



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA**

**Carrera Ingeniería Empresarial y Sistemas**

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO  
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero  
Empresarial y de Sistemas

**MANUEL COK APARCANA**

Asesor:

Dr. Edmundo González Zavaleta

Agosto - 2013

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo constituye el documento resultado del proceso de planeamiento estratégico de la Empresa de Seguridad Privada (ES); proceso que ha sido desarrollado con el apoyo de funcionarios y trabajadores de la empresa.

ES una empresa de seguridad del medio con 25 años de experiencia, que cuenta con certificaciones ISO 9001, 14001, 18001, OSHAS y es líder en seguridad privada en el segmento de empresas e instituciones públicas.

Para el desarrollo de este trabajo se ha hecho el máximo esfuerzo para aplicar en forma estricta la metodología de Administración Estratégica y el Modelo completo del proceso de administración Estratégica que propone Fred R. David.

Para el análisis del macro entorno, se ha revisado la bibliografía necesaria e investigado sobre tendencias en los aspectos sociales, económicos, tecnológicos, legales, políticos y ambientales que van a impactar en los clientes, proveedores y en la propia empresa en los próximos años afectando positiva o negativamente su crecimiento, rentabilidad o supervivencia.

Asimismo para el análisis de la industria de seguridad, o entorno directo, ha sido fundamental utilizar el modelo de análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Del análisis de atractividad de la industria hemos determinado el nivel de atracción que tiene la industria de seguridad privada para el ingreso de nuevas empresas.

La industria es joven y se encuentra en la etapa de crecimiento; por lo tanto, ofrece un conjunto de oportunidades que pueden ser aprovechadas para generar negocios rentables.

Obtener información de la competencia, resultó ser una tarea muy difícil por las características de la industria, porque la metodología exige que la calificación de fortaleza o debilidad se establezca en comparación con la competencia. En tal sentido, aún contando con abundante información interna se tuvo que recurrir a especialistas expertos para lograr determinar utilizando el Método de Análisis Basado en la Cadena de Valor cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa ES

Se ha aplicado con la mayor rigurosidad posible el esquema analítico de la formulación de estrategias, utilizando en cada etapa los instrumentos (matrices) que han permitido formular las estrategias alternativas de negocio que luego han sido evaluadas en forma sucesiva por los tres métodos de Promedios Ponderados, Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa (MPEC) y Escenarios para tomar la decisión respecto a qué estrategia implementar.

Se han fijado tres objetivos estratégicos de rentabilidad, supervivencia y crecimiento a ser logrados en el lapso de 3 años.

Respecto a rentabilidad operativa se ha fijado llegar al 7% al 2015 considerando que ES está lejos del promedio de la industria que es el 6%, pero que remontará con la aplicación de una adecuada estrategia de negocio.

Se ha fijado crecer al 20% de participación del mercado, coherentemente con la necesidad de ir hacia el mercado privado, que tiene un alto crecimiento y un alto nivel de desatención.

Y se ha fijado reducir la dependencia de ES respecto al sector público hasta llegar al 60% en el 2015.

A partir de la selección de la alternativa: **Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con diferenciación al mejor valor**, como la mejor de las propuestas, se ha preparado el plan de implementación para los próximos tres años, en el supuesto que se iniciará en el año 2013.

Se ha construido el mapa estratégico (BSC) que muestra el conjunto de objetivos estratégicos generales que han sido fijados previamente y los objetivos específicos relacionados en el marco de las cuatro dimensiones o perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

Finalmente, se ha evaluado el impacto de la implementación de la estrategia en los resultados de rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa, construyendo para el efecto dos escenarios con los estados financieros proyectados hasta el año 2015; uno de ellos reflejando las acciones de implementación y el otro sin ellas.

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
RELACIÓN DE GRÁFICAS .....	7
RELACION DE CUADROS	
Cuadro Nro.1 Operacionalización de las variables de la investigación	28
Cuadro Nro.2 Matriz de consistencia	28
Cuadro Nro.3 Análisis de la visión actual	38
Cuadro Nro 4 Visión propuesta para la empresa	39
Cuadro Nro. 5 Análisis de la Misión actual	39
Cuadro Nro. 6 Tendencias Político - legales	40
Cuadro Nro. 7 Tendencias Tecnologías	41
Cuadro Nro. 8 Tendencias sociales	41
Cuadro Nro. 9 Tendencias económicas	41
Cuadro Nro. 10 Matriz EFE	43
Cuadro Nro. 11 Matriz de Atractividad de la Industria	48
Cuadro Nro. 12 Matriz del Perfil competitivo	56
Cuadro Nro. 13 ES Estados de pérdidas y ganancias 2009 -2011	58
Cuadro Nro. 14 Indicadores financieros	60
Cuadro Nro. 15 Evaluación de las actividades de la Cadena de Valor	68
Cuadro Nro. 16 Encuesta aplicado a los expertos	70
Cuadro Nro. 17 Identificación de fortalezas y debilidades	72
Cuadro Nro. 18 Relación de Fortalezas y Debilidades encontradas	73
Cuadro Nro. 19 Matriz EFI	74
Cuadro Nro. 20 Características que identifican a un servicio de seguridad privada	79
Cuadro Nro. 21 Matriz FODA	81
Cuadro Nro. 22 Variables por dimensión en la matriz PEYEA	83
Cuadro Nro. 23 Productos / servicios ES según crecimiento demanda y participac	86
Cuadro Nro. 24 Matriz MPEC	90
Cuadro Nro. 25 Matriz evaluación estrategias alternativas por criterio de decisión	91
Cuadro Nro. 26 Matriz evaluación estrategias usando escenarios alternativos	92
Cuadro Nro. 27 BSC Objetivos, indicadores y metas	96
Cuadro Nro. 28 Presupuesto de implementación de alternativa seleccionada	98
Cuadro Nro. 29 Presupuesto equipamiento asociado a la implementación de alter	98
Cuadro Nro. 30 Presupuesto de capacitación	99
Cuadro Nro. 31 Gastos de Administración y Ventas	99
Cuadro Nro. 32 ES Histórico de ventas 1996 - 2011	103
Cuadro Nro. 33 Calculo de constante y pendiente (procedimiento estadístico regr	104
Cuadro Nro. 34 ES Proyección de Ventas 2012 -2015	105
Cuadro Nro. 35 ES Histórico de estructura de estados de resultados proyectados	106
Cuadro Nro. 36 ES Estado de Resultados proyectados periodo 2012 -2015	107
Cuadro Nro. 37 ES Estado de resultados impactados con la implementación de la	108
.....	8
INTRODUCCION .....	9
CAPITULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA: .....	12

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	12
1.2.1 Problema General: .....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	13
1.4 OBJETIVOS .....	13
1.4.1 Objetivo General .....	13
1.4.2 Objetivos Específicos .....	14
CAPITULO II.....	15
MARCO TEORICO .....	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	16
2.1.1 Modelo completo del Proceso de Administración Estratégica del Dr. FRED R. DAVID .....	16
2.3 GLOSARIO.....	24
CAPÍTULO III.....	27
HIPOTESIS Y VARIABLES.....	27
3.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	28
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	28
3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	29
3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	29
CAPITULO IV .....	30
METODOLOGIA .....	30
4.1 TIPO DE INVESTIGACION .....	31
4.1.1 Tipo de estudio.....	31
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	31
4.2.1 Diseño.....	31
4.3 POBLACION DE ESTUDIO.....	31
4.4 MUESTRA DE ESTUDIO .....	32
4.5 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	32
CAPÍTULO V .....	33
PRESENTACION DE RESULTADOS.....	33
5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	34
5.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	34
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	38
5.3.1. Descripción del organigrama de la empresa.....	39
5.4 VISIÓN y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	39
5.4.1. Visión.....	39
5.4.2. Misión .....	40
5.5 ANÁLISIS EXTERNO .....	41
5.5.1 TENDENCIAS POLITICO – LEGALES Cuadro Nro. 6 .....	41
5.5.2 TENDENCIAS TECNOLOGICAS - Cuadro Nro. 7 .....	42
5.5.3 TENDENCIAS SOCIALES – Cuadro Nro. 8 .....	42
5.5.4 TENDENCIAS ECONOMICAS – Cuadro Nro. 9 .....	42
5.5.5 La Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	43
5.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	44
5.6.1 Análisis de la industria – Las cinco (5) fuerzas de Porter .....	44
5.6.2. Análisis del Grado de atractividad de la industria .....	49
5.6.2. Grupos Estratégicos en la Industria de Seguridad Privada .....	50
5.6.3 .Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	56
5.7 ANALISIS INTERNO .....	57
5.7.1. Análisis Interno con el método AMOFITH (Funcional) .....	57

5.7.2 Análisis interno utilizando la Cadena de Valor de la empresa ES.....	67
5.7.3. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	74
5.8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	76
5.8.1 Objetivos Estratégicos .....	76
5.8.2 Análisis de los objetivos estratégicos.....	76
5.9 DISEÑO Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	77
5.9.1 Modelo Océano Azul.....	77
5.10. CONSTRUCCION DE LAS MATRICES DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS .....	81
5.10.1.La Matriz FODA (Fortalezas –Oportunidades-Debilidades-Amenazas) .....	81
5.10.2 La Matriz PEYEA.....	83
5.10.3. La. Matriz Interna – Externa .....	85
5.10.4. La Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	86
5.11. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	89
5.11.1. Selección de estrategia utilizando la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	91
5.11.2 Selección de estrategia utilizando criterios /factores clave .....	92
5.11.3. Selección de Estrategia utilizando escenarios alternativos.....	92
5.11.4. Descripción de estrategia seleccionada .....	93
5.11.5. Descripción de estrategia contingente.....	94
5.12 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	95
5.12.1 Mapa estratégico – Balance Score Card (BSC).....	95
5.12.2 Objetivos, Indicadores y metas .....	97
5.12.3. Cronograma de implementación.....	98
5.13. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	101
5.13.1 Evaluación Financiera de la Estrategia.....	101
5.13.2. Significado del mayor valor VAN con la implementación de la estrategia seleccionada. ....	110
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFIA .....	113
ANEXOS .....	116

# RELACIÓN DE GRÁFICAS

Grafica Nro. 1. Organigrama de la Empresa.....	37
Grafica Nro. 2. Las cinco (5) fuerzas de Porter .....	44
Grafica Nro. 3. ES Ventas vs. Utilidad neta .....	57
Grafica Nro. 4. ES Mapa de Procesos .....	66
Grafica Nro. 5. ES Cadena de Valor .....	67
Grafica Nro. 6. Lienzo ES vs Industria .....	78
Grafica Nro. 7. Nuevo Lienzo ES - Océano Azul .....	79
Grafica Nro. 8. Representación Matriz PEYEA .....	84
Grafica Nro. 9. Representación Matriz IE .....	84
Grafica Nro. 10. Representación Matriz BCG .....	86
Grafica Nro. 11. Representación Matriz Gran Estrategia.....	87
Grafica Nro. 12. ES Mapa Estratégico BSC.....	95
Grafica Nro. 13. Cronograma de implementación estrategia.....	97
Grafica Nro. 14. ES Ventas vs Costo Ventas 1996 – 2011 .....	101

# RELACION DE CUADROS

Cuadro Nro.1	Operacionalización de las variables de la investigación	28
Cuadro Nro.2	Matriz de consistencia	28
Cuadro Nro.3	Análisis de la visión actual	38
Cuadro Nro.4	Visión propuesta para la empresa	39
Cuadro Nro.5	Análisis de la Misión actual	39
Cuadro Nro.6	Tendencias Político - legales	40
Cuadro Nro.7	Tendencias Tecnologías	41
Cuadro Nro.8	Tendencias sociales	41
Cuadro Nro.9	Tendencias económicas	41
Cuadro Nro.10	Matriz EFE	43
Cuadro Nro.11	Matriz de Atractividad de la Industria	48
Cuadro Nro.12	Matriz del Perfil competitivo	56
Cuadro Nro.13	ES Estados de pérdidas y ganancias 2009 -2011	58
Cuadro Nro.14	Indicadores financieros	60
Cuadro Nro.15	Evaluación de las actividades de la Cadena de Valor	68
Cuadro Nro.16	Encuesta aplicado a los expertos	70
Cuadro Nro.17	Identificación de fortalezas y debilidades	72
Cuadro Nro.18	Relación de Fortalezas y Debilidades encontradas	73
Cuadro Nro.19	Matriz EFI	74
Cuadro Nro.20	Características que identifican a un servicio de seguridad privada	79
Cuadro Nro.21	Matriz FODA	81
Cuadro Nro.22	Variables por dimensión en la matriz PEYEA	83
Cuadro Nro.23	Productos / servicios ES según crecimiento demanda y participac	86
Cuadro Nro.24	Matriz MPEC	90
Cuadro Nro.25	Matriz evaluación estrategias alternativas por criterio de decisión	91
Cuadro Nro.26	Matriz evaluación estrategias usando escenarios alternativos	92
Cuadro Nro.27	BSC Objetivos, indicadores y metas	96
Cuadro Nro.28	Presupuesto de implementación de alternativa seleccionada	98
Cuadro Nro.29	Presupuesto equipamiento asociado a la implementación de alter	98
Cuadro Nro.30	Presupuesto de capacitación	99
Cuadro Nro.31	Gastos de Administración y Ventas	99
Cuadro Nro.32	ES Histórico de ventas 1996 - 2011	103
Cuadro Nro.33	Calculo de constante y pendiente (procedimiento estadístico regr	104
Cuadro Nro.34	ES Proyección de Ventas 2012 -2015	105
Cuadro Nro.35	ES Histórico de estructura de estados de resultados proyectados	106
Cuadro Nro.36	ES Estado de Resultados proyectados periodo 2012 -2015	107
Cuadro Nro.37	ES Estado de resultados impactados con la implementación de la	108