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 valo**r, 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 Tecnologuias 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 implementaciòn 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 Tecnologuias 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 implementaciòn 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

INTRODUCCION

Empresa de Seguridad (ES), es líder en seguridad privada en el sector público con cobertura nacional. Es la primera empresa de seguridad en implementar instalaciones y servicios en todos los departamentos del país.

Reconocida por ser la primera empresa de la industria en lograr certificaciones ISO 9001, 14001, 18001, OHSAS, BASC ha mantenido su política de pleno respeto a los derechos laborales de los colaboradores agentes y supervisores durante sus 25 años de existencia.

A pesar de contar con un Sistema de Gestión Integrado hasta la fecha no ha preparado un Plan Estratégico que fije la dirección y ruta a largo plazo de la empresa, aún cuando han sometido periódicamente a revisión su visión y misión y mantenido las certificaciones.

En este contexto, el Comité de Gerencia ha autorizado la preparación del Plan y ha participado activamente en el proceso, aunque no ha autorizado que la publicación refiera directamente a la entidad.

La administración está motivada a implementar la estrategia que se propone en este documento, por lo que esperamos que los beneficios que se logren a través de esta implementación sirvan a la empresa, a sus aproximadamente 8,000 colaboradores distribuidos en todo el país, a sus clientes quienes recibirán un mejor servicio y a los accionistas que esperan mejorar el retorno sobre su inversión.

Este trabajo incluye en primer lugar un resumen ejecutivo que permite al lector tener una idea rápida del alcance del trabajo.

En el primer capítulo se hace el planteamiento del problema que comprende la descripción de la situación problemática, el problema de investigación, la justificación de la misma y se plantean tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sustenta el trabajo y que es resultado de la revisión detallada de la bibliografía relacionada a la

Administración Estratégica incluyendo por supuesto la conceptualización del Modelo Completo del Proceso de Administración Estratégica de Fred R. David. Asimismo se incluye un glosario con la definición de los principales conceptos y constructos que son abordados con la investigación.

En el tercer capítulo se plantea la hipótesis general, la misma que ha sido demostrada con la investigación, y se incluye la identificación de las variables independiente y dependiente con su correspondiente cuadro de operativización.

En este capítulo también se incluye la Matriz de Consistencia entre el problema planteado, el objetivo principal de la investigación, la hipótesis de trabajo, las variables y los indicadores.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología utilizada en el trabajo que comprende el tipo de investigación, el diseño de la misma y las técnicas de recolección de datos utilizada.

En el quinto capítulo se presenta el desarrollo y resultados de la investigación. Este capítulo corresponde al cuerpo del trabajo y por lo tanto, incluye la secuencia propia del Método Completo del Proceso de Administración Estratégica aplicado a la empresa ES, el grupo estratégico en que se desenvuelve y al sector de Seguridad privada.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se extraen de la investigación.

Se ha utilizado todas las herramientas de análisis que provee el propio modelo completo de Administración Estratégica de Fred R. David y las ayudas proporcionadas en el Curso de Planeamiento Estratégico desarrollado por el Dr. Edmundo González, en la Maestría de Ciencias Empresariales, quien es además el asesor principal en este trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA:

La empresa ES ha experimentado un crecimiento explosivo entre los años 2009 al 2011,[1] que ha impulsado la administración para ampliar la cobertura a costa de la rentabilidad de la empresa.

El crecimiento de las ventas no ha estado en concordancia con la capacidad operativa de la empresa generando una situación de saturación con la consecuente pérdida de calidad y eficiencia en el servicio.

A pesar del aumento de clientes y ventas, los principales indicadores de gestión y resultados se han deteriorado, mostrando a la empresa en una situación crítica.

ES enfrenta a un mercado muy competitivo con el ingreso de empresas transnacionales como G4S y Securitas que encuentran muy atractivo el mercado de la seguridad privada en el Perú, y están preparadas para captar a la mejor clientela tanto del sector privado como público y pueden poner en riesgo la permanencia de ES.

Asimismo, se ha incrementado la oferta de seguridad privada desde el lado de la informalidad con la presencia de muchas empresas pequeñas que ofrecen sus servicios a precios muy rebajados, pero sin las garantías de una empresa formal.

ES se presenta como una empresa que no está preparada para operar en un medio que está en permanente cambio.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 Problema General:

¿Cuál es el impacto en los indicadores de gestión y resultados con la formulación e implementación de una estrategia competitiva a la empresa de Seguridad Privada ES en Perú?

[1] La empresa pasó de vender S/. 59´000,000 en el 2009 a S/. 197´000,000 en el 2011, según los estados financieros publicados y auditados de esos años.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de Planeamiento Estratégico es una primera experiencia en la empresa ES. Nunca antes se hizo intento alguno de tal envergadura, se ha trabajado solamente en forma intuitiva y en un esquema de decisiones prueba – error que ha dado algunos resultados mientras ejercía un claro liderazgo en el mercado.

Sin embargo, el ingreso paulatino de empresas internacionalizadas con gran espalda financiera ha endurecido el mercado y ya no es suficiente la intuición para lograr mejores indicadores de gestión y resultados.

Este esfuerzo le servirá a ES para dar un salto e a nivel competitivo debido que fundamentará su plan estratégico en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar una ventaja competitiva diferenciadora.

Los beneficios esperados para la empresa con este trabajo se darán necesariamente en el incremento de la rentabilidad y en la participación en el mercado, en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, en el aprendizaje sobre mitigación de riesgos y en el conocimiento más profundo de la propia empresa, considerando que durante 25 años no se ha hecho un alto en el camino para revisar en la empresa la forma de administrar en forma científica, cómo aprovechar sus fortalezas y debilidades en las condiciones del entorno de la industria de la seguridad privada.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Formular el Plan Estratégico 2013 -2015, estableciendo y validando la mejor estrategia para lograr la ventaja competitiva a ES y mejores valores para los indicadores de gestión y resultados.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los objetivos estratégicos más adecuados a ES para el periodo 2013 -2015.
- Construir el Mapa Estratégico de ES (BSC) con validez en el periodo 2013 -2015.
- Determinar los objetivos operativos, indicadores y metas para evaluar la implementación de la Estrategia en el periodo 2013 -2015.
- Realizar la evaluación de la estrategia seleccionada

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

2.1.1 Modelo completo del Proceso de Administración Estratégica del Dr. FRED R. DAVID

El desarrollo de esta investigación se hace dentro del marco del Modelo completo del Proceso de Administración Estratégica impulsado por el Dr. Fred R. David y utilizando el esquema de trabajo propuesto en su cátedra de Planeamiento Estratégico por el Dr. Edmundo Gonzales en la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola.

El indicado Modelo completo integra las tres etapas de la Administración Estratégica, que son la Formulación de la Estrategia, la implementación de la Estrategia seleccionada y la evaluación de dicha estrategia.

Entendemos como Administración Estratégica "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos" (Fred R. David, México 2008).

En este enfoque el término planeamiento estratégico es sinónimo de administración estratégica y cubre las etapas de formulación, implementación y evaluación de la estrategia de una empresa.

En el mismo sentido del Modelo completo de Fred R. David, el concepto de administración estratégica que sustenta este trabajo integra la administración, el marketing, las finanzas, contabilidad, producción y operaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la organización.

Este significado y alcance del concepto de administración estratégica difiere de otros autores como Michael Hitt et al, México 2008 [2] que asocia la administración estratégica al concepto de competitivdad estratégica y el modelo de planeamiento estratégico que propone no incluye la etapa de evaluación de la estrategia seleccionada.

[2] Michael A. Hiit et. Al 2008 México Cengage Learning Editores S.A. Administración Estratégica Competitividad y Globalización - séptima edición

En el mismo sentido difiere con Charles Hill et al, México 2011 [3] que asocia la Administración Estratégica al concepto de liderazgo estratégico e igualmente el modelo propuesto no incluye la etapa de la evaluación de la estrategia.

LA ESTRATEGIA – SOPORTE CONCEPTUAL

La aplicación del Modelo de Fred. R. David se hace justamente para establecer la estrategia más adecuada a la empresa para competir en la industria en la que se desenvuelve.

Estrategia es un concepto que en la Academia encontramos definido de diversas maneras, y que corresponden a cada etapa en que ha sido utilizado tanto en el ámbito militar como en el terreno de las ciencias administrativas.

En este trabajo entendemos estrategia de la forma como Michael Porter (HBR Noviembre diciembre 1996) la ha definido: "creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades diferenciadoras."

La esencia del posicionamiento estratégico que buscamos para la empresa está en la selección de actividades que son diferentes a la competencia. Un conjunto de actividades mejor desarrolladas, en su variedad y que cubre las necesidades de todos los clientes. (Michael Porter, HBR Noviembre Diciembre 1996).

LA VISIÓN Y LA MISIÓN – SOPORTE CONCEPTUAL

Se trata de construir las declaraciones que reflejen claramente lo que la empresa quiere llegar a ser (visión) y cuál es el negocio y razón de ser de la empresa (misión).

Amplia bibliografía soporta estos conceptos.

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser la empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Michael A. Hitt et al México 2009).

[3] Charles W L HILL et al México 2011 Administración Estratégica Un enfoque integral. Cengage Learning Editores S.A. Novena edición.

La misión especifica la ó las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así cuáles son los clientes que quiere atender (Michael A. Hitt et al México 2009).

La Visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula con frecuencia en términos audaces, lo que la empresa le gustaría lograr (Charles E.L. HILL, México 2011)

La misión de una empresa describe lo que ésta hace (Charles E.L. HILL, México 2011).

Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? (Fred R. David, México 2008).

La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser" de la organización. Responde a la pregunta central "¿cuál es nuestro negocio?" (Fred R. David, México 2008)

La visión de la empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? (José María Sainz de Vicuña, Madrid 2009)

La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Responde a la pregunta ¿por qué existimos? (José María Sainz de Vicuña, Madrid 2009)

PROCESO DE DESARROLLO DE LAS DECLARACIONES DE LA VISION Y LA MISION

Para el desarrollo de las declaraciones de Misión y Visión se usa básicamente la propuesta de Fred R. David, (México 2008) con el procedimiento de elección de varios elementos de la declaración y la entrega a cada Gerente de la empresa para que redacten cada uno un borrador de declaración que luego es sometido al Comité de Gerentes para la elaboración de una redacción única.

Para la revisión se tiene en cuenta los siguientes componentes esenciales para la declaración de Visión:

1. Objetivo fundamental
2. Marco competitivo
3. Ventajas competitivas
4. Panorama del futuro implícito

Asimismo para la revisión de la Misión se tiene en cuenta los siguientes componentes esenciales en la declaración:

1. Clientes ¿Quiénes son?
2. Productos y servicios ¿Qué productos y servicios ofrece?
3. Mercados ¿dónde compite?
4. Tecnología ¿Está actualizada en tecnología?
5. Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad
6. Filosofia
7. Concepto que tiene la empresa de si misma
8. Preocupación por su imagen pública
9. Preocupación por los empleados.

LA AUDITORIA EXTERNA

Respecto a la auditoría externa que se hace en este trabajo, se utiliza la propuesta de Fred. R. David.

Se trata de identificar una lista finita de oportunidades que podrían ser aprovechadas por la empresa y amenazas que debería evitar o neutralizar.

La gran dificultad para construir la lista finita está en determinar cuáles **oportunidades o amenazas** son claves para la operación presente y futura de la empresa en la industria en la que opera.

Para el efecto se utiliza la metodología expuesta por Fred. R .David en el sentido de identificar variables clave que ofrezcan respuestas factibles.

Las fuerzas externas están clasificadas en (1) Fuerzas económicas, (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales (3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. (4) fuerzas tecnológicas y (5) Fuerzas competitivas

Para el análisis de macro entorno o entorno de la industria de seguridad privada se utiliza el denominado **método PASTEL** que es un nemotécnico de las fuerzas externas.[4]

Para el análisis de la industria se utiliza el **modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter** (the five competitive forces that shape strategy, HBR January 2008). Este modelo nos permite revisar el impacto sobre la empresa del posible ingreso de nuevos competidores, analizar si la industria ofrece barreras de entrada a dichos nuevos competidores. Asimismo, determinar si existe el riesgo de que el producto o servicio pueda ser reemplazado por otro con características similares o mejores; establecer la fuerza de negociación tanto de los clientes como de los proveedores y analizar la fuerza de las empresas competidoras; todo ello para determinar el nivel de atractividad de la industria.

La Auditoría Externa tiene tres (3) herramientas visibles de resultado como son la **Matriz de Factores Externos, la Matriz de Atractividad y la Matriz de perfil competitivo**.

AUDITORIA INTERNA

Para la realización de la auditoría interna se ha utilizado igualmente el modelo Completo del Proceso de Administración Estratégica de Fred R. David y para el efecto se ha utilizado tanto la herramienta de **análisis funcional (AMOFHIT)[5]** por área identificada de la empresa, como el **Análisis de la Cadena de Valor**, construyendo una CV específica para la empresa en estudio.

[4] Notas de clase de cátedra de Planeamiento Estratégico dictado por el Dr. Edmundo Gonzalez Zavaleta en la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola.

5 D'Alessio, F. (2005). La administración estratégica. Una visión general, Curso de Dirección Estratégica (tema I). Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Peru

El proceso es, tal como lo exige el Modelo, revisar las actividades que crean valor para el cliente, que también se denominan actividades o **procesos clave.**

Se cumple con la identificación de las actividades a un suficiente nivel de desagregación que haga posible la identificación de las **competencias centrales distintivas;** es decir aquellas que generan la **ventaja competitiva** a la empresa.

Este proceso permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la competencia.

La herramienta resultado de esta etapa es la **Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

LOS OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

En la aplicación del Modelo Completo del Proceso de Planeamiento Estratégico de Fred. R. David se establecen los objetivos de largo plazo, también llamados estratégicos e incluyen objetivos de tipo financiero.

Es sumamente importante definir objetivos de largo plazo porque permiten brindar dirección a la empresa, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, entre otras ventajas.

Para la definición de los objetivos se utiliza el Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de medidas de acción y proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, España 1996)[6]

Asimismo el BSC cumple el objetivo de equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones (Fred. R. David. México, 2008)

En la construcción del mapa estratégico BSC se definen los objetivos por cada una de las perspectivas o dimensiones como son la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

[6] Robert S. Kaplan y David Norton. España 1996. El Cuadro de Mando Integral 3ra Edición

La definición de objetivos de largo plazo (por lo general para tres (3) años), tiene la mayor importancia para luego definir los objetivos operativos (por lo general para un (1) año).

Y la construcción del Mapa estratégico BSC se complementará con la definición de los indicadores que servirán para el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos en la etapa de la evaluación de la estrategia seleccionada por la empresa.

Por lo tanto, en esta etapa la herramienta principal es el Mapa Estratégico BSC.

GENERACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Para la generación de estrategias el soporte conceptual está también en el modelo completo del proceso de Administración Estratégica de Fred R. David.

Las estrategias posibles son de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

Las posibles estrategias de integración son de Integración directa o hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Todas ellas se aplican para tener el control de propiedad sea sobre el canal, los proveedores o los competidores.

Las estrategias intensivas de penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de productos buscan mejorar la participación en el mercado con los mismos o nuevos productos.

Las estrategias de diversificación buscan mejorar los niveles de ventas añadiendo nuevos productos o servicios relacionados o no relacionados.

Las estrategias defensivas son aplicables cuando la empresa requiere reducir costos y activos o iniciar un proceso de desinversión o de liquidación.

Para la selección de una alternativa específica tenemos en cuenta las cinco (5) estrategias genéricas definidas por Michael Porter, New York 1980, las mismas que permiten a las empresas obtener ventaja competitiva de tres (3) bases diferentes: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

El proceso de formulación de estrategias alternativas (generación, evaluación y selección) respeta el esquema de tres (3) etapas propuesto por Fred R. David que utiliza como herramientas a las matrices de factores externos

(EFE), de factores internos (EFI) y la de perfil competitivo (MPC) en la primera etapa, denominada de Aportaciones. Asimismo utiliza las matrices fortalezas - debilidades – oportunidades – amenazas (FODA), de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), del Boston Consulting Group (BCG), Interna – Externa (IE) y la matriz de la gran estrategia en la segunda etapa, denominada de conciliación y finalmente utiliza la matriz de planeación estratégica cuantitaiva (MPEC) en la tercera etapa denominada de decisión.

En este trabajo se refuerza la etapa de decisión utilizando dos herramientas adicionales que son la **evaluación por criterios de decisión (factores clave**) y por la evaluación de **escenarios alternativos** probables[7].

IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA

Para la implementación de la estrategia seleccionada se utiliza nuevamente la herramienta Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral que parte del Mapa Estratégico elaborado en la etapa de determinación de objetivos.

En esta etapa se construye el Tablero de Control al nivel de detalle, se establece el alineamiento de los objetivos anuales con los objetivos de largo plazo, se establecen las metas y los indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de objetivos y metas y se listan las iniciativas de acciones a realizar por la empresa que conducirán a la construcción tanto del cronograma como el presupuesto para el cumplimiento de dichas acciones.

Por lo tanto las herramientas de esta etapa son el Mapa Estratégico, el Tablero de Control con los objetivos anuales, metas e indicadores, el Cronograma de actividades y el Presupuesto de implementación de la estrategia.

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA SELECCIONADA

En este trabajo se hace la evaluación de la estrategia seleccionada comparando los resultados proyectados de la empresa para los años del horizonte del Plan Estratégico con y sin la implementación de la estrategia.

[7] Análisis de tendencias y construcción de escenarios tomado de http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf3/Analisis.pdf

Se utiliza los Flujos de Efectivo operativo en ambos escenarios y se calculan los Valores actuales Netos y se hace la comparación para comprobar que la implementación de la estrategia permite mejores resultados a la empresa.

La tasa de descuento utilizada es la del costo ponderado de capital de la empresa (WACC).

Se utiliza el método de los mínimos cuadrados para obtener la ecuación de regresión a partir de los valores históricos reales de las ventas la serie 1996 - 2011.

2.3 GLOSARIO

Empresa: Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Estrategia: La estrategia se define a partir del modelamiento y estructuración de la intencionalidad en varios niveles mediante trabajo de equipo por parte de los directivos de la organización. La estrategia debe brindar:

• Dirección: Expresado en el Plan Estratégico. Cuánto más simple sea este documento, más fácil será de comunicar, de entender, de implantar y de controlar.

• Cohesión: Dado por el mayor consenso de ideas y el entendimiento mutuo que se obtiene durante el proceso de planeamiento. Cuanto más tiempo y concentración se dedique habrá mayor depuración de ideas y mayor concordancia de enfoques.

Gestión: hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Indicador: Medida de desempeño que permite reflejar el progreso frente a un objetivo (control estratégico) o el cumplimiento frente a un macro proceso (control de procesos). Los indicadores comunican el comportamiento alcanzado para el logro de un objetivo por lo que deben ser cuantificables.

Misión: Describe el fin, propósito o razón de ser de una organización. Define el rol que debe desempeñar ante el mercado y sus clientes o beneficiarios. Existen también estilos distintos para elaborar el texto de la Misión de una organización. Algunos prefieren un texto breve para la Misión y uno extenso para la Visión. Otros en cambio, lo prefieren a la inversa: visión a modo de slogan y misión **más** extensa.

Objetivo estratégico: Enunciado de intención a cumplir en el mediano o largo plazo. Los objetivos se constituyen en los bloques de construcción de la estrategia de la organización. Son enunciados generales que luego deben ser desagregados en otros de mayor nivel de detalle como son las iniciativas (Estratégicas).

Organizaciones: son sistemas comerciales diseñados para lograr metas y leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Plan estratégico: El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica

que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Visión: Es la expresión de lo que la institución quiere ser o alcanzar en el futuro. Debe ser una "META INSPIRADORA Y UNIFICADORA, expresada de modo sintético". Sin embargo existen estilos distintos de redactar la visión; algunos buscan que el texto de ésta tenga más detalle, lo que se traduce en mayor contenido literario.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

La formulación del Plan Estratégico 2013 -2015, con el establecimiento de la visión, misión; la realización de los análisis externo e interno, la definición de los objetivos de largo plazo y la evaluación de alternativas, permitirá seleccionar e implementar la estrategia que permita lograr la ventaja competitiva y mejores valores para los indicadores de gestión y resultados de la Empresa ES.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente:

Estrategia seleccionada: conjunto coherente de elecciones y medidas que deben adoptarse para lograr una cierta visión de la empresa y crear un valor económico sostenible en un contexto de mercado determinado. (Allaire and Firsirotu, 1993; 2004)

Variables Independientes:

Visión: ¿Qué queremos ser?

Misión: ¿Cuál es nuestro negocio?

Análisis Externo:¿Qué oportunidades y amenazas presenta el macro entorno y el entorno de la industria para la empresa? ¿Cuán atractiva es la industria?

Análisis Interno: ¿Qué competencias centrales distintivas tiene la empresa? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la empresa?

Objetivos de largo plazo: ¿Qué objetivos deben cumplirse en las dimensiones del Balance Score Card?

3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Cuadro NRO. 1

Variable dependiente	**Indicadores**
Mejor Estrategia	Flujos de efectivo operativos
	Valor actual neto
	Valor anual de Ventas
Variables independientes	**Indicadores**
Visión, Misión, Análisis Externo, Análisis Interno, Objetivos de largo plazo.	Pertinencia de Visión, Misión
	Consistencia Análisis Externo: identificación de tendencias del entorno
	Consistencia Análisis Interno: identificación competencias centrales distintivas
	Coherencia de Objetivos a largo plazo

3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro Nro. 2

Problema principal	**Objetivo principal**	**Hipótesis principal**	**variables de estudio**	**indicadores**
¿Cuál es el impacto en los indicadores de gestión y resultados con la formulación e implementación de una estrategia competitiva a la empresa de Seguridad Privada ES en Perú?	Formular el Plan Estratégico 2013 -2015, estableciendo y validando la mejor estrategia para lograr la ventaja competitiva a ES y mejores valores para los indicadores de gestión y resultados.	La formulación del Plan Estratégico 2013 -2015, con el establecimiento de la visión, misión; la realización de los análisis externo e interno, la definición de los objetivos de largo plazo y la evaluación de alternativas, permitirá seleccionar e implementar la estrategia que permita lograr la ventaja competitiva y mejores valores para los indicadores de gestión y resultados de la Empresa ES.	V x: Visión, Misión, AE, AI, Objetivos de largo plazo	Pertinencia Visión, Misión, Consistencia AE y AI Coherencia Objetivos Largo plazo
			V y: Estrategia seleccionada	Flujos efectivo operativos VAN Valor anual ventas

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 TIPO DE INVESTIGACION

4.1.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio del trabajo investigado es aplicativo, Descriptivo Explicativo, porque identifica y describe las características esenciales del estudio según Sergio Carrasco Díaz (pag. 49).

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.2.1 Diseño

El diseño de investigación utilizado en este estudio según Sergio Carrasco Díaz (pág. 72), es No experimental, la cual nos va a permitir realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo.

La presente investigación se trabajará con el siguiente diseño

$$\varepsilon = F\,(M,V,AE,AI,O)$$

Donde ε es la estrategia seleccionada por el proceso de planeamiento y es la variable dependiente.

M (Misión), V (Visión), AE (Análisis Externo), AI (Análisis Interno), O (Objetivos Largo Plazo) son las variables independientes.

4.3 POBLACION DE ESTUDIO

La población de estudio es la empresa con sus órganos de línea las gerencias de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas.

El estudio refiere al grupo estratégico de empresas en el que opera ES y la Industria de la Seguridad Privada en el Perú.

4.4 MUESTRA DE ESTUDIO

La investigación incluye toda la empresa dentro del grupo estratégico en el que opera y la industria r de Seguridad Privada en el Perú..

4.5 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

En la presente investigación se realizó investigación sobre tendencias en el entorno relevantes para la industria de seguridad privada y el comportamiento de la competencia dentro del grupo estratégico en que se desenvuelve ES, utilizando para el efecto datos bibliográficos de campo, el plan de largo plazo del Gobierno, marco legal de la industria, información en Internet sobre tendencias tecnológicas, información demográfica oficial, entre otros. Para el Análisis Interno se contó con la información de todas las áreas funcionales, en algunos casos para el rango histórico del 1996 al 2011. Para complementar el análisis interno se aplicó la encuesta a un conjunto de expertos en seguridad que sirvió para comparar lo Investigado dentro de ES con relación a los procesos y actividades clave con la competencia.

CAPÍTULO V

PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Es una empresa cien por ciento peruana, con presencia ininterrumpida en el mercado de la seguridad privada desde el año 1987, brindando servicios en todo el territorio nacional a empresas e instituciones del Sector Público y Privado.

Se distingue por atender de manera personalizada a los clientes en todos sus requerimientos de seguridad, con el objeto de protegerlos contra los riesgos de la delincuencia común u organizada, custodiar instalaciones de su propiedad y velar por sus pertenencias.

La capacidad de acción y cumplimiento de objetivos de EPS se basa en el hecho de contar con personal especializado y permanentemente capacitado, además de una sólida infraestructura operativa y administrativa.[8]+

5.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

ES brinda servicios especializados de seguridad privada, para lo cual desarrolla un proceso de capacitación continua entre sus trabajadores manteniendo una permanente innovación tecnológica para satisfacer las necesidades de los clientes.

Aplica en los procesos y procedimientos acciones de prevención contra actividades ilícitas en general, mediante el establecimiento y cumplimiento de estándares de seguridad en las operaciones de vigilancia; así mismo incentiva entre los asociados de negocios un comportamiento permanente de seguridad.

Desarrolla sus actividades previniendo la contaminación del medio ambiente cumpliendo con los requisitos legales vigentes y otros requisitos que la empresa suscribe voluntariamente.

[8] Fuente: Portal Institucional

Busca cumplir con las expectativas de los clientes y las exigencias del mercado mediante el mejoramiento continuo de un sistema de gestión integral.

PERSONAL

El personal es seleccionado y capacitado en los temas relacionados con la seguridad, con especial énfasis en los aspectos operativos. Para ello, cuenta con un grupo de calificados instructores, debidamente registrados en la DICSCAMEC, que dan cabal cumplimiento al Plan Anual de Instrucción.

CERTIFICACIONES

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000; 14000; 18001, OHSAS, BASC

ES es la primera empresa peruana de seguridad privada que obtuvo la Certificación ISO 9001:2000 aprobada por la firma Bureau Veritas Quality International, acreditados por la firma inglesa UKAS Quality Management, cuyo alcance precisa:
"Brindar servicios de vigilancia y control de seguridad privada a nivel nacional

Certificado de Operador de Servicio Especializado Aeroportuario

EPS cumple con los requisitos de la Dirección General de Aeronáutica Civil, organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para realizar operaciones de Servicio Especializado Aeroportuario, habilitado como Servicio de Seguridad.

SERVICIOS OFRECIDOS

Seguridad Física de Instalaciones

Seguridad Personal

Protección electrónica

Auditoria de Seguridad

Estudios de Seguridad

Servicios complementarios de seguridad y anfitrionas

Seguridad Física de Instalaciones

Se brinda de acuerdo al nivel de riesgo que resulte de la evaluación realizada a las instalaciones del cliente, con personal de seguridad profesionalmente capacitado y debidamente entrenado para cumplir a cabalidad funciones de protección, custodia y resguardo. Este servicio es monitoreado por supervisión propia, tanto presencial (rondas, visitas inopinadas) como a distancia (por teléfono y radio). Se cuenta con un Centro de Control que funciona 24 horas todos los días y con una flota de modernos vehículos equipados con tecnología moderna que permite un adecuado control on site de los servicios.

Seguridad Personal

EPS brinda este servicio de resguardo individual a personas que lo solicitan en razón de percibir que su seguridad personal se encuentra amenazada. Cuenta con personal idóneo y vehículos adecuados para cada caso. Los conductores guardaespaldas son elementos seleccionados y entrenados en técnicas y tácticas de protección de dignatarios, detección de riesgos y manejo defensivo.

Protección electrónica

EPS brinda servicios de instalación, mantenimiento y monitoreo de equipos modernos con tecnología de última generación, para complementar las funciones del personal de vigilancia y así obtener niveles óptimos de seguridad para nuestros clientes: CCTV (circuitos cerrados de televisión), alarmas contra robos, incendios, emanaciones tóxicas, etc., cercos eléctricos, controles de acceso, etc.

Auditoria de seguridad

Se trata de un servicio destinado a clientes que deseen evaluar los resultados de su seguridad utilizando como instrumentos de medición las auditorías de gestión de seguridad, referidas a políticas de seguridad, cumplimiento de programas y de objetivos estratégicos establecidos y las auditorías técnicas, consistentes en la inspección integral de riesgos (evidentes o encubiertos), ya sean naturales o producidos por la mano del hombre y en la evaluación de incidentes relacionados con hechos violentos y no violentos.

Estudios de Seguridad

Consiste en realizar un análisis de riesgos efectuado por el equipo de expertos profesionales en seguridad de EPS en las instalaciones del cliente. Se detecta, señala y las vulnerabilidades encontradas, formulando las recomendaciones para subsanarlas en un informe confidencial. A criterio del cliente, ES puede participar activamente en la implementación y ejecución de las recomendaciones

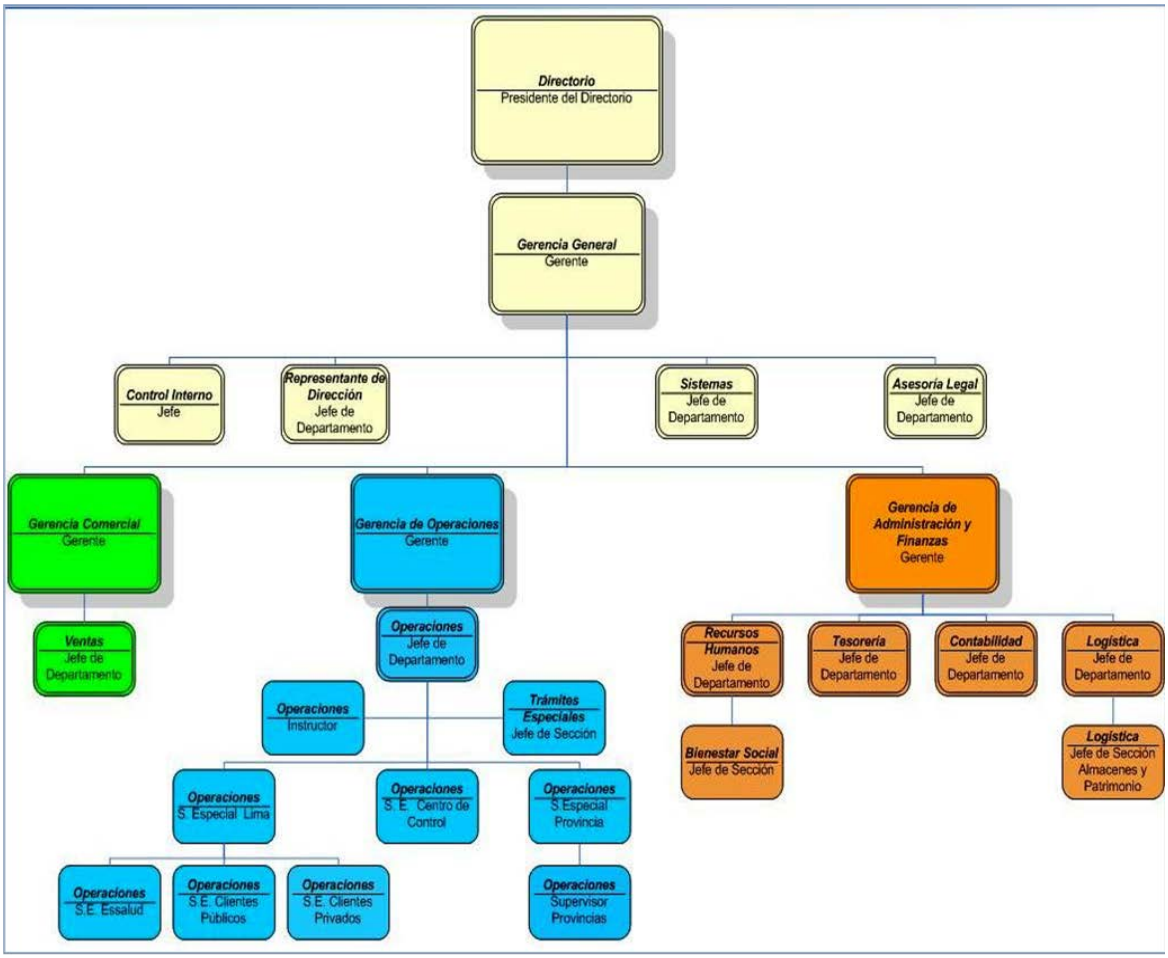
Servicios complementarios de seguridad

Damas especialmente capacitadas para atender en congresos, seminarios, conferencias, foros y eventos en general. Brindan apoyo para la organización, logística y desarrollo de sucesos sociales, académicos, empresariales, artísticos, deportivos e institucionales, dando la bienvenida y orientando a invitados y visitantes, mostrando capacidad profesional y disposición para resolver posibles inconvenientes que pudieran producirse. Contribuyen al éxito de toda reunión.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Gráfico Nro. 1

Organigrama de la empresa ES



5.3.1. Descripción del organigrama de la empresa

La empresa cuenta con un directorio con seis (6) miembros y un presidente, los mismos que han sido designados por los accionistas.

La Gerencia General reporta al Directorio y actúa como Secretario Técnico en las sesiones de dicho directorio.

Gerencia General cuenta con tres (3) órganos de asesoría: Control Interno, Representante de la Dirección y Asesoría Legal y un (1) órgano de apoyo: el Departamento de Sistemas.

Asimismo hay tres órganos de línea como son la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial.

La Gerencia Comercial cuenta con un Departamento de Ventas; la Gerencia de Operaciones tiene una Jefatura de Operaciones y una estructura de supervisión a cargo de las operaciones a nivel nacional

La Gerencia de Administración y Finanzas cuenta con cuatro (4) Departamentos: Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos y Logística

5.4 VISIÓN y MISIÓN DE LA EMPRESA

5.4.1. Visión

Visión actual de la empresa

VISION

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado de la seguridad privada a nivel nacional

Análisis de la visión actual:

Cuadro Nro. 3

ANALISIS	**VISIÓN**
Objetivo fundamental	Mantener el Liderazgo
Marco competitivo	En Seguridad Privada
Ventajas competitivas	No indica
Panorama del futuro implícito	No indica

Visión propuesta para la empresa:

Cuadro Nro. 4

ANALISIS	**VISION**
Objetivo fundamental	Mantener el Liderazgo
Marco competitivo	En Seguridad Privada
Ventajas competitivas	Con un servicio ce calidad y excelencia
Panorama del futuro implícito	Se mantendrán aquellos que ofrecen el mejor servicio

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado de la seguridad privada a nivel nacional con un servicio de calidad y excelencia.

5.4.2. Misión

Misión actual de la empresa

Brindar a nuestros clientes servicios de seguridad personal y corporativa con cobertura nacional, manteniendo permanente innovación tecnológica y personal altamente calificado, cumpliendo con los estándares internacionales.

Análisis de la misión actual

Cuadro Nro. 5

ANALISIS	**MISION**
Clientes ¿Quiénes son?	personas naturales y juridicas
Productos y servicios ¿Qué productos y servicios ofrece?	seguridad personal y corporativa
Mercados ¿dónde compite?	seguridad privada a nivel nacional
Tecnología ¿Está actualizada en tecnología?	permanente innovacion tecnológica
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	mantener el liderazgo (*)
Filosofia	brindar seguridad privada con calidad y excelencia (*)
Concepto que tiene la empresa de si misma	lider en seguridad
Preocupación por su imagen pública	cumple con los estándares internacionales
Preocupación por los empleados	permanente calificación
(*) alineada a la visión	

Consideramos que la Misión cumple con las características mínimas requeridas, por lo que debe quedar como está.

5.5 ANÁLISIS EXTERNO

Analicemos las tendencias de las variables del entorno (variables políticas, tecnológicas, demográficas, sociales, culturales y del estilo de vida, económicas, variables legales, ecológicas) de la industria de seguridad privada.

5.5.1 TENDENCIAS POLITICO – LEGALES Cuadro Nro. 6

TENDENCIA	**FUENTE**	**IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES**	**IMPACTO EN EMPRESA**	**AMENAZA/ OPORTUNIDAD**
La DISCAMEC(organismo encargado de regular el uso de armamento) evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas y de funcionamiento de las empresas de seguridad	Diario El Peruano Enero 2012	Clientes exigen que el servicio sea verificado permanentemente para comprobar vigencia de licencias	Mayores costos para la empresa, por la mayor frecuencia de renovación de licencias	AMENAZA
GOBIERNO MEJORARA LA CALIDAD DEL GASTO PUBLICO A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS	MARCO MACROECONOMICO MULTIANUAL REVISADO 2012 - 2014	CLIENTES PUBLICOS REVISARAN LA EFICIENCIA DE SUS GASTOS. SEGURIDAD PUEDE SER DECLARADO NO PRIORITARIO	REDUCCION DE CONTRATOS DE CLIENTES DEL SECTOR PUBLICO	AMENAZA
SE INCREMENTARAN LOS PROCESOS DE ASOCIACIÓN PUBLICO-PRIVADA IMPULSADOS POR EL ESTADO	IDEM	CRECERA EL NUMERO DE POSIBLES CLIENTES	SE PUEDEN IMPULSAR ALIANZAS CON ENTIDADES PUBLICAS Y GENERAR VENTAS	OPORTUNIDAD

5.5.2 TENDENCIAS TECNOLOGICAS - Cuadro Nro. 7

TENDENCIA	FUENTE	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES	IMPACTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
El sector de Seguridad privada crece y ahora incluye vigilancia y seguridad electrónica. Algunas empresas se preparan para atender a clientes más exigentes	Diario el comercio 22-09-2011	Cliente exige servicio con mayor valor agregado	Empresa debe hacer reingeniería del servicio cambio medios y personal calificado	AMENAZA

5.5.3 TENDENCIAS SOCIALES – Cuadro Nro. 8

TENDENCIA	FUENTE	IMPACTO EN CLIENTE / PROVEEDOR	IMPACTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
EL ENTORNO DE INSEGURIDAD CIUDADANA Y ORGANIZACIONAL SE MANTENDRÁ EN UN ALTO NIVEL EN LOS PROXIMOS AÑOS	DIARIO EL PAIS 25- 08-2008	EMPRESAS Y FAMILIAS CONTINUARAN DEMANDANDO SEGURIDAD PRIVADA	CRECERÁ LA DEMANDA POR SERVICIOS DE SEGURIDAD. EMPRESA INCREMENTARÁ INGRESOS	OPORTUNIDAD

5.5.4 TENDENCIAS ECONOMICAS – Cuadro Nro. 9

TENDENCIA	FUENTE	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES	IMPACTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
EL PERU ESTÁ EN CAPACIDAD DE MANTENERSE COMO LA	MARCO MACROECONOMICO MULTIANUAL REVISADO 2012 - 2014	UN ENTORNO MAS SEGURO DESALIENTA LA CONTRATACIÒN DE SERVICIO DE SEGURIDAD	DIFICULTAD PARA MANTENER LOS NIVELES DE VENTAS	AMENAZA

ECONOMIA DE MAYOR CRECIMIENTO DE LA REGION Y CRECER A TASAS SOSTENIDAS DE 6% ANUAL.		(ADMINISTRACIONES CONSERVADORAS)		
EL PERU ESTÁ EN CAPACIDAD DE MANTENERSE COMO LA ECONOMIA DE MAYOR CRECIMIENTO DE LA REGION Y CRECER A TASAS SOSTENIDAS DE 6% ANUAL.	IDEM	LAS EMPRESAS SEGUIRAN CONTRATANDO SERVICIOS QUE GARANTICEN SU SEGURIDAD (ADMINISTRACIONES MENOS CONSERVADORAS)	CRECIMIENTO EN VENTAS E INCREMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES	OPORTUNIDAD
EN LOS PROXIMOS AÑOS HABRA CRECIMIENTO CON ESTABILIDAD	IDEM	CLIENTES PRIVADOS CONTRATARAN SERVICIOS DE SEGURIDAD EN PLAZOS MAS LARGOS JUSTAMENTE POR LA CONFIANZA DEL ENTORNO ECONÒMICO	MAYORES INGRESOS POR CLIENTES PRIVADOS	OPORTUNIDAD
EN LOS PROXIMOS AÑOS HABRA CRECIMIENTO CON ESTABILIDAD	IDEM	EMPRESAS SEGURIDAD TRANSNACIONALES INGRESARAN A ECONOMIA PERUANA	LA MAYOR COMPETENCIA AFECTARAN LOS INGRESOS	AMENAZA

5.5.5 La Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta información nos permite construir la matriz EFE para determinar de qué manera responde ES a las oportunidades y amenazas del entorno.

Cuadro Nro 10

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación*	Total
Oportunidades			
El entorno de inseguridad ciudadana y organizacional se mantendrá en un alto nivel en los próxim	9%	3	0.27
El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos	11%	3	0.33
En los proximos años habra crecimiento con estabilidad	12%	4	0.48
Se incrementaran los procesos de asociacion Publico-Privado impulsados por el estado	6%	2	0.12
Amenazas			
La ley de seguridad será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas de seguridad	9%	3	0.27
Se produce una convergencia de elementos tecnológicos que en conjunto	6%	2	0.18
permiten mejorar la seguridad de las personas y las empresas			
Gobierno mejorar la calidad del gasto publico a traves del presupuesto por resultados	6%	2	0.16
Se impulsara la inclusion social y habrá un entorno de mayor seguridad ciudadana	5%	3	0.27
En los proximos años habra crecimiento con estabilidad	9%	3	0.27
El Código Penal será modificado para introducir penas más severas para quienes hacen uso de las	8%	2	0.16
en eventos delictivos			
La DISCAMEC evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas	9%	3	0.27
y de funcionamiento de las empresas de seguridad			
El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos	9%	3	0.27
Total	100%	33	3.074
* Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio; Cuatro (4): excelente,			
para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor			

ES responde en forma adecuada a las oportunidades y amenazas, tal como lo señala la puntuación obtenida con la matriz EFE (3.074).

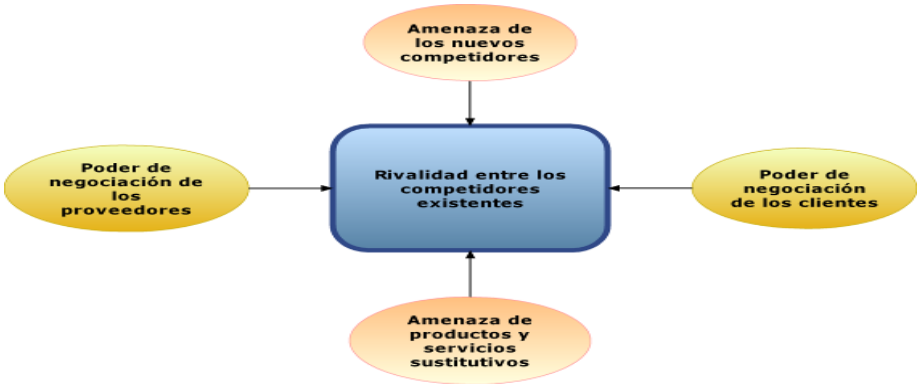
Es importante precisar que la industria de seguridad privada está en crecimiento y continuo cambio, por lo que este análisis debe ser revisado por lo menos cada 6 meses.

Hagamos ahora el análisis del entorno directo: la industria.

5.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.6.1 Análisis de la industria – Las cinco (5) fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter Gráfico Nro. 2



F1.- Amenaza de Ingreso de competidores potenciales.

PRINCIPALES BARRERAS DE INGRESO QUE DEBEN ENFRENTAR LOS COMPETIDORES POTENCIALES

Requerimiento de capital

Para este tipo de negocios de servicios de seguridad el monto de inversión para ingresar a la industria es alto, debido a la necesidad de adquirir de equipamiento sofisticado, de contar con adecuadas instalaciones y personal especializado. Esto representa una barrera que desalienta a nuevos competidores.

Diferenciación de producto

En la industria es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del producto / servicio debido a la normatividad que establece la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC) sobre la vestimenta, licencias y características del servicio, que tienden a estandarizarlo.

Esta situación motiva a nuevas empresas a ingresar a la industria, haciéndola atractiva. Mientras que representa una amenaza para las empresas que ya están en el sector, que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

Costos de cambio

El costo de cambio es muy alto si no se consigue mantener al personal clave de la empresa, ya que como una empresa de servicio donde los

clientes depositan su confianza en la empresa, es prioritario contar con un personal confiable y profesional en materia de seguridad.

De otro lado, el costo de cambio del equipamiento también es alto, y el poder de negociación de los proveedores hace que las empresas paguen los precios que imponen.

Esta situación representa también una barrera de entrada a nuevas empresas.

Accesos a canales de distribución

La presencia de empresas con filiales en provincias u otras regiones que aseguren una correcta relación con los clientes, también representa una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

Política gubernamental

Las leyes que regulan la industria tienen alto impacto en las empresas de seguridad privada. La regulación de la remuneración mínimo vital (RMV) es un riesgo que asumen las empresas de seguridad que hacen uso intensivo de mano de obra. En los 2 últimos años, la RMV ha sido incrementada 3 veces, y los clientes no siempre están dispuestos a asumir el incremento del costo

Ciertos controles de vigilancia y seguridad que el personal ES realiza, pueden verse limitados por la ley que establece restricciones que afectan el desarrollo del servicio. Esto también representa una barrera para los nuevos competidores.

Por lo tanto, la política gubernamental es una barrera de ingreso que hace menos atractiva la industria.

F2.-Poder Negociador de los proveedores

Sector dominado por pocas empresas proveedoras

En esta industria, pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios a las empresas de seguridad ejercen un gran poder de

negociación, esto hace poco atractiva a la industria. Es el caso del aprovisionamiento de equipos de vigilancia de última generación que son importados o la capacitación en temas especializados de seguridad que solamente puede ser realizada por un reducido número de proveedores que cuentan con la licencia correspondiente.

El producto es diferenciado o tiene altos costos por cambio

La capacitación en seguridad y vigilancia por ser servicios muy especializados y de alto costo de entrenamiento generalmente pocas empresas proveedoras lo otorgan. Además, los equipos de control y vigilancia suelen ser muy particulares lo cual origina que los proveedores cuenten con la exclusividad de sus productos. Esto reduce la atractividad de la industria.

F3.- Poder negociador de los Clientes – Compradores.

El producto comprado no representa parte importante de sus compras

Los clientes buscan reducir costos en temas de seguridad y vigilancia reforzando la confianza y fidelidad entre sus empleados. Sin embargo, si se trata de la custodia de capitales la compra de este servicio de los clientes se torna imprescindible.

El comprador tiene información total

En efecto, los clientes se informan y buscan referencias sustanciales que les permita determinar la negociación antes de firmar un contrato de servicio, el nivel de exigencia varía entre los segmentos de clientes del sector público y privado

La empresa está registrando bajas utilidades

Si los clientes ven perjudicados sus márgenes de utilidad pueden tener la posibilidad de renegociar los contratos para reducir sus niveles de servicios. En el grupo estratégico en que se ubica ES los márgenes brutos son relativamente bajos debido a la preponderancia del componente Agente en el costo de ventas comparado con empresas en las que este componente

tiene un peso menor y ofrecen otros servicios que usan menos recurso humano y más tecnología.

F4.- Amenaza de sustitutos

No existe exactamente un producto / servicio que sustituya a un agente de seguridad.

Sin embargo, la evolución del componente tecnológico del servicio que va pasando paulatinamente de ser un elemento complementario a servicio principal manteniendo al elemento humano como complementario, si es una amenaza de sustituto.

Variando las características que actualmente ofrece la industria, en razón de la demanda que impulsa el mercado, se configura un sustituto al servicio actual y podría ser 100% elemento tecnológico y prescindir del elemento humano o reducirlo significativamente.

De otro lado, algunas empresas han formado internamente su propio equipo de seguridad y vigilancia para el control y cuidado de sus instalaciones, (que por lo general se distribuyen en todo el país). Esta decisión genera mayores costos de la planilla y una distracción de la empresa en un servicio que no forma parte realmente del giro del negocio.

F5. La competencia

En los últimos 10 años la industria del servicio de seguridad y vigilancia privada, se ha transformado y actualmente se percibe de una manera distinta al sentido original por el que fue creado. Ya no consiste únicamente en tener un portero con mala actitud que se muestre totalmente desconfiado como primera impresión, sino 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 mente y de forma confiable.

En el mercado existen 5 empresas importantes entre las cuales está distribuido más del 50% de la facturación total, el porcentaje restante está distribuido entre las empresas formales de menor facturación y las informales que operan en el sector.

En un afán de optimizar la industria de seguridad, la Sociedad Nacional de Seguridad se ha organizado y en conjunto han empezado a desplazar a las empresas informales, pero sigue siendo una batalla difícil y de largo aliento. La rivalidad entre competidores es bastante fuerte.

5.6.2. Análisis del Grado de atractividad de la industria

De acuerdo a la revisión de las 5 fuerzas de Michael Porter, estamos en condiciones de presentar un indicador que nos señale en valor entre 1 a 5 el nivel de atractividad que tiene esta industria para quienes desean ingresar.

Con esta asignación de puntajes a cada fuerza, se puede construir la Matriz de Atractividad de la Industria.

Matriz de Atractividad de la Industria

Cuadro Nro 11

ANALISIS DE ATRACTIVIDAD

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					CONCEPTO
	1	2	3	4	5	
AMENAZA DE ENTRADAS DE NUEVAS EMPRESAS			X			EXISTE POSIBILIDAD DE INGRESO
						DE NUEVOS COMPETIDORES
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES			X			NORMAL
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES		X				ALTO
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				X		SECTOR ATRACTIVO POR LA
						BAJA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTO
RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	X					COMPETENCIA MUY FUERTE
EVALUACION GENERAL			X			ES UNA INDUSTRIA
						ATRACTIVA

Esta matriz resume el análisis que hemos hecho, respecto a las 5 fuerzas y nos da una calificación global del nivel de atractividad de la industria de seguridad privada.

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 productos / servicios sustitutos no existen exactamente, pero el elemento tecnológico va configurando un nuevo servicio en el que el componente principal es justamente dicho elemento tecnológico y convierte en complementario al agente humano.

Todas estas características hacen que en promedio la industria sea atractiva.

5.6.2. Grupos Estratégicos en la Industria de Seguridad Privada

Las empresas de seguridad en el Perú se agrupan de acuerdo a los tipos de servicio [9]que ofrecen y sus estrategias en cada caso son similares, conformando grupos estratégicos. En esta tipificación estamos considerando solamente a aquellas empresas que son sociedades anónimas porque representan entidades estables económica y financieramente.

[9] Fuente: DISCAMEC Base de Datos de Empresas de Seguridad -2010

Por ser una industria en crecimiento, el análisis de grupos que hacemos en este trabajo podría variar por el dinamismo del sector, porque las empresas tratan de moverse entre los grupos que aquí identificamos.

La industria presenta los siguientes grupos estratégicos en el sector seguridad en el Perú:

- Vigilancia privada sector público
- Vigilancia privada sector privado
- Servicio de Protección Interna
- Transporte de valores y dinero
- Seguridad personal y patrimonial
- Servicios de consultoría y asesoría en Seguridad
- Comercialización de artefactos y equipos de seguridad

G1. Vigilancia privada

Es aquel servicio prestado por empresas que han desarrollado un nivel de especialización y comprende únicamente las siguientes actividades:: a) La protección de la vida e integridad física de personas; b)La seguridad de instalaciones públicas o privadas; y, c) La seguridad para el normal desarrollo de eventos.

Este tipo de servicios presenta dos grupos estratégicos: VP en Sector Público y VP en Sector Privado, que se diferencian porque aplican distintas estrategias debido a los requerimientos que plantean los clientes de los sectores público y privado. Por el marco jurídico que regula las adquisiciones y contrataciones en el sector público, las empresas que son seleccionadas para desarrollar el servicio son aquellas que ofrecen el mejor precio por el servicio en general.

En el grupo estratégico VP del Sector Público las empresas deben lidiar con el poder de negociación de los clientes, que es muy fuerte y muchas veces impone condiciones Debido al gran respaldo económico financiero

que requieren las empresas para lograr contratos con empresas públicas, (por lo general con oficinas en todo el país), este grupo es pequeño y entre ellos hay una competencia muy fuerte.

En el sector privado, las empresas pueden desarrollar, dentro de las limitaciones que impone la norma, cierto nivel de diferenciación tanto en el servicio específico que ofrece cada agente como en los servicios complementarios y esto da mayor flexibilidad en los precios de los puestos ofrecidos. Este grupo de empresas es más numeroso.

la información obtenida, algunas empresas[10] compiten en ambos sectores pero con preminencia de uno de ellos. Este es el caso de G4S, que es una empresa transnacional que habiéndose iniciado en el sector privado, está incursionando en el sector público.

G11. Las empresas que compiten en el sector público son:

Empresa de Seguridad

SEGUROC S.A.

G4S

MORGAN DEL ORIENTE[11]

G12: Las principales empresas que compiten en el sector privado son las siguientes:

GRUPO DE RESGUARDO Y PROTECCION S.A.C

SERVICIOS GENERALES FOCAS S.A.C.

SERVICIOS GENERALES GIANYO SAC

SERVICIOS INTEGRALES NACIONALES S.A.C.

[10] La información de la industria es muy limitada

[11] Esta empresa que opera en clientes públicos, ha sido inhabilitada varias veces por transgredir las normas laborales.

SEVIPSA S. A.

G4S

J&V RESGUARDO

G2. Seguridad Personal y patrimonial

Este es el grupo más numeroso de empresas que ofrecen el servicio de seguridad a las personas y al patrimonio personal y empresarial, las barreras para ingreso de este tipo de empresas son menores porque los costos de equipamiento son más asequibles. Las principales empresas que operan este servicio son:

Boxer Security S.A.

Sistemas Integrales de Seguridad S.A.

SMF Servicios Generales S.A.C.

Soluciones Marítimas S.A.C.

Total Security Management S.A.C

Vigilancia Andina S.A.

Vigilancia Protección y Seguridad Peruana S.A.

Vigilancia y Seguridad Organizada S.A.C.

G3. Transporte de valores y dinero

Es aquel servicio prestado por empresas especializadas dedicadas a brindar seguridad en el transporte de dinero y valores de propiedad o administrados por entidades públicas o privadas. (Fuente: Artículo 8 Ley 28879.

En este grupo están las empresas:

Compañía de Seguridad Prosegur s.a.

Hermes Transportes Blindados s.a.

Que prácticamente monopolizan el mercado y tienen una posición dominante. Entre ambas se reparten todos los clientes. Sin embargo, en el último año, la empresa G4S, de alcance internacional está incursionando en este segmento, aún cuando no contamos con información precisa, se conoce que han adquirido una flota de vehículos blindados[12].

Para ingresar a este rubro existe una fuerte barrera económico – financiera porque la inversión en vehículos blindados es muy grande.

G4. Servicio de Protección Interna o por cuenta propia

Es aquel servicio de seguridad privada, organizado e implementado por cualquier entidad pública o privada, con la finalidad de cubrir sus propias necesidades de seguridad interna, con personal vinculado laboralmente a dicha entidad.. Su organización e implementación requieren autorización de la DISCAMEC. Dicha autorización no faculta a prestar servicios de seguridad a terceros. (fuente: Artículo 14º.de la ley 28879)

Varias empresas corporativas han organizado sus propios grupos de seguridad y han conseguido la autorización para desarrollarse como tales dentro de las empresas del grupo, protegiendo los activos de dichas empresas. Es el caso de la Empresa ORUS que se constituyó con el objetivo de proteger a los activos y las personas de la empresa del Grupo Romero[13] y después de muchos años abrieron sus servicios a otras empresas. Asimismo tenemos los grupos de Seguridad organizados en la Empresa Agraria Azucarera Andalusí S.A.A., Minera Laytaruma S.A., el Banco Central de Reserva, entre otros.

G5. Comercialización de artefactos y equipos de seguridad

En este grupo de empresas se ubican aquellas que proveen de equipamiento de seguridad electrónica o equipos electromecánicos

[12] Información obtenida a través de un agente que habiendo trabajado en ES fue contratado en G4S
[13] Fuente: Portal Institucional ORUS, tomado el 12 de Mayo del 2012

sofisticados que deben utilizar las otras empresas de seguridad. Aunque no está definido como un servicio de seguridad por la ley, sin embargo, este grupo representa un movimiento económico creciente, que lamentablemente no contamos con las cifras pero que ya ejerce un fuerte dominio en el sector.

Además de las propias empresas de seguridad, los clientes de estas empresas son las corporaciones que requieren implementar sistemas de seguridad y vigilancia electrónica para sus instalaciones. Este es un mercado en crecimiento permanente.

Las principales empresas en este grupo son:

G4S Perú S.A.C.

ORUS Seguridad Electrónica

SATCOM Seguridad Industrial

ROBOT S.A.

Dos de ellas ubicadas entre las 10 empresas de seguridad con mayores ventas.

G6. Servicios de consultoría y asesoría en Seguridad

Son aquellos servicios prestados por personas naturales o jurídicas dedicadas a la elaboración de estudios profesionales de seguridad privada, análisis de riesgos, planes de contingencia, evacuación de instalaciones y controles de pérdidas, destinados a optimizar la calidad de la seguridad de personas y patrimonios.(Fuente: Artículo 21º.-Ley de Servicios de Seguridad Privada 28879)

Este grupo de empresas no desarrolla el servicio de seguridad directamente, sino que asesora a las empresas para que sus clientes implementen sus propios sistemas de seguridad. Por lo general, el personal de estas empresas son ex – miembros de las fuerzas armadas o policiales con mucha experiencia en seguridad.

Las principales empresas que pertenecen a este grupo son:

Global Protection S.A.C.

BRIHAT GROUP SAC

Police Security SAC

Esta información nos permite construir la matriz de perfil competitivo comparando ES con sus más cercanos competidores.

5.6.3 .Matriz de Perfil Competitivo MPC

ES tiene como sus más cercanos competidores a las empresas SEGUROC S.A. y G4S.

Si tomamos a los factores más importantes para el éxito de las empresas del grupo: la tecnología utilizada en los procesos de la cadena de valor, la disponibilidad de personal capacitado para desarrollar los procesos y actividades que generan valor, la cobertura a nivel nacional a través de sedes zonales, la calidad del servicio ofrecido, los precios con que llega a los clientes y el posicionamiento de la empresa; y ponderamos adecuadamente a cada uno de ellos, la empresa SEGUROC S.A. es la más débil en general y en cambio G4S es la más fuerte, básicamente por su mejor posicionamiento, puesto que es reconocida como una empresa internacional y por contar con un personal con una capacitación muy especializada.

ES tiene la mayor cobertura a nivel nacional y esa es una ventaja frente a sus competidores que aún no llegan a todo el territorio del país.

Cuadro Nro. 12

La Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ MPC	EMPRESA SEGURIDAD			G4S		SEGUROC	
FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
TECNOLOGIA USADA EN LOS PROCESOS	15%	3	0.45	4	0.60	3	0.45
PERSONAL CAPACITADO	20%	3	0.60	4	0.80	3	0.60
NUMERO DE SEDES	15%	4	0.60	2	0.30	2	0.30
CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	20%	4	0.80	4	0.80	2	0.40
PRECIOS COMPETITIVOS	20%	4	0.80	4	0.80	4	0.80
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	10%	3	0.30	4	0.40	2	0.20
total	100%	21	3.55	22	3.70	16	2.75
fortalezas 3 menor 4 mayor; debilidades 1 mayor 2 menor							

5.7 ANALISIS INTERNO

Para hacer el análisis interno estamos utilizando el método de Análisis basado en la Cadena de Valor. Previamente hacemos una descripción de las principales funciones de la empresa que nos dan una primera aproximación a las fortalezas y debilidades de la empresa percibidas internamente (método AMOFITH).

5.7.1. Análisis Interno con el método AMOFITH (Funcional)

Esta primera aproximación nos lleva al Mapa de Procesos de la Empresa y luego a la Cadena de Valor vigente que a su vez nos permite identificar las actividades relevantes dentro de los procesos de dicha cadena del valor y desarrollar la metodología indicada del Análisis basado en la Cadena de Valor.

C1. Sobre el componente de Contabilidad y Finanzas

La empresa ha tenido un crecimiento de sus ingresos muy rápido en los últimos 5 años, pero su rentabilidad no ha crecido al mismo ritmo. Más aún, se ha reducido en el año 2011.

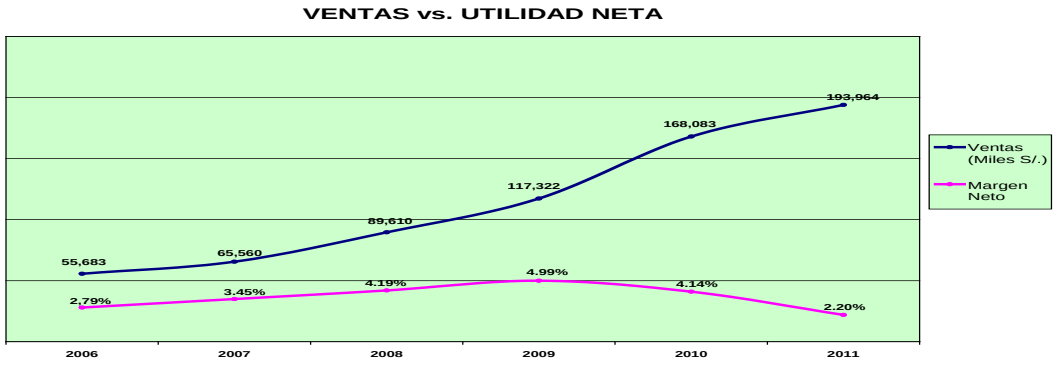
El cambio de administración en el último trimestre 2011 ha significado un aceleramiento inicial de la caída de los indicadores, para luego detenerse y estabilizarse en el primer trimestre 2012.

Un proceso importante en este componente es la FACTURACION de los servicios que depende de todas las áreas para realizarse exitosamente.

La falta de una adecuada coordinación entre la parte comercial y la operativa trae como consecuencia que la administración no puede facturar a tiempo y en forma correcta.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de las ventas en los últimos 5 años y el margen neto en el mismo periodo.

Gráfico Nro. 3



FUENTE: Informes financieros ES

Que nos muestra que a pesar del crecimiento acelerado de los últimos cinco años, la rentabilidad no subió al mismo ritmo.

En el siguiente cuadro podemos ver en forma comparativa los resultados de la empresa en los últimos 3 años.

Cuadro Nro. 13

Empresa de Seguridad

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

(Expresado en Nuevos Soles)

	2009	%	2010	%	2011	%
. VENTAS	117,322,095	100.0	168,082,827	100.0	193,963,759	100.0
(-) COSTO DE VENTAS	-102,915,778	-87.7	-150,322,731	-89.4	-180,429,392	-93.0
MARGEN BRUTO	14,406,317	12.3	17,760,096	10.6	13,534,366	7.0
. GASTOS DE ADMINISTRACION	-4,094,741	-3.5	-5,123,958	-3.0	-6,109,887	-3.2
. GASTOS DE VENTAS	-836,059	-0.7	-1,266,742	-0.8	-1,388,897	-0.7
	-4,930,799	-4.2	-6,390,700	-3.8	-7,498,783	-3.9
RESULTADO DE OPERACION	9,475,518	8.1	11,369,396	6.8	6,035,583	3.1
OTROS INGRESOS Y GASTOS						
. INGRESOS FINANCIEROS	62,868	0.1	230,701	0.1	506,385	0.3
. GASTOS FINANCIEROS	-668,385	-0.6	-1,202,001	-0.7	-173,215	-0.1
. OTROS INGRESOS	235,350	0.2	598,602	0.4	383,348	0.2
. OTROS GASTOS	-132,176	-0.1	-421,592	-0.3	-320,728	-0.2
	-502,342	-0.4	-794,290	-0.5	395,791	0.2
UTILIDAD ANTES DEL IMPTO. A LA RENTA	8,973,176	7.6	10,575,106	6.3	6,431,374	3.3
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	-466,288	-0.4	-538,974	-0.3	-349,961	-0.2
IMPUESTO A LA RENTA	-2,657,841	-2.3	-3,072,153	-1.8	-1,994,780	-1.0
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	5,849,047	5.0	6,963,978	4.1	4,086,633	2.1
RESERVA LEGAL	-584,905	-0.5	-696,398	-0.4	-408,663	-0.2
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	5,264,142	4.5	6,267,581	3.7	3,677,969	1.9

La información nos muestra una relación inversa entre el crecimiento en las ventas y la rentabilidad operativa y neta. Del análisis de la documentación de detalle se deduce que la capacidad operativa de la empresa fue excedida por el crecimiento acelerado de las ventas y la eficiencia del servicio cayó, generando problemas con algunos clientes. Esto se refleja en el incremento de las penalidades por fallas en la ejecución del servicio.

Respecto al comportamiento de los ratios financieros en los 3 últimos años y podemos afirmar que el indicador de liquidez se ha mantenido alrededor de 2 en los 3 años, lo que significa que puede cumplir holgadamente con sus compromisos de pago e incluso lo puede hacer sin considerar las existencias (prueba ácida).

Respecto a la gestión de cobranza puede verse una mejoría del índice de rotación desde el 2009 al 2011 que pasa de aproximadamente 69 días en el 2009 a 60 en el 2011

ES Indicadores 2009 - 2011 Cuadro Nro. 14

INDICADORES				2009	2010	2011
LIQUIDEZ						
1 . LIQUIDEZ CORRIENTE	=	Activo Corriente / Pasivo Corriente		1.9	2.07	1.94
2 . PRUEBA ACIDA	=	Activo Cte.-Existencias-Gstos.pag.x anticipado / Pasivo Corriente		1.74	1.92	1.72
3 . LIQUIDEZ INMEDIATA	=	Caja - Bancos + Valores Negociables / Pasivo Corriente		0.15	0.13	0.14
SOLVENCIA						
4 . ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	Pasivo Total / Activo Total		0.44	0.42	0.45
5 . ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	=	Pasivo Total / Patrimonio		0.8	0.73	0.81
6 . ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO A LARGO PLAZO	=	Deudas a largo plazo / Inm. Mobiliario y Equipo-Deprec. Acum.		0	0	0
RENTABILIDAD						
7 . RENTABILIDAD PATRIMONIAL	=	Utilidad o Perdida del Ejercicio / Patrimonio	x 100	32.46	27.88	15.76
8 . MARGEN NETO	=	Utilidad o pérdida del Ejercicio / Ventas Netas	x 100	4.99	4.14	2.20
9 . MARGEN OPERATIVO	=	Resultado de Operación / Ventas Netas	x 100	8.08	6.76	3.11
10. MARGEN BRUTO	=	Margen Bruto / Ventas Netas	x 100	12.28	10.57	6.98
11. RENDIMIENTO E INVERSION	=	Utilidad o pérdida del Ejercicio / Total Activo	x 100	18.02	16.13	8.69
12. RENTABILIDAD OPERACIONAL	=	Utilidad Operativa / Caja Bancos + Activo Fijo	x 100	139.14	157.98	74.41
13. GASTOS SOBRE VENTAS	=	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas Netas	x 100	4.2	3.8	3.87
GESTIO						
14. ROTACION DE CTAS. POR COBRAR	=	Cuentas por Cobrar Comerciales x 360 / Ventas Netas		69.59 días	68.35 días	60.91 días
15. GASTOS FINANCIEROS	=	Gastos Financieros / Ventas Netas		0.01	0.01	0

Fuente: Empresa de Seguridad

C2. Sobre la Administración

La administración cambió en el último trimestre del 2011, introduciendo un esquema muy fuerte de austeridad en los gastos y generando ahorros en la operación, y mejorando el índice de rotación de la cobranza.

A tiempo de este informe se viene produciendo una mayor coordinación entre las gerencias en las decisiones del día a día, con una administración fuertemente centralizada de la Gerencia General.

Sin embargo, no existe un Plan Estratégico Empresarial. Se trabaja con una visión muy de corto plazo. El control se ejerce en forma castrense, debido a que la Gerencia General, la de Operaciones y el Control Interno son de extracción militar.

La empresa cuenta con 112 personas en la parte administrativa y 7300 en la parte operativa a nivel nacional, constituida por supervisores zonales y agentes simples y armados.

El personal operativo es mayormente masculino, aunque se cuenta con personal femenino especialmente requerido por los clientes para puestos especiales que tienen que ver con Mesa de Partes o recepción.

Debido a este tipo de administración, se ha venido produciendo una alta rotación de personal, tanto en la parte operativa como en la administrativa. Este personal ha terminado trabajando en la competencia. De esta manera, se ha perdido un recurso valioso, que ha adquirido experiencia para colocarla al servicio de otras empresas del sector.

En los últimos meses la rotación ha disminuido y se tiende a estabilizar, debido a los ajustes que la alta dirección imprime a su gestión.

En general, la empresa cuenta con personal especializado en el tema de seguridad y en la parte operativa, el personal de agentes estable constituye una ventaja de la empresa sobre la competencia, porque muchos de ellos son armados.

Desde el punto de vista de la organización, la empresa no cuenta con un Área de Manejo de la imagen institucional ni con una oficina de Organización y Métodos. En cambio cuenta con un área que vela permanentemente porque se cumplan los procesos que garantizan la vigencia de las certificaciones de calidad de la empresa.

C3 Sobre el componente Comercial y de Marketing

La empresa cuenta con una gerencia comercial que está liderada por una persona con nivel técnico formada en el campo, que ha hecho carrera en esa área hasta conocer el sector. Mantiene contactos con actores clave dentro de los clientes y mantiene vigente la cartera de clientes actual.
La habilidad para trabajar con empresas del sector público puede considerarse como una competencia del personal ES adquirida a través de 25 años de experiencia en el sector.

La cartera de clientes se ha incrementado desde el cliente principal Essalud, hacia otras instituciones públicas grandes como RENIEC, ONP, FONCODES y clientes privados en constructoras, hoteles y compañías mineras.

No se hace una evaluación periódica de clientes y por esta razón muchos clientes incumplen los contratos y mantienen un nivel de morosidad en sus pagos por los servicios.

Se ha segmentado la atención de la empresa en Essalud (47% de los ingresos por ventas), otros clientes del sector público (47%) y clientes del sector privado (6%). De manera que la empresa ofrece tres productos / servicios con algunas características diferenciadas para cada segmento.

No se hace una investigación de mercado, se mantiene la cartera actual de clientes y el incremento de las ventas se ha dado por una influencia muy fuerte del factor político.
La administración anterior tenía mucha influencia en las administraciones de empresas e instituciones del sector público y de esta manera ejercía un

significativo poder de negociación en las licitaciones a las que se presentaba la empresa.

C4 Sobre el componente de Operaciones

Las operaciones son dirigidas por un Comandante en retiro de las fuerzas armadas quien tiene esa responsabilidad desde el último trimestre del año 2011. Se produjeron 400 renuncias de agentes como consecuencia del cambio en la administración. Esto generó problemas en el correcto cumplimiento de los servicios y una serie de penalidades aplicadas por los clientes que afectaron los ingresos de la empresa. Esta problemática se sumó a la que ya existía por el crecimiento acelerado de la empresa.|

La nueva administración también rotó a un número significativo de supervisores zonales[14] en provincias, generando ciertos desajustes iniciales en las actividades para luego encausarse en la dinámica de la nueva administración.

Las operaciones presentan deficiencias porque el personal de supervisores no cumplen adecuadamente con la parte administrativa de sus funciones, como por ejemplo no comunicar los cambios de personal por escrito al cliente en forma oportuna, la oportuna coordinación con la parte comercial para los requerimientos de servicios adicionales, entre otras tareas de coordinación que si no se realizan generan problemas en la ejecución del servicio, en la relación con los clientes y en consecuencia en los pagos de los servicios.

A pesar de ofrecer tres productos diferentes a tres segmentos del mercado de seguridad con diferente costo, el Área de Operaciones intercambia a los agentes entre los clientes de diferente segmento, generando muchas veces desmotivación en ellos y problemas con los clientes.

Los tres productos / servicios representan diferentes precios que pagan los clientes y diferentes ingresos de los agentes, pero cuando se producen

[14] Personal a cargo de la administración en cada una de las sedes zonales a nivel nacional

transferencia de personal se producen muchos errores para el registro del tareo que sirve para el pago mensual.

La empresa cuenta con un Centro de Control y Monitoreo que permite hacer el permanente monitoreo de los servicios a nivel nacional. De esta manera, todas las unidades están permanentemente comunicadas y todos los incidentes son de conocimiento de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General. Esto permite una toma de decisiones operativas muy rápida.

La empresa también realiza una actividad de monitoreo on site mediante rondas inopinadas a las unidades establecidas en los diferentes clientes. Estas rondas se ejecutan en Lima y Provincias a los tres tipos de clientes.

Para el efecto la empresa cuenta con una flota de vehículos de varios tipos que están disponibles 24 x 7 x 365 con un programa de mantenimiento de vehículos debidamente programado. En las visitas a las unidades se verifica la calidad del servicio. La supervisión es ejecutada a nivel nacional por los responsables en cada sede Zonal.

C5. Sobre los sistemas de información

La empresa cuenta con un sistema de apoyo a la Contabilidad en una plataforma DOS, Clipper, con más de 15 años de antigüedad. Con muchas limitaciones, soporta las operaciones contables y algo del manejo de caja – bancos.

Además se cuenta con un software para la producción de la planilla de personal, con un fuerte componente de trabajo manual por el ingreso de la información del denominado “tareo”, que es el control de la asistencia del personal de operaciones.

En el ingreso de la información de tareo de las distintas unidades a nivel nacional, se produce un 10% de error en el llenado de las hojas de parte de los supervisores residentes o jefes de grupo y un 5% de error en la digitación al sistema de procesamiento.

A pesar de mover casi 200 millones de soles anuales, la empresa no cuenta con un sistema integrado. En la última auditoría externa, que por ley debe realizar la empresa, los auditores observaron la valorización de los activos fijos, porque el software que soporta el control no emite reportes confiables.

A fines del año 2010, la empresa firmó contrato con la empresa OpenSoft S.R.L. para el desarrollo de un sistema de Información que incluía un Módulo de Tareo y otro de Captación de Postulantes para RRHH, así como un Módulo para Operaciones. Lamentablemente el proveedor sólo ha entregado a la fecha un Módulo de captura de Tareo incompleto y se está renegociando la conclusión del desarrollo y la implementación.

La empresa también cuenta con un portal institucional desarrollado por un tercero y que comparado con la competencia directa (SEGUROC, G4S) tiene un diseño adecuado y representa una buena herramienta de imagen. Sin embargo, no se ha desarrollado funcionalidad para mantener bien atendido al cliente interno, que es el agente, como si lo hace la competencia.

Algunas empresas permiten mediante la Intranet que los agentes pueden consultar sus boletas de pago y revisar los conceptos de ingresos y descuentos, lo que apoya para mantener la armonía y motivación del personal.

El portal no se actualiza con la frecuencia adecuada, lo que afecta la imagen de la empresa.

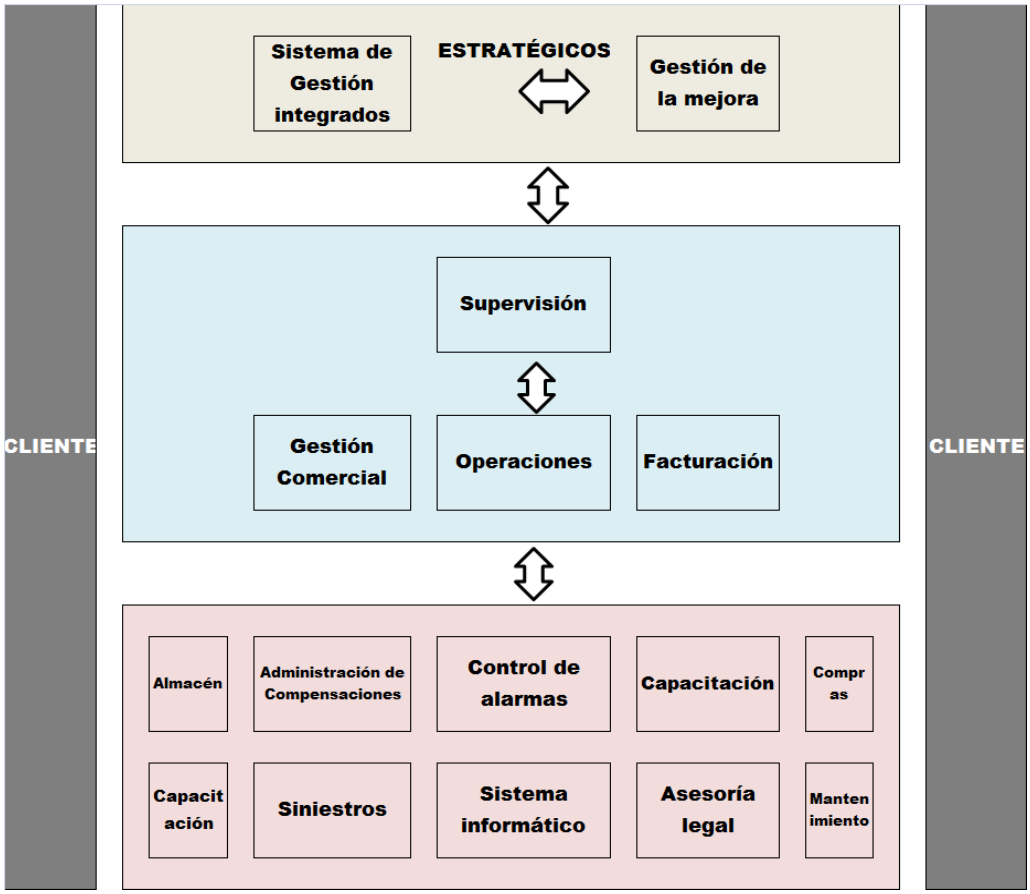
No se aprovecha dicho portal como una herramienta para captar personal, como lo hacen otras empresas.

5.7.2 Análisis interno utilizando la Cadena de Valor de la empresa ES

A continuación podemos ver el Mapa de procesos y la Cadena de Valor de la empresa.

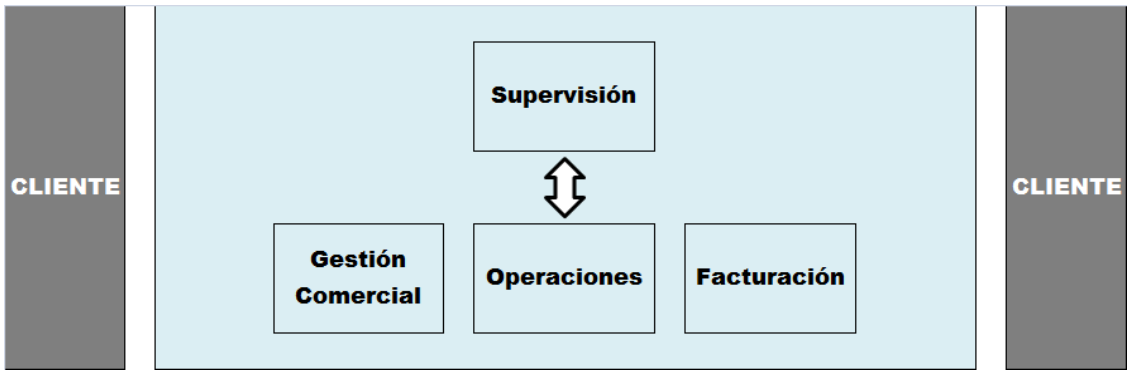
Gráfico Nro. 4

MAPA DE PROCESOS



FUENTE: SIG - EMPRESA DE SEGURIDAD - 2011

Del mapa de procesos podemos establecer los procesos que generan valor y que constituyen la base de la cadena de valor:



La Cadena de Valor de ES es:

Gráfico Nro. 5

CADENA DE VALOR				
GESTION DE LA CALIDAD				
GESTION DE RRHH				SATISFACION DEL CLIENTE
GESTION DE TECNOLOGIA				
GESTION LOGISTICA				
GESTION FINANCIERA CONTABLE Y LEGAL				
GESTION COMERCIAL	OPERACIONES	SUPERVISION	FACTURACION	

Para desarrollar el análisis basado en la cadena de valor de la empresa que nos permite identificar las fortalezas y oportunidades, hemos identificado las actividades relevantes dentro de los procesos de la cadena de valor, luego se han definido los indicadores cuya métrica permite la comparación con la competencia dentro del grupo estratégico en que se desenvuelve ES, en los aspectos de eficiencia, calidad, servicio e innovación, según sea aplicable de acuerdo a la actividad.

De esta manera, se identificaron para los procesos las actividades que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro 15

Evaluación de las actividades de la cadena de valor

EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE ES																	
	EFICIENCIA				CALIDAD				SERVICIO				INNOVACION				
PROCESO/ ACTIVIDAD	INDICADOR	EMP	CMP	F/D	INDICADOR	EMP	CMP	F/D	INDICADOR	EMP	CMP	F/D	IND	EMP	CMP	F/D	CALIF
OPERACIONES																	
Control de siniestros en el cliente					nro siniestros año												
instalaciòn del servicio	% instalaciones con asignación de recursos adecuada				% instalaciones sin incidentes mes												
ejecuciòn del servicio	% unidades con uso adecuado de recursos en el mes								% unidades sin observaciones en el servicio								
supervision del servicio	% unidades calificadas no conforme en la supervisión del mes								% de unidades con servicio no conforme								
GESTION COMERCIAL																	
contratacion con el Estado	monto total procesos adjudicados sobre monto total de procesos presentados				% de procesos con descalificación respecto al total procesos presentados												
Contrataciòn con clientes privados					% de clientes con contratos firmados sobre total clientes a los que se presentó cotización												
atencion de reclamos de clientes									Nro de reclamos de clientes por trimestre								
mediciòn de satisfacciòn									% clientes califican servicio bueno, muy bueno								
FACTURACION																	
validacion de puestos	% de servicios que se validan dentro de los diez dias concluido el servicio																
emisiòn de facturas									nro facturas aceptadas sobre el total facturas emitidas								
SOPORTE DE RECURSOS																	
Captacion de personal	% de personas que inicia curso basico sobre el total de los que se presentaron				% personas que permanecen más de 6 meses despues de captados				% Agentes rechazados por unidades								
capacitacion al personal operativo	Nro de horas en semestre				% de personas aprobadas												
capacitacion al personal administrativo	Nro de horas en semestre				% de personas aprobadas												
control de tareo de personal operativo	%de personas correctamente registradas en tareo				% de personas correctamente informadas por operaciones												
SOPORTE LOGISTICO																	
adquisicion de bienes y servicios	Nro ordenes conforme sobre total ordenes de compra																
atencion a las unidades de servicio	Nro de despachos conforme sobre el total de despachos				Nro de reclamos de unidades sobre despacho												
SOPORTE TI																	
Atencion de requerimientos TI	Nro de requerimientos atendidos correctamente sobre el total de requerimientos en mes				% requerimientos referido a fallas de sistemas de informacion												
GESTION FINANCIERA																	
cobranza	rotacion cobranza				.												
administración de fondos	indice liquidez																
FUENTE DE INFORMACIÒN	Documentaciòn interna. y se ha aplicado encuestas a expertos en la industria.																

Como puede notarse los indicadores se han concentrado en los aspectos de eficiencia, calidad y servicio.
Los valores de los indicadores para la empresa ES han sido obtenidos de la documentación interna de las áreas involucradas. (Por ejemplo el nivel de satisfacción de los clientes se extrae de la Encuesta de Satisfacción que la empresa aplica a todos sus clientes periódicamente. Una hoja de trabajo procesada se adjunta en los anexos a este trabajo).

Con los valores de la empresa se ha buscado información de la competencia pero no ha sido posible encontrarla por el nivel de hermetismo como manejan dicha información las empresas de esta industria.

Para suplir esta deficiencia, se ha aplicado una encuesta a un grupo de expertos en seguridad, todos ellos con más de 15 años de experiencia en la Industria, para que indiquen su apreciación – en una escala de likert – del valor de los indicadores seleccionados en la competencia tomando como referencia los de ES.

Cuadro Nro. 16

Encuesta aplicada a los expertos

NOMBRES Y APELLIDOS _____ **FECHA:**

Tomando el valor del indicador para la empresa, considera que la competencia tiene un 5 muy alto, 4 Alto, 3 Igual , respecto a la empresa EPS. MARCAR CON UNA X DONDE CORRESPONDA en cada caso: 2 Bajo ,1 Muy Bajo

Encuesta

INDICADORES DE EFICIENCIA	*Valor de la Empres*	5	4	3	2	1	COMENTARIO
% instalaciones con asignación de recursos adecuada	*25.00%*						
% unidades con uso adecuado de recursos en el mes	*50.00%*						
% unidades calificadas no conforme en la supervisión del mes	*20.00%*						
% monto total procesos adjudicados sobre monto total de procesos presentados	*64.28%*						
% de servicios que se validan dentro de los diez dias concluido el servicio	*52.00%*						
% de personas que inicia curso basico sobre el total de los que se presentaron	*89.07%*						
Nro de horas en semestre - capacitacion personal operativo	*35*						
Nro de horas en semestre - capacitacion personal administrativo	*5*						
%de personas correctamente registradas en tareo -en RRHH	*95.00%*						
Nro ordenes conforme sobre total ordenes de compra	*95.00%*						
Nro de despachos conforme sobre el total de despachos	*95.00%*						
Nro de requerimientos TI atendidos correctamente sobre el total de requerimientos en mes	*100.00%*						

INDICADORES DE CALIDAD	*Valor de la Empres*	5	4	3	2	1	
nro siniestros reconocidos por la empresa al año	*0*						
% instalaciones sin incidentes mes	*25.00%*						
% de procesos con descalificación respecto al total procesos presentados	*10.00%*						
% de clientes con contratos firmados sobre total clientes a los que se presentó cotización	*21.76%*						
% personas que permanecen más de 6 meses despues de captados	*70.00%*						
% de personas aprobadas - capacitacion personal operativo	*97.00%*						
% de personas aprobadas. Capacitacion personal administrativo	*100.00%*						
% de personas correctamente informadas en su tareo por operaciones	*90.00%*						
Nro de reclamos de unidades sobre despacho mes	*2*						
% requerimientos referido a fallas de sistemas de informacion	*36.00%*						

INDICADORES DE SERVICIO	*Valor de la empresa*	5	4	3	2	1	
% unidades sin observaciones en el servicio	*97.00%*						
% de unidades con servicio no conforme	*3.00%*						
Nro de reclamos de clientes por trimestre	*5*						
% clientes califican servicio bueno, muy bueno	*80.00%*						
nro facturas aceptadas sobre el total facturas emitidas	*98.00%*						
%. Agentes rechazados por unidades	*1.00%*						

INDICADORES FINANCIEROS	*Valor de la empresa*	5	4	3	2	1	
rotacion de cobranza	*68*						
indice de liquidez	1.92						

(1) Fuente: documentaciòn interna de la empresa

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

La encuesta ha sido aplicada a las siguientes personas:

Comandante Pedro Sanchez Instructor de Seguridad certificado

Coronel Carlos Carbajal Jefe Control interno ESVICSAC

Sr. Edwin Chevarria Representante de la Dirección, Responsable del Sistema Integrado de Gestión.

Paula Villalobos Experta en captación de personal de seguridad privada con 25 años de experiencia en la industria.

Comandante Gilberto Cerdan Jefe de Operaciones con más de 20 años de experiencia.

Frank León Supervisor General de Operaciones Departamento de Lima con más de 20 años de experiencia en la industria de Seguridad Privada.

Quienes gentilmente accedieron a llenar la encuesta y cuyos resultados se incluyen en los anexos a este documento.

Los resultados han permitido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia dentro del grupo estratégico en que se desenvuelve ES a partir de la apreciación de los expertos.
Las respuestas cuyo promedio – moda es 3 se consideran no aplicables porque el valor del indicador es apreciado por los expertos como similar a la competencia.

Cuadro Nro. 17

Identificación de Fortalezas y Debilidades de la empresa ES.

PROCESO /ACTIVIDAD	INDICADOR / VALOR DEL INDICADOR PARA ES	COMPARADO CON COMPETENCIA ES
OPERACIONES		FORTALEZA /DEBILIDAD
Control de siniestros en el cliente	El número de siniestros reconocidos por ES es cero	NO APLICA
instalaciòn del servicio	el 25 % de unidades tiene la asignación adecuada de recursos	FORTALEZA MENOR
	el 50% de las unidades hacen un uso adecuado de recursos	FORTALEZA MENOR
	el 25% de las instalaciones no tienen incidentes en el mes	DEBILIDAD MENOR
ejecuciòn del servicio	el 97 % de unidades que terminan el servicio mensual sin observaciones al servicio	FORTALEZA MENOR
supervision del servicio	el 3% de las unidades tienen observaciones en el mes	FORTALEZA MENOR
GESTION COMERCIAL		
contratacion con el Estado	% monto total procesos adjudicados sobre monto total de procesos presentados	NO APLICA
Contrataciòn con clientes privados	el 21.76% clientes firmo contrato del total cotizado (2011)	DEBILIDAD MENOR
atencion de reclamos de clientes	se producen 5 reclamos de clientes en el mes	DEBILIDAD MENOR
mediciòn de satisfacciòn	El 80% de los clientes califican servicio bueno y muy bueno	DEBILIDAD MENOR
FACTURACION		
validacion de puestos	% de servicios que se validan dentro de los diez dias concluido el servicio	NO APLICA
emisiòn de facturas	el 98% de las facturas son aceptadas por cliente del total emitidas	DEBILIDAD MENOR
SOPORTE DE RECURSOS HUMANOS		
Captacion de personal	el 89.07% de las personas inician el curso basico	FORTALEZA MENOR
	el 70% de personas permanece más de 6 meses	DEBILIDAD MENOR
capacitacion al personal operativo	el 97% del personal aprueba la capacitación	DEBILIDAD MAYOR
	Numero de horas de capacitacion pers. Operativo es 35	FORTALEZA MENOR
capacitacion al personal administrativo		NO APLICA
control de tareo de personal operativo	el 90% de personas son correctamente tareadas por supervisor	DEBILIDAD MENOR
	el 95% de personas son correctamente digitadas por RRHH	FORTALEZA MENOR
SOPORTE LOGISTICO		
adquisicion de bienes y servicios	el 95% de las órdenes de compra son conformes	FORTALEZA MENOR
atencion a las unidades de servicio	el 2% de las unidades reclama sobre despachos al mes	DEBILIDAD MENOR
SOPORTE TI		
Atencion de requerimientos TI	el 100% de las requerimientos de TI son atendidos	DEBILIDAD MENOR
	el 36% de los requerimientos son de SI	FORTALEZA MENOR
GESTION FINANCIERA		
cobranza	el índice de rotación de cobranza es 68 dias	FORTALEZA MENOR

Cuadro Nro 18

Listado de fortalezas y debilidades de ES:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
INSTALACION DEL SERVICIO MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	LAS UNIDADES PRESTAN SERVICIO CON MAYOR NUMERO DE INCIDENTES QUE LA COMPETENCIA (DM)
MEJOR USO DE RECURSOS EN LA UNIDADES QUE LA COMPETENCIA (FM)	LA EMPRESA LOGRA UN PORCENTAJE MENOR DE CONTRATOS EN CLIENTES PRIVADOS QUE LA COMPETENCIA (DM)
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DEL CLIENTE QUE LA COMPETENCIA (FM)	LA EMPRESA RECIBE MAS RECLAMOS MENSUALES EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (DM)
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DE LA SUPERVISION QUE LA COMPETENCIA (FM)	EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES ES EN PROMEDIO MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
El % DE PERSONAS CAPTADAS QUE LOGRAN INICIAR EL CURSO BASICO DE SEGURIDAD ES SUPERIOR EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (FM)	EL PORCENTAJE DE FACTURAS RECHAZADAS POR LOS CLIENTES ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
EL NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION SEMESTRAL AL PERSONAL OPERATIVO ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	EL % DE PERSONAS CAPTADAS EN EL AÑO 2011 QUE PERMANECEN MAS DE 6 MESES EN LA EMPRESA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
LA CALIDAD DE LA DIGITACIÓN EN EL TAREO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	EL % DE PERSONAS CAPACITADAS TODAVIA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DMAY)
EL PROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA(FM)	LA CALIDAD DEL REPORTE DE TAREO POR LOS SUPERVISORES ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
EL PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS RELACIONADO A RECLAMOS SOBRE SISTEMAS ES MAS BAJO QUE LA COMPETENCIA (FM)	LOS RECLAMOS POR DESPACHOS INADECUADOS ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
LA GESTION DE COBRANZA ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	LA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS TI NO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
	EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ ES MENOS EFICIENTE QUE LA COMPETENCIA (DM)

5.7.3. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

A partir de esta información procedemos a construir la matriz EFI, expresando en forma resumida la fortaleza o debilidad identificada, relacionando en forma directa a la actividad de la cadena de valor que está relacionada, de manera de tener los factores internos clave con una descripción sencilla y fácil que enunciar.

Para la ponderación de las fortalezas y debilidades hemos contado con la apreciación de uno de los expertos de seguridad.

Cuadro Nro. 19

Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

MATRIZ EFI			
FACTOR INTERNO CLAVE	**Ponderación**	**Calificación***	**Total**
FORTALEZAS			
INSTALACION DEL SERVICIO MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	5.00%	3	0.15
MEJOR USO DE RECURSOS EN LA UNIDADES QUE LA COMPETENCIA (FM)	5.00%	3	0.15
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DEL CLIENTE QUE LA COMPETENCIA (FM)	5.00%	3	0.15
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DE LA SUPERVISION QUE LA COMPETENCIA (FM)	5.00%	3	0.15
El % DE PERSONAS CAPTADAS QUE LOGRAN INICIAR EL CURSO BASICO DE SEGURIDAD ES SUPERIOR EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (FM)	10.00%	3	0.30
EL NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION SEMESTRAL AL PERSONAL OPERATIVO ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	10.00%	3	0.30
LA CALIDAD DE LA DIGITACIÓN EN EL TAREO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	7.50%	3	0.23
EL PROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA(FM)	5.00%	3	0.15
EL PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS RELACIONADO A RECLAMOS SOBRE SISTEMAS ES MAS BAJO QUE LA COMPETENCIA (FM)	2.50%	3	0.08
LA GESTION DE COBRANZA ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	10.00%	3	0.30
DEBILIDADES			
LAS UNIDADES PRESTAN SERVICIO CON MAYOR NUMERO DE INCIDENTES QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
LA EMPRESA LOGRA UN PORCENTAJE MENOR DE CONTRATOS EN CLIENTES PRIVADOS QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
LA EMPRESA RECIBE MAS RECLAMOS MENSUALES EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES ES EN PROMEDIO MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	5.00%	2	0.10
EL PORCENTAJE DE FACTURAS RECHAZADAS POR LOS CLIENTES ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	5.00%	2	0.10
EL % DE PERSONAS CAPTADAS EN EL AÑO 2011 QUE PERMANECEN MAS DE 6 MESES EN LA EMPRESA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
EL % DE PERSONAS CAPACITADAS TODAVIA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DMAY)	2.50%	1	0.03
LA CALIDAD DEL REPORTE DE TAREO POR LOS SUPERVISORES ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	5.00%	2	0.10
LOS RECLAMOS POR DESPACHOS INADECUADOS ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
LA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS TI NO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ ES MENOS EFICIENTE QUE LA COMPETENCIA (DM)	2.50%	2	0.05
fortalezas 3 menor 4 mayor debilidades 1 mayor 2 menor	100.00%		2.63

FUENTE: INFORMACION INTERNA, ENCUESTAS APLICADAS A PERSONAL EXPERTO, PROCESAMIENTO DE AUTOR

El valor obtenido para la matriz EFI nos muestra una empresa encima del promedio de las empresas del sector respecto a su fortaleza interna en general.

5.8 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.8.1 Objetivos Estratégicos

Siendo ES una empresa que reacciona mejor que el promedio de sus competidores al entorno y está sobre el promedio que el resto de las empresas de su grupo estratégico en su fortaleza interna, qué objetivos debe plantearse para el largo plazo? entendiendo como tal el año 2015.

Se plantean tres objetivos estratégicos:
Rentabilidad: alcanzar el 7% de utilidad neta sobre las ventas al 2015

Crecimiento: Alcanzar el 20% del mercado de Seguridad Privada del país al 2015

Supervivencia: Reducir el nivel de dependencia de la empresa respecto del Sector Público al 60% en el año 2015.

5.8.2 Análisis de los objetivos estratégicos

OE1. Rentabilidad:
El promedio de rentabilidad operativa en el sector es del 6%, debido a que los costos de ventas en las compañías de seguridad privada son muy altos por el fuerte nivel de dependencia de los costos de personal de agentes y supervisores de la Remuneración Mínimo Vital (RMV) que es fijada por el Estado.
El componente AGENTE puede llegar al 90% del costo de venta por lo que resulta muy sensible a la variación de la RMV. En los años 2010 y 2011 dicha

RMV varió dos veces, llegando a incrementarse en más del 20% en ese corto periodo y está previsto incrementarse en aproximadamente 11% más.

Esta situación desencadena el incremento de los costos de los beneficios sociales de los agentes y por lo tanto, resquebraja los niveles de utilidad operativa prevista si es que el cliente no asume dicha diferencia, como que sucede en algunos casos.

Sin embargo, no hay previsión alguna de incremento de la RMV, después del segundo tramo comprometido por el Gobierno.

En ese contexto, es posible recuperar en el año 2014 los niveles de rentabilidad del 2009 (aprox. 5%) y dar un salto al 7% en el 2015.

OE2. Crecimiento:

La empresa cubre aproximadamente el 13% del mercado de seguridad privada y es razonable asumir que crecerá en 7% su participación en el mercado, si aplica una estrategia adecuada.

OE3. Supervivencia:

La empresa debe hacer un gran esfuerzo para reducir el alto nivel de dependencia respecto a los clientes del Sector Público (aprox. El 90%) direccionando su esfuerzo a captar clientes en el sector privado. Es razonable asumir un 10% anual de reducción de dicho nivel de dependencia para llegar al 60%.

5.9 DISEÑO Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

5.9.1 Modelo Océano Azul

Lienzo de la estrategia

El servicio de seguridad privada tiene una serie de características asociadas a los cuatro componentes que lo forman:

AGENTE 1.1 posición de alerta permanente de agente

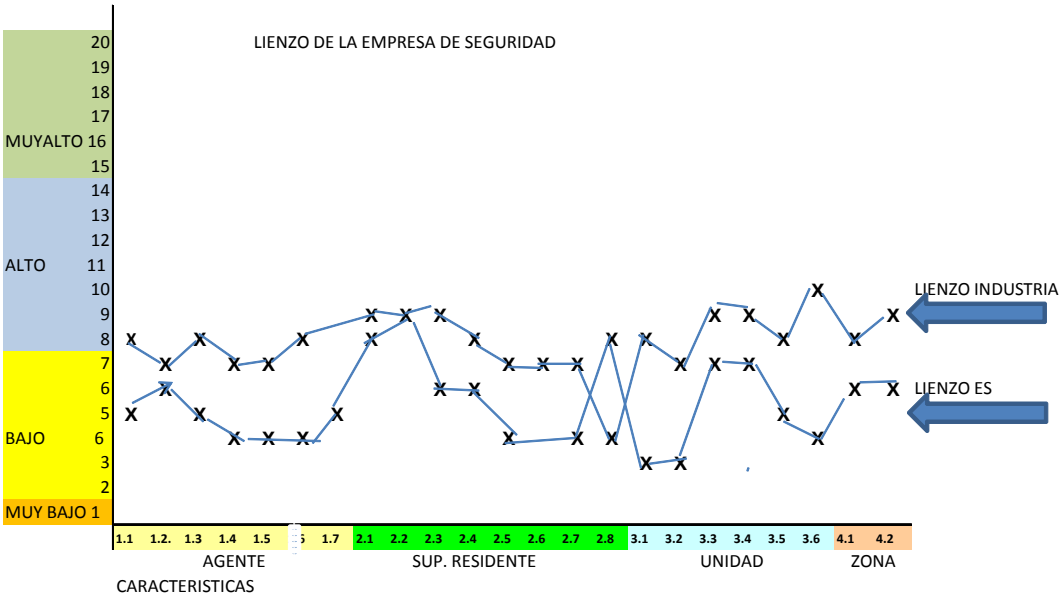
1.2 uniforme agente

	1.3	implementos adicionales del agente
	1.4	apariencia física del agente
	1.5	trato del agente con usuarios y clientes
	1.6	puntualidad del agente
	1.7	Honestidad del agente
SUP.		posición de alerta permanente supervisor
RESIDENTE	2.1	residente
	2.2	uniforme supervisor residente
	2.3	apariencia física del supervisor residente
	2.4	trato del supervisor residente con usuarios
	2.5	honestidad del supervisor residente
	2.6	puntualidad del supervisor residente
	2.7	coordinación con cliente contratante
	2.8	coordinación con agente
UNIDAD	3.1	servicios complementarios en la unidad
	3.2	periodicidad de capacitación a agentes
	3.3	pago a agente en fecha
	3.4	pago a supervisor residente en fecha
	3.5	facturación en fecha
		nivel integración del grupo con el supervisor
	3.6	residente
ZONA	4.1	Regularidad de la ronda zonal
	4.2	coordinación con Centro de Control

Estas características del servicio que ofrece ES se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico Nro. 6

Lienzo actual de la empresa ES



Se muestra el lienzo actual de la empresa ES comparado con el lienzo de la industria

Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Se trata entonces de analizar utilizando el esquema de cuatro acciones o la matriz de las cuatro acciones, para determinar si hay características que debemos eliminar o reducir, incrementar o crear nuevas características que el mercado no recibe aún en el servicio de seguridad.

Esto se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro Nro. 20

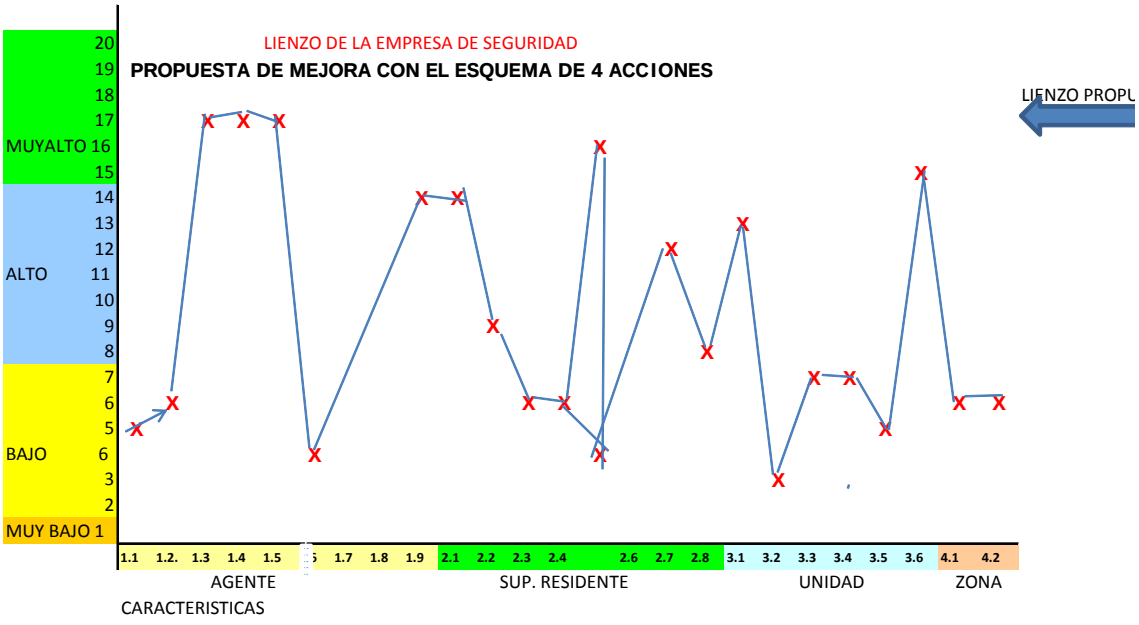
Características que identifican al servicio de seguridad privada modificado

CARACTERISTICAS QUE IDENTIFICAN A UN SERVICIO DE SEGURIDAD PRIVADA						
		CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
AGENTE	1.1	posicion de alerta permanente de agente				
	1.2	uniforme agente				
	1.3	implementos adicionales del agente			INCREMENTAR	
	1.4	apariencia fisica del agente			MEJORAR	
	1.5	trato del agente con usuarios y clientes			INCREMENTAR	
	1.6	puntualidad del agente				
	1.7	honestidad del a gente				
	1.8	especialidad de agente (portuario, hospitalario, minero)				CREAR
	1.9	dominio de idioma agente (ingles, chino)				CREAR
SUP. RESIDENTE	2.1	posicion de alerta permanente supervisor residente				
	2.2	uniforme supervisor residente				
	2.3	apariencia física del supervisor residente				
	2.4	trato del supervisor residente con usuarios			INCREMENTAR	
	2.5	honestidad del supervisor residente				
	2.6	puntualidad del supervisor residente				
	2.7	coordinación con cliente contratante			INCREMENTAR	
	2.8	coordinacion con agente				
UNIDAD	3.1	servicios complementarios en la unidad			INCREMENTAR	
	3.2	periodicidad de capacitacion a agentes				
	3.3	pago a agente en fecha				
	3.4	pago a supervisor residente en fecha				
	3.5	facturacion en fecha				
	3.6	nivel integracion del grupo con el supervisor residente			INCREMENTAR	
ZONA	4.1	Regularidad de la ronda zonal				
	4.2	coordinacion con Centro de Control				

Utilizando el esquema de 4 acciones se crean dos nuevas características y se mejoran / incrementan 7 de las existentes y se obtiene un nuevo lienzo que se presenta a continuación.

Gráfico Nro. 7

Nuevo Lienzo de la empresa ES



5.10. CONSTRUCCION DE LAS MATRICES DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

5.10.1.La Matriz FODA (Fortalezas –Oportunidades-Debilidades-Amenazas)

Para conciliar los factores externos e internos clave, el mejor instrumento, dentro de la aplicación del Modelo Completo del Proceso de Administración Estratégica de Fred R. David[15] es la matriz FODA (Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas).

La construcción de esta matriz nos sirve para la formulación de las estrategias de negocio o funcionales a partir de la conciliación sucesiva de fortalezas de la empresa con oportunidades del entorno; fortalezas de la empresa con amenazas del entorno; debilidades de la empresa con oportunidades del entorno y debilidades de la empresa con amenazas del entorno.

Se trata entonces de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del entorno tanto con el uso máximo de las fortalezas de la empresa como con el adecuado perfilamiento de las debilidades y por el otro lado, de convertir las amenazas del entorno en oportunidades de negocio con el aprovechamiento de los factores internos.

En nuestro caso, enfocamos todas las estrategias formuladas a partir de la matriz

FODA en los cuadrantes DO, DA y FA para lograr estrategias de negocios FO.

Es decir, lograr estrategias que aprovechen las oportunidades del entorno al máximo utilizando las fortalezas de la empresa mitigando simultáneamente las amenazas y evitando la exposición de las debilidades.

A continuación se muestra la matriz FODA para ES

[15] Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David. 2008 Editorial Pearson . Prentice Hall

Cuadro Nro. 21

Matriz FODA

MATRIZ

FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	INSTALACION DEL SERVICIO MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	D1	LAS UNIDADES PRESTAN SERVICIO CON MAYOR NUMERO DE INCIDENTES QUE LA COMPETENCIA (DM)
F2	MEJOR USO DE RECURSOS EN LAS UNIDADES QUE LA COMPETENCIA (FM)	D2	LA EMPRESA LOGRA UN PORCENTAJE MENOR DE CONTRATOS EN CLIENTES PRIVADOS QUE LA COMPETENCIA (DM)
F3	OBSERVACIONES DE PARTE DEL CLIENTE QUE LA COMPETENCIA (FM)	D3	LA EMPRESA RECIBE MAS RECLAMOS MENSUALES EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (DM)
F4	EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DE LA SUPERVISION QUE LA COMPETENCIA (FM)	D4	EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES ES EN PROMEDIO MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
F5	El % DE PERSONAS CAPTADAS QUE LOGRAN INICIAR EL CURSO BASICO DE SEGURIDAD ES SUPERIOR EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (FM)	D5	EL PORCENTAJE DE FACTURAS RECHAZADAS POR LOS CLIENTES ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
F6	EL NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION SEMESTRAL AL PERSONAL OPERATIVO ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	D6	EL % DE PERSONAS CAPTADAS EN EL AÑO 2011 QUE PERMANECEN MAS DE 6 MESES EN LA EMPRESA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
F7	LA CALIDAD DE LA DIGITACIÓN EN EL TAREO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	D7	EL % DE PERSONAS CAPACITADAS TODAVIA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DMAY)
F8	EL PROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA(FM)	D8	LA CALIDAD DEL REPORTE DE TAREO POR LOS SUPERVISORES ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
F9	EL PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS RELACIONADO A RECLAMOS SOBRE SISTEMAS ES MAS BAJO QUE LA COMPETENCIA (FM)	D9	LOS RECLAMOS POR DESPACHOS INADECUADOS ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
F10	LA GESTION DE COBRANZA ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	D10	LA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS TI NO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (DM)
		D11	EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ ES MENOS EFICIENTE QUE LA COMPETENCIA (DM)

	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
O1	•El entorno de inseguridad ciudadana y organizacional se mantendrá en un alto nivel en los próximos 5 años		AMPLIAR COBERTURA DEL SERVICIO A NIVEL NACIONAL (O1-F1-F2-F3-F4)		DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE EL ENTORNO DE INSEGURIDAD, LA TECNOLOGIA Y EL SEGMENTO PRIVADO NO ATENDIDO (O1,O2,O3,D2,D4,D11,D5)
O2	•El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos		DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA APROVECHAR LA TECNOLOGIA EN EL SERVICIO (O2, F1,F2,F3,F4,F6)		
O3	•En los próximos 5 años habrá crecimiento con estabilidad		DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE LA MEJOR SITUACION ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS (O1,O2,O3 - F1,F2,F3,,F4,F5,F8,F9,F10)		DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA (O3,D11)
O4	•Se incrementaran los procesos de asociación Publico-privado impulsados por el estado		IMPULSAR ASOCIACIONES CON INSTITUCIONES PUBLICAS QUE EJECUTAN OBRAS QUE REQUIEREN SEGURDIAD PRIVADA (O4,F1,F8)		
O5	El acceso de nuevas empresas formales requiere alto nivel de especializaciòn y de inversion de alto nivel de capital		PROFUNDIZAR LA CAPACITACION EN COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA MANTENER VENTAJ COMPETITIVA EN EL SERVICIO (O2, F1,F2,F3,F4,F6)		
	AMENAZAS		**ESTRATEGIAS FA**		**ESTRATEGIAS DA**
A1	LA LEY DE SEGURIDAD SERA MODIFICADA INTRODUCIENDO NUEVOS REQUISITOS PARA LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA		DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE SUPERVISION SOBRE LOS CAMBIOS EN EL MARCO NORMATIVO LEGAL (A1, A6, A7- F2,F5,F6)		DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISORES SOBRE LOS CAMBIOS EN EL MARCO NORMATIVO LEGAL (A1, A6, A7 - D6,D7)
A2	SE PRODUCE UNA CONVERGENCIA DE ELEMENTOS TECNOLÓGICOS QUE EN CONJUNTO PRODUCEN MEJORAS EN EL SERVICIO DE SEGURIDAD DE LAS EMPRESAS Y DE LAS PERSONAS		DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO QUE APROVECHE LA TECNOLOGIA EN SEGMENTOS DEL MERCADO QUE LO REQUIEREN (A2- F2, F6,F9)		DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE VALOR EN EL SERVICIO EN EL MERCADO POTENCIAL PROPENSO A CONTRATAR EMPRESAS INFORMALES (A9, A4, D2,D7)
A3	GOBIERNO MEJORARA LA CALIDAD DEL GASTO A TRAVES DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS		INCORPORAR EN LA CAPACITACION DE AGENTES LOS ELEMENTOS DE RIESGO DE LAS ARMAS DE FUEGO (A6, F6)		
A4	SE IMPULSARA LA INCLUSION SOCIAL QUE LLEVARÁ A UN ENTORNO DE MAYOR SEGURIDAD CIUDADANA.		DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO CON ENFASIS TECNOLOGICO (A2 -A8 -F1-F2-F3-F4)		DESARROLLAR UN NUEVO SERVICIO CON ENFASIS TECNOLOGICO (A2, A8 ,D1, D2,D6,D7)
A5	EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS HABRA CRECIMIENTO CON ESTABILIDAD MACROECONOMICA		DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE VALOR EN EL SERVICIO EN EL MERCADO POTENCIAL PROPENSO A CONTRATAR EMPRESAS INFORMALES (A9,F1, F2, F3)		
A6	EL CODIGO PENAL SERA MODIFICADO PARA INTRODUCIR PENAS MAS SEVERAS PARA QUIENES HACEN USO DE ARMAS DE FUEGO EN EVENTOS DELICTIVOS				DESARROLLAR MEJORAS EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO (A5, D11)
A7	LA DISCAMEC EVALUA REDUCIR LOS PLAZOS DE VIGENCIA DE LAS LICENCIAS DE USO DE ARMAS Y FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA		PROFUNDIZAR LA CAPACITACION EN COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DE AGENTES Y SUPERVISIÓN PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS LEGALES Y MANTENER VENTAJ COMPETITIVA EN EL SERVICIO (A6,A7 F1,F2,F3,F4,F6)		DESARROLLAR MEJORAS EN EL PROCESO DE TAREO EN EL CAMPO POR LOS SUPERVISORES (A9,A5, D8)
A8	EL SERVICIO DE SEGURIDAD TENDRA UN COMPONENTE TECNOLOGICO MAS FUERTE EN LOS PROXIMOS AÑOS				
A9	INGRESO DE EMPRESAS FORMALES E INFORMALES CON SERVICIO MAS BARATO				DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACION DE ADMINISTRACION DE CLIENTES (CRM) (A5, D3)
A10	EL ESTADO TENDRÁ MAYOR INTERVENCION EN LA EMPRESA POR EL MARCO LEGAL DE CONTROL		EXPLOTAR EXPERTISE DE LA EMPRESA EN COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS PARA REDUCIR EL CONTROL DEL ESTADO (A10, F8)		DESAROLLAR SISTEMAS DE INFORMACION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE APROVISIONAMIENTO DE BIENES

De todas las estrategias propuestas a partir de la matriz FODA, podemos extraer las que son estrategias de negocio:

a) Desarrollar un nuevo servicio que aproveche la mejor situación económica de las empresas.
b) Desarrollar un nuevo servicio que aproveche la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren
c) Desarrollar un nuevo servicio con énfasis tecnológico
d) Desarrollar un nuevo servicio que aproveche el entorno de inseguridad ciudadana, la tecnología y el segmento de clientes privados no atendidos.

Todas ellas apuntan al desarrollo de un nuevo servicio que aproveche las condiciones del entorno (tecnología, situación de inseguridad ciudadana, mejor condición económica de las empresas (clientes), y dirigido al segmento de clientes privados actualmente en crecimiento y no atendido.

Por lo tanto, podemos frasear la estrategia general planteada a partir de la matriz FODA:

Desarrollar e implementar un nuevo servicio enfocado en el segmento de clientes privados.

5.10.2 La Matriz PEYEA

Para continuar con la conciliación de los recursos internos y habilidades con las oportunidades y riesgos del entorno, construimos la matriz SPACE o PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones).
Esta matriz nos permitirá determinar si ES debe asumir una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.
Para el efecto, estamos representando en un sistema de coordenadas cartesianas la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) como dimensiones internas y la Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza de la Industria (FI) como dimensiones externas.

La fuente de información son los factores que se incluyeron en matrices EFE y EFI de la empresa y algunos factores adicionales relevantes.

Siguiendo la metodología se ha calculado el valor promedio en cada dimensión

•El promedio para la EA es :	-2.2
•El promedio para VC es :	-3.30
•El promedio para la FI es :	4
•El promedio para la FF es :	3.5

Y haciendo el cálculo para hallar el vector direccional, se obtiene:

•El vector direccional es :	
oEje X = VC + FI =	**0.70**
oEje Y = EA + FF =	**1.33**

Las variables que hemos incluido en cada dimensión son las siguientes:

Cuadro Nro.22

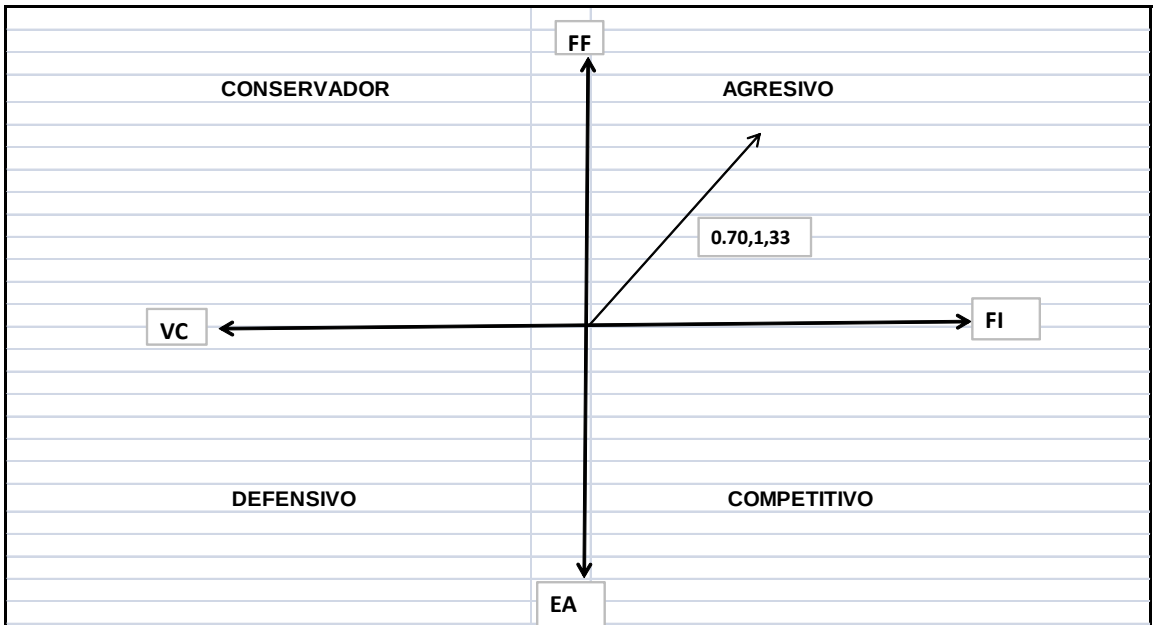
Variables por dimensión en la Matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
El indice de rotacion de cobranzas asciende a 68 dias	3	El entorno de inseguridad ciudadana y organizacional se mantendrá en un alto nivel en los próximos 5 años	-1
El indice de liquidez es de 1.92 (mejor que promedio competencia)	4	El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos	-2
		En los proximos años habra crecimiento con estabilidad	-1
		Se incrementaran los procesos de asociacion Publico-privado impulsados por el estado	-5
		El Código Penal será modificado para introducir penas más severas para quienes hacen uso de las armas	
		en eventos delictivos	-2
		La DISCAMEC evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas	
		y de funcionamiento de las empresas de seguridad	-2
TOTAL FF	7		-13
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
El 25% de las instalaciones tiene la asignación de recursos adecuada	-3	industria con gran posibilidad de crecimiento	6
El 50% de unidades hace uso adecuado de recursos en el mes	-3	creciente mejora de productividad con inclusión de tecnología	5
El 89.07% de las personas termina el curso basico, sobre el total de los que se presentaron	-4	grupos estratégicos fuertes para los servicios mas tecnificados	4
El Nro de horas en semestre - capacitacion personal operativo es de 35	-3	poder de negociacion de proveedores desalienta ingreso de nuevas empresas	1
El % de personas correctamente registradas en tareo -en RRHH es 95%	-3		
El 95% son el Nro ordenes conforme sobre total ordenes de compra	-3		
El 36% de los requerimientos son referido a fallas de sistemas de informacion	-5		
El Nro unidades sin observaciones en el servicio es de 97%	-5		
El % de unidades con servicio no conforme es de 3%	-3		
Se reciben 5 reclamos de clientes por trimestre	-3		
El Nro de despachos conforme sobre el total de despachos es de 95%	-3		
El 100% de los requerimientos TI son atendidos correctamente en el mes	-3		
El % de personas correctamente informadas en su tareo por operaciones es 90%	-3		
El % de personas aprobadas - capacitacion personal operativo es de 97%	-3		
El 25% de las instalaciones no tienen incidentes en el mes	-5		
El 21.76% de clientes con contratos firmados sobre total clientes a los que se presentó cotización	-3		
El 70% de personas permanecen más de 6 meses despues de captados	-3		
El 80% de clientes califican servicio bueno, muy bueno	-2		
El 98% de facturas aceptadas sobre el total facturas emitidas	-3		
se reciben 2 reclamos promedio por mes sobre despachos	-3		
	-66		16

El vector resultante queda graficado de la siguiente manera:

Gráfico Nro. 8

Matriz PEYEA



Nos señala que la estrategia general a implementar por la empresa es del tipo agresiva. **La estrategia: desarrollo de un nuevo producto / servicio obtenida con la matriz FODA es coherente con este resultado.**

5.10.3. La. Matriz Interna – Externa

Dado que la empresa no tiene divisiones y por lo tanto no hay matrices EFE y EFI divisionales, construimos la Matriz IE para la empresa en su conjunto.

Para el efecto, tomamos los puntajes ponderados obtenidos anteriormente y ubicamos el valor en la celda correspondiente a la matriz IE.

Gráfico Nro. 9

Matriz I-E

		PUNTUACION PONDERADO EFI		
		3 a 4	2 a 2.99	1 a 1.99
PUNTUACION PONDERADA EFE	3 a 4			
	2 a 2.99			
	1 a 1.99			

Los puntajes obtenidos por ES ubica a la empresa en el cuadrante superior central de la matriz IE por lo que corresponde aplicar una estrategia de crecimiento y edificación o construcción

Como puede verse los puntajes ubican a la empresa en la celda II de la matriz IE y de acuerdo a la metodología corresponde a una prescripción de ***crecer y edificar*****,** que implica a su vez estrategias intensivas (agresivas) de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos o de integración; **que son coherentes con las estrategias recomendadas utilizando las matrices FODA y PEYEA.**

5.10.4. La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Para la construcción de la matriz BCG hemos identificado los tres tipos de producto / servicio que ofrece ES y que corresponden a la segmentación del mercado que ha hecho la empresa.

Los productos / servicios son:

S1. SERVICIO VIGILANCIA REGULAR (SVR)

Servicio convencional de 12 horas. Puede ser armado o simple. No contempla elementos adicionales. Se desarrolla en las unidades de Essalud a nivel nacional.
El servicio se realiza dentro de los locales del cliente.

S2. SERVICIO VIGILANCIA ESPECIAL CLIENTES PUBLICOS (SVPUB)

Servicio que se realiza en clientes del sector público diferente a Essalud. Puede ser de 12 horas, 8 horas o 16 horas. Comprende elementos adicionales como CCTV, detectores de metal, garrets. Puede ser simple o armado.
Incluye personal con alguna especialización como bomberos, especialistas en computación, en CCTV, recepcionistas.
La supervisión es compartida con el cliente. Para el efecto incluye una flota de vehículos como Minivan, camionetas 4 x 4, cuatrimotos, motos lineales y bicicletas; dependiendo de la zona en que se realiza la supervisión.

El servicio se realiza en fuera, en la periferia y dentro de las instalaciones del cliente.

S3. SERVICIO VIGILANCIA ESPECIAL CLIENTES PRIVADOS (SVPRIV)

Servicio con agentes capacitados ad hoc para atender a clientes del sector privado. Requieren horarios especiales, conocimientos especializados en la industria en que opera el cliente (Hotelería, Minería, Construcción, Clínica, servicio religioso). Puede incluir elementos adicionales en la vestimenta como chalecos reflectivos, lentes de sol, audífonos, entre otros. Es mayormente periférico y exterior a las instalaciones.

De estos tres productos, dos de ellos son fácilmente ubicables en la matriz. Son los casos de SVR y SVPRIV. Sin embargo, SVPUB se encuentra en una posición no muy bien definida entre ser producto ESTRELLA y VACA LECHERA como se ve en el siguiente cuadro:

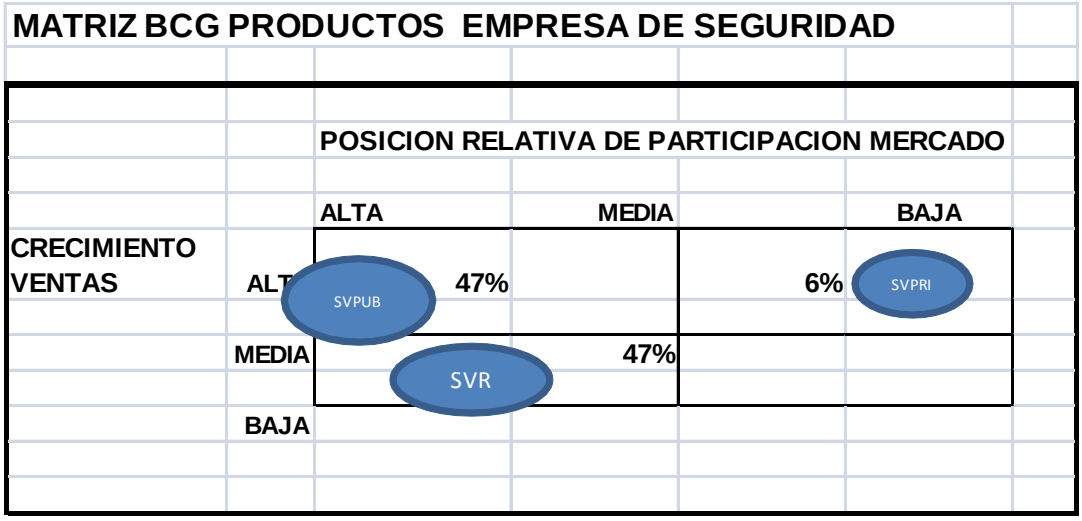
Cuadro Nro.23

Productos / servicios ES según crecimiento demanda y participación Mercado

CODIGO	CRECIMIENTO DEMANDA	PARTICIPACION MERCADO	TIPO PRODUCTO
SVR	BAJA	ALTA	VACA
SVPUB	BAJA	MEDIA	ESTRELLA
SVPRIV	ALTA	BAJA	INTERROGANTE

Por lo tanto la Matriz BCG de la empresa ES queda de la siguiente manera:

Gráfica Nro. 10

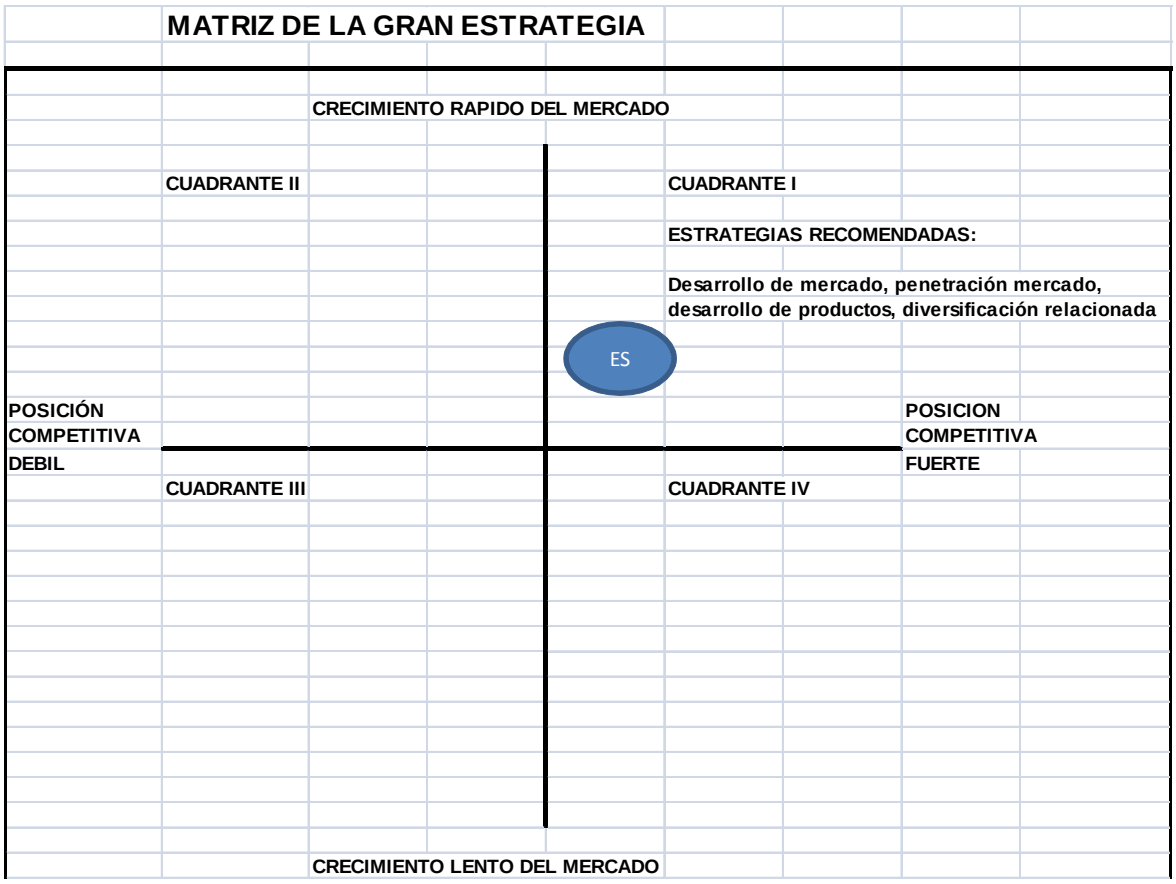


El producto SVPRIV un producto interrogante, porque tiene baja participación en un mercado de alto crecimiento. **En este caso, una estrategia intensiva es lo recomendable y resulta coherente con la estrategia propuesta por las matrices FODA, PEYEA e Interna- Externa.**

5.10.5. La Matriz de la Gran Estrategia

Aplicada al producto SVPRIV que está en un mercado de rápido crecimiento como es el de los clientes privados, la matriz de la Gran Estrategia confirma que la estrategia debe ser intensiva.

Gráfica Nro. 11



5.11. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Habiendo aplicado la secuencia señalada en el esquema analítico de formulación de estrategias de Fred R. David [16] El análisis desarrollado en este trabajo nos conduce a plantear una estrategia genérica de enfoque para ES que permita explotar el segmento de clientes privados, que corresponde a un mercado de alto nivel de crecimiento y en el que hay poca participación de la empresa y de toda la industria.

La matriz FODA nos ha permitido identificar la necesidad de la empresa de enfocarse en el indicado mercado de clientes privados con una propuesta personalizada. Sin embargo hay que decidir por el tipo de enfoque que se adoptará: de bajo costo o diferenciación dentro del enfoque con el mejor valor.

Esta estrategia con dos alternativas de implementación es corroborada con la matriz PEYEA que nos recomienda aplicar una estrategia agresiva aprovechando la fortaleza de la industria. Asimismo, la matriz BCG nos muestra un producto / servicio interrogante en un mercado de clientes privados de rápido crecimiento y baja participación; una matriz Interna-externa que recomienda aplicar una estrategia de crecer y edificar y una matriz de la gran estrategia que nos recomienda aplicar una estrategia intensiva.

Por lo tanto, tenemos dos estrategias alternativas de enfoque que pueden ser fraseadas de la siguiente manera:

a) Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con bajo costo.

b) Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con diferenciación al mejor valor.

Por qué el análisis nos ha conducido a estas alternativas?

[16] Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica – Capítulo 6 página 219. Ed. Pearson PH

Los datos que hemos analizado del entorno macro, la industria y la misma empresa nos señalan que la Empresa de Seguridad ES es líder en el servicio de seguridad privada en el Sector Público y esto lo ha logrado segmentando intuitivamente el mercado en tres partes: El segmento público Essalud (Servicio de salud de la seguridad social), el segmento de otras empresas públicas (en el que pueden identificarse sub segmentos) y el segmento de clientes privados.

Esta segmentación ha permitido a la empresa ofertar propuestas de valor diferenciadas.

Mantiene al cliente Essalud durante 25 años, aplicando una estrategia de costos bajos con un producto / servicio estándar y el control de la distribución del servicio a nivel nacional con sedes zonales a nivel nacional copando todos los departamentos del país.

Aunque la competencia argumenta que por ser Essalud el accionista mayoritario le da ventajas a ES en las licitaciones, en la realidad la Empresa de Seguridad ES compite con otras empresas y gana legalmente.

Con respecto al segmento de otras empresas públicas ES ha aplicado una estrategia de diferenciación – también en forma intuitiva – con una propuesta de servicio que incluye mejoras que la competencia no ha podido presentar y que es posible ofertar porque ES cuenta con personal militar especialista en seguridad con muchos años de experiencia que está disponible de inmediato (estudios de seguridad, análisis de riesgo).

La presencia de ES en este segmento es preponderante.

Finalmente, en el segmento de clientes privados ES tiene poca presencia y es un mercado que está creciendo muy rápido.

Vamos a evaluar las estrategias alternativas y determinar cuál es mejor. Para el efecto vamos a utilizar tres (3) métodos diferentes, que deben conducirnos a una única selección coherente.
En primer lugar construimos la matriz MPEC que mostramos a continuación

5.11.1. Selección de estrategia utilizando la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Cuadro Nro. 24 Matriz MPEC

MATRIZ MPEC		E1		E2	
FACTORES CLAVE	**VALOR**	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
El entorno de inseguridad ciudadana y organizacional se mantendrá en un alto nivel en los próximos 5 años	**0.09**	4	0.36	4	0.36
El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos	**0.11**	2	0.22	4	0.44
En los proximos años habra crecimiento con estabilidad	**0.12**	2	0.24	4	0.48
Se incrementaran los procesos de asociacion Publico-Privado impulsados por el estado	**0.06**	4	0.24	2	0.12
Amenazas					
La ley de seguridad será modificada introduciendo nuevos requisitos para las empresas de seguridad	**0.09**	4	0.36	3	0.27
Se produce una convergencia de elementos tecnológicos que en conjunto	**0.06**	2	0.12	4	0.24
permiten mejorar la seguridad de las personas y las empresas					
Gobierno mejorar la calidad del gasto publico a traves del presupuesto por resultados	**0.06**	2	0.12	2	0.12
Se impulsara la inclusion social y reduccion de la empresa,llevara a un entorno de mayor seguridad ciudadana	**0.05**	3	0.15	3	0.15
En los proximos años habra crecimiento con estabilidad	**0.09**	2	0.18	4	0.36
El Código Penal será modificado para introducir penas más severas para quienes hacen uso de las armas	**0.08**	2	0.16	2	0.16
en eventos delictivos					
La DISCAMEC evalúa reducir los plazos de las licencias para el uso de armas	**0.09**	4	0.36	2	0.18
y de funcionamiento de las empresas de seguridad					
El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos anos	**0.09**	2	0.18	4	0.36
	1.00				
FORTALEZAS					
INSTALACION DEL SERVICIO MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.05**	4	0.20	4	0.20
MEJOR USO DE RECURSOS EN LA UNIDADES QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.05**	4	0.20	3	0.15
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DEL CLIENTE QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.05**	4	0.20	3	0.15
EL SERVICIO SE DESARROLLA CON MENOS OBSERVACIONES DE PARTE DE LA SUPERVISION QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.05**	4	0.20	3	0.15
El % DE PERSONAS CAPTADAS QUE LOGRAN INICIAR EL CURSO BASICO DE SEGURIDAD ES SUPERIOR EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.10**	3	0.30	4	0.40
EL NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION SEMESTRAL AL PERSONAL OPERATIVO ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.10**	2	0.20	4	0.40
LA CALIDAD DE LA DIGITACION EN EL TAREO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.08**	3	0.23	4	0.30
EL PROCESO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA(FM)	**0.05**	3	0.15	3	0.15
EL PORCENTAJE DE REQUERIMIENTOS RELACIONADO A RECLAMOS SOBRE SISTEMAS ES MAS BAJO QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.03**	3	0.08	3	0.08
LA GESTION DE COBRANZA ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (FM)	**0.10**	3	0.30	4	0.40
DEBILIDADES					
(DM)	**0.03**	4	0.10	3	0.08
LA EMPRESA LOGRA UN PORCENTAJE MENOR DE CONTRATOS EN CLIENTES PRIVADOS QUE LA COMPETENCIA (DM)	**0.03**	3	0.08	3	0.08
LA EMPRESA RECIBE MAS RECLAMOS MENSUALES EN PROMEDIO QUE LA COMPETENCIA (DM)	**0.03**	3	0.08	3	0.08
(DM)	**0.05**	3	0.15	3	0.15
COMPETENCIA (DM)	**0.05**	2	0.10	2	0.10
EL % DE PERSONAS CAPTADAS EN EL AÑO 2011 QUE PERMANECEN MAS DE 6 MESES EN LA EMPRESA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	**0.03**	2	0.05	3	0.08
EL % DE PERSONAS CAPACITADAS TODAVIA ES MENOR QUE LA COMPETENCIA (DMAY)	**0.03**	3	0.08	4	0.10
(DM)	**0.05**	2	0.10	2	0.10
LOS RECLAMOS POR DESPACHOS INADECUADOS ES MAYOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	**0.03**	4	0.10	2	0.05
LA ATENCION DE LOS REQUERIMIENTOS TI NO ES MEJOR QUE LA COMPETENCIA (DM)	0.025	2	0.05	2	0.05
EL MANEJO DE LA LIQUIDEZ ES MENOS EFICIENTE QUE LA COMPETENCIA (DM)	**0.025**	4	0.10	3	0.08
	1.00		**5.74**		**6.57**

E1. ENFOQUE: DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO PARA SEGMENTO PRIVADO BAJO COSTO

E2. ENFOQUE: DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO PARA SEGMENTO PRIVADO MEJOR VALOR

De acuerdo a estos resultados la estrategia E2 es mejor porque obtiene un puntaje de 6.57 frente a E1 con un puntaje de 5.74. E1 queda como estrategia contingente.

5.11.2 Selección de estrategia utilizando criterios /factores clave

Asimismo, estamos aplicando el método de selección en base a criterios / factores clave para corroborar cuál de las estrategias alternativas es mejor

Cuadro 25

Matriz de evaluación de estrategias alternativas por criterio de decisión

CRITERIO DE DECISION	**ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS**				
	PESO	E1		E2	
UTILIDAD PREVISTA	**0.10**	9.00	0.01	5.00	0.02
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	**0.10**	9.00	0.01	5.00	0.02
RIESGO	**0.20**	9.00	0.02	5.00	0.04
TIEMPO DE ENTREGA	**0.20**	9.00	0.02	5.00	0.04
FACILIDAD DE IMPLANTACION	**0.20**	9.00	0.02	5.00	0.04
SATISFACCION PREVISTA DEL CLIENTE	**0.20**	6.00	0.03	4.00	0.05
SUMA DE PESOS	**1**				
CALIFICACION DE FORTALEZA GENERAL			**0.12**		**0.21**

Como puede verse, se corrobora la estrategia E2 como la más adecuada a adoptar.

5.11.3. Selección de Estrategia utilizando escenarios alternativos

Finalmente, vamos a corroborar la selección de la alternativa más conveniente estableciendo dos escenarios alternativos para los próximos 5 años.

ESCENARIO 1

Al 2015

El país continúa su desarrollo macroeconómico favorable, se mantiene el nivel de inversión nacional y extranjera; el ingreso per cápita se continúa incrementando, pero el nivel de seguridad ciudadana continúa con problemas y en ese contexto la delincuencia continua creando inseguridad.

La Discamec no modifica las reglas de juego en la vigencia de las licencias de agentes y de las propias empresas de seguridad.
Las inversiones mineras no se detienen y los mega proyectos se ejecutan sin problemas.
En lo social, no se incrementan los conflictos y reclamos contra las mineras. El dólar se mantiene estable.

ESCENARIO 2
AL 2015

El país continúa el crecimiento económico, pero los niveles son menores que en los periodos por la paralización de proyectos mineros de grandes dimensiones.
Algunas inversiones se retiran del país y la tasa de empleo baja algunos puntos.
La DISCAMEC reduce los plazos de vigencia de los documentos.
El ingreso per cápita continúa creciendo pero con menor velocidad.
El dólar se mantiene estable.
Cuadro Nro. 26
Matriz de evaluación de estrategias utilizando escenarios alternativos

	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
ESTRATEGIA 1	FAVORABLE	POCO FAVORABLE
ESTRATEGIA 2	ALTAMENTE FAVORABLE	DESFAVORABLE

Como puede verse, la Estrategia 2 ofrece resultados altamente favorables en el Escenario 1, aunque desfavorable en el escenario 2 lo cual hace difícil la decisión. En este caso, no tenemos una respuesta muy clara y debemos basarnos en las recomendaciones obtenidas con los otros métodos.

5.11.4. Descripción de estrategia seleccionada

La alternativa seleccionada es:

Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con diferenciación al mejor valor.

Esta alternativa significa desarrollar un nuevo servicio con un nivel de personalización enfocado al mercado de clientes privados a nivel nacional; este nuevo servicio que se basa en el actual servicio a clientes privados, se plantea para que la empresa ES actúe como retador al líder en Perú para el mercado privado que es G4S.

Para el efecto, se definirá un nuevo perfil del agente que incluye características diferenciadas de talla, peso, contextura; por el otro lado, el nivel educativo alcanzado debe ser nivel superior y tener conocimiento de un idioma. Se considerará ciertas competencias que debe acompañar al candidato.

En esta estrategia se formarán grupos de agentes de elite que solo atenderán a este tipo de clientes. Tendrán haberes diferenciados.

5.11.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es:

Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con bajo costo.

Esta alternativa significa desarrollar un nuevo servicio enfocado al mercado de clientes privados a nivel nacional; este nuevo servicio que se basa en el actual servicio a clientes privados, es un servicio estándar que minimiza los costos y justamente debe salir a competir en el mercado de clientes privados con costo bajo.

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

5.12 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tenemos claro cuál es la estrategia seleccionada y entonces corresponde proceder a implementarla. Podemos hacerlo con el método de la cadena de valor, el método funcional (AMOFITH) ó el Método del Balance Score Card.
Hemos decidido hacerlo con el Método del Mapa Estratégico (Balance Score Card)[17].
Para el efecto, construimos el mapa estratégico que se presenta a continuación viendo la estrategia desde el punto de vista de 4 perspectivas o dimensiones: Finanzas, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje.

5.12.1 Mapa estratégico – Balance Score Card (BSC)

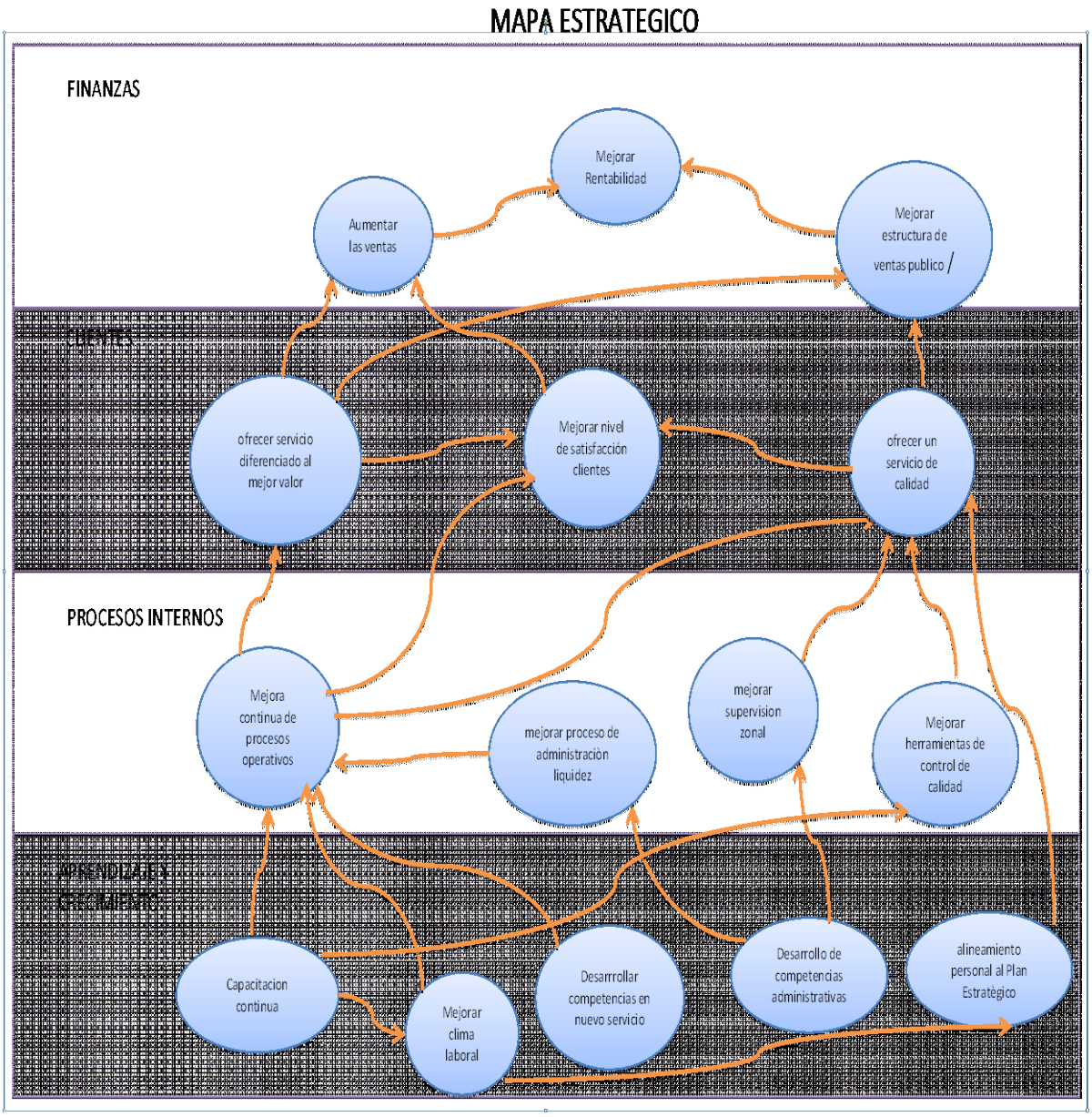
Para la construcción hemos considerado los 3 objetivos estratégicos que hemos establecido para el periodo 2013 – 2015 relacionados a la rentabilidad, crecimiento y supervivencia de la empresa. Estos objetivos corresponden a la perspectiva financiera.

Para lograr estos objetivos se ofrecerá un servicio de calidad a los clientes actuales, un servicio diferenciado al mejor valor a los nuevos clientes en el segmento privado y mejorando en general el nivel de satisfacción de nuestros clientes como consecuencia del servicio potenciado. Esto dentro de la perspectiva del Cliente.
El servicio será mejorado si se mejoran los procesos internos en forma continua, dando énfasis en el mejoramiento de las herramientas de control de calidad, la supervisión zonal y la administración de la liquidez de la empresa. Esto dentro de la perspectiva de los Procesos Internos.
Todo esto se cumplirá con el personal alineado con el Plan Estratégico, dentro de un clima laboral adecuado y con las competencias adquiridas necesarias para el nuevo servicio dentro de la nueva estrategia.
A continuación se muestra el Mapa Estratégico BSC

[17] Mapas estratégicos Robert S Kaplan y David P. Norton Ediciones

Gráfica Nro. 12

Mapa Estratégico BSC de la empresa ES



5.12.2 Objetivos, Indicadores y metas

Para verificar el cumplimiento de cada uno de estos objetivos, se han definido sendos indicadores con cuya medición se podrá determinar el nivel de avance en cada periodo de tiempo.

Cuadro Nro. 27 BSC Objetivos, indicadores y metas

PERSPECTIVA	Objetivo	Indicador	FRECUENCIA MEDICION	SEMAFORO			RESPONSABLE
	Aumentar Rentabilidad	Margen operativo	MES	>0.08%	0.05% - 0.08%	<0.05%	GERENTE FINANZAS
	Mejorar estructura ventas Pub/priv	% ventas publico	MES	reducir +0.83%	reducir entre 0.53% - 0.83%	educir - 0.53%	GERENTE COMERCIAL
Financiera	Aumentar Ventas	incremento participación en mercado seguridad	MES	>0.19%	0.10%-0.19%	<0.10%	GERENTE COMERCIAL
	Mejorar nivel de satisfacción cliente	% de clientes que responden BUENO, MUY BUENO en encuesta de satisfacción periódica	ANUAL	>80%	5% - 10%	>10 %	GERENTE COMERCIAL
	ofrecer servicio diferenciado al mejor valor al sector privado	% incremento volumen de ventas sector privado con respecto a resultados 2011	MES	> 0.33%	0.10%-0.33%	<0.10%	GERENTE COMERCIAL
Cliente	ofrecer servicio de calidad	Numero de agradecimientos o felicitaciones de clientes agentes o supervisores o personal administrativo en el año	MES	>1	1	<1	GERENTE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO
	Mejora de proceso de administración de liquidez	indice de liquidez	MES	> 1.8	1 - 1.5	<1	GERENTE DE FINANZAS
	Mejora continua de procesos	% de servicios con conformidad mensual	MES	100%	80% - 99%	<80%	GERENTE OPERACIONES
	Mejorar herramientas de control de calidad	Numero de mecanismos de control y supervisión que se introducen en el periodo	ANUAL	>4	2 - 4	<2	GERENTE OPERACIONES
Procesos	Mejorar la supervision zonal	% de unidades supervisadas en el mes	MES	>95%	70 - 95%	<70%	GERENTE OPERACIONES
	Alinear el personal con el plan estratégico de la empresa	cumplimiento de las metas relativas directamente a los objetivos estrategicos	ANUAL	3	2	<2	GERENTE GENERAL / GERENTE FINANZAS
	Mejorar Clima laboral	Posición en ranking "best place to work"	ANUAL	<15	15 - 25	> 25	GERENTE COMERCIAL
	desarrollo de perfil de agente de cliente privado	% de clientes privados que se atienden con este tipo de agente	MES	> 95%	80% -95%	< 80%	GERENTE COMERCIAL /JEFE RRHH
Aprendizaje	Promover capacitación continua	Nro. De horas de capacitación por agente año	ANUAL	>35	20-35	<20	GERENTE GENERAL /JEFE RRHH

META CUMPLIDA

CUMPLIMIENTO DE META EN ALERTA -REAJUSTAR

META INCUMPLIDA-REPROGRAMAR

Existe por lo menos un responsable para el cumplimiento de cada objetivo.

Los valores han sido fijados tomando en cuenta la experiencia de la administración actual.

5.12.3. Cronograma de implementación

Asumiendo que la estrategia se iniciará su implantación en el año 2013, se presenta el cronograma de implantación tentativo, en el que se detallan las principales actividades previstas y la duración aproximada.

El cronograma se construye tomando como referencia el cumplimiento anualizado de los objetivos estratégicos.

Gráfica Nro. 13

Cronograma de implementación

		2013				2014				2015			
		META ANUAL				META ANUAL				META ANUAL			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Objetivo: Alcanzar el 7% de utilidad operativa sobre las ventas al 2015		Lograr el 4.7% UN				Lograr el 6% UN				Lograr el 7% UN			
Actividades	Estudio de mercado objetivo												
	Diseño del nuevo servicio especial												
	Diseño de perfil de agente especial												
	Determinación del precio del servicio												
	Captación / selección de pool de agentes especiales												
	Desarrollo de componente tecnológico del servicio												
	Capacitación de la fuerza de venta a nivel nacional												
	Producción de brochures y trípticos del servicio												
	Prospección y venta con personal especializado												
	Relaciones publicas con gremios empresariales												
	Capacitación a clientes nuevos en temas de seguridad												
	Instalación de servicios												
	Supervisión												
	Evaluación y ajuste del servicio												

		2013				2014				2015			
		META ANUAL				META ANUAL				META ANUAL			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Objetivo: Alcanzar el 20% del mercado de Seguridad Privada del país al 2015		Alcanzar el 15% del mercado				Alcanzar el 17% del mercado				Alcanzar el 20% del mercado			
Actividades	Revisar y ajustar el servicio actual												
	reforzar la capacitación (clínicas) de agentes y supervisores												
	Reformular los niveles de coordinación con clientes críticos												
	Ampliar el servicio en los clientes actuales												
	Consolidar el servicio personalizado a sector privado												

		2013				2014				2015			
		META ANUAL				META ANUAL				META ANUAL			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Objetivo: Reducir el nivel de dependencia del sector publico al 60%		Reducir al 80% nivel dep.				Reducir al 70% nivel dep.				Reducir al 60% niv. Dep.			
Actividades	Desarrollar el área comercial especializada en sector privado												
	Reconvertir parte de la fuerza de agentes y supervisores para la atención al sector												
	Desarrollar campañas de difusión del servicio en las empresas medianas a nivel												
	Desarrollar planes de descuentos por dotación de puestos a las empresas												
	Implementar tarjetas de presentación a los agentes de seguridad como												
	Implementar el logo mas llamativo en las prendas de los agentes												

5.12.4 PRESUPUESTO

Para la implementación de la estrategia presentamos un presupuesto tentativo con los conceptos más relevantes que permitirán a la empresa asumir el cambio.

Es importante aclarar que la implantación impacta en toda la empresa y todos los actores perfilan sus actividades a lograr los objetivos estratégicos generales y específicos que han sido fijados en este plan.

Por lo tanto, el personal de planta, el personal operativo de supervisión y los agentes se involucran en la implantación, aunque con diferente énfasis, pero todos buscando el cumplimiento de objetivos y metas.

Cuadro 28

Presupuesto de implementación de Alternativa seleccionada

PRESUPUESTO

CONCEPTO	MONTO
CONSULTORIA DISEÑO SERVICIO	45,000.00
CONSULTORIA INSTRUCTOR ESPECIAL	30,000.00
EQUIPAMIENTO	39,600.00
CAPACITACION FFVV	20,000.00
CLINICA AGENTES Y SUPERVISORES	480,000.00
TOTAL	**614,600.00**

Del cual corresponde por equipamiento y accesorios[18]

Cuadro 29

Equipamiento asociado a la implementación de alternativa seleccionada

[18] No se está incluyendo compra de vehículos para el desarrollo de la venta y supervisión. Se aprovechará la flota existente a nivel nacional.

EQUIPAMIENTO

2 EQUIPOS PC	9,000.00
FOTOCOPIADORA	8,000.00
SCANNER	8,000.00
MANIQUIES	700.00
EXTINGUIDORES	1,200.00
DETECTORES DE METAL	7,000.00
EQUIPOS DE COMUNICACIONES	1,200.00
KIT PARAMEDICO	4,500.00
	39,600.00

Para capacitación se requiere:

Cuadro Nro. 30

Presupuesto de capacitación asociada a la implementación de estrategia seleccionada

CAPACITACION

COSTO UNIT CAPAC FFVV	200.00
NRO DE PERSONAS	100.00
TOTAL CAPACITACION	20,000.00

COSTO UNITARIO CLINICA AGT Y SUP	120.00
NRO DE PERSONAS	4,000.00
TOTAL	480,000.00

COSTO UNITARIO CLIENTES	500
NRO CLIENTES	50.00
TOTAL	25,000.00
NRO DE VECES	3
TOTAL	75,000.00

Como un gasto mensual adicional para implementar la estrategia se considera necesario incrementar los gastos de administración y ventas:

Cuadro Nro. 31

Gastos de Administración y Ventas (Mensual)

GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS (MES)

2 PERSONAS EN ADMINISTRACION	4,400.00
SERVICIOS	2,000.00
GASTOS VENTAS	2,000.00
TOTAL	8,400.00

A PARTIR DEL MES DE JULIO 2013

5.13. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.13.1 Evaluación Financiera de la Estrategia

Para la evaluación financiera de la implementación de la estrategia, debemos probar que los resultados de la empresa para el periodo 2013 -2015 son mejores que sin la implantación.

Por lo tanto, se fijan dos escenarios:

1. Los estados de resultados proyectados de la empresa para los años 2013 - 2015 en los que se refleja el resultado de las operaciones sin la implantación de la estrategia. Es un escenario inercial que continúa trabajando con la misma estrategia actual.
2. Los estados de resultados proyectados de la empresa para los años 2013-2015 con la implantación de la estrategia.

Entonces vamos a comparar los flujos de efectivo operativo (FEO) en ambos escenarios y luego actualizamos los mismos en cada caso, calculando el Valor Actual Neto (VAN) y hacemos la comparación.
La tasa de descuento que utilizamos es la del costo ponderado de capital de la empresa.
La empresa tiene una relación deuda / capital de aproximadamente 1.
Para el cálculo del WACC hemos utilizado la siguiente fórmula:

WACC = KP x Patrimonio / Deuda + Patrimonio +
KD x (1 –T) (Deuda / Deuda + Patrimonio)

Como se muestra en el siguiente cuadro:

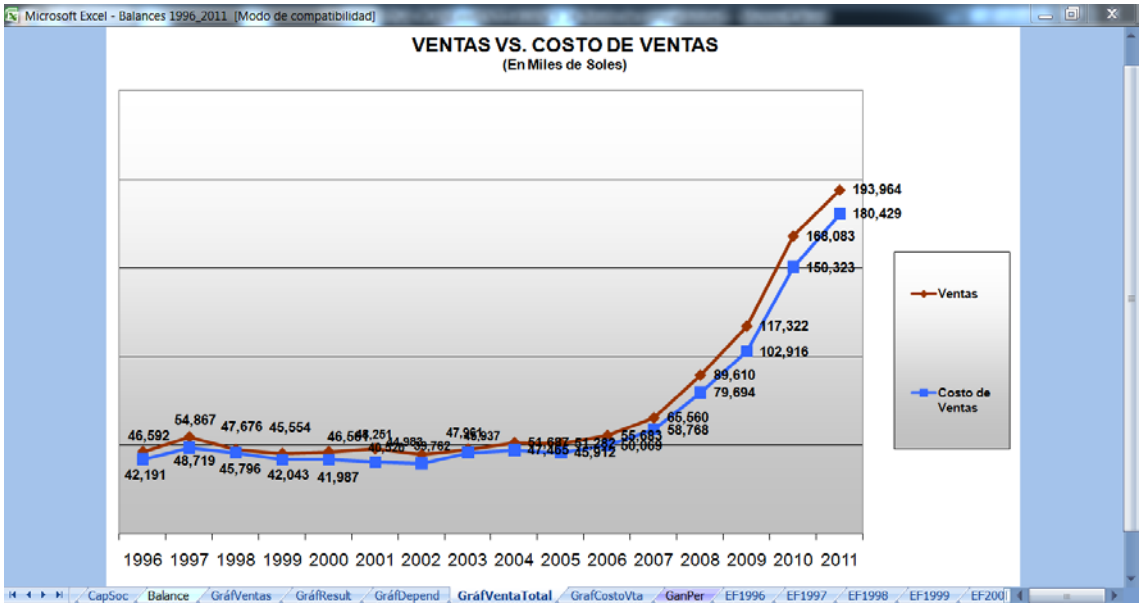
Calculo del WACC (Costo ponderado de Capital para ES)

DEUDA		27,046,649.77						
PATRIMONIO		27,489,567.19			WACC =	KP patrimonio/ Deuda + patrimonio +		
						KD (1 -T)(deuda / deuda + patrimonio)		
IMPUESTO(T)	0.300	30%						
					WACC =	0.04004061		4.00%
KP =	0.045	5%						
KD =	0.050	5%						
FUENTE:	Dpto Tesoreria ES							
	EEFF a Dic 2011 ES							

Para construir el primer escenario que refleja la situación de la empresa sin la implementación de la estrategia se ha tomado como referencia los EEFF reales de la empresa desde el año 1996, a fin de reducir el efecto en la extrapolación estadística de los años 2006 – 2011 de las ventas que significaron un crecimiento muy grande pero que complicaron la administración y las operaciones y no mejoraron la rentabilidad operativa y neta, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfica Nro. 14

Ventas vs Costo Ventas 1996 -2011 Empresa ES



Fuente: EEFF empresa ES

A partir de los valores de las ventas para los años 1996 al 2011 (muestra) se ha utilizado el método de los mínimos cuadrados para obtener la ecuación de regresión que nos permite extrapolar las ventas:
Para el efecto, se calculan los valores de “a” y “b” a partir de la muestra, es decir, con los datos observados de la muestra, de la siguiente manera[19]:

$$a = \overline{Y} - b\ \overline{X}$$

$$b = \frac{\sum (X_i - \overline{X})(Y_i - \overline{Y})}{\sum (X_i - \overline{X})^2} = \frac{\sum X_i\ Y_i - n\ \overline{X}\ \overline{Y}}{\sum X_i^2 - \overline{X}^2}$$

Esto nos permite obtener la ecuación de regresión:

$$\hat{Y} = a + b\ X$$

Que se interpreta como:

a Es el valor estimado de la variable Y cuando la variable X = 0

b Es el coeficiente de regresión

Está expresado en las mismas unidades de Y por cada unidad de X. Indica el número de unidades en que varía Y cuando se produce un cambio, en una unidad, en X (pendiente de la recta de regresión).

Un valor negativo de b sería interpretado como la magnitud del decremento en Y por cada unidad de aumento en X.

[19] **Regresión Simple. Monografía de MARÍA YSABEL RINCÓN PINO Universidad Nacional Federico Villarreal – Maestrìa en Salud Reproductiva 2005 tomado el 9 de Junio del 2012 de http://www.monografias.com**

X Variable independiente (periodo)

Y Variable dependiente (venta)

Los valores de ventas para la Muestra son:

Cuadro Nro 32

ES Histórico de Ventas 1996 - 2011

AÑO	VENTAS
1996	46,592,356
1997	54,866,954
1998	47,676,471
1999	45,553,705
2000	46,560,837
2001	48,250,929
2002	44,983,325
2003	47,960,894
2004	51,687,347
2005	51,281,852
2006	55,682,989
2007	65,560,469
2008	89,609,798
2009	117,322,095
2010	168,082,827
2011	193,963,759

FUENTE: REPORTES OFICIALES ES

ELABORACION PROPIA

El cálculo de la constante a y la pendiente b se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro Nro. 33

Cálculo de constante y pendiente

X	Y	X - MediaX	Y -Media Y	(X-mX)(Y-mY)	$(X - MedX)^2$
1	46,592,356	-7.5	-26,884,932	201,636,990	56.25
2	54,866,954	-6.5	-18,610,334	120,967,170	42.25
3	47,676,471	-5.5	-25,800,817	141,904,492	30.25
4	45,553,705	-4.5	-27,923,583	125,656,123	20.25
5	46,560,837	-3.5	-26,916,451	94,207,579	12.25
6	48,250,929	-2.5	-25,226,359	63,065,899	6.25
7	44,983,325	-1.5	-28,493,963	42,740,945	2.25
8	47,960,894	-0.5	-25,516,394	12,758,197	0.25
9	51,687,347	0.5	-21,789,941	-10,894,970	0.25
10	51,281,852	1.5	-22,195,436	-33,293,154	2.25
11	55,682,989	2.5	-17,794,299	-44,485,747	6.25
12	65,560,469	3.5	-7,916,819	-27,708,865	12.25
13	89,609,798	4.5	16,132,510	72,596,295	20.25
14	117,322,095	5.5	43,844,807	241,146,438	30.25
15	168,082,827	6.5	94,605,539	614,936,006	42.25
16	193,963,759	7.5	120,486,471	903,648,529	56.25
8.5	73,477,288			2,518,881,925	340

			b=	7408476.249					
			a=	10505239.93					
	La ecuacion de regresión es								
	Y = a +bX	::::::::::>	Y =	10505239.93	+	7408476.25	*	X	

Con la ecuación de regresión se obtiene la proyección de ventas para los años 2012, 2013, 2014 y 2015, considerando la tendencia que nos da la muestra de datos de los años 1996 – 2011 (n = 16).

Los valores estimados son consistentes en la medida que el tamaño de la muestra ha suavizado la tendencia, eliminando los “picos” coyunturales.

Cuadro Nro. 34

ES Proyección de Ventas 2212 - 2015

Secuencia	PERIODO	PROY. VTA
17	2012	136,449,336
18	2013	143,857,812
19	2014	151,266,289
20	2015	158,674,765

La estructura de los estados financieros de resultados proyectados que se utiliza es el promedio de las estructuras de los estados financieros de la muestra: Esto se hace también para suavizar las variaciones debido a situaciones coyunturales. El cálculo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 35

ES Histórico de estructura de estados de resultados periodo 1996 - 2011

CONCEPTO	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %	2004 %	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %	ESTRUCTURA PROMEDIO
. VENTAS	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	**100.0**
(-) COSTO DE VENTAS	-90.6	-88.8	-96.1	-92.3	-90.2	-84.0	-88.4	-95.8	-91.8	-89.5	-89.9	-89.6	-88.9	-87.7	-89.4	-93.0	**-90.4**
MARGEN BRUTO	9.4	11.2	3.9	7.7	9.8	16.0	11.6	4.2	8.2	10.5	10.1	10.4	11.1	12.3	10.6	7.0	**9.6**
. GASTOS DE ADMINISTRACION	-7.5	-10.0	-9.0	-6.2	-5.3	-5.1	-6.1	-5.2	-4.4	-4.5	-5.0	-4.7	-3.8	-3.5	-3.0	-3.2	**-5.4**
. GASTOS DE VENTAS	-0.1	-0.2	-0.7	-0.6	-1.1	-1.7	-1.7	-2.0	-0.8	-0.7	-0.9	-0.6	-0.6	-0.7	-0.8	-0.7	**-0.9**
	-7.6	-10.1	-9.7	-6.8	-6.3	-6.7	-7.9	-7.2	-5.2	-5.2	-5.9	-5.3	-4.3	-4.2	-3.8	-3.9	**-6.3**
RESULTADO DE OPERACION	1.8	1.1	-5.8	0.9	3.5	9.3	3.8	-3.0	2.9	5.3	4.2	5.1	6.7	8.1	6.8	3.1	**3.4**
OTROS INGRESOS Y GASTOS																	
. INGRESOS FINANCIEROS	0.3	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	0.4	0.2	0.1	0.1	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	**0.2**
. GASTOS FINANCIEROS	-0.4	-0.2	-0.3	-1.7	-3.4	-1.9	-1.3	-1.1	-1.2	-0.8	-0.6	-0.5	-0.5	-0.6	-0.7	-0.1	**-1.0**
. OTROS INGRESOS	0.4	0.7	1.3	1.2	0.3	0.2	2.6	1.1	1.1	0.5	1.2	0.8	0.3	0.2	0.4	0.2	**0.8**
. OTROS GASTOS	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-1.4	-1.5	-0.4	-0.5	-1.1	-0.3	-0.8	-0.4	-0.4	-0.1	-0.3	-0.2	**-0.5**
	0.0	0.3	0.8	-0.5	-4.3	-2.9	1.4	-0.3	-1.0	-0.6	0.0	0.2	-0.4	-0.4	-0.5	0.2	**-0.5**
UTILIDAD ANTES DEL REI	1.8	1.4	-5.0	0.4	-0.8	6.4	5.1	-3.3	2.0	4.7	4.2	5.2	6.3	7.6	6.3	3.3	**2.9**
REI DEL EJERCICIO	0.1	-0.5	-0.2	0.4	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			**0.0**
UTILIDAD ANTES DEL IMPTO. A LA	1.9	0.9	-5.2	0.8	-0.5	6.4	5.1	-3.3	2.1	4.7	4.2	5.2	6.3	7.6	6.3	3.3	**2.9**
PARTICIPACION DE LOS TRABAJAD	-0.1	-0.1	0.2	0.0	-0.1	-0.4	-0.2	0.0	-0.1	-0.3	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.3	-0.2	**-0.2**
IMPUESTO A LA RENTA	-0.7	-0.5	1.2	-0.2	-0.6	-2.2	-1.1	0.2	-0.3	-1.4	-1.2	-1.5	-1.8	-2.3	-1.8	-1.0	**-1.0**
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEG	1.1	0.3	-3.8	0.5	-1.2	3.8	3.8	-3.1	1.7	3.0	2.8	3.5	4.2	5.0	4.1	2.1	**1.7**
RESERVA LEGAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.3	0.0	0.0	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.5	-0.4	-0.2	**-0.2**
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	1.1	0.3	-3.8	0.5	-1.2	3.8	3.5	-3.1	1.7	2.8	2.5	3.1	3.8	4.5	3.7	1.9	**1.6**

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS ES
ELABORACION PROPIA

Por lo tanto, los estados financieros de resultados de ES proyectados son:

Cuadro Nro. 36

ES Estados de Resultados proyectados 2012 - 2015

			2012	2013	2014	2015
. VENTAS		**100.00**	136,449,336	143,857,812	151,266,289	158,674,765
(-) COSTO DE VENTAS		**-90.38**	-123,320,458	-130,016,106	-136,711,754	-143,407,402
	MARGEN BRUTO	**9.62**	13,128,878	13,841,706	14,554,535	15,267,363
. GASTOS DE ADMINISTRACION		**-5.40**	-7,372,173	-7,772,443	-8,172,713	-8,572,983
. GASTOS DE VENTAS		**-0.86**	-1,179,030	-1,243,045	-1,307,060	-1,371,075
		-6.27	-8,551,203	-9,015,488	-9,479,773	-9,944,058
RESULTADO DE OPERACION		**3.35**	**4,577,675**	**4,826,218**	**5,074,762**	**5,323,305**
OTROS INGRESOS Y GASTOS		**-0.50**				
. INGRESOS FINANCIEROS		**0.21**	284,378	299,818	315,258	330,698
. GASTOS FINANCIEROS		**-0.96**	-1,314,272	-1,385,630	-1,456,988	-1,528,346
. OTROS INGRESOS		**0.79**	1,071,634	1,129,818	1,188,002	1,246,186
. OTROS GASTOS		**-0.53**	-722,060	-761,265	-800,469	-839,673
UTILIDAD ANTES DEL REI		**2.86**	3,897,354	4,108,960	4,320,565	4,532,171
REI DEL EJERCICIO		**0.01**	8,936	9,421	9,906	10,391
UTILIDAD ANTES DEL IMPTO. A LA RENTA		**2.86**	3,906,290	4,118,381	4,330,472	4,542,562
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES		**-0.17**	-230,840	-243,373	-255,907	-268,440
IMPUESTO A LA RENTA		**-0.96**	-1,308,954	-1,380,023	-1,451,093	-1,522,162
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL		**1.73**	2,366,496	2,494,984	2,623,473	2,751,961
RESERVA LEGAL		**-0.16**	-223,017	-235,126	-247,234	-259,343
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		**1.57**	2,143,479	2,259,859	2,376,238	2,492,618
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO			**3,268,721**	**3,446,195**	**3,623,669**	**3,801,143**
FUENTE: ESTRUCTURA PROMEDIO DE ESTADOS RESULTADOS 1996 - 2011 DE ES						

A partir de estas proyecciones hemos obtenido flujos de efectivo operativo como resultado de restarle los impuestos a la Utilidad Operativa.

Con la implementación de la estrategia los estados de resultados variarán afectados por la aplicación del presupuesto asociado directamente a dicha

estrategia y la variación de la proyección de ventas justamente por la implantación.

La proyección de ventas se verá afectada por la previsión de venta 25 puestos de 12 horas en el segmento privado mensuales como resultado del trabajo de toda la empresa en la implantación de la estrategia de enfoque con diferenciación al mejor valor posible en el indicado segmento del mercado.

Esta proyección corresponde al año 2013, en el cual la implementación impacta con la inversión inicial en el primer trimestre y los ingresos por ventas que se generen a partir del tercer trimestre del año, como está programado en el plan de implementación.

Cuadro Nro. 37

Estados de resultados de ES impactados por la **implantación de la estrategia**.

		2013	**2014**	**2015**
TOTAL VENTAS		144,151,200.42	153,349,552.67	162,756,029.92
COSTO VENTAS		-130,130,991.09	-137,441,023.81	-144,798,046.54
UTILIDAD BRUTA		**14,020,209.33**	**15,908,528.85**	**17,957,983.38**
GASTOS ADM Y VENTA		-9,716,288.02	-9,605,573.05	-10,069,858.08
UTILIDAD OPERATIVA		**4,303,921.30**	**6,302,955.80**	**7,888,125.30**
DEPRECIACION (1)		9,900.00	9,900.00	9,900.00
GASTOS FINANCIEROS	0.5	720,756.00	766,747.76	813,780.15
UTILIDAD ANTES IMP		3,583,165.30	5,536,208.04	7,074,345.15
IMPUESTO		1,074,949.59	1,660,862.41	2,122,303.54
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO		**3,238,871.71**	**4,651,993.39**	**5,775,721.75**

25% anual de compra de equipamiento

Calculemos el VAN para ambos casos:

VAN sin implantación Estrategia:	S/. 864,594.92
VAN con estrategia implantada:	S/. 880,059.85

Como puede verse, para la misma tasa de descuento (WACC de la empresa) la implantación de la estrategia nos da un mejor VAN.

5.13.2. Significado del mayor valor VAN con la implementación de la estrategia seleccionada.

En la comparación de ambos escenarios, el uso de este indicador por excelencia para medir la rentabilidad es importante para determinar cuál de las situaciones genera mayor rentabilidad a la empresa.

Sin bien es cierto ambas situaciones generan un VAN positivo y por lo tanto la empresa continuará generando rentabilidad aún cuando no se implemente la estrategia, el mayor valor VAN obtenido nos indica que los resultados serán mejores con la implementación y que por lo tanto se estará haciendo un mejor uso de los recursos de la empresa.

..CONCLUSIONES

1. Se ha cumplido el objetivo general establecido para esta investigación, habiendo sido preparado el Plan Estratégico 2013 -2015 para la empresa ES.
2. El objetivo general de la investigación se ha cumplido aplicando el Modelo Completo del Proceso de Planeamiento Estratégico del Dr. Fred R. David cumpliendo con la formulación de las estrategias alternativas, la evaluación y selección de la más adecuada a la empresa, utilizando para el efecto todas las herramientas asociadas al Modelo y apoyándose con herramientas adicionales que tienen probada eficac¡a como la evaluación con escenarios y por criterios / factores clave.
3. Se cumplido asimismo los objetivos específicos de este trabajo plenamente porque se han formulado los objetivos estratégicos más adecuados para ES para el periodo 2013-2015.
4. Asimismo se ha cumplido con los objetivos específicos relacionados con la construcción del mapa estratégico de la empresa (BSC) con validez para el periodo, habiendo definido los objetivos anuales, indicadores, niveles de control (semáforos) y metas para la estrategia seleccionada.
5. Se ha establecido las actividades en detalle para la implementación de la alternativa seleccionada y elaborado un cronograma de cumplimiento y un presupuesto asociado.
6. Se ha cumplido con la secuencia metodológica del Modelo Completo del Proceso de Planeamiento Estratégico de Fred R. David de comparar el derrotero de la empresa sin la implementación de la estrategia y con la implementación de la misma y utilizado el indicador por excelencia para medir la rentabilidad de la empresa en cada caso como es el Valor Actual Neto.
7. La evaluación confirma en forma fehaciente la mejor rentabilidad de la empresa si implementa la estrategia con una tasa de descuento equivalente al costo promedio del capital de la empresa (WACC).

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente que ES implemente la estrategia propuesta en este trabajo que es: Desarrollar e implementar un servicio enfocado en el segmento de clientes privados con diferenciación al mejor valor.
2. Sistematizar y operativizar el Balance Score Card para el seguimiento y monitoreo de la implementación de la estrategia y establecer el cumplimiento de los objetivos anuales y las metas con la medición de los indicadores escogidos.
3. Evaluar en el mercado una herramienta informática que sirva para automatizar el BSC incrementando su eficiencia.
4. Revisar periódicamente el Plan Estratégico, fundamentalmente en lo que corresponde al entorno general y la competencia. La industria de la seguridad privada evoluciona muy rápidamente.
5. En el aspecto interno ES debe evaluar sus procesos clave y hacer la mejoras que sean necesarias para mantener el nivel de competitividad que exige el mercado.
6. ES debe incorporar tecnología para el proceso de tareo (asistencia de personal) para la captura en línea, eliminando el 10% de errores de los supervisores en el registro de las hojas de asistencia y el 5% en la digitación de dichas hojas en la Sede Central.
7. Para el efecto, el estado del arte de la tecnología nos permite contar con dispositivos de bajo costo que pueden habilitar el registro biométrico de asistencia en cada punto del país y mantener una base de datos de personal centralizada permanentemente actualizada, simplificando el proceso de Remuneraciones, Bienestar Social y en general la atención del principal actor en el servicio que es el agente on site.
8. Es importante avanzar en la mixturización del servicio para incorporar los componentes de seguridad electrónica que agreguen valor a la propuesta de servicio.

BIBLIOGRAFIA

1. David Fred R., 2008, Conceptos de Administración Estratégica, Francis Marion University,Florence, South Carolina; décimo primera edición; México, Editorial Pearson Educación.
2. Sainz de Vicuña, Jose María; 2009; El Plan Estratégico en la Práctica; segunda edición; Madrid España; ESIC editorial.
3. Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R.; 2011; Administración Estratégica, un enfoque integral; novena edición; México D.F.,México; Cengage Learning Editores.
4. Hitt, Michael A et. al, 2008; Administración Estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos; sétima edición;México D.F., México; Cengage Learning Editores.
5. Carrasco Díaz, Sergio, 2009; Metodología de la Investigación científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación: aplicaciones en Educación y otras ciencias sociales; tercera edición; Lima, Perú; editorial San Marcos.
6. Godet, Michel et al. (Enero 2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos —Cuaderno nº 20—Segunda edición. PROSPEKTIKER Parque empresarial de Zuatzu- Edificio Urumea-20018 Donostia-San Sebastián.
7. THOMPSON Arthur A., STRICKLAND A. J. 2000. Strategic management: concepts & cases (12th Ed.).USA. Lavossier Library
8. Porter, Michael , (Enero 2008), the five competitive forces that shape strategy [en línea], recuperado en Junio 2012 de http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/
9. Kaplan, Robert S, y Norton, David, (1996) El cuadro de mando integral [en línea], revisado en Junio 2012 en http://books.google.com.pe/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover

10. Tobar, Federico. Argentina 2005. Análisis de tendencias y construcción de escenarios [en línea] recuperado en Junio 2012 de http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf3/Analisis.pdf
11. MiklosTomas y Arroyo Margarita. Mexico 2008. Prospectiva y escenarios para el cambio social. [en línea] recuperado en Junio 2012 de http://ceadug.ugto.mx/iglu/Iglu09/Modulo3/docs/Mikos%20y%20Margarita.pdf8
12. D'Alessio, F. (2005). La administración estratégica. Una visión general, Curso de Dirección Estratégica (tema I). Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
13. Frigo, Eduardo (2004). Seguridad privada en Latinoamérica: Situación y perspectivas [en línea] recuperado el 13 de Febrero del 2012 de http://www.forodeseguridad.com.
14. Documentos controlados – Sistema Integrado de Gestión ESVICSAC. Contiene los Procedimientos y formatos utilizados por la empresa de acuerdo a la Certificación de Calidad ISO- 9001
15. Manual de Procedimientos empresa ESVICSAC.- Nov. 2004 documento interno.
16. Estudio de valorización de las acciones de la empresa ESVICSAC. Apoyo y Consultoría, Lima Marzo 2004
17. Informe de EEFF al 31 Diciembre 2011 de empresa ESVICSAC. Paredes Cano Asociados. Fly Internacional Auditing & Consulting
18. Informe de Auditoria operativa periodo 2001 de empresa ESVICSAC. Paredes Cano Asociados. Fly Internacional Auditing & Consulting
19. Estudio Técnico de precios de transferencia por el periodo correspondiente al 01 de Enero a 30 de Abril 2006. Otero, Carbo & Asociados
20. Manual de Normas y procedimientos administrativos. Empresa ESVICSAC Lima Setiembre 2004.
21. Manual de Organización y funciones de la empresa ESVICSAC Lima Oct. 2003

22. Anónimo 2012, Vigilantes de seguridad los más buscados en avisos de empleo. Venezuela. 1/3/2012. tomado el 03 de Marzo del 2012 de http://www.segurnava.info/seguridad_privada_en_america_latina.html
23. Las agencias de seguridad privada de Latinoamérica están armados hasta los dientes. Artículo tomado el 15 de Marzo de http://www.segurnava.info/seguridad_privada_en_america_latina.html
24. Seguridad privada, profesión de futuro. t. d. s. tomada el 12 de Marzo e http://www.tribuna.net/noticia/58477/LOCAL/seguridad-futuro.html
25. Ley 28879 – Seguridad Privada, Escoltas, Agentes En Perú-Anécdotas y
26. Análisis De La Ley. Articulo tomado el 13 de Marzo de http://www.webdelmedico.com/2010/ley-28879-seguridad-privada-escoltas-agentes-en-peru-anecdotas-y-analisis-de-la-ley/
27. Las 10 predicciones TI de IDC para Latinoamérica en 2012. Publicado el Jue, 12/01/2012 - 11:51am. AETecno REVISTA AMERICA ECONOMIA tomado el 12 de Marzo 2012 de http://tecno.americaeconomia.com/noticias/las-10-predicciones-ti-de-idc-para-latinoamerica-en-2012
28. Informe de homologación de proveedores empresa ESVICSAC preparado por SGS del Perú S.A.C Lima 2006.
29. Regresión Simple. Monografía de MARÍA YSABEL RINCÓN PINO Universidad Nacional Federico Villarreal – Maestría en Salud Reproductiva 2005 tomado el 9 de Junio del 2012 de http://www.monografias.com.

ANEXOS

RELACION DE ANEXOS

1. Encuesta a expertos procesada
2. Reporte estadístico – Encuesta de nivel de satisfacción de clientes 2011
3. Reporte estadístico de reclamos de clientes año 2011
4. Resumen indicadores comerciales en sector privado
5. Indicador de Facturación año 2011
6. Flujo de procedimiento de altas y bajas personal operativo
7. Flujo de formulación y control presupuestal
8. Flujo de Facturación a clientes
9. Flujo de cobranzas a clientes
10. Flujo atención a siniestros en bienes
11. Tiempo de gestión de procesos de compra menores a S/. 6,000
12. Tiempo de gestión de procesos de compra mayores a S/ 6,000

ENCUESTA A EXPERTOS PROCESADA

NOMBRES Y APELLIDOS _____ FECHA:

Tomando el valor del indicador para la empresa, considera que la competencia tiene un valor: respecto a nuestra empresa. MARCAR CON UNA X DONDE CORRESPONDA en cada caso

5 muy alto, 4 Alto, 3 Igual ,2 Bajo ,1 Muy Bajo

Encuesta

INDICADORES DE EFICIENCIA	*Valor de la Empresa(1*	5	4	3	2	1	PARCIAL	RESULTADO	FORT/DEBIL
% instalaciones con asignación de recursos adecuada	*25.00%*	0	2	3	3	0	8	3	NA
% unidades con uso adecuado de recursos en el mes	*50.00%*	0	3	0	5	0	8	3	NA
% unidades calificadas no conforme en la supervisión del mes	*20.00%*	0	1	4	3	0	8	3	NA
% monto total procesos adjudicados sobre monto total de procesos presentados	*64.28%*	0	1	2	0	1	4	3	NA
% de servicios que se validan dentro de los diez dias concluido el servicio	*52.00%*	0	2	3	0	1	6	3	NA
% de personas que inicia curso basico sobre el total de los que se presentaron	*89.07%*	0	2	1	2	1	6	3	NA
Nro de horas en semestre - capacitacion personal operativo	*35*	0	0	1	7	0	8	2	FORT. MENOR
Nro de horas en semestre - capacitacion personal administrativo	*5*	0	1	3	1	2	7	2	FORT. MENOR
%de personas correctamente registradas en tareo -en RRHH	*95.00%*	0	1	3	3	0	7	3	NA
Nro ordenes conforme sobre total ordenes de compra	*95.00%*	0	1	0	3	0	4	3	NA
Nro de despachos conforme sobre el total de despachos	*95.00%*	0	3	1	1	0	5	3	NA
Nro de requerimientos TI atendidos correctamente sobre el total de requerimientos en mes	*100.00%*	0	3	3	2	0	8	3	NA
INDICADORES DE CALIDAD	*Valor de la Empresa*	5	4	3	2	1			
nro siniestros reconocidos por la empresa al año	*0*	1	0	4	1		6	3	NA
% instalaciones sin incidentes mes	*25.00%*	0	3	2	2	1	8	3	NA
% de procesos con descalificación respecto al total procesos presentados	*10.00%*	0	0	3	2	1	6	2	FORT. MENOR
% de clientes con contratos firmados sobre total clientes a los que se presentó cotización	*21.76%*	0	2	1	2		5	3	NA
% personas que permanecen más de 6 meses despues de captados	*70.00%*	1	2	0	2	1	6	3	NA
% de personas aprobadas - capacitacion personal operativo	*97.00%*	3	2	2	0	1	8	4	DEBIL. MENOR
% de personas aprobadas. Capacitacion personal administrativo	*100.00%*	1	2	3	0	1	7	3	NA
% de personas correctamente informadas en su tareo por operaciones	*90.00%*	0	2	2	1	0	5	3	NA
Nro de reclamos de unidades sobre despacho mes	*2*	1	4	2	1	1	9	3	NA
% requerimientos referido a fallas de sistemas de informacion	*36.00%*	0	0	2	4	2	8	2	FORT. MENOR
INDICADORES DE SERVICIO	*Valor de la empresa*	5	4	3	2	1			
% unidades sin observaciones en el servicio	*97.00%*	3		2	3		8	3	
% de unidades con servicio no conforme	*3.00%*			2	4	1	7	2	FORT. MENOR
Nro de reclamos de clientes por trimestre	*5*			1	5		6	2	FORT. MENOR
% clientes califican servicio bueno, muy bueno	*80.00%*		5			1	6	4	DEBIL. MENOR
nro facturas aceptadas sobre el total facturas emitidas	*98.00%*		3	2	1		6	3	NA
%. Agentes rechazados por unidades	*1.00%*			4	2	1	7	2	FORT. MENOR
INDICADORES FINANCIEROS	*Valor de la empresa*	5	4	3	2	1			
rotacion de cobranza	*68*		1	2	3		6	3	NA
indice de liquidez	1.92		4		1	1	6	3	NA

(1) Fuente: documentaciòn interna de la empresa
Valores promedio en el periodo 2011

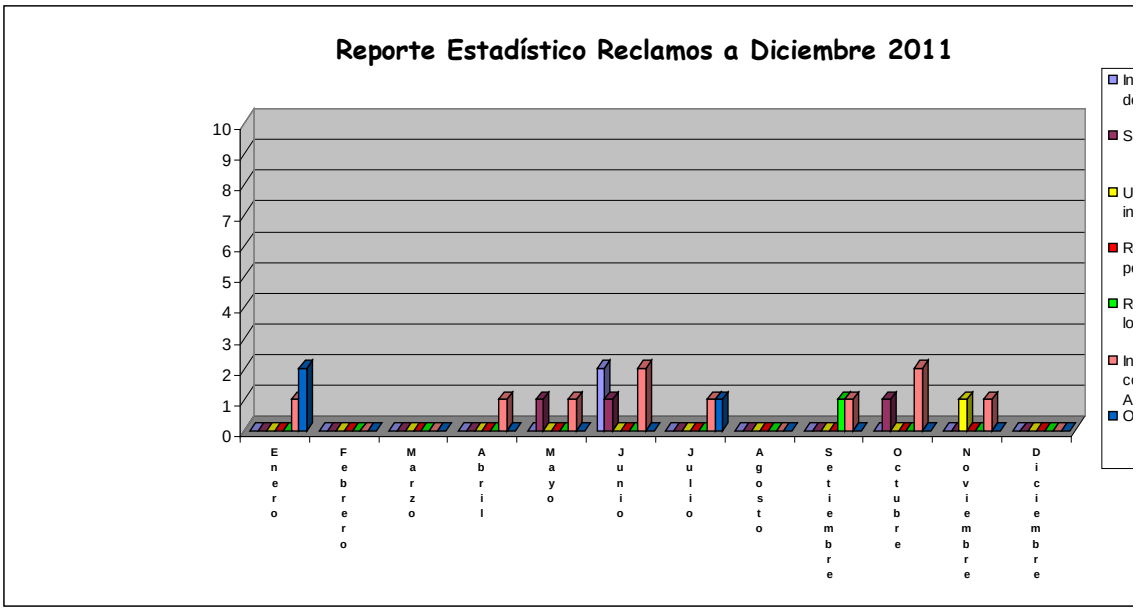
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

ES REPORTE ESTADISTICO - ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCION DE CLIENTES AÑO 2011

REPORTE ESTADISTICO DE ENCUESTAS 2011 - I

Nº	EMPRESAS	La percepción respecto al servicio de seguridad que recibe de ESVICSAC				La presentación personal de los agentes				La conducta de los agentes				El servicio de supervisión				La atención de sus reclamos			
		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1	ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA			1				1				1				1				1	
2	ALFA LAVAL		1					1				1			1				1		
3	AMSEV PERU			1				1			1					1				1	
4	ASPERSUD INSTITUTO SAN JUAN				1			1					1				1				
5	ASPERSUD INSTITUTO AREQUIPA			1				1				1					1				
6	ATILIO PALMERI			1				1				1			1					1	
7	BANCO CENTRAL DEL RESERVA				1			1					1				1			1	
8	BEPESA			1				1				1				1				1	
9	CHERRILUS COLOR			1				1				1			1						
10	CHINCHUSCO			1				1				1			1					1	
11	COMPAÑIA MINERA HUAYLLAS			1				1				1				1					
12	COMPAÑIA MINERA CASAVELI			1				1				1				1				1	
13	CONASEV			1				1				1				1				1	
14	CONCAR			1				1				1				1				1	
15	CONSORCIO TERMINALES MOLLENDO				1				1				1			1					
16	CONSORCIO TERMINALES ILO			1				1				1				1				1	
17	CONSORCIO TERMINALES CHIMBOTE			1				1				1				1				1	
18	CONSORCIO TERMINALES ETEN			1				1				1				1				1	
19	CONSORCIO TERMINALES SALAVERRY			1				1				1					1				1
20	CONSORCIO TERMINALES CALLAO			1				1					1								
21	CONSTRUCTORA DEL NORTE			1				1				1				1				1	
22	CONTRALORIA PUNO			2				1				1				1				1	
23	DANIEL			1				1			1				1						
24	EDITORA PERU			1				1				1					1			1	
25	ELECTROPERU MANTARO			1				1				1				1				1	
26	ELECTROPERU TUMBES			1				1				1				1					
27	FACTORY SOLUTIONS			1					1				1			1				1	
28	FENACREP				1				1				1				1				
29	FENIX POWER			1				1				1				1					
30	FONCODES APURIMAC			1				1				1				1					
31	FONCODES HANANCOTO			1				1				1				1					
32	FONCODES HUANCAVELICA				1				1				1				1				1
33	FONCODES LA LIBERTAD			1				1					1				1				
34	FONCODES HUANUCO			1					1				1			1				1	
35	FONCODES AMAZONAS			1				1				1				1				1	
36	FONDO MIVIVIENDA HUANCAYO			1				1					1		1						
37	FONDO MIVIVIENDA PIURA			1				1				1				1					
38	FONDO MIVIVIENDA HUANUCO			1				1				1				1					
39	FOOD MARKETS SAC			1				1				1			1					1	
40	HUSQVARNA			1			1				1					1				1	
41	INMOBILIARIA DE TURISMO CUSCO		1					1			1					1				1	
42	INMOBILIARIA DE TURISMO PUNO			1				1				1				1				1	
43	INMOBILIARIA DE TURISMO YUCAY			1				1				1				1				1	
44	INDECOPI			1				1				1				1				1	
45	INDECOPI, TACNA				1				1				1				1				1
46	INDECOPIA TARAPOTO				1				1				1			1					
47	INVERSUR EIRL			1				1				1				1				1	
48	IRRIN NORTE				1				1				1				1				
49	JOSE MUÑOZ OJEDA			1					1			1				1				1	
50	LENNY KIDS SAC			1				1				1				1				1	
51	MINERA LUZ DEL SOL SAC		1					1				1			1						
52	MINISTERIO DE DEFENSA				1				1				1				1				1
53	MINISTERIO PUBLICO APURIMAC			1				1				1				1					
54	MINISTERIO PUBLICO CUSCO			1			1					1					1				1
55	MINISTERIO PUBLICO			1				1				1				1				1	
56	MINISTERIO PUBLICO MADRE DE DIOS			1				1				1				1				1	
57	OFTALMOSALUD AREQUIPA SAC				1				1				1			1					
58	ONP AMAZONAS			1				1				1				1					
59	ONP CUSCO			1					1				1			1					
60	ONP PASCO			1				1				1				1				1	
61	ONP LORETO			1				1				1				1					
62	ONP PUNO			1				1				1				1				1	
63	OSCE TARAPOTO				1				1				1				1				
64	OSINERGMIN			1				1				1				1				1	
65	PETROLERA TRANSOCEANICA		1				1					1			1					1	
66	PRONAA PASCO			1					1			1				1				1	
67	PROTRANSPORTE		1					1			1					1				1	
68	SEDAPAL			1				1				1				1					
69	SG NATCLAR SAC			1				1					1				1			1	
70	SILSA			1				1				1				1				1	
71	SUNAT JUNIN			1				1				1				1				1	
72	SUNAT ANDAHUAYLAS			1					1				1			1					
73	SUNAT AYACUCHO			1				1				1				1					
74	SUPERVAN			1				1				1				1					
75	SICSA			1				1			1				1						
76	ESSALUD SEDE CENTRAL			1					1			1				1					1
77	ESSALUD SABINAL			1				1			1					1				1	
78	ESSALUD PEÑAL			1				1				1				1				1	
79	ESSALUD AMAZONAS			1				1				1					1				
80	ESSALUD ANCASH			1				1				1				1				1	
81	ESSALUD AYACUCHO			1				1				1				1			1		
82	ESSALUD HUANCAVELICA			1				1				1				1				1	
83	ESSALUD LORETO			1				1				1				1				1	
84	ESALUD MOQUEGUA			1				1				1				1					
85	ESSALUD TACNA		1					1				1				1			1		
86	ESSALUD TARAPOTO			1				1				1				1				1	
87	ESSALUD TUMBES			1				1					1			1				1	
87		0	6	70	11	0	3	67	17	0	7	59	21	0	10	63	14	0	3	45	6
	PORCENTAJE			93,10				96,55				91,95				88,51				96,23	

ES REPORTE ESTADISTICO DE RECLAMOS DE CLIENTES AÑO 2011

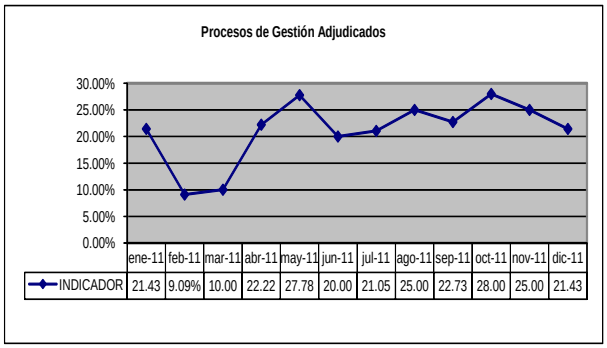


ES RESUMEN DE INDICADORES COMERCIALES EN SECTOR PRIVADO

TITULO DEL DOCUMENTO: Indicador de Gestion Comercial en Procesos en Privados	Código.	Área: Gerencia Comercial
	Revisión: 01	Página: 1 de 1

1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION COMERCIAL EN PROCESOS PRIVADOS

PERIODO	Obtenido	No Obtenido	TOTAL	INDICADOR
ene-11	3	11	14	21.43%
feb-11	1	10	11	9.09%
mar-11	2	18	20	10.00%
abr-11	2	7	9	22.22%
may-11	5	13	18	27.78%
jun-11	4	16	20	20.00%
jul-11	4	15	19	21.05%
ago-11	6	18	24	25.00%
sep-11	5	17	22	22.73%
oct-11	7	18	25	28.00%
nov-11	5	15	20	25.00%
dic-11	3	11	14	21.43%



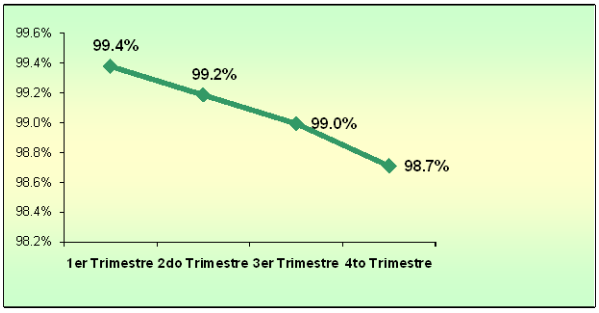
MES 2011	OBTENIDO	NO OBTNDO	TOTAL	OBT/TOTAL	NO OBT/TOTAL
ENERO	3	11	14	21.43%	78.57%
FEBRERO	1	10	11	9.09%	90.91%
MARZO	2	18	20	10.00%	90.00%
ABRIL	2	7	9	22.22%	77.78%
MAYO	5	13	18	27.78%	72.22%
JUNIO	4	16	20	20.00%	80.00%
JULIO	4	15	19	21.05%	78.95%
AGOSTO	6	18	24	25.00%	75.00%
SETIEMBRE	5	17	22	22.73%	77.27%
OCTUBRE	7	18	25	28.00%	72.00%
NOVIEMBRE	5	15	20	25.00%	75.00%
DICIEMBRE	3	11	14	21.43%	78.57%
TOTALES	47	169	216	21.76%	78.24%

ES INDICADOR DE FACTURACION AÑO 2011

TITULO DEL DOCUMENTO: Indicador de Facturación	Código.	Área: Contabilidad
	Revisión: 01	Página: 1 de 1

1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE FACTURACION

PERIODO	Aceptadas	Devueltas	Entregadas	INDICADOR
1er Trimestre	798	5	803	99.4%
2do Trimestre	609	5	614	99.2%
3er Trimestre	787	8	795	99.0%
4to Trimestre	919	12	931	98.7%

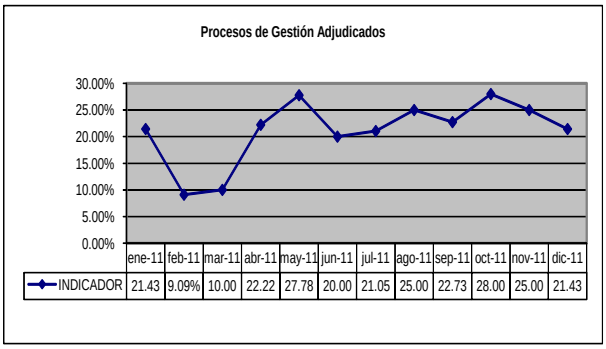


ES RESUMEN DE INDICADORES COMERCIALES EN SECTOR PRIVADO

TITULO DEL DOCUMENTO: Indicador de Gestion Comercial en Procesos en Privados	Código.	Área: Gerencia Comercial
	Revisión: 01	Página: 1 de 1

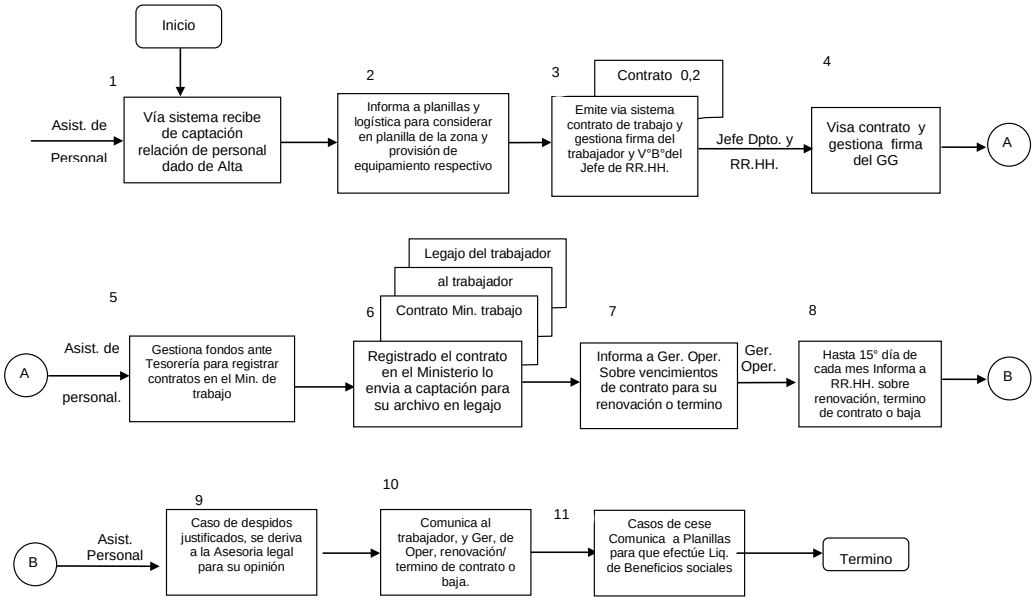
1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION COMERCIAL EN PROCESOS PRIVADOS

PERIODO	Obtenido	No Obtenido	TOTAL	INDICADOR
ene-11	3	11	14	21.43%
feb-11	1	10	11	9.09%
mar-11	2	18	20	10.00%
abr-11	2	7	9	22.22%
may-11	5	13	18	27.78%
jun-11	4	16	20	20.00%
jul-11	4	15	19	21.05%
ago-11	6	18	24	25.00%
sep-11	5	17	22	22.73%
oct-11	7	18	25	28.00%
nov-11	5	15	20	25.00%
dic-11	3	11	14	21.43%



MES 2011	OBTENIDO	NO OBTNDO	TOTAL	OBT/TOTAL	NO OBT/TOTAL
ENERO	3	11	14	21.43%	78.57%
FEBRERO	1	10	11	9.09%	90.91%
MARZO	2	18	20	10.00%	90.00%
ABRIL	2	7	9	22.22%	77.78%
MAYO	5	13	18	27.78%	72.22%
JUNIO	4	16	20	20.00%	80.00%
JULIO	4	15	19	21.05%	78.95%
AGOSTO	6	18	24	25.00%	75.00%
SETIEMBRE	5	17	22	22.73%	77.27%
OCTUBRE	7	18	25	28.00%	72.00%
NOVIEMBRE	5	15	20	25.00%	75.00%
DICIEMBRE	3	11	14	21.43%	78.57%
TOTALES	47	169	216	21.76%	78.24%

ES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	**PROCEDIMIENTO DE ALTAS y BAJAS DE PERSONAL OPERATIVO**	CÓDIGO **PD - 13**	NOTAS ACLARATORIAS

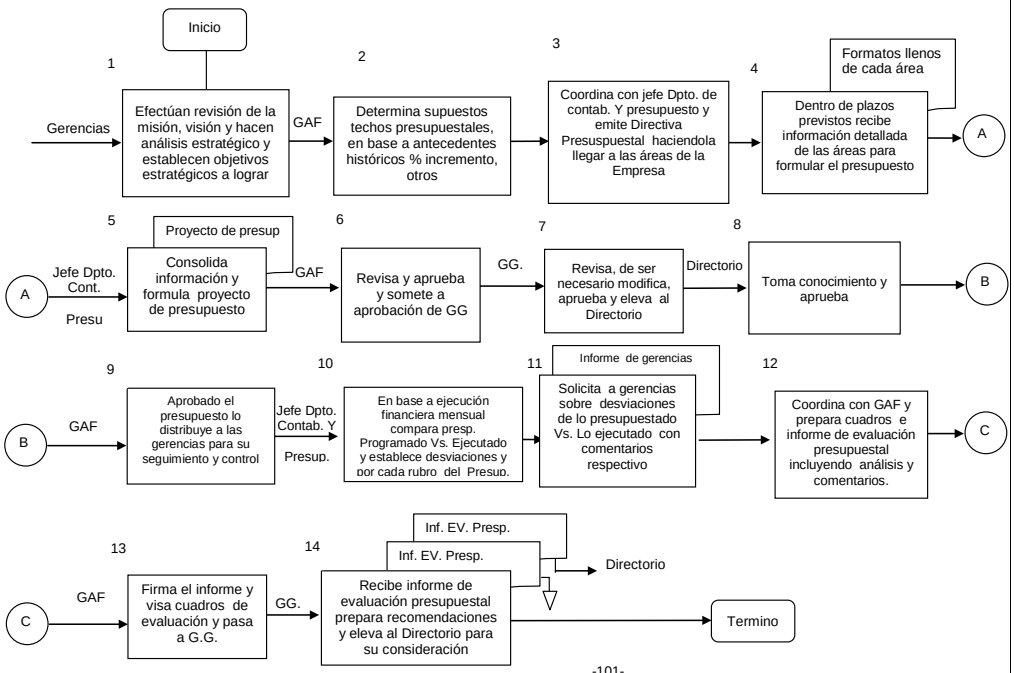


5. Se envía al Ministerio de trabajo dentro del plazo de 15 días de la fecha de la firma del contrato

8. La baja puede darse por incumplimiento de contrato, medida disciplinaria o termino de servicio u otros motivos a solicitud del Ger. Oper.

9. **Importante .-** Los Contratos de renovación se suscribirán tres (3) días antes del vencimiento del Contrato anterior

ES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	**FORMULACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL**	CÓDIGO PD - 28	NOTAS ACLARATORIAS



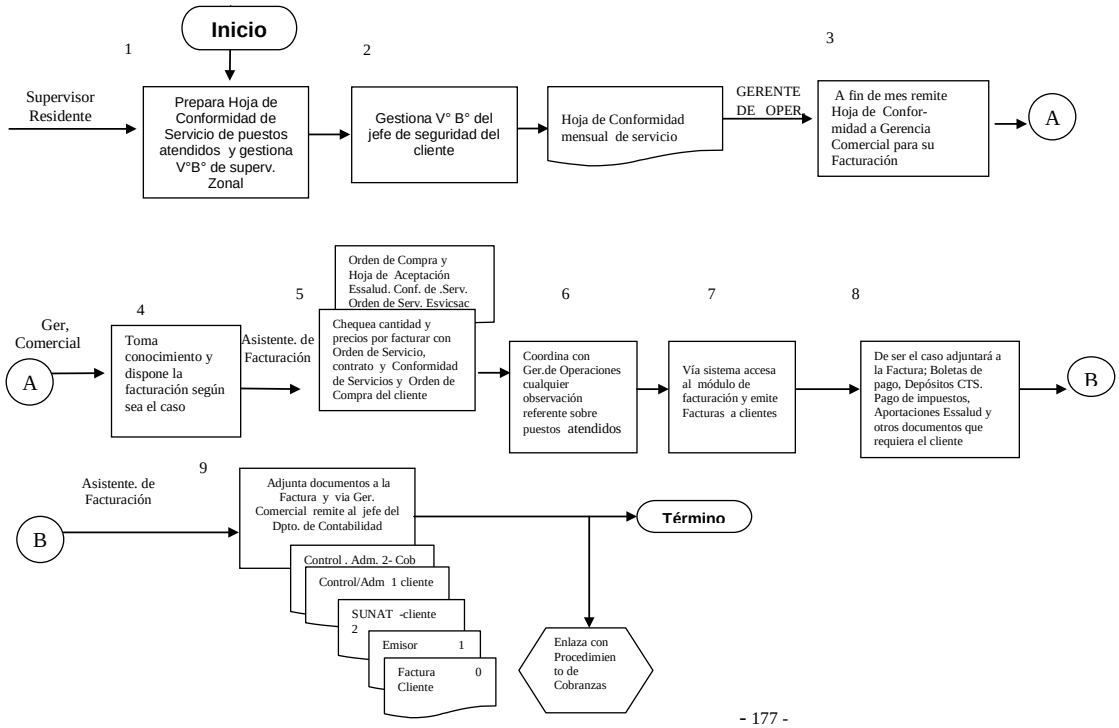
-101-

3. La Directiva Presupuestal contendrá los lineamientos para la formulacion y control presupuestal, supuestos, techos presupuestales, formatos, plazos etc.

5. Se tendrá en cuenta los principios de eficiencia y racionalidad y determinando. Presupuesto de ingresos, egresos-Flujos de caja, proyección de Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas.

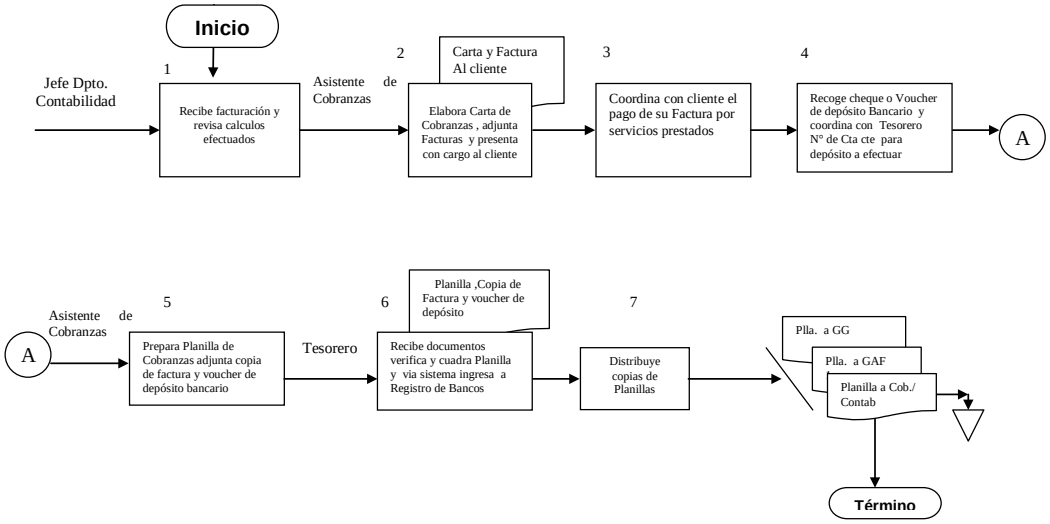
9. Las modificaciones o ampliaciones presupuestales serán autorizadas por el Directorio

ES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	**FACTURACIÓN A CLIENTES**	CÓDIGO PD - 53



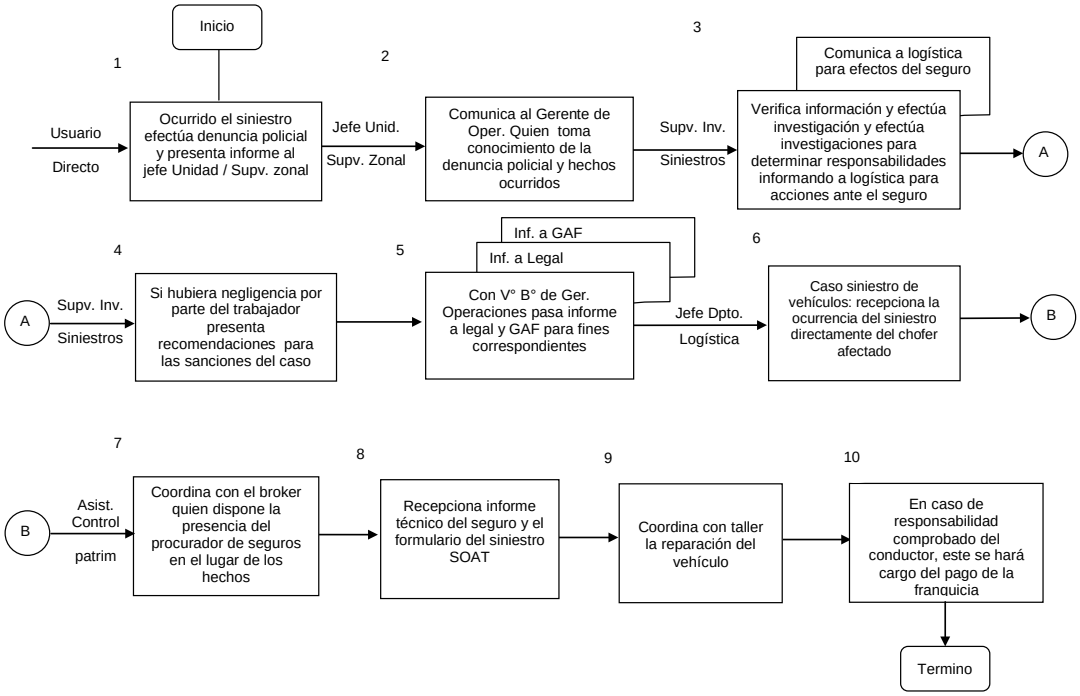
- 177 -

ES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	**COBRANZA A CLIENTES**	CÓDIGO PD - 21	**NOTAS ACLARATORIAS**



4.De acuerdo a las Directivas dadas por la GAF, el Tesorero dispondrá Banco y número de Cta. Cte para el depósito de las cobranzas efectuadas

ES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ATENCIÓN DE SINIESTROS OCURRIDOS EN BIENES DE LA EMPRESA	CÓDIGO PD. 31	NOTAS ACLARATORIAS



3. La comunicación al seguro se hará con la debida celeridad del caso.

6. Tomará nota de la denuncia policial y el dosaje etílico de ley.

Nota: El Dpto. de logística procederá a dar de baja al Bien - vía procedimiento regular PD-30

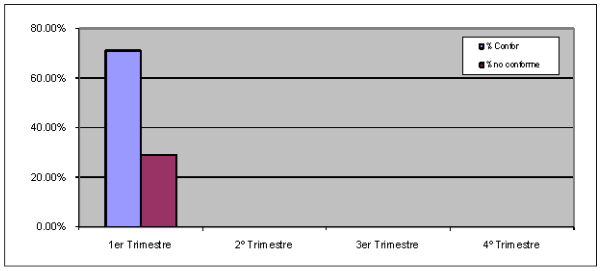
TIEMPO DE GESTION DE PROCESOS DE COMPRA MENORES DE S/. 6,000

EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION (E.I.G.)	
INDICADOR:	TIEMPO DE GESTION DE LA ORDEN DE COMPRA PARA MONTOS MENORES O IGUAL A 6,000.00 NUEVOS SOLES

1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION

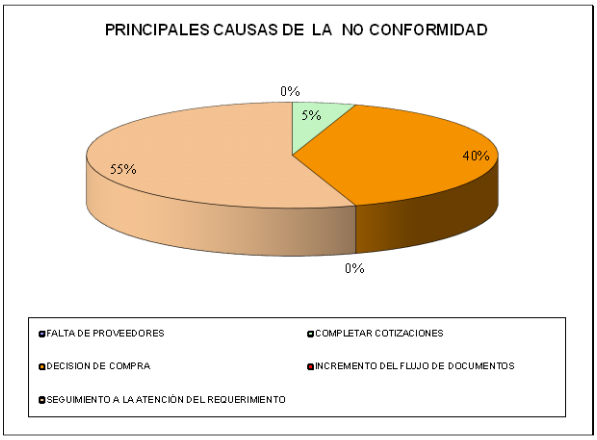
Periodo	Conforme	No conforme	Total req.	% Confor	% no conforme
1er Trimestre	44	18	62	70.97%	29.03%
2º Trimestre					
3er Trimestre					
4º Trimestre					

Atenciones Conformes (Emisión de O/C - O/S)	44
Atención no Conforme (Emisión de O/C - O/S)	18
Total de O/C y O/S emitidos	62



2.- ANALISIS DE CAUSAS

CAUSAS PRINCIPALES	FRECUENCIAS	%	PRODUCTO
FALTA DE PROVEEDORES	0	0.00%	
COMPLETAR COTIZACIONES	1	5.56%	Uniformes, Implementos
DECISION DE COMPRA	8	44.44%	Uniformes, Implementos, Seguridad electronica
INCREMENTO DEL FLUJO DE DOCUMENTOS	0	0.00%	
SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DEL REQUERIMIENTO	11	61.11%	Uniformes, Implementos, Seguridad electronica



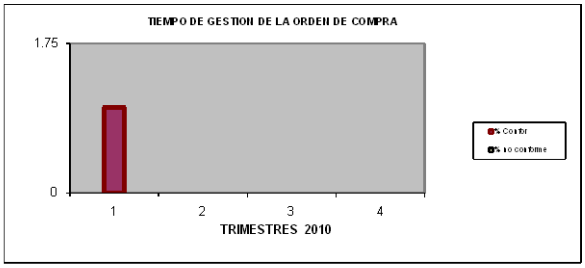
TIEMPO DE GESTION DE PROCESOS DE COMPRA MAYORES DE S/. 6,000

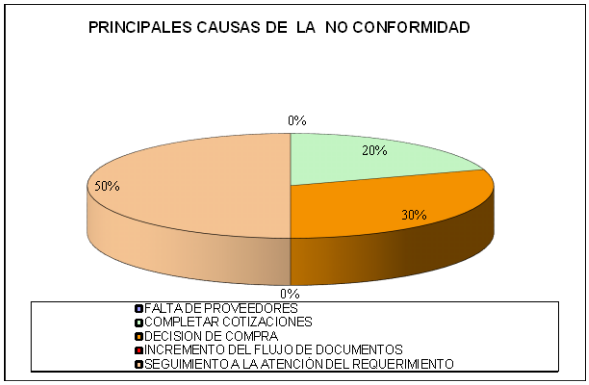
EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION (E I G)	
INDICADOR:	TIEMPO DE GESTION DE LA ORDEN DE COMPRA PARA MONTOS MAYORES A 6,000.00 NUEVOS SOLES

1. DE SEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION

Periodo	Conforme	No conforme	Total req.	% Confor	% no conforme
1er Trimestre	5	0	5	100.00%	0.00%
2° Trimestre					
3er Trimestre					
4° Trimestre					

Atenciones Conformes (Emisión de O/C - O/S)	5
Atención no Conforme (Emisión de O/C - O/S)	0
Total de O/C y O/S emitidos	5



2.- ANALISIS DE CAUSAS

CAUSAS PRINCIPALES	FRECUENCIAS	%			
FALTA DE PROVEEDORES	0	#¡DIV/0!			
COMPLETAR COTIZACIONES	2	#¡DIV/0!	Uniformes, Municiones		
DECISION DE COMPRA	3	#¡DIV/0!	Uniformes, Implementos		
INCREMENTO DEL FLUJO DE DOCUMENTOS	0	#¡DIV/0!			
SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DEL REQUERIMIENTO	5	#¡DIV/0!	Uniformes, Implementos, Seguridad electronica