estrategias es de Agente de protección personalizada que se encuentra en el cuadrante “signo de interrogación”. - VRIO: Las ventajas competitivas identificadas consolidan a FOEZU en la industria del rubro de seguridad, permitiéndole correr riesgos agresivamente cuando sea necesario - La matriz de gran estrategia.- ubicamos a FOEZU en el primer cuadrante, debido a la creciente inseguridad ciudadana el mercado de seguridad se encuentra manteniendo un crecimiento sostenido y de igual manera la posición competitiva de FOEZU es fuerte por ser una empresa formalmente constituida.

Capítulo VIII. Selección de la estrategia

Después del capítulo anterior donde se identificaron las estrategias, en este capítulo se buscará alinearlos a diferentes escenarios que se darán dentro del mercado objetivo, buscando identificar aquellas estrategias claves para la competitividad de la empresa dentro del mercado de seguridad, resumiendo así en una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

8.1. Método de Factores Estratégicos Claves

Los factores estratégicos claves en una organización necesariamente están involucrados con el mercado, productos, competencia y clientes.

La elección de las estrategias se basa principalmente en la ubicación del primer cuadrante en la matriz de Gran Estrategia, que también coincide con la posición de la matriz PEYE, las cuales son complementadas por los resultados obtenidos de la matriz VRIO, y elegimos las siguientes estrategias:

1. Penetración de mercado
2. Posicionamiento de marca FOEZU SAC en el mercado

A continuación en la tabla 37, mostramos los planes de acción por las estrategias seleccionadas:

Tabla 37

Planes de acción de FOEZU SAC por estrategia

Estrategia	Planes de acción o proyectos
Penetración de mercado	Lanzamiento de campaña de publicidad a través de redes sociales, implementando estrategias de marketing digital. Búsqueda de una mejor y mayor exposición en medios digitales, a través de los cuales se promocione la marca y la oferta de servicios. Diseñar un plan de comunicaciones para las operaciones en provincias, resaltando el servicio de resguardo personalizado. Participación en ferias de seguridad realizadas a nivel nacional, en las cuales se dé a conocer la oferta de servicios y publicar los comentarios de nuestros clientes.

Posicionamiento de marca	Desarrollar un área de relaciones públicas para hacer más mediático a nuestro gerente de operaciones y utilizar los medios masivos de comunicación cuando de aborden temas referentes a la creciente tasa de inseguridad ciudadana.

8.1.1. Criterios de selección

La selección de la estrategia consiste en escoger aquella que permita a la empresa lograr una ventaja competitiva en el mercado de servicios de seguridad privada. La selección de la estrategia implica un análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar cuál es la alternativa más conveniente para la empresa FOEZU SAC según sus capacidades y las oportunidades que se han detectado en el entorno.

En función a lo planteado, la elección de la estrategia la vamos a tomar del resultado del análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE.

La Tabla 38 muestra el total de estrategias resultado del análisis de las matrices anteriormente mencionadas, la matriz de selección elige las que se repiten con mayor frecuencia; quedando 2 estrategias retenidas, además existen estrategias que han quedado de lado y que serán alternativas a utilizar ante cualquier contingencia en el presente plan.

8.1.2. Matriz de selección

Tabla 38

Matriz de selección

Estrategia	Planes de acción o proyectos	Peso	Penetración de mercado		Posicionamiento de marca	
Penetración de mercado	Lanzamiento de campaña de publicidad a través de redes sociales, implementando estrategias de marketing digital.	0.20	9	1.80	8	1.60
	Búsqueda de una mejor y mayor exposición en medios digitales, a través de los cuales se promocione la marca y la oferta de servicios.	0.15	10	1.50	7	1.05
	Diseñar un plan de comunicaciones para las operaciones en provincias, resaltando el servicio de resguardo personalizado.	0.20	9	1.80	8	1.60
Posicionamiento de marca	Participación en ferias de seguridad realizadas a nivel nacional, en las cuales se dé a conocer	0.25	7	1.75	10	2.50

	la oferta de servicios y publicar los comentarios de nuestros clientes.					
	Desarrollar un área de relaciones públicas para hacer más mediático a nuestro gerente de operaciones y utilizar los medios masivos de comunicación cuando de aborden temas referentes a la creciente tasa de inseguridad ciudadana.	0.20	7	1.40	9	1.80
Suma de pesos ponderados		1.00		8.25		8.55
Ranking de estrategias				N° 2		N° 1

8.2. Método de Escenarios

Los escenarios son una descripción coherente de los futuros eventos que se supone ocurrirán en los próximos años. Así, los escenarios representan los ambientes futuros en las cuales la empresa deberá operar.

Los escenarios se construyen considerando primero 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 los negocios en un periodo futuro específico. Para seleccionar la estrategia con base en los escenarios el procedimiento es el siguiente:

- Se formulan los escenarios. Los escenarios deben ser para un periodo específico y en este caso serán tomados para el año 2017.
- Los escenarios se contrastan con las estrategias formuladas a fin de determinar cuál de ellas se adapta mejor a los diferentes cambios pronosticados.
- Se selecciona la estrategia que se podría ejecutar mejor en los diferentes escenarios.

A continuación, se plantean dos escenarios transversales a las dos estrategias posibles (penetración de mercado y posicionamiento de marca).

El resultado de los escenarios en el cuadro de cada una de las estrategias nos hará escoger la principal.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

- Escenario uno: El Perú presenta indicadores de crecimiento favorables para los próximos años, principalmente para sectores como servicios, construcción y pesquería, lo cual constituye una oportunidad para las empresas frente al

incremento de la inversión privada como uno de los principales componentes del PBI. La atracción de la inversión privada implica una oportunidad de inversión también para las empresas, ya que el servicio que brindan es catalogado como elástico, lo cual responde al crecimiento económico del país.

- Escenario dos: La inseguridad ciudadana en el Perú viene en aumento, y se ve cada día amenazada por nuevas bandas delincuenciales. Esto genera mucha incertidumbre para el país. Las personas temen por su vida, y no quieren o dejan de hacer cosas por temor a que les pueda pasar algo.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

A continuación en la tabla 39, se presenta un cuadro comparativo de escenarios que comprenden un análisis de la viabilidad para la puesta en marcha de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente:

Tabla 39

Comparación de escenario

	Penetración de mercado	**Posicionamiento de marca**
Penetración de mercado	Altamente favorable	Altamente favorable
Posicionamiento de marca	Altamente favorable	Favorable

Leyenda:

Se considera que la estrategia es altamente favorable, cuando la misma trae consigo un plan de acción dentro del año corriente. Asimismo, no implica niveles significativos de inversión que puedan afectar considerablemente los flujos y proyecciones financieras de la empresa. Finalmente, cuando los esfuerzos requeridos a nivel de mano de obra son viables y no implican una carga operativa elevada, bloqueando los tiempos de personal clave del negocio.

Se considera que la estrategia es favorable, cuando la misma implica un conjunto de actividades a llevarse a cabo en un periodo entre uno a dos años. Asimismo, implica un nivel mayor de inversión que pueda llevar a que la empresa requiera un capital de trabajo, afectando sus niveles de endeudamiento y proyecciones financieras. Finalmente, los esfuerzos requeridos a nivel de mano de obra implican la asignación de algunos recursos claves de la empresa.

Se considera que la estrategia es no favorable, cuando la misma implica un plan de acción a llevarse a cabo en un periodo mayor a dos años. Asimismo, para la puesta en marcha de las mismas se requiere un capital de trabajo considerable y destinar recursos claves como parte del proyecto.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Esta matriz es un instrumento de análisis para la gestión estratégica en el que se combinan aspectos derivados de los análisis internos y externos tendientes a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas. Se ha elaborado mediante las dos estrategias que obtuvieron mayor énfasis en los dos escenarios.

A continuación en la figura 40, observaremos los resultados obtenidos después de haber utilizado la información de los factores críticos de éxito de nuestras matrices EFE y EFI, y su impacto en las estrategias propuestas, los valores son los mimos que se establecieron en nuestras matrices y la puntuación de atractividad (PA) responde a si ese factor afecta a las estrategias propuesta y su atractividad siendo (1) no atractivo, (2) algo atractivo, (3) bastante atractivo y (4) muy atractivo.

El total obtenido indican que la penetración de mercado resulta la estrategia más atractiva en comparación al posicionamiento de marca.

MATRIZ MPEC		Penetración de mercado		Posicio de marca	
FACTORES CLAVE	**VALOR**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**
OPORTUNIDADES					
O1. El Gobierno presta apoyo y promueve la creación y formalización de nuevas empresas de la mediana y pequeña empresa.	0.12	4	0.48	4	0.48
O2. El Reglamento exige las mismas leyes y normas para empresas del rubro.	0.10	3	0.30	4	0.40
O3. La creciente inseguridad ciudadana puede generar que las empresas destinen partidas presupuestales para su seguridad física y la de sus ejecutivos.	0.08	3	0.24	3	0.24
04. El mayor acceso a la tecnología vinculado al mercado de seguridad.	0.15	4	0.60	3	0.45
AMENAZAS					
A1. Aumento de la informalidad	0.12	3	0.36	3	0.36
A2. El alto costo por equipos de actualización y nuevas técnicas traídas del extranjero hacen que la empresa deba gastar para estar a la par de la competencia.	0.09	2	0.18	3	0.27
A3. La implementación del ISC a los casinos impacta en nuestros clientes de ese sector afectando su utilidad.	0.09	2	0.18	3	0.27
A4. Incertidumbre en los poderes del estado.	0.15	2	0.30	2	0.30
A5. Reducción en las proyecciones de crecimiento de la economía peruana para los siguientes años.	0.10	2	0.20	2	0.20
FORTALEZAS					
F1. La dirección operativa se encuentra bajo la dirección de una persona con experiencia en el rubro.	0.10	4	0.40	3	0.30
F2. Contar con personal aliado dentro de las FFAA.	0.05	3	0.15	4	0.20
F3. Servicio personalizado para sus clientes.	0.10	3	0.30	4	0.40
F4. Manejo adecuado de nuevas técnicas de seguridad y resguardo.	0.06	4	0.24	2	0.12
F5. Experiencia en el sector	0.12	4	0.48	3	0.36
F6. Reconocimiento de marca	0.10	3	0.30	4	0.40
F7. Proveedores estratégicos fidelizados	0.08	3	0.24	2	0.16
DEBILIDADES					
D1. Revisión oportuna de los indicadores financieros de la empresa a fin de tomar decisiones en el momento oportuno.	0.05	2	0.10	2	0.10
D2. Aún no cuenta con la persona adecuada para captación de personal en provincias.	0.06	2	0.12	2	0.12
D3. Los procesos en su mayoría son manuales, escenario que implica una inversión importante en horas hombre y un nivel de riesgo mayor.	0.05	1	0.05	2	0.10
D4. Carencia de estrategias comerciales que permitan posicionar a la empresa en su mercado objetivo	0.05	3	0.15	2	0.10
D5. Ausencia de un método formal para la estimación de costos unitarios	0.08	-	0.00	-	0.00
D6. No reconocimiento de atributos específicos del servicio por parte de los clientes	0.05	2	0.10	1	0.05
D7. Carencia de una política de servicio postventa	0.05	2	0.10	1	0.05
			5.57		**5.43**

Figura 40. Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativa de FOEZU. Ref. “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (p. 301), por F. A. D’Alessio, 2015. Pearson Educación de Perú S.A.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Conforme al puntaje obtenido en la matriz MCPE y corroborado por el método de criterios de selección, la estrategia uno de posicionamiento de marca y dos que es la de penetración de mercado serán las seleccionadas, ya que tienen un puntaje mayor de 3.79 penetración de mercado en la matriz MPEC según muestra la figura 38, y de 7.75 para posicionamiento de marca, y 8.25 puntos en penetración de mercado en la matriz de selección. Para poder lograrlo, la empresa viene evaluando la implementación y puesta en marcha de las siguientes actividades.

- Campañas de concientización sobre sus líneas de negocio, en función al mercado objetivo, al cual se encuentren dirigidas. Muy probablemente, considerando que las campañas se realizarían a través de redes sociales, se requiera un equipo externo con experiencia que conozcas los canales y herramientas adecuadas y necesarias a fin de proceder con publicidad segmentada por medio del fan page, por ejemplo.
- Búsqueda de oportunidades en ferias y eventos de similar envergadura de carácter privado, con participación activa del target. Nuestro objetivo es mejorar la cuota de participación de mercado ofreciendo las distintas líneas de servicio.
- Coordinación de eventos ejecutivos – corporativos para los principales grupos económicos del país donde podamos compartir las ventajas y valor agregado de la línea de seguridad privada, servicio solicitado mayormente por dicho target.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es la que ha obtenido el segundo lugar en el puntaje de la matriz MPEC y el método de factores estratégicos claves, la cual es Posicionamiento de Marca, la cual se basa en la ponderación de un conjunto de atributos que decantan de las bondades y ventajas de dicha línea de servicio.

Capitulo IX. Implementación de la estrategia

9.1. Mapa de la Estrategia

La implantación de la estrategia es un proceso interno que permite llevar a cabo la estrategia seleccionada a través de decisiones y acciones específicas, que sirven de base para orientar los recursos a fin que la estrategia sea ejecutada tal como fue diseñada. La etapa de ejecución de la estrategia involucra instaurar por parte de la dirección de la empresa: el diseño de políticas de apoyo, la distribución adecuada de los recursos (financieros, físicos humanos y tecnológicos) y el desarrollo de programas alineados. Para elaborar el mapa estratégico se ha considerado tres objetivos estratégicos establecidos en los periodos 2017 – 2021 relacionados a la rentabilidad, crecimiento y supervivencia de la empresa FOEZU SAC (Ver figura 41).

Para lograr dichos objetivos se buscará desarrollar una serie de iniciativas, todas ellas direccionadas a factores que la empresa debe de tener en consideración. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Apertura de nuevos mercados, es decir, identificar nuevas ventanas de exposición de los servicios, resaltando el atributo de valor de los mismos, es decir, los factores o motivos que impulsan la contratación del servicio.
- Promoción y puesta en marcha de campañas publicitarias que contribuyan con la mejora de la percepción de valor de los servicios que ofrece la empresa actualmente.
- Ofrecer un servicio de calidad, personalizado que exceda las expectativas de los clientes, realizando el seguimiento al servicio postventa con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimización.
- Incrementar la cartera de clientes potenciales con el objetivo de realizar visitas personalizadas a fin de compartir la experiencia de la empresa, el equipo que forma parte de la misma y las líneas de servicio que forman parte de su oferta.
- Buscar mejorar los niveles de satisfacción del servicio de los clientes vigentes, realizando eventos personalizados sobre temática de interés, lo cual sirva como palanca comercial para la fidelización de los mismos y, en paralelo, se puedan identificar oportunidades que ayuden a mejorar la percepción de valor de los servicios ofrecidos.
- Mejorar los procesos internos, es decir, la interacción entre las diferentes áreas

de la empresa, buscando la eficiencia operativa.

- Implementar mecanismos para el seguimiento al cumplimiento de las labores de los agentes de seguridad, proponiendo un conjunto de objetivos con medición trimestral o bimensual, en función a las expectativas de la Alta Gerencia. Dichos objetivos estarán relacionados al cumplimiento del horario de ingreso, satisfacción del cliente, imagen corporativa, entre otros atributos.
- Generar un impacto positivo en el clima laboral de la empresa a través de la eficiente administración de los recursos humanos, lo cual se espera, genere un impacto positivo en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, lo que contribuiría con la fidelización y contratación del servicio de manera recurrente.
- Definir un plan de capacitación continua para los agentes, buscando que los mismos se capaciten y cuenten con mayores herramientas para el ejercicio de sus funciones.

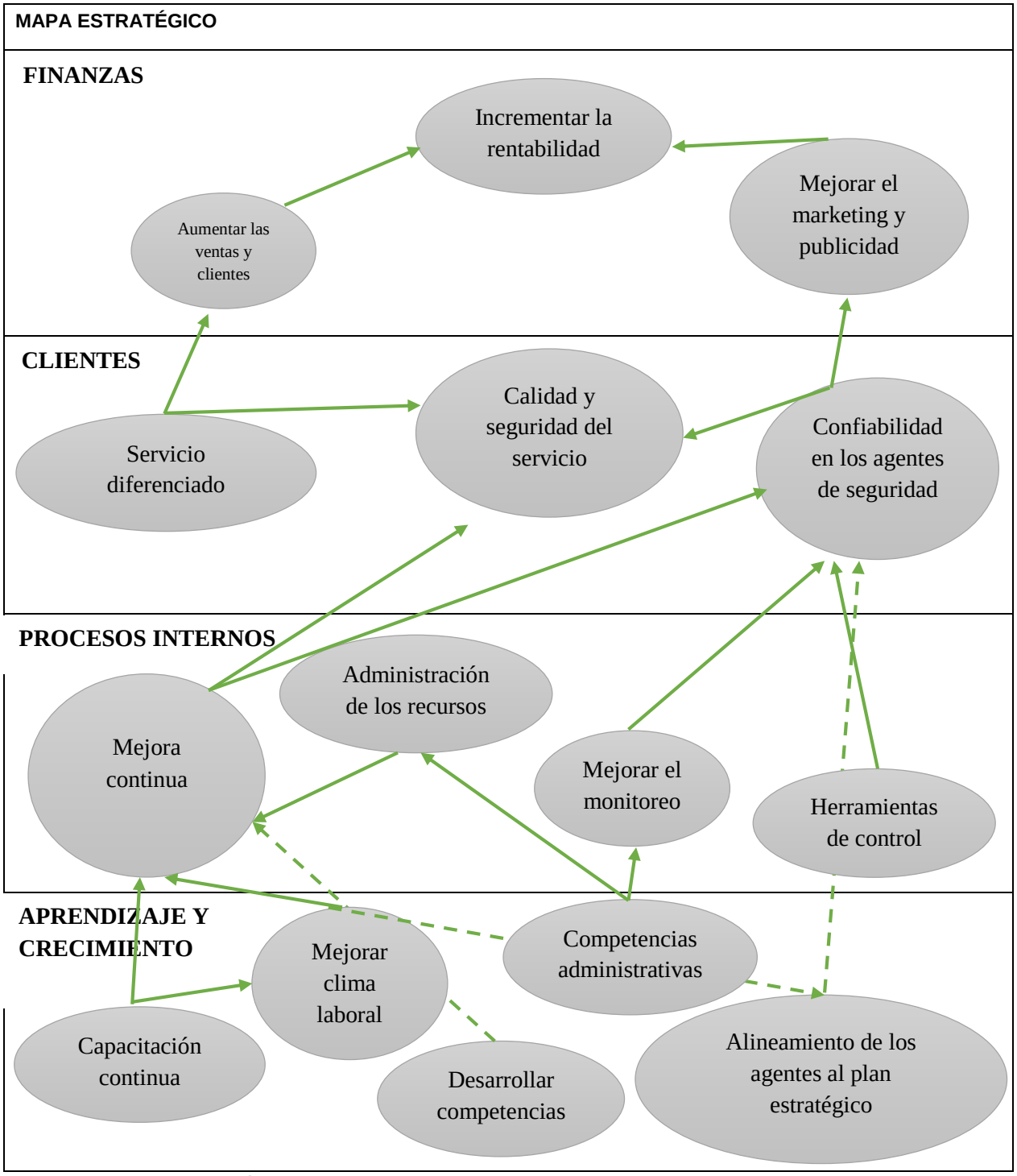

Figura 41. Mapa estratégico

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Durante la implantación de estrategia la manera de vincular cada uno de las estrategias para el corto y largo plazo y los objetivos estratégicos que se plantean para las cuatro perspectivas es a través de un mapa de la estrategia. En este sentido, el mapa de la estrategia es la representación gráfica en dos dimensiones de las estrategias específicas para la empresa FOEZU SAC y las relaciones que se establecen entre ellas cuando interactúan. Así, este mapa facilita visualizar como están conectados los objetivos y las iniciativas que son necesarias para una ejecución exitosa de la estrategia. El mapa se construye considerando las cuatro perspectivas y dos rutas estratégicas genéricas, las que permiten orientar las estrategias del negocio y los objetivos para mejorar el valor para los accionistas de FOEZU SAC. La primera ruta estratégica es la de crecimiento de la utilidad orientada a las estrategias de largo plazo (atención personal con el cliente y liderazgo de los servicios que ofrece FOEZU SAC), mientras que la segunda es la de productividad relacionada con las estrategias de corto plazo o estrategias operativas (excelencia operacional).

Para verificar el contenido del mapa realizaremos una serie de objetivos (Ver tabla 40).

Tabla 40

Objetivos específicos

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	F1. Atraer nuevos clientes F2. Incrementar medios digitales F3. Lanzamiento de campañas publicitarias
Clientes	C1. Servicio diferenciado C2. Confiabilidad en los agentes de seguridad C3. Calidad y seguridad del servicio
Procesos internos	P1. Implementación del plan de capacitación. P2. Implementar las evaluaciones de desempeño.
Aprendizaje y de desarrollo	A1. Incrementar productividad de empleados. A2. Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal. A3. Gestión del conocimiento a través del sistema de información. A4. Alinear metas personales con objetivos de la empresa.

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Teniendo en cuenta que financieramente se está considerando la rentabilidad y el incremento de ventas, se ha establecido alcanzar porcentualmente y en unidades monetarias anualmente un crecimiento, al cual se desea llegar para los próximos cuatro años con relación al año anterior. Según muestra la Tabla 41 se aprecian los indicadores estratégicos, los cuales se encuentran alineados a los objetivos presentados en la Tabla 40, cada uno expresado en metas porcentuales.

Tabla 41

Indicadores para uno de los objetivos específicos

	Indicadores estratégicos	2017	2018	2019	2020	2021
Financiera	F.1. ROE	9%	9%	9%	11%	12%
	F.2. Porcentaje de Crecimiento de ventas	7%	10%	12%	12%	12%
	F.3. Gastos Adm./ Ingresos	7%	6%	6%	5%	5%
Clientes	C.1. % de clientes files (coeficiente de fidelización)	28%	30%	35%	30%	32%
	C.2. Encuesta de satisfacción de satisfacción de cliente	8	8	8	9	9
	C.3. % de participación de mercado (Nro. de clientes)	1%	2%	2.5%	3%	2.7%
Procesos internos	P.1. Número de clientes atendidos con valor agregado / Total de clientes	60%	80%	90%	90%	70%
Aprendizaje y desarrollo	A.1. Número de empleados ascendidos	5	6	8	5	5
	A.2. Disponibilidad de competencia recursos humanos	50%	80%	90%	90%	95%
	A.3. Inversión en Tecnología informática / Por empleado	$ 2,00	$3,000	$4,000	S/.1000	S/.2000
	A.4. % de empleados que tengan objetivos alineados con BSC.	30%	40%	50%		
	A.5. Índice de satisfacción de empleados.	30%	40%	60%		

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Para la especificación y propuesta de las metas que se plantean alcanzar para el año 2017 se ha tomado como sustento y referencia el plan operativo proyectado al 2016 el cual ha sido formulado por la gerencia de la empresa en base al plan propuesto en el año 2016 (Ver tabla 42).

Tabla 42

Metas para cada uno de los objetivos específicos

Perspectivas	
Perspectiva financiera	
Objetivo	Meta 2017
Incremento de Rentabilidad.	19%
Incremento de Ventas.	22%
Campañas Publicitarias	8%
Perspectiva de clientes	
Objetivo	Meta 2017
Fidelización de Clientes.	28%
Mejorar satisfacción de clientes.	8
Incrementar la Participación de mercado.	1.00%
Perspectiva de procesos internos	
Objetivo	Meta 2017
Atención integral a clientes.	60.00%
Evaluación de Desempeño	96.00%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Objetivo	Meta 2017
Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal	50.00%
Alinear metas personales con objetivos de la empresa	30.00%

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos, la empresa se apoyará con la tecnología, la que le servirá para recolectar, reportar y analizar información de BSC a partir de los indicadores. Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, utilizando los colores: verde, ámbar y rojo tal como se puede apreciar en las tablas 43 hasta 46.

Tabla 43

Iniciativas Perspectiva Financiera

Objetivo	Iniciativas estratégicas	Rango de semáforos de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Incremento de Rentabilidad	Programa de gestión integral de ventas.	>=100%	99.9 y 97.0%	< 97.0 %
Campañas Publicitarias	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.			

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

Tabla 44

Iniciativas perspectiva de clientes

Objetivo	Iniciativas	Rango de semáforos de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Mejorar satisfacción de clientes	Servicio de post venta.	>=100%	99.9 y 97.0%	< 97.0 %
	Programa de calidad total en las áreas de apoyo.			
Cumplimiento de metas personales y corporativas.	Aplicar las políticas de seguridad de alto estándar.	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	Capacitar sobre el manejo adecuado de los insumos y revisar los planes de contingencia.			

	Perfeccionar los procedimientos de control de calidad.	

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

Tabla 45

Iniciativas perspectiva de procesos internos

Objetivo	Iniciativas	Rango de semáforos de los indicadores		
	Incrementar productividad de empleados	Verde	Naranja	Rojo
Proceso de abastecimiento y seguridad	Fortalecer políticas de seguridad.	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %
	Evaluación de desempeño	>=100%	99.9 y 95.0%	< 95.0 %

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

Tabla 46

Iniciativas perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Iniciativas	Rango de semáforos de los indicadores		
		Verde	Naranja	Rojo
Incrementar productividad de empleados	Programas talleres de capacitación (habilidades administrativas)	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	Establecer políticas de la empresa (promociones).			
Desarrollo de habilidades a través de la capacitación del personal	Establecer políticas de capacitación permanente.	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	Fijar competencias por áreas y desarrollo personal			
Gestión del conocimiento a través del sistema de información	Programa de capacitación en tecnologías de la información	>=100%	99.9 y 98.0%	< 98.0 %
	Asignar recursos			
Alinear metas personales con	Programar talleres de desarrollo de liderazgo	>=100%	99.9 y 99.9%	< 99.9 %

objetivos de la empresa.	

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

- El verde representa que el indicador propuesto está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.
- El color ámbar se utilizará para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido.
- Por último, el color rojo señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto, indica que el indicador no se ha cumplido.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Cada perspectiva y objetivo funcional requiere un responsable que se muestra en la siguiente tabla 47.

Tabla 47

Objetivos funcionales

Perspectiva	Objetivo	Responsables
Financiera	Aumentar las ventas	Jefe de Ventas y Marketing
	Incrementar la rentabilidad	Gerente General
Cliente	Mejorar el marketing	Jefe de Ventas y Marketing
	Servicio diferenciado a un precio accesible	Gerente Administrativo
	Mayor nivel de satisfacción al cliente	Gerente de Personal
	Servicio de calidad	Gerente de Personal
Procesos	Mejora continua procesos operativos	Gerente de Operaciones
	Administración de la liquidez	Gerente General
	Mejora del monitoreo	Supervisor
	Herramientas de control	Gerente de Personal
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación continua	Gerente Administrativo
	Mejorar clima laboral	Jefe de RRHH
	Desarrollar competencias	Jefe de RRHH
	Competencias administrativas	Gerente Administrativo

Alineamiento de los agentes al plan estratégico	Gerente General

Dentro de este punto mencionaremos por cada perspectiva que se tenga, no solo mencionando los objetivos encargados en generar mayor posicionamiento en la marca, del mismo modo se asignará un responsable dentro de la empresa por cada objetivo, buscando generar mejoras en las relaciones personales con los de la empresa. Siendo muy importante para el fin del estudio o elaboración del plan estratégico cuente con un presupuesto (Ver tabla 48, 49 y 50).

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Tabla 48

Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva financiera

Iniciativas estratégicas	Presupuesto S/.
Programa de talleres de capacitación	S/ 8,000.00
Políticas para potenciar ventas. Spot publicitario	S/.4,500.00
Programa de plan de expansión, incremento de nuevos clientes.	S/ 25,000.00
Programa de posicionamiento de FOEZU SAC como marca, contratación 2 vendedores, e inversión en marketing y publicidad.	S/. 40,000

Tabla 49

Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva de clientes

Iniciativas	Presupuesto S/.
Servicio de post venta.	S/.3,500.00
Programa de calidad total en las áreas de apoyo.	S/.2,500.00
Generar un ambiente propicio.	S/.3,500.00
Capacitar sobre el manejo adecuado de los procesos.	S/.2,000.00
Perfeccionar los procedimientos de control de calidad.	S/.5,000.00
Iniciativas	Presupuesto S/.
Fortalecer políticas de seguridad.	S/.3,000.00
Implementar la evaluación del desempeño	S/.1,500.00

Tabla 50

Presupuesto para el mejoramiento de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Iniciativas	Presupuesto S/.
Programas talleres de capacitación (habilidades administrativas)	S/.22,000.00
Establecer políticas de ascenso (promociones).	S/.1,000.00
Establecer políticas de capacitación permanente.	S/.1,000.00
Fijar competencias por áreas y desarrollo personal	S/.2,500.00
Programa de capacitación en tecnologías de la información.	S/.6,000.00
Programar talleres de desarrollo de liderazgo	S/6,000.00
Total presupuesto del plan estratégico	**S/ 134,500.00**

Tomado de “Guía para elaborar un plan estratégico de negocios”, por González Zavaleta, 2012. Lima. Universidad del Pacífico.

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

CRONOGRAMA												
INICIATIVAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Programar talleres de capacitación												
Contratar y capacitar a la fuerza de ventas (dos vendedores), implementación de gestión de marca FOEZU SAC												
Establecer políticas de ascenso (promociones).												
Establecer políticas de capacitación permanente.												
Establecer un cronograma integral de gastos												
Establecer una política de endeudamiento/apalancamiento												
Establecer una política de calidad total en las áreas de apoyo												
Capacitar sobre el manejo adecuado de los planes de contingencia.												
Fijar competencias por áreas y desarrollo personal												
Programa de capacitación en tecnologías de la información.												
Asignar recursos												
Programar talleres de desarrollo de liderazgo												

Figura 42 Diagrama de Gantt

Es por ello que se busca generar un cronograma para poder estar al día de todas las operaciones por realizar ya que en su conjunto se busca el logro de los objetivos (Ver figura 42).

Capitulo X. Evaluación

10.1. Evaluación Cualitativa

Como toda estrategia a realizar, presenta, la consideración que plantea David (2013) “Es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará”.

10.1.1. Criterios de Evaluación

Los Criterios de Rumelt, que son cuatro los podríamos utilizar para evaluar la estrategia: Congruencia, Consonancia, (evaluación externa de la empresa), Viabilidad y Ventaja (evaluación interna).

Ambas estrategias están asociadas a las matrices EFE y EFI, respectivamente logrando establecer los objetivos específicos del proyecto.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

- Congruencia: La empresa FOEZU SAC maneja sus estrategias con referencia al entorno político-social del país. Además, cuenta con un criterio de selección y capacitación del personal que va acorde con los objetivos de la empresa.
- Consonancia: La empresa relaciona el entorno laboral mediante la satisfacción interna y externa de sus trabajadores y la comunidad respectivamente.
- Viabilidad: El proyecto es viable con los recursos propios del accionista del negocio, que invertirá para las mejoras planteadas en la estrategia de penetración de mercado.
- Ventaja: La ventaja será la obtención de un negocio más amplio en cuanto a mercado y una mejora en su cartera de clientes.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

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

Se presenta una proyección del estado de resultados a cinco años, con y sin estrategia (Ver tablas 53 y 54). Obtuvimos la información financiera del Departamento de Contabilidad, el cual nos proporcionó el estado de resultados del año 2016, 2017 y 2018. Cabe mencionar como hechos de importancia y supuestos planteados para las

proyecciones de los periodos 2019, 2020 y 2021 los siguientes:

a. La empresa proyecta un incremento en sus ventas (facturación en nuevos soles) de un 10% para el año en curso, el cual puede verse ajustado por las siguientes variables:

– Proyecciones de crecimiento de la economía peruana, tomando como referencia las cifras brindadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para los años 2017 y 2018 (Ver figura 42).

Últimas proyecciones de crecimiento para Améria Latina y el Caribe

Variación porcentual del PBI real

	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.2	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
América del Sur sin economías en contracción*	2.9	2.4	2.9	3.3
América Latina				
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
México	2.6	2.2	1.7	3.0
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

*Las economías sudamericanas en contracción son Argentina, Brasil, Ecuador, Suriname y Venezuela.

FUENTE: FMI

Figura 43. Últimas proyecciones de crecimiento para América Latina y el Caribe. Variación porcentual del PBI real, Fuente: FMI

- Proyecciones de crecimiento de la inversión privada, como uno de los principales componentes del PBI, según estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (Ver figura 43).

Figura 44. Tasa de crecimiento de la inversión privada. Variación porcentual real, Fuente: BCRP

- Para el periodo 2018, la empresa se propone incrementar su facturación en un 14%, mientras que para el año 2019, dicho porcentaje sube a 17, manteniéndose constante los años 2020 y 20121.

b. Como parte de su crecimiento, se proyecta una mayor inversión en equipamiento de seguridad y personal, así como una mayor partida presupuestal por concepto de marketing para el periodo 2021.

A continuación, se presenta un resumen de las variables económicas y proyecciones de crecimiento (Ver tabla 51), con las ponderaciones estimadas:

Tabla 51

Estimación de la proyección de crecimiento en ventas

	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Proyección Crecimiento PBI (1)	20%	3.00%	4.50%	4.80%	5.00%	5.00%
Proyección Crecimiento Inversión Privada (2)	20%	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%
Objetivos estratégicos (3)	60%	10.00%	14.00%	17.00%	17.00%	17.00%
Proyectado de inflación (3)	-	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Factor estimado de crecimiento anual en ventas	**100%**	**6.76%**	**9.56%**	**11.55%**	**11.79%**	**11.99%**

(1) Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
(2) Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
(3) Fuente: Gerencia General de la Empresa

A continuación, se detalla un breve análisis de los siguientes años:

Año 2016

El año 2016 la empresa presentó un ratio de liquidez corriente de 1.18, indicador óptimo que le permite hacer frente a sus acreencias. Sobre el periodo de cuentas por cobrar, dicha gestión sobre el análisis de los ratios financieros se realiza cada 27 días (aproximadamente cada mes), sin embargo, responde a sus obligaciones cada 81 días dando un flujo de efectivo de 54 días. La empresa no cuenta con deuda financiera, puesto que su bancarización es únicamente para los pasivos. En cuanto a sus ratios de rentabilidad, el ROA, ROE y ROI se ubicaban en 0.18, 0.21 y 0.26, respectivamente.

Considerando un análisis vertical del estado de resultados, la mayor representatividad la tiene el costo de ventas (41%), seguido de una utilidad bruta (59%), por encima del promedio del mercado para empresas del sector servicios. Sus niveles de gasto operativo son razonables y la empresa no presenta gastos financieros.

Año 2017

El análisis de los estados financieros y ratios se hace sobre la base de información real al cierre del 31 de marzo, proporcionada por el equipo de Contabilidad, y proyectada al cierre de diciembre del mismo año. Versus el 2016, la empresa mantiene sus indicadores de liquidez debido a mantenerse con apalancamiento propio, sus cuentas por pagar se reducen debido a la salida de un proveedor del mercado con el que tenía la mayor cantidad de cuentas, esto incrementa su costo de venta y reduce su flujo de efectivo a 15 días. El periodo de cuentas por cobrar también se mantiene al no cambiar las políticas crediticias de sus clientes actuales.

Año 2018

Ratios Financieros

Sobre los datos proyectados, se observa una mejora de los indicadores de liquidez a raíz de no solicitar apalancamiento, sin embargo, dicho año se mantiene el ajuste de sus cuentas por pagar generando una reducción a 41 días.

Los inventarios mantienen su tendencia al alza debido al crecimiento en servicios. Cabe mencionar que la empresa adquiere un stock de implementos de seguridad y frente a la rotación de personal, dichos equipamientos son transferidos para los nuevos colaboradores, no incurriendo en un costo operativo adicional. La política vigente apuesta por la disminución del gasto de implementos.

Se asume un supuesto de incremento de la planilla en un 10% a raíz de la incorporación

de nuevo personal, el cual será debidamente capacitado, para atender las demandas de los clientes. Ello en paralelo a un plan agresivo de posicionamiento que busca que la empresa pueda lograr el reconocimiento de parte de sus clientes vigentes y potenciales en el mediano plazo.

Año 2019

Para el año 2019 se proyecta un crecimiento de ventas de un 11.55%, ello como resultado de la ejecución del 74% del presupuesto del proyecto estratégico. Los objetivos estratégicos van en tendencia con las variables macroeconómicas tales como la proyección de crecimiento, inversión privada y proyección de inflación. En los proyectados de liquidez se observa una mínima desmejora de la liquidez corriente, esto proyectando que los nuevos clientes puedan proponer condiciones contractuales principalmente en lo concerniente a lo crediticio, ampliando los acuerdos de pago a fin de cuidar sus indicadores de liquidez en el tiempo. Por otro lado, debido a la consolidación con sus proveedores mejora sus días en cuentas por pagar. Cabe mencionar que este año se comienza a capitalizar los esfuerzos realizados en los proyectos estratégicos. El periodo de pago (rotación de cuentas por pagar) mejora, otorgándole a la empresa un ligero respiro logrado a raíz de una negociación con su principal proveedor de equipamientos de seguridad. El ROI mejora incrementándose a 0.35.

Año 2020

La empresa proyecta sus ventas al 2021 en S/. 918M, proyectando un crecimiento importante y conservador debido a la consolidación de los planes estratégicos implementadas los años anteriores. A ello se suman las proyecciones de crecimiento de la economía peruana. Las planillas presentan un incremento como provisión frente a la posibilidad de contratar personal o aplicar ajustes salariales por cumplimiento de objetivos, sobre las evaluaciones de desempeño y objetivos individuales que se implementen como parte de la planificación estratégica y esfuerzos puestos en marcha por la empresa principalmente en el frente de administración y gestión del capital humano.

Sobre los ratios financieros, se observan mejoras de liquidez a raíz de la modificación de condiciones crediticias de los clientes nuevos, cuyos acuerdos comerciales – contractuales corresponden al nuevo periodo, como resultado de la estrategia de búsqueda de nuevos clientes y cierre de convenios – alianzas estratégicas con clubes privados, asociaciones y empresas. Las cuentas por pagar presentan un incremento a raíz de rescates de dividendos

realizados a solicitud de los accionistas para la cobertura de gastos menores. A ello responde el incremento de la deuda (pasivo total). La utilidad neta presenta un crecimiento del 27% interanual debido al incremento de las ventas y una eficiente gestión en cuanto a la administración y control del gasto operativo. De igual manera, las cuentas por cobrar presentan un incremento a raíz de los cambios y exigencias de nuevos clientes para el ajuste y alineación con sus políticas crediticias.

Año 2021

Para el bicentenario del Perú, la empresa proyecta una facturación de S/. 1.028M. La curva de crecimiento es atractiva a raíz del posicionamiento adquirido en los últimos años implementando estrategias que le permitan ser reconocidos como un referente en el campo de la seguridad privada. Los ajustes de las condiciones de pago y cobro se mantienen y se cancela los préstamos de los accionistas permitiéndoles contar con un capital de trabajo importante. Se presenta una mejora en el ROE, ROA y ROI incrementándose a 0.36, 0.29 y 0.56.

Como parte del plan de acción, la empresa proyecta la asignación de beneficios económicos a sus trabajadores sobre los resultados obtenidos en sus evaluaciones de desempeño. Se estima el otorgamiento de una bonificación por resultados en una primera instancia para el “top ten” de los colaboradores, sobre la base de determinados criterios de evaluación. Dicho programa de medición será anual.

En cuanto al valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), se han considerado ambos escenarios, es decir, sin y con proyecto.

Se considera una inversión inicial de S/. 400,000, capital con el que inició la empresa con la adquisición de activos y la implementación y armado de las oficinas administrativas. Se observa un VAN de -S/ 13,600 lo cual en una primera impresión concluye que el proyecto no es atractivo debido a que sólo se basa en dos años de operación. Dicho análisis se complementa con una TIR de 13.24%, menor a un COK de 14.75%, tomado como costo de oportunidad, considerándose las siguientes variables (Ver tabla 52):

Tabla 52
Variables a considerar para la toma de decisión

Variable	Valor
Rf	0.025
B	0.980
E(rm)	0.150
E(ri)/CAPM	**0.148**

Rf: Tasa libre de riesgo
B: Beta de la industria
E(rm): Rentabilidad esperada del mercado

En cuanto a la evaluación de los mismos indicadores luego de aplicar los beneficios esperados del proyecto, el proyecto se vuelve atractivo, con un VAN a S/. 365,068 y la TIR a 42.64%, evidenciando un beneficio económico para el proyecto. En el caso de la TIR es mayor al COK, considerado para proyectos de bajo riesgo como el costo de oportunidad, el cual coincide con la tasa promedio de mercado en cuanto a la rentabilidad pagada por los pasivos en las entidades bancarias enfocadas en la pequeña y mediana empresa que, al vivir de operaciones de captación y colocación, suelen presentan una oferta de tasas más agresiva.

Cabe mencionar que no se presenta VAN ni TIR financiero, ya que la empresa no cuenta con deuda con terceros (entidades bancarias). El lineamiento de sus directores accionistas es no bancarizarla por el momento debido a los altos costos financieros que forman parte de las entidades bancarias que se han acercado a ofrecer diversos productos y servicios financieros.

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 53

Estado de resultados proyectado por años sin estrategia

CONCEPTO	**2016** (1)	**2017** (1)	**2018** (1)	**2019** (2)	**2020** (2)	**2021** (2)
INGRESOS POR VENTAS	**629,578**	**672,137**	**736,421**	**749,382**	**764,369**	**781,185**
Costo de ventas	260,616	287,518	312,136	347,339	364,706	382,941
UTILIDAD BRUTA	**368,962**	**384,619**	**424,285**	**402,043**	**399,663**	**398,244**
Gastos Admin. Y de Ventas	166,995	178,921	190,921	201,524	209,093	215,714
UTILIDAD OPERATIVA	**201,967**	**205,698**	**233,364**	**200,518**	**190,570**	**182,530**
Depreciacion	6,478	6,478	6,478	7,015	7,015	7,015
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**195,489**	**199,220**	**226,886**	**193,504**	**183,556**	**175,515**
Impuesto a la Renta (29.5%)	57,669	58,770	66,931	57,084	54,149	51,777
Utilidad Neta	**137,820**	**140,450**	**159,954**	**136,420**	**129,407**	**123,738**

(1) Información proporcionada por el departamento contable
(2) Datos proyectados

Tabla 54

Estado de resultados proyectado por años con estrategia

CONCEPTO	**2016** (1)	**2017** (1)	**2018** (1)	**2019** (2)	**2020** (2)	**2021** (2)
INGRESOS POR VENTAS	**629,578**	**672,137**	**736,421**	**821,492**	**918,362**	**1,028,492**
Costo de ventas	260,616	287,518	312,136	347,339	364,706	382,941
UTILIDAD BRUTA	**368,962**	**384,619**	**424,285**	**474,153**	**553,656**	**645,551**
Gastos Admin. Y de Ventas	166,995	178,921	190,921	201,524	209,093	215,714
UTILIDAD OPERATIVA	**201,967**	**205,698**	**233,364**	**272,629**	**344,563**	**429,837**
Depreciacion	6,478	6,478	6,478	7,015	7,015	7,015
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**195,489**	**199,220**	**226,886**	**265,614**	**337,549**	**422,822**
Impuesto a la Renta (29.5%)	57,669	58,770	66,931	78,356	99,577	124,733
Utilidad Neta	**137,820**	**140,450**	**159,954**	**187,258**	**237,972**	**298,090**

(1) Información proporcionada por el departamento contable
(2) Datos proyectados

Realizando un análisis vertical del estado de resultados por los periodos proyectados, se observa el siguiente escenario (Ver tabla 55):

Tabla 55

Escenarios observados

CONCEPTO	**2016** (1)	**2017** (1)	**2018** (1)	**2019** (2)	**2020** (2)	**2021** (2)
INGRESOS POR VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	41%	43%	42%	46%	48%	49%
UTILIDAD BRUTA	59%	57%	58%	54%	52%	51%
Gastos Admin. Y de Ventas	27%	27%	26%	27%	27%	28%
UTILIDAD OPERATIVA	32%	31%	32%	27%	25%	23%
Depreciacion	1%	1%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31%	30%	31%	26%	24%	22%
Impuesto a la Renta (29.5%)	9%	9%	9%	8%	7%	7%
Utilidad Neta	22%	21%	22%	18%	17%	16%

(1) Información proporcionada por el departamento contable
(2) Datos proyectados

Para el periodo 2016, 2017 y 2018, hasta el mes de agosto, se trabajó con información contable proporcionada por la empresa, y por los periodos 2019, 2020 y 2021 se estimaron proyectados considerando el plan estratégico de la empresa y variables de mercado (proyección de crecimiento del PBI y tendencia del consumo privad), tal como se explica anteriormente.

10.2.3. Balance general

A continuación, en la tabla 56, se muestra el Estado de Situación Financiera proporcionado por el Departamento de Contabilidad de la empresa al 2016 y 2017.

También se puede observar la proyección del estado de situación financiera (Ver tabla 57).

Tabla 56

Estado de situación financiera proporcionado por contabilidad externa

ACTIVO	**2016** (1)	**2017** (1)
	S/.	**S/.**
ACTIVO		
Caja y Bancos	65,442	86,988
Cuentas Por Cobrar Comerciales	47,546	50,760
Existencias	18,759	23,028
Total Activo Corriente	**131,747**	**160,776**
Inmueble, Maquinaria y Equipos	647,801	647,801
Total Activo No Corriente	**647,801**	**647,801**
Total Activo	**779,548**	**808,577**
PASIVO Y PATRIMONIO		
Tributos Por Pagar	53,056	30,384
Cuentas Por Pagar Comerciales	58,673	33,953
Cuentas Por Pagar a los Accionistas	-	73,790
Total Pasivo Corriente	**111,728**	**138,127**
Total Pasivo	**111,728**	**138,127**
Capital	530,000	530,000
Resultados del ejercicio	137,820	140,450
Total Patrimonio	**667,820**	**670,450**
Total Pasivo y Patrimonio	**779,548**	**808,577**

(1) Información proporcionada por el Departamento Contable de la empresa para el periodo 2016 y 2017.

Tabla 57

Estado de situación financiera proyectado

ACTIVO	2016 (1)	2017 (1)	2018 (2)	2019 (2)	2020 (2)	2021 (2)
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
ACTIVO						
Caja y Bancos	65,442	86,988	99,906	99,055	147,533	204,263
Cuentas Por Cobrar Comerciales	47,546	50,760	55,614	62,039	69,355	77,672
Existencias	18,759	23,028	24,184	27,129	28,424	29,833
Total Activo Corriente	**131,747**	**160,776**	**179,705**	**188,224**	**245,312**	**311,768**
Inmueble, Maquinaria y Equipos	647,801	647,801	647,801	701,450	701,450	701,450
Total Activo No Corriente	**647,801**	**647,801**	**647,801**	**701,450**	**701,450**	**701,450**
Total Activo	**779,548**	**808,577**	**827,506**	**889,674**	**946,762**	**1,013,218**
PASIVO Y PATRIMONIO						
Tributos Por Pagar	53,056	30,384	28,111	46,857	50,884	54,882
Cuentas Por Pagar Comerciales	58,673	33,953	35,650	51,769	54,117	56,456
Cuentas Por Pagar a los Accionistas	-	73,790	73,790	73,790	73,790	73,790
Total Pasivo Corriente	**111,728**	**138,127**	**137,551**	**172,416**	**178,790**	**185,128**
Total Pasivo	**111,728**	**138,127**	**137,551**	**172,416**	**178,790**	**185,128**
Capital	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000
Resultados del ejercicio	137,820	140,450	159,954	187,258	237,972	298,090
Total Patrimonio	**667,820**	**670,450**	**689,954**	**717,258**	**767,972**	**828,090**
Total Pasivo y Patrimonio	**779,548**	**808,577**	**827,506**	**889,674**	**946,762**	**1,013,218**

(1) Información proporcionada por el Departamento Contable de la empresa para el periodo 2016 y proyectado 2017 - Real agosto
(2) Datos proyectados al cierre de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, respectivamente

10.2.4. Flujo de Efectivo

A continuación, en la tabla 58 observamos el flujo de efectivo proyectado

Tabla 58

Estado de flujo de efectivo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
	658,954	732,052	855,073	823,956	909,197	1,017,014
Mano de obra directa	-193,241	-204,836	-225,320	-250,105	-262,610	-275,740
Planilla administrativo y ventas	-109,440	-111,629	-120,559	-125,381	-129,143	-133,017
Proveedores	-79,502	-97,565	-102,443	-114,737	-120,473	-126,497
Gastos administrativos y ventas	-43,211	-52,518	-55,144	-59,556	-62,534	-64,410
Pago de servicios	-16,926	-17,434	-17,957	-19,573	-20,552	-21,579
Impuestos	-57,669	-58,770	-66,931	-78,356	-99,577	-124,733
Depreciación	6,478	6,478	6,478	7,015	7,015	7,015
Flujo Neto de Actividades de Operación	165,442	195,778	273,196	183,263	221,323	278,053
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Adquisición de activos fijos	-100,000	-	-	-10,418	-	-
Venta de activos fijos	-	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo total de las actividades de inversión	**-100,000**	**-**	**-**	**-10,418**	**-**	**-**
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Cancelación de deuda a largo plazo	-	-35,000	-99,500	-	-	-
Pago préstamo de accionistas		-73,790	-73,790	-73,790	-73,790	-73,790
Flujo de efectivo total de las actividades de financiamiento	**-**	**-108,790**	**-173,290**	**-73,790**	**-73,790**	**-73,790**
Flujo Neto de Operación, Inversión y Financiamiento	**65,442**	**86,988**	**99,906**	**99,055**	**147,533**	**204,263**

10.2.5 Proyección de Flujos de caja

A continuación, en las tablas 59 y 60 observamos el flujo de caja con y sin plan estratégico

Tabla 59

Flujo de caja sin plan estratégico.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingreso por ventas	793,122	868,976	884,270	901,956	921,799
Total de ingresos	**732,052**	**855,073**	**751,630**	**756,741**	**772,467**
Mano de obra directa	204,836	225,320	250,105	262,610	275,740
Planilla administrativo y ventas	111,629	120,559	125,381	129,143	133,017
Proveedores	97,565	102,443	114,737	120,473	126,497
Gastos administrativos y ventas	52,518	55,144	59,556	62,534	64,410
Pago de servicios	17,434	17,957	19,573	20,552	21,579
Impuestos	58,770	66,931	57,084	54,149	51,777
Total de egresos	**542,752**	**588,354**	**626,435**	**649,460**	**673,020**
Saldo del mes	**189,300**	**266,718**	**125,195**	**107,281**	**244,662**

Tabla 60

Flujo de caja con plan estratégico.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingreso por ventas	793,122	868,976	969,361	1,083,668	1,213,621
Total de ingresos	**732,052**	**855,073**	**823,956**	**909,197**	**1,017,014**
Mano de obra directa	204,836	225,320	250,105	262,610	275,740
Planilla administrativo y ventas	111,629	120,559	125,381	129,143	133,017
Proveedores	97,565	102,443	114,737	120,473	126,497
Gastos administrativos y ventas	52,518	55,144	59,556	62,534	64,410
Pago de servicios	17,434	17,957	19,573	20,552	21,579
Impuestos	58,770	66,931	78,356	99,577	124,733
Proyectos estratégicos	35,000	99,500			-
Total de egresos	**577,752**	**687,854**	**647,708**	**694,888**	**745,976**
Saldo del mes	**154,300**	**167,218**	**176,249**	**214,309**	**445,509**

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

Estimando el impacto en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), tenemos el siguiente análisis, tomando en consideración que la empresa no

presenta apalancamiento financiero, es decir, no tiene ninguna deuda con ninguna entidad bancaria es por eso que elegimos como tasa de descuento CAPM (Ver tabla 61):

Tabla 61

Estimación del CAPM

Variable	Valor
Rf	0.025
B	0.980
E(rm)	0.150
E(ri)/CAPM	**0.148**

La inversión inicial del proyecto, capital social, fue por un estimado de S/. 400 mil. Sobre ello, se ha considerado la tasa de descuento del 14.08% y a continuación en las tablas 62 y 63 podemos observar los resultados del VAN y TIR sin plan estratégico y con plan estratégico sucesivamente.

Tabla 62

VAN y TIR sin plan estratégico

Año 00 - Inversión	-400,000
Año 01- 2017	115,510
Año 02 - 2018	192,928
Año 03 - 2019	51,405
Año 04 - 2020	33,491
Año 05 - 2021	170,872

VAN	- 13,600
TIR	13.24%

Tabla 633

VAN y TIR con plan estratégico

Año 00 - Inversión	-400,000
Año 01 - 2017	115,510
Año 02 - 2018	266,718
Año 03 - 2019	125,195
Año 04 - 2020	107,281
Año 05 - 2021	244,662

VAN	365,068
TIR	42.64%

También vamos a ver en la tabla 64 como los ratios financieros son más favorables con la implementación de la estrategia y en la tabla 65 los valores expresado en miles de soles que nos permitieron el cálculo de los mismos.

Tabla 64

Ratios Financieros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez corriente	1.18	1.16	1.31	1.09	1.37	1.68
Prueba ácida	1.01	1.00	1.13	0.93	1.21	1.52
Rotación de cuentas por cobrar	27	27	27	27	27	27
Rotación de cuentas por pagar	81	43	41	54	53	53
Apalancamiento	0.17	0.21	0.20	0.24	0.23	0.22
Retorno sobre activos (ROA)	0.18	0.17	0.19	0.21	0.25	0.29
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	0.21	0.21	0.23	0.26	0.31	0.36
Retorno a la inversión (ROI)	0.26	0.26	0.30	0.35	0.45	0.56
Periodo Flujo de Efectivo	54	15	14	26	26	26

Tabla 65

Datos para el cálculo de ratios

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo corriente	131,747	160,776	179,705	188,224	245,312	311,768
Pasivo corriente	111,728	138,127	137,551	172,416	178,790	185,128
Inventarios	18,759	23,028	24,184	27,129	28,424	29,833
Activo total	779,548	808,577	827,506	889,674	946,762	1,013,218
Pasivo total	111,728	138,127	137,551	172,416	178,790	185,128
Cuentas por cobrar	47,546	50,760	55,614	62,039	69,355	77,672
Cuentas por pagar	58,673	33,953	35,650	51,769	54,117	56,456
Deuda total (Pasivo total)	111,728	138,127	137,551	172,416	178,790	185,128
Patrimonio	667,820	670,450	689,954	717,258	767,972	828,090
Inversión inicial	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000	530,000
Ventas	629,578	672,137	736,421	821,492	918,362	1,028,492
Costo de ventas	260,616	287,518	312,136	347,339	364,706	382,941
Utilidad neta	137,820	140,450	159,954	187,258	237,972	298,090

Conclusiones

Se formuló de FOEZU SAC, la definición de Misión y Visión de la empresa, logrando establecer de forma concreta cual es el propósito de la empresa actualmente y a que se dedica para lograrlo, también en qué posición de respecto al mercado pretende ubicarse en el futuro.

La empresa FOEZU SAC debe formular estrategias enfocadas en solucionar la problemática que presenta, donde el principal propósito sea superar el efecto de las amenazas externas que están perjudicando significativamente a la empresa y aprovechar al máximo el carácter favorecedor de las oportunidades presentes, así como generar nuevas oportunidades.

El sector de seguridad privada es relativamente joven y a nivel mundial y latinoamericano se encuentra en crecimiento sostenido.

Es una industria de gran atractividad, aunque tiene barreras de entrada asociadas al alto nivel de inversión en instalaciones y en personal calificado.

Las tendencias en el entorno muestran varias oportunidades para las empresas de seguridad y están asociadas al nivel de inseguridad ciudadana que se mantendrá en los próximos años y a la convergencia de la tecnología en la seguridad.

La empresa presenta bajos niveles de endeudamiento con terceros, es decir, apalancamiento financiero, manteniendo como política no endeudarse con entidades financieras ya que cuenta con respaldo financiero por parte de sus accionistas. Al respecto es importante reconocer que ello la convierte en una ventaja competitiva, ya que no se ve afectado sus resultados financieros, según estimaciones que se hizo hasta en cinco años.

La empresa cuenta con un océano rojo en el mercado de protección personalizada, ya que es un mercado poco explotado por no tener personal capacitado y calificado, sin embargo la empresa FOEZU SAC cuenta con esta ventaja, ya que si tiene este tipo de personal. Esto se convierte en una oportunidad para la empresa, ya que los márgenes de ganancia serán altos.

Es viable implementar el plan estratégico de la empresa FOEZU SAC, en la medida que se siga manteniendo las expectativas de los resultados financieros, en el sentido que maneja

un endeudamiento bajo, clientes recurrentes, esto le permitirá tener cierta tranquilidad y explorar otros mercados.

Las estrategias deberían ser diferenciadas por línea de negocio, ya que el público objetivo es diferente.

Recomendaciones

Implementar el plan estratégico desarrollado para que pueda alcanzar un mejor posicionamiento en el sector de seguridad privada, dándole una mayor participación de mercado, además de un valor de marca a la empresa FOEZU SAC.

Incrementar el nivel de comunicación con los trabajadores y con los clientes de la empresa, para así lograr un clima laboral favorable y, además, una retroalimentación satisfactoria.

Puesta en marcha de un comité estratégico donde participen el Gerente General, Jefe de Marketing y Jefe de Finanzas, el cual deberá monitorear los avances y los resultados del plan estratégico que se implementó. Se podrían reunir cada tres meses para prevenir las estrategias de manera preventiva y no reactiva.

La empresa debería implementar un análisis de rentabilidad por línea de negocio, para saber cuál es la más rentable.

Sería recomendable implementar indicadores de gestión, ya que esto permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estos son indicadores claves de desempeño, que están relacionados en su mayoría con la cadena de valor.

Se recomienda buscar financiamiento externo para poder disminuir el riesgo del financiamiento propio, al optar por esta metodología podríamos obtener una mejor tasa de descuento debido a que utilizaríamos el costo promedio ponderado de capital y con las tasas de interés competitivas del mercado podríamos vernos beneficiados.

Anexos

Manual de Funciones

Principales Funciones de los puestos dentro de la Empresa FOEZU SAC (Reglamento Interno de FOEZU SAC, 2012)

1. Gerente General
   - Trazar las políticas de los diferentes campos para el desarrollo de la empresa y su fiscalización.
   - Aprobar o desaprobar el balance general, estado de ganancias y pérdidas, memoria anual del ejercicio económico del año anterior, así como el presupuesto anual.
   - Ejercer la personería Jurídica y representar a la empresa.
   - Organizar al régimen interno de la compañía.
   - Velar por el normal funcionamiento de la empresa de acuerdo con las normas internas que se dicten y de conformidad a los dispositivos legales y vigentes.
   - Dirigir las organizaciones comerciales y administrativas de la compañía.
   - Celebrar contratos a nombre de la empresa.
   - Aprobar el presupuesto anual de la compañía y controlar su ejecución.
   - Abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes Bancarias, girar, endosar o cobrar cheques, depositar, retirar, vender y comparar valores, aceptar, girar, endosar, cobrar, descontar y protestar letras de cambio, vales pagarés y cualquier otro documento mercantil o civil, solicitar toda clase de préstamos con garantía Hipotecaria, Prendaria y de cualquier otra forma, comprar, vender, gravar bienes inmuebles de la sociedad, suscribiendo los documentos respectivos, sean privados o por escritura pública.
   - Aprobar o desaprobar las cuentas y el balance general de cada ejercicio respectivo.
   - Aprobar las contrataciones, subrogaciones, promociones, remuneraciones y gratificaciones del personal.
   - Disponer de los beneficios de la ley que describa, observando las disposiciones vigentes.
   - Aprobar y observar los Planes Operativos que presenten los niveles gerenciales que procuran el desarrollo de la Empresa en su conjunto o en cada área respectiva.

- Disponer investigaciones y auditorías cuando las circunstancias lo requieran.
- Delegar cuando las circunstancias lo impongan, las atribuciones generales del mandato a favor de terceras personas.
- Ejercitar y todas las demás facultades que sean compatibles con las funciones que desempeña, las que establece la ley y las que consigna la escritura de Constitución y adicional.

2. Asesor Legal
   - Asesorar en toda clase de consultas legales, formuladas por la Gerencia General.
   - Emitir dictámenes legales en aspectos propios de la Empresa.
   - Coordinar aspectos legales y vinculados a la empresa y dependencias externas en los que se requiera.
   - Iniciar y contestar las acciones judiciales y procesos judiciales, en coordinación con la Gerencia General y la Dirección Ejecutiva.
   - Asesorar en la preparación de contratos laborales y comerciales, y documentos de naturaleza legal o jurídica de la empresa.

3. Secretaria Ejecutiva
   - Recibir, registrar, tramitar y custodiar la correspondencia que ingresa a la compañía.
   - Controlar, clasificar y archivar la documentación recibida y remitida.
   - Organizar y mantener actualizado el archivo general.
   - Registro de entrada y salida de correspondencia.
   - Registro de libreta de cargos y otros que se requieran.
   - Redactar, mecanografiar, sellar, hacer firmar y distribuir la correspondencia común y la requerida específicamente por la Gerencia General y la Dirección Ejecutiva.
   - Atender las llamadas telefónicas al público y clientes en general, tomando nota o comunicándose directamente a los funcionarios requeridos.
   - Mantener actualizados los libros y registros que de acuerdo a dispositivos legales vigentes, deben ser llevados y tramitados por la Compañía.
   - Abrir y mantener actualizado el cronograma de pagos, formulación y remisión de documentos.
   - Organizar y mantener actualizados la biblioteca de la Empresa.

- Formular el inventario físico y mobiliario, equipo, vestuario y enseres propios de la Empresa, manteniéndolo actualizado y encargándose de su control.
- Atender comisiones propias de la actividad laboral dispuestas por la Gerencia General o la Dirección Ejecutiva.

4. Contabilidad (tercerizada)

La empresa de CAP TRATING SAC con RUC Nro. 20504022740 con domicilio fiscal en Jr. Ica 559 Cercado de Lima cuyo Gerente General es el señor Miguel Ángel Escajadillo Chavesta con DNI 41457011 se encarga de las tareas contables y presupuestales de FOEZU SAC.

5. Gerente Administrativo
   - Colaborar con la Gerencia General para el mejor cumplimiento de las responsabilidades integrales de la Empresa.
   - Dar cumplimiento a las disposiciones emanadas de la Gerencia General, impartiendo las Directivas de detalle para su cumplimiento por los niveles ejecutivos y operativos.
   - Dirigir, coordinar y supervisar las actividades que compete a los elementos asesores, ejecutivos y operativos.
   - Presentar el parte diario a la Gerencia General dando cuenta de las principales actividades, novedades y situación de la Empresa.
   - Presupuesto anual de la Empresa.
   - Libros, balances e informes, según disposiciones vigentes.
   - Planes de Instrucción, Entrenamiento y seguridad.
   - Planes de campaña comerciales.
   - Propuestas de Nombramientos y gratificaciones de personal.
   - Otros documentos derivadas propias de la compañía.
   - Verificar que la instrucción y entrenamiento se imparta de acuerdo a las normas y Directivas de la Empresa.
   - Presidir reuniones de coordinación a nivel Jefatura y Gerencial a fin de informar sobre las disposiciones impartidas y concretar acciones de trabajo.
   - Participar a nombre de la Empresa, en las disertaciones y concursos de precios en los cuales lo decida intervenir, formulando la documentación correspondiente.

- Representar al Gerente General cuando este lo autorice y reemplazarlo cuando las circunstancias lo impongan.

6. Gerente de Operaciones

En el aspecto de seguridad

- Intervenir en la formulación de los Planes de Seguridad, en los aspectos que le compete.
- Participar en la formulación de los estudios de seguridad.
- Mantener informado a la gerencia general mediante partes e informes de inteligencia.
- Realizar inteligencia dentro de la empresa.
- Investigar al personal que ingresa a la compañía y mantener una permanente acción durante el desarrollo de sus funciones.
- Coordinar con los supervisores sobre el personal y procedimientos, contando a mantener la nueva imagen de la empresa.
- Investigar posibles participaciones de vigilantes en hechos delictivos menores durante su trabajo diario, ordenado con la PNP, en los casos que se requiera su participación.

En el aspecto de Operaciones e Instrucción

- Realizar estudios de seguridad, en las instalaciones de empresas clientes que lo requieran.
- Formular y mantener los Planes de Seguridad.
- Preparar y desarrollar, Planes, Programas, Directivas y órdenes de instrucción, que aseguren una efectiva capacitación de los vigilantes.
- Organizar de modo racional, el servicio de vigilantes en las empresas clientes.
- Ejercer acción sobre los supervisores a fin de que realicen un efectivo control sobre los vigilantes en servicio.
- Proponer el reclutamiento de nuevo personal de vigilancia y la rescisión de contratos de elementos de bajo rendimiento.
- Organizar, equipar y mantener operativa, la sala de control de instrucción de la empresa.
- Velar por el orden y presentación del personal.
- Efectuar revistas, rondas e inspecciones de carácter periódicas e imprevistas.
- Recomendar adecuadas y oportunas modificaciones.

- Mantener actualizadas las listas y registros del personal operativo.

7. Gerente del Personal
   - Formular y mantener actualizados la apreciación del personal y del servicio.
   - Organizar y mantener actualizados lo legajos individuales de los trabajadores de la empresa de servicio en el departamento de Lima y Callao.
   - Tener a su cargo el trámite administrativo para los efectos de reclutamiento subrogación y promoción de personal y del servicio.
   - Apertura y mantener actualizados, los libros, Registros é informes de personal y del servicio, establecidos según los dispositivos legales vigentes y las emanadas de la Gerencia General.
   - Asesorar sobre el incremento y mantenimiento de la moral (Permisos, Licencias, Premios, Gratificaciones, etc.), a fin de mejorar la imagen del servicio de la empresa.
   - Mantenimiento de la disciplina ley y orden, en coordinación con la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones.
   - Presentar el proyecto de Presupuesto de personal, para su aprobación e incorporación al Presupuesto General de la Empresa.

8. Jefe de Recursos Humanos
   - Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización para mantener un buen clima laboral.
   - Realizar el reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal a la empresa.
   - Crear programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
   - Supervisar y controlar todos los beneficios de ley del trabajador (vacaciones, anticipos de prestaciones, utilidades, etc.)
   - Garantizar el pago oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
   - Manejar información confidencial de la empresa.
   - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

9. Jefe de Ventas y Marketing
   - Monitorear y presentar periódicamente los resultados y estrategias de las ventas.

- Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

10. Jefe de Logística

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc.; buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
- Mantener informado al gerente general, sobre la marcha del departamento.
- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.

11. Supervisor

- Controlar los servicios que deben de cumplir de conformidad al Plan de Operaciones preestablecido por la Gerencia de Operaciones.
- Cooperar en la instrucción y adiestramiento del personal en función del trabajo que realiza.
- Sugerir las modificaciones que considere necesaria en el servicio con el fin de mejorarlo.
- Mantener con firmeza la disciplina y orden del personal, procurando mejorar su comportamiento y calidad moral.
- No obviar las faltas de puntualidad, negligencia u omisión en que incurre el personal adoptando medidas ratificatorias.
- Inculcar constantemente el espíritu de colaboración y/o el desarrollo de la sana iniciativa.
- Exigir que los agentes observen la mayor cortesía y buena educación en su trato con todo el personal de directivo, empleados, obreros y en general con quienes concurran a los establecimientos donde presten servicio.
- Controlar que los vigilantes lleven correctamente los registros y cargos que se le asigne, así como los formularios de control de personal, vehículos y materiales.
- Cuidar que los vigilantes lleven durante el trabajo correctamente y con limpieza su vestuario, prendas y útiles de reglamento, sin omitir la credencial que los identifique.
- En el caso que los vigilantes, lleven armas de fuego, exigirá que lleven consigo la

respectiva licencia verificando que el armamento se halle en perfectas condiciones de uso y conservación.

- Efectuará recorridos de inspección para constatar la normalidad de las actividades y preparar los informes de ocurrencias durante turnos.
- Cumplirá y hará cumplir las normas y disposiciones que sobre seguridad dicte la dirección de la empresa.
- Apoyará delicadamente en los operativos sorpresivos de seguridad que se realicen en diversas unidades de servicio.
- En caso que se produzca alguna incidencia o problema grave deberá comunicarse inmediatamente por los medios más rápidos al centro de control y a la Gerencia de la empresa a la cual se brinda el servicio adoptando las medidas más expeditivas para restablecer la normalidad y sin perjuicio de dar aviso a la Policía del sector si fuera necesario.

12. Jefe de Grupos

- Controlar las actividades de los vigilantes instruyendo con el ejemplo y verificando que se conserven inalterables la disciplina y el cumplimiento de la misión.
- Mantener al tanto de todas las ocurrencias e informar al Supervisor de turno a fin de que se adopten las medidas correspondientes.}
- Colaborar con el Supervisor y sugerir mejorar el servicio.
- No permitir que los vigilantes en horas de trabajo se dediquen a leer periódicos, revistas, libros, ni lleven aparatos de radio u otros artículos que le distraigan.
- Cumplir y hacer cumplir las consignas generales específicas emanadas por la Gerencia de Operaciones.
- Efectuar rondas por el interior del local.
- Verificar que los vigilantes chequeen la operatividad de los extinguidores y grifos.
- Preparar el parte de ocurrencias, durante su servicio.
- Controlar que el relevo de los vigilantes se haga en los puestos de vigilancia, no permitiendo el abandono del puesto mientras no llegue el relevo.
- Controlar el ingreso y salida del personal, materiales y vehículos de la empresa, verificando que la documentación utilizada sea oficial y lleve las firmas autorizadas.
- Solicitar en casos de emergencia, la ayuda y el apoyo de las Fuerzas Policiales, Bomberos, etc.

- Es responsable por la ejecución y control de las acciones de seguridad en toda el área del puesto asignado.

13. Vigilantes

- Cumplir con las ordenanzas y disposiciones del Reglamento del servicio de Seguridad Privada y del presente reglamento interno.
- Asumir conscientemente la obligación de velar por la seguridad y patrimonio de la empresa donde presta servicios cultivando el sentido de responsabilidad.
- Procurar conocer a los directivos, empleados y mayor número de trabajadores y personas que mantengan vínculos comercio de otro orden con la empresa, memorizando los nombres.
- Avisar de inmediato a los directivos sobre las novedades importantes que se produzcan a fin de que adopten las medidas pertinentes, formulando el respectivo Parte. En casos de gravedad comunicar la ocurrencia por los medios rápidos a los directivos de la empresa. En la Redacción del Parte narrar la ocurrencia ciñéndose fielmente a los hechos, en forma imparcial.
- Lleven con corrección y limpieza el cuaderno de ocurrencias del Servicio y los Registros de control de personas, vehículos materiales y producción.
- Conocer detalladamente las instalaciones, oficinas, depósitos, silos, grifos, de agua, sitios donde se encuentran los extinguidores, el tablero general de suministro de fluido eléctrico , etc. y estar en condiciones de utilizar con rapidez el sistema de alarma y el equipo extintor, teniendo en cuenta los diferentes tipos de incendio, porque el uso incorrecto de dichos artefactos pueden ser peligrosos, poner en práctica las medidas preventivas de sustancias, combustibles inflamables, haciendo que se eliminen hacinamientos de basura, residuos de madera, papeles trapos, productos químicos de desperdicios, condensaciones de aceite en las paredes, techos, etc.
- Al producir un incendio proceder a conjurarlo, usando todos los medios disponibles comunicando de inmediato a los directivos de la Empresa, a las Cías de Bomberos, Radio Patrulla, Delegación de la PNP de la demarcación y centro de control de la empresa, cuidando al mismo tiempo, de auxiliar a las personas que se hallen en peligro y protegiendo en lo posible el patrimonio de empresa.
- Cooperar con el departamento de seguridad de la empresa cliente, en la ejecución

de los programas de prevención de acciones, aportando los conocimientos y experiencias que posea.

- Habiendo demostrado la experiencia que el robo sistemático en los centros de trabajo disminuye cuando se implanta un sistema adecuado de control, es obligación de los vigilantes cuidar especialmente los almacenes e impedir el acceso de personas distintas a los encargados de estos departamentos. Controlar igualmente las puertas de ingreso al local, procediendo a revisar paquetes maletines, fiambres, bolsas, termos, etc. que porten los obreros y empleados a la hora de salida, llegando hasta el registro personal cuando existan sospechosos de que determinados individuos lleven consigo especies sustraídas, los hurtos deben denunciarse de inmediato a la autoridad policial porque las demoras no solo conducen a que las sustracciones aumenten sino que implica la pérdida de indicios y pistas valiosas por la investigación.
- Al producirse accidentes de trabajo, los vigilantes auxiliarán a las víctimas procurando su inmediato traslado al más cercano Centro de Salud de Emergencias Hospitalarias, en todo caso atenderán a los accidentados haciendo una cura urgente, utilizando el botiquín que obligatoriamente habrá en los centros de trabajo.
- Al comprobarse la comisión de un acto delictivo en el interior de la Empresa, actuar con cautela para evitar alteraciones de los elementos de prueba, protegiendo las huellas y otro indicio hasta que se hagan presente los miembros de la Policía encargados de la investigación. En lo concerniente a los culpables, tratándose de delitos flagrantes, solo podrán detenerlo hasta que llegue la autoridad, asegurándose mientras tanto el lugar adecuado o manteniéndolos a la vista, tomando precauciones para impedir la fuga. Esta clase de ocurrencias dada su importancia, dará lugar a la formulación del correspondiente Parte para conocimiento de los Directivos de la Empresa y de la Compañía.
- Cuando sean requeridos para dar informes, proporcionar sólo los que estén autorizados indicando a los solicitantes que si necesita mayores datos, pueden obtenerlo en el Departamento de Relaciones Públicas u oficina de informes de la empresa.
- Controlar estrictamente la entrada y salida de empleados y obreros dando cuenta al jefe de personal, de las inasistencias, tardanzas y cualquier novedad que se

produzca. En las empresas que usan reloj de control vigilar con atención que el personal marque las tarjetas y las deposite en los casilleros. En lo referente a las personas que concurran podrá entrevistarse con los Directivos, empleados y obreros con el fin de realizar actividades relacionadas por el trabajo y la producción, procederán de acuerdo a la política de la Empresa y de manera general solo debe permitirse el ingreso con autorización expresa, igual procedimiento se observará cuando se trate de público en general.

- Para prevenir accidentes o dificultades con el personal de trabajadores, derivados de la moralidad del servicio que cumplen los Agentes, deben explicarles a ellos de la finalidad de la función, tratando que se comprenda con todo amplitud de que esta tiene por objeto velar por la seguridad física del local y mantener la normalidad de las actividades laborales.
- No permitir el ingreso de personas ebrias a los centros de trabajo a efecto de prevenir accidentes o alteraciones del orden interno, cuando se trate de empleados y obreros deben dar cuenta de inmediato a la Oficina de Personal; en caso de que pretendan ingresar en ese estado en horas de la noche por haber sido designado para trabajar, deben negarle la entrada con cargo de comunicar la ocurrencia al Jefe respectivo.
- Cuando llegue a su conocimiento que los trabajadores organizan paros, huelgas o reclamaciones de tipo laboral, comunicar a los Directivos de la Empresa y oficina principal de la empresa, para que se adopte las medidas pertinentes, al producirse dichos actos, colaborar con las Fuerzas del Orden encargadas de su control proporcionando seguridad, en todo caso a los Directivos de la Empresa y protegiendo el patrimonio de esta.
- Intervenir en los incidentes suscitados por los trabajadores, actuando con sagacidad, tino y energía en la solución de tales hechos teniendo presente que se debe mantener el principio de autoridad, el orden interno y la disciplina en el trabajo.
- Impedir el ingreso de vehículos que no estén autorizados ejerciendo estricto control en lo referente a uso de las zonas de estacionamiento reservadas a los visitantes directivos, empleados y obreros así como los vehículos de transporte de materiales y producto, controlar minuciosamente la entrada y salida de los vehículos revisando la conformidad del cargamento y haciendo las correspondientes

anotaciones en el formulario correspondiente.

- Cuando constaten vehículos estacionados cerca de las instalaciones, especialmente en horas de la noche, procederán con toda cautela, averiguando la causa de detención, dando aviso al radio patrulla (serenazgo), si tomarán alguna actitud de sospechosa de parte del conductor o de sus ocupantes, a fin de
- Impedir de esta forma, la realización de algún hecho en perjuicio de la Empresa debiendo anotar el número de Placa de Rodaje.
- En la noche auxiliarse mutuamente en todo momento los vigilantes de los diversos sectores vecinos, empleando los medios de comunicación que la empresa les provea, asimismo considera como medio alterno el silbato emplearán toques de silbato, para pedir ayuda cuando la situación lo requiera; en este caso el vigilante de zona vecina debe comunicar al jefe de ronda y la central de dicha ocurrencia; los toques de silbato serán preestablecidos de acuerdo a un código, el mismo que será motivo de evaluación.
- Revisar minuciosamente los cercos, muros, alambrados, rejas , puertas, ventanas, claraboyas, etc. para verificar sus condiciones de seguridad, dando cuenta los directivos de los deterioros que conste a fin de que sean separados de inmediato , sin perjuicio de practicar las investigaciones pudientes a determinar la causa o descubrir al autor teniendo en cuenta que esta clase de hechos constituye generalmente los actos preparatorios para la comisión de delitos contra el patrimonio o seguridad de la empresa, verificar asimismo que las cajas fuertes y otras donde se guarden valores estén bien cerradas , comunicando a los Directivos y al cajero en caso de comprobarse alguna irregularidad.
- Efectuar rondas en el recinto empresarial, dando preferencia a los lugares de menor seguridad, Oficina, Instalaciones, Central de Energía Eléctrica, Depósitos de materiales, verificando los sistemas de alarma y contra incendios, comunicación interna y telefónica manteniendo enlace con las oficinas de la empresa sujetándose para el efecto de las normas dictadas sobre control telefónico. En donde se disponga el reloj guardián deberá cumplirse estrictamente el Plan de Marcación.
- Cuidar que solo se encuentren encendidas las luces que se destinen para la noche solicitando que las zonas de mayor vigilancia estén bien iluminadas comprobando los grifos de agua estén cerrados para evitar aniegos y en general observar toda

anormalidad para subsanar de inmediato dando cuenta a los directivos o empleados que corresponde.

- El vigilante de turno deberá presentarse a su puesto con quince (15) minutos de anticipación para enterarse de las novedades de importancia que se hayan producido de las disposiciones impartidas por los Directivos de la Empresa, relacionadas con el trabajo o el servicio; recibir los cuadernos, Registros. Llaves, etc. verificar la conformidad de los enseres a su cargo de la oficina de vigilancia, el relevo se hará constar en el cuaderno de ocurrencias de servicio, firmando los vigilantes que intervengan en el acto.
- Antes de hacerse cargo de servicio, cerciorarse, si llevan consigo el material de trabajo; Linterna, Silbato, Bolígrafos y Libretas de Notas, así como las credenciales que demuestren su condición de vigilante privado. En caso de portar arma de fuego comprobar si tienen en su poder la respectiva licencia y si dicha arma se encuentra en condiciones de ser usada.
- No abandonar el puesto sin haber sido relevado; de no presentarse el relevo, comunicar el inconveniente al Centro de Control de la Empresa, para que sean reemplazados.

Ficha Técnica del Entrevistado

Nombre: María Teresa Ferreyra Lima
Edad: 34
Nacionalidad: Peruana
Ocupación: Gerente General
Profesión: Administradora de Empresas
Distrito: Ventanilla
Residencia: Callao
Breve reseña: Se desempeña como Gerente General de la empresa FOEZU SAC realizando funciones como las de aprobar o desaprobar el balance general, estados de pérdidas y ganancias, memoria anual del ejercicio económico fenecido, así como el presupuesto analítico anual y las gestiones realizadas. Organiza al régimen interno de la compañía. Vela por el normal funcionamiento de la Empresa de Acuerdo con las normas internas que se dicten y de conformidad a los dispositivos legales y vigentes.

Guía de Entrevistas

Día: Lunes 6 de marzo del 2017	Hora: 17:00
Lugar: Empresa FOEZU SAC	Entrevistado: María Teresa Ferreyra Lima
Tema: Empresa de Seguridad FOEZU SAC	
Pregunta 1: ¿Cómo identificó la oportunidad de su negocio?	El entorno de inseguridad ciudadana fue el primer factor, más aún si tenemos en consideración que el gobierno siempre está ausente y con carencias para satisfacer una necesidad creciente. La seguridad hoy en día ya no sólo es de empresas, es también de hogares, barrios y pequeños negocios y bueno también empresas de gran envergadura.
Pregunta 2: ¿La tecnología para su sector es un factor positivo o negativo?	Tiene dos enfoques, el positivo es para los usuarios debido a que su acceso facilita los sistemas de control y seguridad, también para nosotros como empresa es positivo porque podemos ofrecer nuevos servicios que brindan mayor tranquilidad a los clientes. El lado negativo está en que aun sus precios son muy elevados y no todos los usuarios tienen la capacidad de acceder a ellos y nosotros al sofisticar más nuestros servicios también subimos nuestros precios lo que hace que puedan buscar empresas con precios más bajos.
Pregunta 3: La economía en los 10 años ha disminuido su ritmo de crecimiento. ¿Cómo les afecta a ustedes?	Para nosotros tiene principalmente un efecto negativo porque nuestros clientes buscan negociar nuevos precios y contratos que se ajusten a esta desaceleración argumentando que sus ingresos se verán afectados y con muchas oportunidades terminan rescindiendo los contratos y optando por empresas con menores precios pero que ya están muy cerca a la informalidad.
Pregunta 4: Cuando menciona empresas cercanas la informalidad. ¿A qué se refiere?	Una empresa formal de seguridad tiene costos laborales muy altos y para muchas empresas es difícil poder asumirlos, la propia naturaleza del negocio tiene mucho de horas extras, descansos no otorgados, permisos y licencias

	ante nuestros reguladores estables, etc., es por estas razones que muchas empresas lindan con la informalidad lo que les permiten tener precios más competitivos, pero con un alto riesgo.
Pregunta 5: ¿Cree entonces que la informalidad es el principal problema de su sector?	Es uno de los principales problemas, pero si sólo enfocamos dese el lado del mercado, sin embargo, por problema dese el CORE del negocio es la anta rotación del personal, nosotros como empresa formal necesitamos informar a la SUCAMEC y enviar un legaje de todo nuestro personal, además incurrimos en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación, revisión de antecedentes uniformes, etc., gastos e inversión que realizamos y que muchas veces por lo duro del trabajo deciden ya no continuar y hacen abandono de puesto lo que implica un trámite notarial adicional.
Pregunta 6: Entonces ¿Cómo abordan este inconveniente?	Una de las soluciones que hemos encontrado es desarrolla eficientemente el área de bienestar de recursos humanos, nos enfocamos en generar un ambiente de trabajo muy agradable y confiable para todos nuestros colaboradores y reconociendo todos nuestros derechos laborales, reconociéndolos no sólo económicamente sino también valorando la labor que realizan, el cliente también valora contar con un personal constante.
Pregunta 7: Cuando mencionó los permisos y autorizaciones ante los reguladores del sector, ¿Terminan siendo ventajas competitivas frente a las otras empresas?	Sí nos enfocamos en clientes medianos, sí lo son, pero para los clientes pequeños no necesariamente porque ellos se enfocan en el precio y para los clientes grandes es tan solo un complemento, pero no determinante para su elección.
Pregunta 8: Después de esa descripción de mercado ¿Cómo aborda la variable de precios competitivos para su mercado objetivo?	El precio es para nosotros la variable más importante y por esa misma razón el análisis de nuestra estructura el costo es fundamental. Cada cliente es único para nosotros porque no todos tienen las mismas necesidades y nosotros buscamos mantener el mismo margen de utilidad, la competitividad de nuestros precios se basa en la cantidad de agentes, los horarios, el equipamiento requerido, la

	tecnología requerida, etc., cuidamos hasta el mínimo detalle de los costos para que el precio sea lo más beneficioso para ambos.
Pregunta 9: Con un mercado tan amplio para atender. ¿Cómo realiza la cobertura del mismo?	Nuestra empresa tiene una buena respuesta y también cobertura, principalmente por la rápida labor de reclutamiento de recursos humanos, también porque entre los mismos colaboradores nos recomiendan por los beneficios antes mencionados…aún tenemos oportunidad de una mayor cobertura de mercado que se dará según la maduración de marca y prestigio de la empresa.

Día: Lunes 21 de octubre del 2019	Hora: 09:00
Lugar: Empresa protección VIP seguridad y vigilancia	Entrevistado: Alejandro Arguelles
Tema: El mercado de seguridad y vigilancia	
Pregunta 1: ¿Cómo ha cambiado el mercado de seguridad y vigilancia?	El mercado ha cambiado muchísimo, ahora la competencia es mucho mayor y la informalidad ganó terreno. Lo que cambió el mercado también fue el acceso a la información por parte de los clientes, ahora son más exigentes.
Pregunta 2: ¿Qué tipo de exigencias son las más comunes?	Ahora valoran que nuestro personal presente una imagen imponente y disuasiva. También exigen servicios de calidad en todo sentido, horarios, presentación, manejo de situaciones complicadas, etc.
Pregunta 3: ¿Qué otras variables influyen en la captación de clientes?	Los clientes ahora con el acceso a la tecnología creen que pueden reemplazar el servicio de seguridad y vigilancia pero después se dan cuenta que no es posible hacerlo porque un agente siempre va a ser mucho más eficiente que una cámara de seguridad

Pregunta 4: ¿A qué atribuye el liderazgo de su empresa?	El tiempo que tengo en el mercado es un factor importante, así como toda la inversión mediática que realizamos en años anteriores, un factor que ayuda mucho es contar con presencia a nivel nacional, aprovechando atender a empresas más grandes que nos ayudan como imagen y publicidad.
Pregunta 5: ¿Cómo ve el futuro de este mercado?	Va a seguir creciendo, principalmente por la realidad que hoy vivimos y esta sensación de inseguridad que ahora ya no sólo sientes las empresas, sino también los habitantes de pie. El principal problema que vamos a enfrentar las empresas formales es que las informales cada vez crecen más debido a que los precios son accesibles.

Día: Jueves 24 de octubre del 2019	Hora: 14:00
Lugar: MINTER	Entrevistado: Juan Avila
Tema: La inseguridad ciudadana	
Pregunta 1: ¿Qué está pasando con la inseguridad en el Perú?	Lamentablemente no tenemos la capacidad de poder atender a la ciudadanía, y no quiero que suene xenofóbico mi comentario pero con la llegada de extranjeros esto también ha empeorado la situación, al ser más habitantes es más complicado, se estima que al Perú llegaron más de un millón de Venezolanos y eso implica mayor cantidad de personas por resguardar.
Pregunta 2: ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía?	Hoy la ciudadanía está sumamente descontenta y opta por buscar soluciones en el mercado privado, y muchas veces su principal fuente de reclutamiento son los miembros de las fuerzas armadas en retiro; ellos necesitan contar con personal que tengan conocimiento y experiencia para poder sentirse más tranquilos y en eso las empresas privadas no escatiman ningún nivel de inversión.
Pregunta 3: ¿Existe algún plan en el ministerio para la realidad que hoy vivimos?	Estamos impulsando asociaciones público privadas para poder satisfacer a la ciudadanía que cada vez se encuentra con más necesidades y a la vez tiene mayor conocimiento por el acceso a la información. Hoy el ciudadano busca calidad en todo y los servicios públicos no son la excepción.
Pregunta 4: ¿Qué consejos podría brindarnos respecto a la contratación de empresas de seguridad?	Lo más importante es que sea una empresa formal, siempre es bueno validar la información y pedir referencias de otras empresas que ya hayan recibido el servicio, la reputación es muy importante y no cuesta nada solicitar información. También les recomendaría validar la información del personal que ofrece el servicio así como sus habilidades, existe mucho inexperto.

Bibliografía

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Lima, Perú: Pearson.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

REGLAMENTO INTERNO DE FOEZU SAC. (2012). *REGLAMENTO INTERNO DE FOEZU SAC.* Lima, Perú.

Becerra, A. y García, E. (2008). Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas. 1ra. ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico.

David, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. 11va. ed. México. Editorial: Pearson educación.

Del Rio, M. (2002). Crecimiento organizado, el plan estratégico vs. La realidad pp.7-11. En: revista Calidad y Excelencia, Año 7 - No. 29.

Charles, H. y Jones, G. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. 6ta. ed. Colombia: McGraw Hill interamericana S.A.

Guía de Negocios e inversiones en el Perú. (2015). Ministerio de relaciones exteriores. Proinversion.

Hitt, M. Ireland, D. y Hoskisson, R. (2004). Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización. 5ta. ed. México: editores International Thomson S.A.

Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, Richard (2006). Dirección Estratégica. 7ma. ed. Madrid. Pearson educación S.A.

Jones, Garreth y George, J. (2006) Administración contemporáneo. 4ta. ed. México: McGraw Hill interamericana S.A.

Lizarraga, L.(2008) Compilación de diapositivas del curso Planeamiento Estratégico. Lima: UPC.

Referencias Electrónicas

Mapa de la Ubicación de la empresa FOEZU SAC. Tomado de “Observa el mundo desde una nueva perspectiva”, por Google Earth, 2017. Recuperado de: www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ubicacion+los+cedros+la+perla&*

Guardía Marítimo. Tomado de “Guardia Civil regresa a las aguas del Mar Menor”, de La Verdad, 2001. Recuperado de http://www.laverdad.es/murcia/20120528/local/region/guardia-civil-regresa-aguas-201205281701.html

Equipo de Seguridad Marítimo. Tomado de “Formación Marítima”, del Torcal Formación, 2017. Recuperado de http://torcal.es/es-cursoformacion-3-49-botes-de-rescate-rapido-brr

Seguridad Marítima. Tomado de “Armed Security – a credible deterrent to Piracy”, de Maritime Security Review, 2011. Recuperado de http://www.marsecreview.com/2011/06/armed-security-%E2%80%93-a-credible-deterrent-to-piracy/

Equipo de Seguridad Terrestre. Tomado de “Chamba como cancha”, de La Eskina, 2015. Recuperado de: http://www.prensalaeskina.com/chamba-como-cancha-se-requiere-personal-de-seguridad-en-ventanilla/

Vigilante de Seguridad Terrestre. Tomado de “Empresa de servicio de seguridad y vigilancia de residencias y condominios”, de Mercado Persa. Recuperado de http://www.mercadopersa.cl/?a=10884

Equipo de Seguridad Privado. Tomado de “Unidades de la PNC demuestran sus destrezas en XIX Aniversario”, de Ministerio de Gobernación, 2016. Recuperado de http://mingob.gob.gt/unidades-de-la-pnc-demuestran-sus-destrezas-en-xix-aniversario/

Agentes de Seguridad Privada. Tomado de “Category: Security Systems“, de Track Side, 2017. Recuperado de http://tracksideproductions.com/category/security-systems/

Ciclo de vida del producto comparativo con la matriz BCG. Tomado de Gabriel Agustín Mazzola, 2015, Recuperado de

https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/03/02/estrategias-de-marketing-segun-el-ciclo-de-vida-del-producto/

Equipo de Seguridad Especializado. Recuperado de: Armashttps://lh3.googleusercontent.com/qOkRnku2vEMewW_rmfaGzXLSjGEYLnudmuEh48XdGfaJIG230Ki4CxsKFNWJyv83MIGXqQ=s117

Empresas de seguridad privada vigentes en la actualidad, según departamento. Tomado de "Seguridad privada en el Perú, un estado situacional 2016," por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), 2016. Recuperado de: https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/dispositivos-generales/11-informacion/dispositivos-generales/36-seguridad-privada

Tasa de inflación. Tomado de "Peru Inflation Rate", por Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

Proyección de la tasa de interés. Tomado de "Perú inflation rate Forecast", por Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

Variación Anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Tomado de Trading Economics. Recuperado de http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi/forecast

Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más años de edad. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares

Población en Situación de Pobreza Monetaria, según ámbito geográfico. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares.

Adaptación de la cadena genérica de valor. Tomado de "La cadena de valor y la ventaja competitiva" (p.67), por M.P. Autor. 2010. Lugar de publicación: Pirámide. Copyright, 2010.

Adaptación de la cadena genérica de valor. Tomado de "La cadena de valor y la ventaja competitiva" (p.67), por M.P. Autor. 2010. Lugar de publicación: Pirámide. Copyright, 2010.

http://peru21.pe/actualidad/crece-82-percepcion-inseguridad-ciudadana-lima-2209546
http://peru21.pe/actualidad/inei-crece-inseguridad-lima-906-teme-victima-delito-2250482
https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/organizacion-ini/17-informacion-institucional/institucion/23-02-historia

http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerraria-2017-dentro-rango-meta-bcr-noticia-1965313?ref=flujo_tags_514410&ft=nota_4&e=título

http://psm.du.edu/media/documents/national_regulations/countries/americas/peru/peru_law_on_pscs_2006_spanish.pdf)

http://gestion.pe/mercados/dolar-retomara-tendencia-al-alza-cuanto-se-cotizara-2181797.