



ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

**PLAN DE MARKETING PARA EL SECTOR PRIVADO
DE LA EMPRESA PROTSSA - PROTECCIÓN Y
RESGUARDO**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**JOSELUIS JUNIORS HERNANDEZ CASTILLO
JUAN JOSE ORTIZ SAENZ
ANDRES ENRIQUE PEREZ ARENAS**

**Asesor:
Dr. José Miguel Solano Morales**

**Lima – Perú
2020**

Agradecimiento

Este proyecto, no lo hubiéramos logrado sin el apoyo de nuestros padres, abuelos, hermanos, esposas e hijos; que a lo largo de estos dos últimos años fueron nuestra fortaleza y motivación de formarnos como profesionales. Este proyecto es la manera de agradecer a nuestros maestros y profesionales de USIL y ESIC que contribuyeron para su elaboración e investigación tras largas horas de trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación realiza un estudio del sector de la seguridad, para la implementación de un Plan de Marketing que contribuya en el desarrollo e impulso de la gestión comercial del área del *Sector Privado* de la empresa PROTSSA – Protección y Resguardo.

Sector, que durante la última década ha presentado un fuerte incremento en el número de empresas en sus diversas modalidades (donde 49.7 % se ubican en Lima), lo cual ha representado una gran oportunidad de crecimiento y a su vez una debilidad por el alto índice de informalidad de los derechos laborales de los agentes (salario promedio de S/ 1,500 soles/mes). Generando un fuerte canibalismo entre las empresas por el factor precio, dejando de lado la calidad del servicio, capacitaciones y entrenamientos de los agentes de seguridad como principal pilar y activo de las empresas.

Sin embargo, el incremento de la percepción de inseguridad a nivel nacional (85.3% a Ago 2019), exige a las empresas de seguridad implementar estrategias y tácticas operativas, orientados hoy en día a la *prevención de riesgos corporativos* internos y externos de las empresas, sumado a sus acciones disuasivas. Integrando en sus procesos (comerciales y operativos): la tecnología, experiencia y conocimiento, con objetivo de mejorar la calidad de servicio, eficiencia, supervisión y tiempos de respuestas brindados a los clientes. Sin dejar de lado un asertivo *Plan de Marketing Interno (endomarketing)* orientado al reconocimiento del esfuerzo de los agentes de seguridad y personal administrativo (Fidelización).

Finalmente, el presente Trabajo de Investigación, también está enfocado en aportar una visión integral de Gestión Comercial (marketing y ventas) en cada empresa dentro del sector. Reconociendo fortalezas, amenazas y debilidades e implementando estrategias y tácticas que permita integrar la tecnología e innovación como pilar para el desarrollo de nuevos servicios, diversificación de cartera y desarrollo de nuevos mercados, desde un enfoque de la necesidad de los clientes (como oportunidad).

Palabras clave: Plan de Marketing – Sector seguridad – Empresas de seguridad.

Abstract

This research work carries out a study of the security sector, for the implementation of a Marketing Plan that contributes to the development and promotion of commercial management of the Private Sector area of the PROTSSA company - Protection and Guard.

Sector, which during the last decade has presented a strong increase in the number of companies in its various modalities (where 49.7% are located in Lima), which has represented a great growth opportunity and in turn a weakness due to the high rate of informality of agents' labor rights (average salary of S / 1,500 soles / month). Generating a strong cannibalism among companies due to the price factor, leaving aside the quality of the service, course training and training of security agents as the main pillar and asset of the companies.

However, the increase in the perception of insecurity at the national level (85.3% as of Aug 2019), requires security companies to implement operational strategies and tactics, aimed today at preventing internal and external corporate risks from companies, added to their dissuasive actions. Integrating in its processes (commercial and operational): technology, experience and knowledge, with the aim of improving the quality of service, efficiency, supervision and response times provided to customers. Without neglecting an assertive Internal Marketing Plan (endomarketing) aimed at recognizing the efforts of security agents and administrative staff (Loyalty).

Finally, this Research Work is also focused on providing a comprehensive vision of Commercial Management (marketing and sales) in each company within the sector. Recognizing strengths, threats and weaknesses and implementing strategies and tactics that allow integrating technology and innovation as a pillar for the development of new services, portfolio diversification and development of new markets, from a focus on customer needs (as an opportunity).

Keywords: Marketing Plan - Security Sector - Security Companies

Índice General

Índice General	5
Índice de Tablas.....	9
Índice de Gráficos.....	11
CAPÍTULO I.....	15
1.- GENERALIDADES	15
1.1. Antecedentes de la investigación.....	15
1.2. Determinación del problema u oportunidad	17
1.3. Justificación del Proyecto.	20
1.4. Objetivos generales y específicos.	21
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	22
CAPÍTULO II.....	24
2. LA EMPRESA	24
2.1. Antecedentes de la empresa.....	24
CAPÍTULO III.....	35
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	35
3.1. Análisis Externo.....	35
3.2. Análisis del Sector	43
3.3. Análisis Interno.....	58

3.4. Descripción del producto de la empresa	64
3.6. Capacidades de marketing de la empresa	66
CAPÍTULO IV	68
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	68
4.1. Problema de Investigación.....	68
4.2. Necesidades de Información	69
4.3. Diseño de la investigación	70
4.4. Método de investigación cualitativo	71
4.6. Análisis del producto	82
4.7. Tendencia de producto.....	82
4.8. Análisis de las ventas.....	83
4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor	84
4.10. Tendencias de medios, distribución, precio.....	84
4.11. Segmento del mercado que compran el producto	84
4.12. FODA Cruzado	85
CAPÍTULO V	88
5.- Objetivos	88
CAPÍTULO VI	91
6.- Estrategias de marketing	91
6.1 Seleccionar el mercado objetivo	91

6.1.1 Mercado potencial.....	91
6.1.3 Mercado efectivo	93
6.1.3 Mercado Objetivo	94
6.2 Posicionamiento del Producto	95
6.3 Macro Estrategias	95
6.3.1 Estrategias genéricas.....	95
6.3.2 Estrategia de cartera.....	97
6.3.3 Estrategias de segmentación	100
6.3.4 Estrategias de posicionamiento.....	105
6.3.5 Estrategias Competitivas.....	107
6.3.6 Estrategias de fidelización	107
6.4 Estrategias funcionales.....	114
6.4.1 Estrategia de producto	114
6.4.2 Estrategia de precios	114
6.4.3 Estrategia de distribución y ventas	115
6.4.4 Estrategia de comunicación	115
CAPÍTULO VII.....	118
7.- Ejecución de la estrategia.....	118
7.1. Planes de acción.....	118
CAPÍTULO VIII	133

8.- Evaluación de la estrategia.....	133
8.1. Sistemas de información y control.....	133
8.2. Plan de Contingencia	135
8.3. Evaluación Financiera del Plan.....	137
CAPITULO IX:.....	140
9.- Conclusiones y Recomendaciones	140
9.1 Conclusiones.....	140
9.2. Recomendaciones	142
ANEXO	145
Anexo 1. Entrevista a Profundidad.....	145
Anexo 2. Encuesta.....	147
Anexo 3. Matriz DAFO - PROTSSA	154

Índice de Tablas

Tabla 1. Crecimiento por Número de agentes.....	17
Tabla 2. Participación Interna por Sector.....	19
Tabla 3. Evolución de las ventas (2016 – 2019).....	21
Tabla 4. Cobertura de Servicios.....	30
Tabla 5. Tamaño de Empresa por nivel de ingreso.....	38
Tabla 6. Conclusiones Análisis Externo.....	43
Tabla 7. Poder de Negociación de los clientes.....	55
Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores.....	55
Tabla 9 Rivalidad entre los competidores.....	55
Tabla 10 Amenaza de productos sustitutos.....	56
Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores.....	56
Tabla 12. Ponderación de variables.....	56
Tabla 13. Matriz de Evaluación de factores internos.....	57
Tabla 14. Ubicación de sedes por departamento.....	59
Tabla 15. Precios del Servicio de Seguridad Patrimonial.....	62
Tabla 16. Estructura de entrevistas.....	72
Tabla 17. Objetivo 1: Incrementar la facturación al 2020 pasando de 11.7MM a 16.9MM.	88
Tabla 18. Objetivo 2: Mejorar la tasa de conversión en 12% para el 2020.....	89
Tabla 19. Objetivo 3: Incrementar la cartera de clientes en 58%.....	89
Tabla 20. Objetivo 4: Aumentar en 40% la presencia de la marca en medios de comunicación para el 2020.....	89
Tabla 21.- Empresas en Lima y Callao, 2018.....	92

Tabla 22. Empresas de Lima y Callao.....	92
Tabla 23. Mercado Disponible	93
Tabla 24. Mercado Efectivo	93
Tabla 25. Mercado Objetivo	94
Tabla 26. Matriz ANSOFF.....	97
Tabla 27. Estrategia de posicionamiento.....	105
Tabla 28. Objetivos y estrategias - Endomarketing	109
Tabla 29. Programa de capacitación anual PROTSSA	111
Tabla 30. Indicadores de gestión (KPIs).....	112
Tabla 31. Plan de acción - Ventas.....	118
Tabla 32. Plan de acción - Comercial	119
Tabla 33. Plan de acción - Comercial	119
Tabla 34. Plan de acción - Comunicación.....	120
Tabla 35. Presupuesto del plan de marketing.....	130
Tabla 36 Estado de Resultados (expresado en dólares americanos – US\$).....	131
Tabla 37 Acciones.....	133
Tabla 38. Cuadro de contingencia - Estrategia de Ventas.....	135
Tabla 39. Cuadro de contingencia - Estrategias comerciales.....	136
Tabla 40. Cuadro de contingencia - Estrategias comerciales.....	136
Tabla 41. Cuadro de contingencia - Estrategia de comunicación.	137
Tabla 42 Resultados proyectados.....	138

Índice de Gráficos

Figura 1. Sector de la Seguridad en el Perú	16
Figura 2. Resultados de Encuesta Nacional de Victimización a Empresas 2018.....	18
Figura 3. Medidas de seguridad implementadas por las Empresas.....	19
Figura 4. Percepción de Inseguridad	20
Figura 5. Certificaciones Internacionales 2019.....	25
Figura 6. Organigrama Funcional	26
Figura 7. Evolución de empresas de Seguridad (2016 - Ago 2019).....	29
Figura 8. Ranking de Empresas de Seguridad OCT, 2019.....	29
Figura 9. Evolución de agentes, 2019	30
Figura 10. Evolución de las ventas*.....	31
Figura 11. Facturación 2019.....	31
Figura 12. Facturación 2018 Vs 2019	32
Figura 13. Proyecciones Macroeconómicas.....	36
Figura 14. Cartera de Proyectos postergados	36
Figura 15. Producto Bruto Interno Trimestral de Gastos (2018-2019) (MM Soles).....	37
Figura 16. Stock de Empresas por Trimestre (Miles)	38
Figura 17. La delincuencia como problema del país, 2013 - setiembre 2018.....	39
Figura 18. Victimización de empresas según actividad económica a nivel nacional, Ago 2018	40
Figura 19. Medidas de Seguridad utilizadas por las Empresas (Set 2017 – Ago 2018)	41
Figura 20. Uso de la tecnología en el sector de la seguridad (Jul 2019).....	42
Figura 21. Evolución del PBI Primario.....	45

Figura 22. Precio del mercado.....	49
Figura 23. Principales Empresas de Seguridad	51
Figura 24. Soluciones Tecnológicas.....	52
Figura 25. Ubicación de sedes en Lima y Provincia	58
Figura 26. Estructura Organizacional.....	59
Figura 27. Portafolio de Servicio	60
Figura 28. Portafolio de Servicios.....	61
Figura 29. Canal directo	63
Figura 30. Infraestructura.....	65
Figura 31. Personal administrativo y operativo	66
Figura 32. Evolución de ventas (2016 - 2019).....	83
Figura 33. Evolución de ventas 2019	83
Figura 34. FODA.	85
Figura 35. Matriz FODA.....	86
Figura 36. Stock de empresas en Perú.....	91
Figura 37. Mercado Objetivo PROTSSA.....	94
Figura 38. Estrategias genéricas de PORTER.....	95
Figura 39. Propuesta de valor de servicios.....	96
Figura 40. Matriz ANSOFF	98
Figura 41. Cartera de Servicios y Desarrollo de Nuevos Servicios 2020.	99
Figura 42. Perfil zonal empresarial de Lima Metropolitana 2020	100
Figura 43. Segmentación de mercado por sectores potenciales	101
Figura 44. Sectores estratégicos prioritarios de PROTSSA.	102

Figura 45. Sectores estratégicos de PROTSSA.....	103
Figura 46. Estrategia de Segmentación.....	104
Figura 47. Benchmarking del sector.	106
Figura 48. Estrategia de fidelización.....	113
Figura 49. Política de precio 2020	114
Figura 50. Análisis de marketing digital de PROTSSA.....	116
Figura 51. Proceso de recopilación de datos.....	121
Figura 52. Esquema del plan de seguimiento.....	122
Figura 53. Escuela PROTSSA	125
Figura 54. Centro de control	126
Figura 55. Estrategias digitales.	127
Figura 56. Calendario de ejecución del plan. Elaboración propia	129
Figura 57. Proyección de resultados 2016 - 2020.....	131

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En el presente capítulo se expondrá los antecedentes de la investigación realizada, la problemática del sector, la justificación del proyecto realizado, así como los objetivos generales y específicos del presente estudio con ellos tendremos un panorama general sobre el plan de marketing propuesto para la empresa PROTSSA durante el año 2020.

CAPÍTULO I

1.- GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de la investigación

En el Perú, durante las últimas 2 décadas la seguridad en nuestro país se vio afectada por la violencia terrorismo y la delincuencia común, incrementando la percepción de inseguridad en la población y el sector empresarial. Asimismo, en un informe presentado por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) el número de desaparecidos por el terrorismo entre 1980 y 2000 bordea los 16,000; el doble calculado por la Comisión de la Verdad y Reconciliación en 2003 (EFE News Service, 2011)

Wilson Gómez Barrios, presidente ejecutivo de Securitas Perú, señala que el sector crece poco, entre 1% o 2%, debido a la ausencia de grandes proyectos. Indicando a su vez que el sector genera ingresos por S/ 3 mil millones de soles, contando con el servicio de transporte de valores (El Comercio, 2019). Por otro lado, hay una reducción en el crecimiento del sector en comparación a los últimos años, donde para el año 2014 venía creciendo alrededor de 7% cada año y para el 2015 contaba con una proyección de crecimiento de 5% a 8%, generado por la recuperación económica del país (El Comercio, 2015)

Según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC, para el 31 de diciembre de 2015 se contaba con el registro de 780 empresas prestadoras de servicio de seguridad privada en todo el país, concentrado mayoritariamente en el departamento de Lima donde se registró el 49.7% del total (SUCAMEC, 2016). Durante la entrevista realizada en el presente año 2019 a Wilson Gómez Barrios, presidente ejecutivo de Securitas Perú señala que son más de 800 empresas registradas y el 99% tiene un grado de informalidad, siendo los más afectados los agentes de seguridad, quienes tienen un salario promedio de S/1,500.00 soles por una jornada laboral de 12 horas diarias (El Comercio, 2019).

Sector de la Seguridad

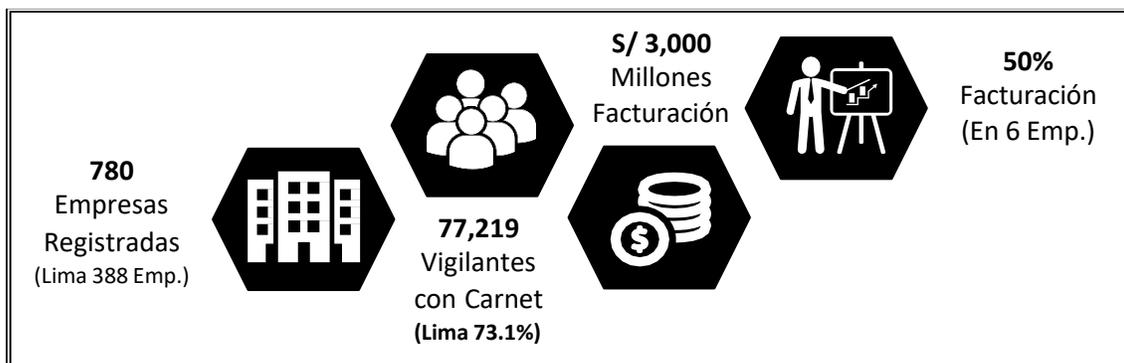


Figura 1. Sector de la Seguridad en el Perú

Fuente: Elaboración propia, Sucamec

Sin embargo, el panorama de la inseguridad en Perú, tiene otros factores importantes en su composición: El narcotráfico, robo, hurto a negocios, estafa, amenazas e intimidación, maltrato, ofensa sexual, secuestros y extorsión, lo cual genera una percepción de inseguridad en los ciudadanos de pie y sector empresarial del país. Según la encuesta de barómetro de las américas (realizada entre febrero y abril 2017) **la inseguridad ciudadana aparece como el problema más importante del país con 30.4%, seguido de la corrupción con 27.1% y economía con 21.4%.**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, la percepción de inseguridad a agosto 2019 alcanza un 85.3% a nivel nacional, y dentro de la región Lima un 86.7% de la población que cree será víctima de un hecho delictivo (INEI, 2019). Por otra parte, en el último sondeo de Pulso Perú a junio 2019 a nivel nacional un 85% de ciudadanos se siente inseguro en las calles (Gestión, Jun 2019) A nivel empresarial 28 de cada 100 empresas fueron víctimas de al menos un hecho delictivo (Encuesta Nacional de Victimización Empresarial, 2018).

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Las ventas del *Sector Privado* en los últimos 3 años no han tenido una relación directa con el crecimiento de la compañía, donde el sector que ha presentado mayor dinamismo ha sido el *Sector Público* con la captación de nuevos contratos y nuevos clientes. Durante el año 2018 presento un crecimiento en número de agentes de 31.1% vs 2017, alcanzando un acumulado de 3,029 agentes de seguridad. Sin embargo, dentro del *Sector Privado* para el año 2018 se alcanzó un acumulado de 242 agentes (PROTSSA, 2019).

Tabla 1.

Crecimiento por Número de agentes

EMPRESA DE SEGURIDAD	2018	2019*	Crecimiento Anual %		
			2017	2018	2019*
SECTOR PÚBLICO - PROTSSA	3,016	3,029	-	31.1%	0.4%
SECTOR PRIVADO - PROTSSA	242	215	-	8.0%	-
TOTAL	3,258	3,244	-	29.0%	-0.4%

Datos obtenidos de la SUNAT (Elaboración Propia)

Esta situación viene desaprovechando la capacidad operativa y logística de la empresa como fortaleza de crecimiento dentro del sector privado. Un sector muy competitivo con presencia de compañías transnacionales como Securitas Perú, G4S, Prosegur y Liderman, quienes cuentan con la capacidad operativa y tecnológica para captar a clientes de los sectores público y privado, más aún al representar un riesgo de la permanencia y sostenibilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

La investigación realizada en la última Encuesta Nacional de Victimización 2018 demostró que 28 de cada 100 empresas fueron víctimas de al menos un hecho delictivo durante el año, siendo el robo o hurto el principal tipo de delito con 14.1% (INEI, 2018).

Tasas de victimización a empresas



Figura 2. Resultados de Encuesta Nacional de Victimización a Empresas 2018

Fuente: INEI. Elaboración propia

Estos resultados demuestran que las mayores tasas de victimización se concentran en los delitos: de *robo o hurto*, *estafa o fraude* e *intentos de robo*, sumado a los *actos de corrupción*, donde 5 de cada 100 empresas estuvieron involucradas.

Frente a esta situación, las empresas han implementado medidas de seguridad dentro de sus instalaciones, siendo las principales los *Sistemas de Video CCTV*, *infraestructura física* (alambrados, muros, etc) y *personal de seguridad* (INEI, 2018).

Empresas según tipo de medidas utilizadas (Expresado en %)

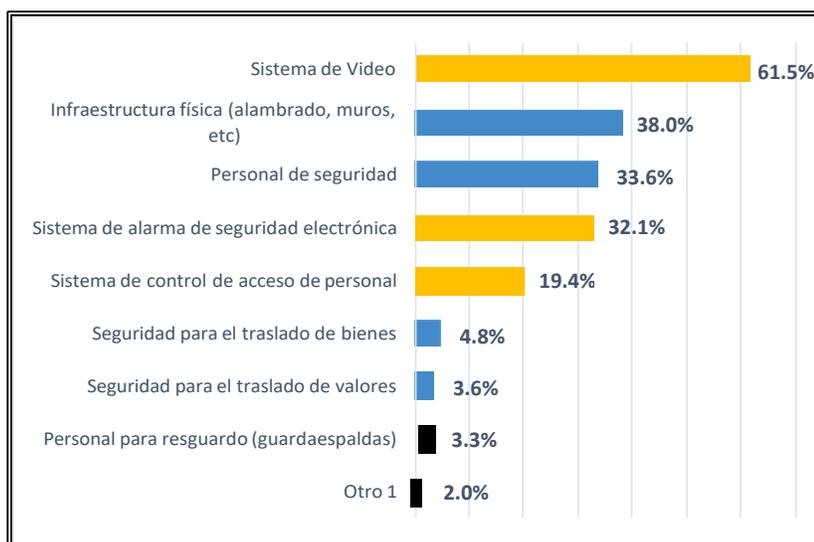


Figura 3. Medidas de seguridad implementadas por las Empresas.

Fuente: INEI. Elaboración propia

Ante esta situación, la empresa tiene una gran oportunidad de crecimiento dentro del sector empresarial, compuesto por 2,699.130 empresas a nivel nacional. Si bien dentro de la participación interna de la empresa representa solo el 7.4% (36 clientes corporativos), aún existe un mercado muy amplio por desarrollar.

Tabla 2.

Participación Interna por Sector

EMPRESA DE SEGURIDAD	2018	2019*	Variación %		
			2017	2018	2019*
SECTOR PÚBLICO - PROTSSA	3,016	3,029	91.1%	92.6%	93.4%
SECTOR PRIVADO - PROTSSA	242	215	8.9%	7.4%	6.6%
TOTAL	3,258	3,244	100%	100%	100%

En base al Reporte de número de trabajadores a Agosto 2019, SUNAT

1.3. Justificación del Proyecto.

El presente trabajo busca asegurar el crecimiento en la participación del mercado e incremento de las ventas del *Sector Privado*. Donde la inseguridad en el Perú es considerada uno de los principales problemas del país, afectando a los ciudadanos y al sector empresarial por hechos delictivos de bandas organizadas nacionales e internacionales (INEI, 2019)

Víctimas de algún hecho delictivo entre May – Oct 2019 – (Población de 15 a más años)



Figura 4. Percepción de Inseguridad

Fuente: Boletín Estadísticas de Seguridad Ciudadana Mayo – Octubre 2019, INEI.

Por tal motivo, el proyecto de plan de marketing está orientado a establecer estrategias y planes de acción que permitan un crecimiento de la cartera de clientes y desarrollo de la participación de mercado para el año 2020. Donde la tecnología represente un pilar esencial en el desarrollo de los servicios (con una mejora en la eficiencia de la capacidad operativa y capacidad de supervisión).

Como se muestra en la tabla 3, la evolución de las ventas en el Sector Privado ha disminuido de 24.6% a 15.0% y -4.4% en los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente. Reflejando una falta de planificación y correcta segmentación de la cartera de clientes.

Tabla 3.

Evolución de las ventas (2016 – 2019)

Ventas Anuales				
	2016	2017	2018	2019(p)
VENTAS	8,574,301.6	10,684,623.0	12,289,135.2	11,743,016.7
VAR. %		24.6%	15.0%	-4.4%

Nota: Datos internos de la empresa. Elaboración propia.

1.4. Objetivos generales y específicos.

El objetivo estratégico de PROTSSA trata sobre la implementación de un plan de marketing que ayude a la empresa a: (i) Incrementar la facturación, (ii) mejorar la tasa actual de conversión, (iii) incrementar la cartera de clientes y (iv) aumentar la presencia de la marca en los medios de comunicación dentro del sector privado de Lima Metropolitana para el año 2020, desarrollando una mejora del servicio y experiencia de los clientes.

Como parte de las acciones a ser implementadas para el crecimiento del sector privado, está la adquisición de un ERP y CRM en la empresa. Así como el fortalecimiento de un equipo de venta y la creación de un programa de vigilancia inclusiva (insertando a personas con discapacidad física dentro de los servicios brindados por la empresa).

1.4.1 Objetivos específicos.

Objetivo de Venta:

- Incrementar la facturación al 2020 pasando de 11.7 MM a 16.9 MM. soles.

Objetivo comercial:

- Mejorar la tasa de conversión de 3% a 15% para el 2020.
- Incrementar la Cartera de Clientes en 58% (de 36 a 57 clientes) para el 2020, introduciendo valores agregados al servicio.

Objetivo de Comunicación:

- Aumentar en 40% la presencia de la marca en medios de comunicación para el 2020. Incrementando de 10% a 50%.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El Plan de Marketing desarrollado centra su interés en el desarrollo de participación de mercado de las empresas del sector privado con una facturación superior al US\$ 1,000,000 Dólares (pequeña, grandes y medianas empresas) de Lima Metropolitana, quienes cuentan con la necesidad de un servicio de seguridad privada, en base a una partida presupuestal asignada.

Durante los años 2015 las empresas del sector corporativo destinaban entre 2% y 3% de sus ingresos en seguridad, apostando cada vez más por monitoreo, cámaras y otros dispositivos tecnológicos (El Comercio, 2014). Sin embargo, en la actualidad pese a la coyuntura del país los porcentajes se han reducido a 0.5% y 1% de sus ventas, según lo señalado por Wilson Gómez Barrio, presidente ejecutivo de Securitas Perú. (El Comercio, 2019).

Dentro de las limitaciones el estudio está limitado a la información que podamos obtener de la empresa y la competencia.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

En el presente capítulo se expondrá los antecedentes de la empresa, la estructura organizacional, cartera de servicios, la situación del mercado actual y de la empresa (dentro del sector), así como la visión, misión y valores de la compañía.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

PROTSSA es una empresa de seguridad integral con presencia en Perú. La empresa nace en 1990 con un equipo de profesionales con la convicción de ofrecer al mercado peruano servicios de seguridad y vigilancia de calidad, a la medida de cada cliente y ofreciendo una atención personalizada en sus 2 principales sectores: Público y Privado.

Dentro de los principales servicios ofrecidos están:

- Soluciones en Vigilancia Privada.
- Soluciones en Protección Personal.
- Soluciones en Tecnología de Seguridad y Monitoreo de Sistema de Control.
- Soluciones en Consultoría de Seguridad.

PROTSSA cuenta con acreditaciones internacionales que respaldan el servicio que ofrecen a sus clientes, generando de esta manera un diferencial en la gestión de calidad de los servicios brindados.

Certificaciones internacionales:

- **Certificado ISO 9001:** Norma de sistema de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. Siendo un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en el mundo.
- **Norma OSHA 18001:** Norma que establece las mejoras en prácticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- **Certificado ISO 14001:** Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA) que ayuda a identificar, priorizar, y gestionar los riesgos ambientales como parte de las prácticas del negocio.
- **Certificado BASC:** Las normas BASC son un poderoso aliado en la lucha contra el narcotráfico. El BASC (Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro contra actividades ilícitas como el lavado de activos.
- **Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC):** Órgano nacional que ejerce la Autoridad Aeronáutica Civil en el Perú, responsable de fomentar, regular y administrar el desarrollo de las actividades del transporte aéreo civil dentro de nuestro territorio.

Certificaciones Vigentes



Figura 5. Certificaciones Internacionales 2019

Fuente: INCOTEC, Elaboración propia

2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa, se encuentra organizado bajo la siguiente estructura: Directorio, Gerente Administrativo, Gerencia de planeamiento, Legal, Jefa de Recursos Humanos, SGI, Jefe de contabilidad, Gerencia de operaciones y Jefe comercial, responsable de gestionar los sectores público y privado.

Organigrama

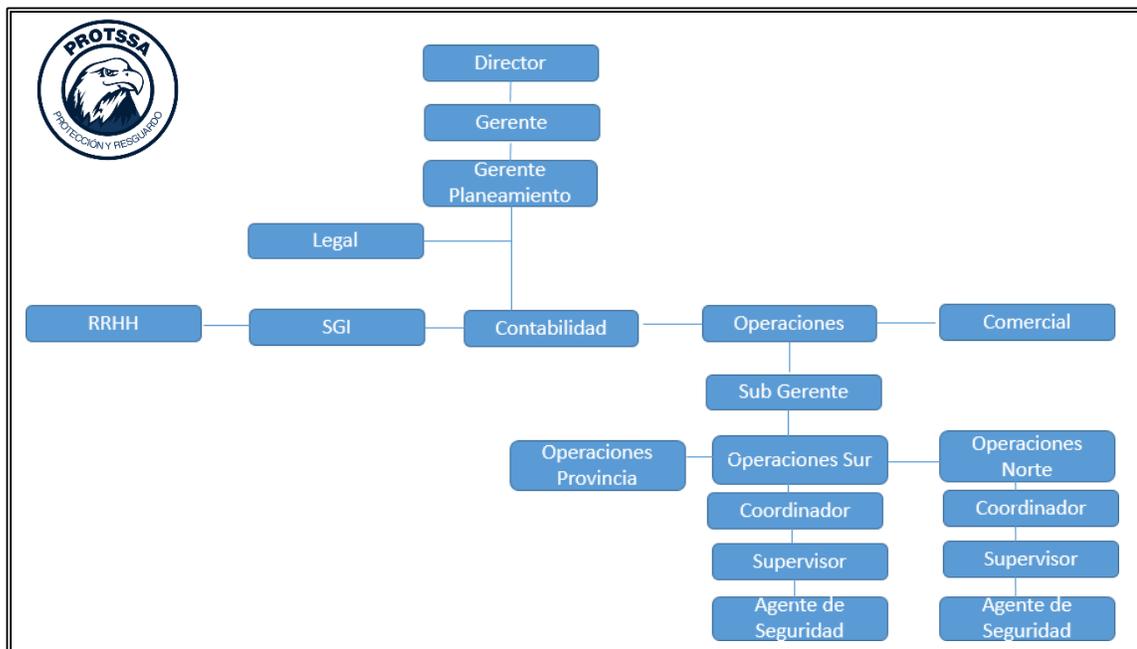


Figura 6. Organigrama Funcional

Fuente: Elaboración propia, PROTSSA

Dentro las funciones principales, se puede mencionar:

- **Director:** Su función principal es la de organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- **Gerente Administrativo:** Su función principal es la de organizar, controlar y liderar hacia un objetivo común a los miembros de la organización.
- **Gerente Planeamiento:** Liderar la ejecución del Plan Operativo Institucional, desarrollando estrategias y mejora de procesos dentro de la organización.
- **Legal:** Velar por el correcto funcionamiento de la parte legal de la empresa.
- **RRHH:** Velar por el manejo eficiente de la gestión del personal y clima laboral.
- **SGI:** Velar por los lineamientos operativos de la empresa en la mejora de procesos y gestión de calidad.
- **Contabilidad:** Velar por el correcto desempeño de la situación financiera de la empresa.
- **Operaciones:** Velar por el desenvolvimiento correcto de las operaciones de la empresa ante entidades públicas y privadas. Planificando, organizando y supervisando las operaciones diarias del servicio.
- **Comercial:** Velar por el cumplimiento de los objetivos de venta y el relacionamiento con los clientes, estableciendo las estrategias y mejora de experiencia por parte de los clientes.
- **Sub Gerente:** A cargo de las operaciones de provincia, operaciones sur y operaciones norte de Lima Metropolitana y el Callao.
- **Operaciones de Provincia:** Velar por el funcionamiento correcto de las operaciones en provincia.

- **Operaciones Sur:** Velar por el funcionamiento correcto de las operaciones de la zona sur de Lima.
- **Operaciones Norte:** Velar por el funcionamiento correcto de las operaciones de la zona norte de Lima.
- **Coordinador:** Coordinar parte administrativa y operativa de cada unidad de servicio.
- **Supervisor Zonal:** Supervisar las labores del personal de seguridad, desarrollando capacitaciones y atención de quejas y consultas.
- **Agentes de Seguridad:** Velar por la protección y seguridad patrimonial de las unidades de servicio de entidades del sector público y privado.

2.3. Situación de mercado y situación actual de la empresa

En la actualidad según el registro de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, armas y explosivos de uso civil (SUCAMEC) se cuenta con más de 800 empresas con autorización vigente (SUCAMEC, 2019).

Como se muestra en la Figura 7, dentro de las principales empresas se encuentran Liderman, G4S, Prosegur, Securitas, quienes trabajan un concepto de seguridad integral (vigilancia física y tecnológica), implementando como parte de sus servicios un centro de control y monitoreo.

En la actualidad PROTSSA cuenta con más de 3244 agentes de seguridad, con presencia en los 24 departamentos del país, lo cual muestra el gran avance que ha tenido la empresa, ofreciendo soluciones integrales en seguridad, posicionándose como una de las empresas más importantes dentro del sector de seguridad del mercado peruano (Ubicado en el puesto 7° de empresas de seguridad) (SUNAT, 2019)

Sin embargo, el crecimiento de la empresa no se ve reflejado en el *Sector Privado*, donde solo se cuenta con **215 agentes de seguridad** de 3,284 en total reflejado en la Figura 7, distribuidos en 36 clientes corporativos.

Principales Empresas de Seguridad del Sector Privado – Marzo 2020

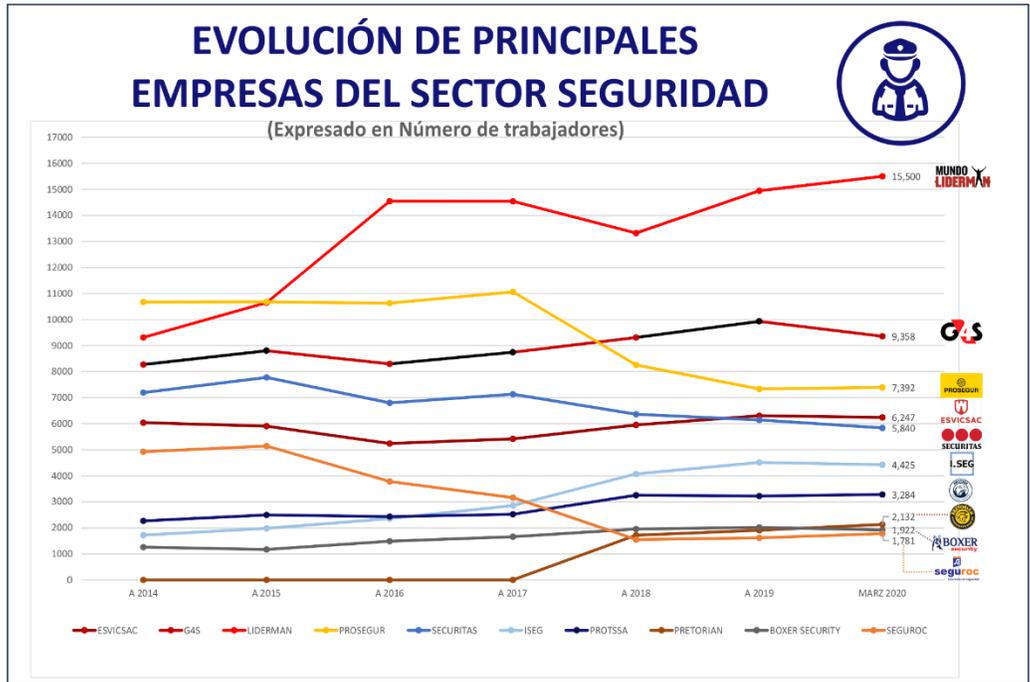


Figura 7. Evolución de empresas de Seguridad (2016 - Ago 2019)

Fuente: SUNAT, Elaboración propia, PROTSSA

Cuadro global de empresas de Seguridad Privada (Ranking a Oct 2019)

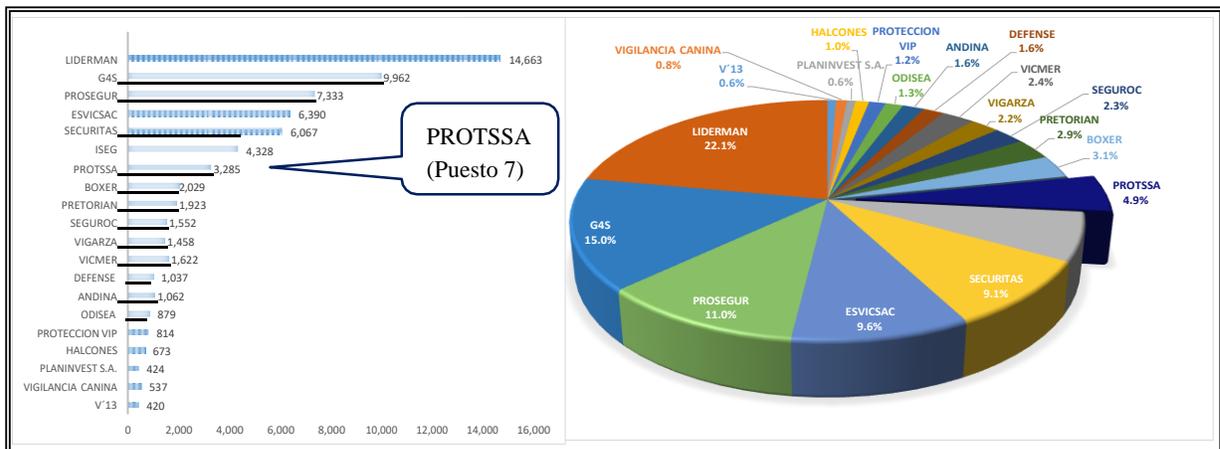


Figura 8. Ranking de Empresas de Seguridad OCT, 2019

Fuente: SUNAT, Elaboración propia, PROTSSAP

Los resultados de la Figura 8, demuestran que la empresa a pesar de ser una de las principales empresas de seguridad del sector, no ha desarrollado el *Sector Privado* de forma planificada, en base a una estrategia comercial. En los últimos 3 años la evolución de crecimiento por número de agentes evidencia una falta de estrategia a nivel comercial.

Evolución de Agentes - Enero 2017- Septiembre 2019 (Número de agentes)

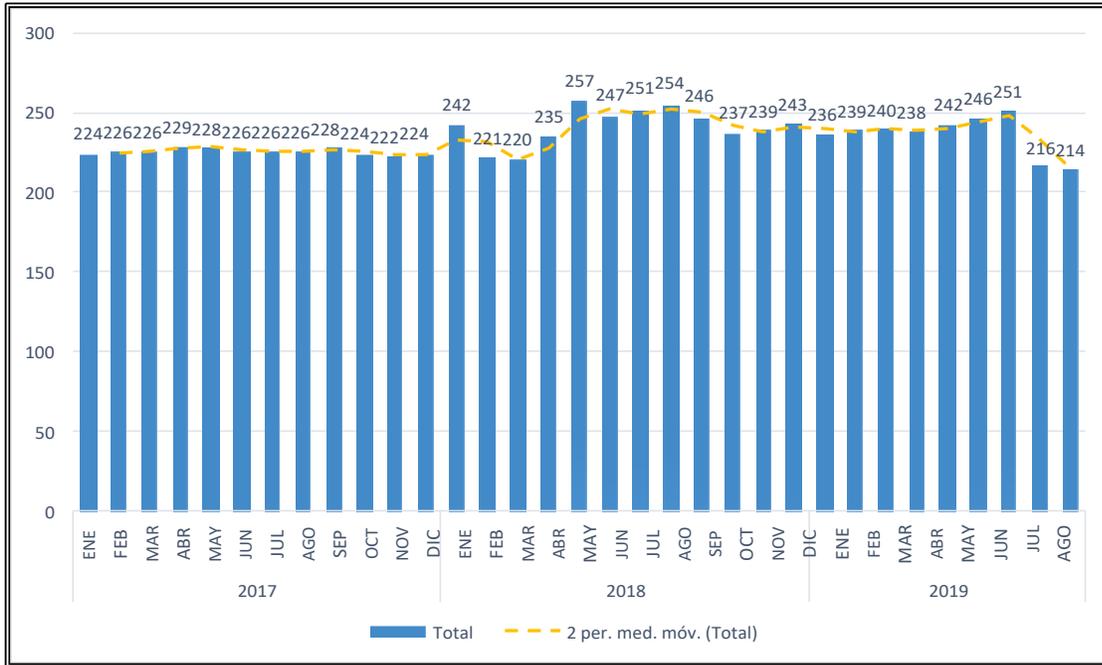


Figura 9. Evolución de agentes, 2019

Fuente: Elaboración propia, PROTSSA

La tabla 4 muestra los principales departamentos de cobertura donde se brindan los servicios de la empresa.

Tabla 4.

Cobertura de Servicios

COBERTURA DE SERVICIOS / DEPARTAMENTOS			
AMAZONAS	CUSCO	LAMBAYEQUE	PIURA
ANCASH	HUANCAVELICA	LIMA Y CALLAO	PUNO
APURIMAC	HUANUCO	LORETO	SAN MARTIN
AREQUIPA	ICA	MADRE DE DIOS	TACNA
AYACUCHO	JUNIN	MOQUEGUA	TUMBES
CAJAMARCA	LA LIBERTAD	PASCO	UCAYALI

Datos de los departamentos con autorización SUCAMEC

Por el lado económico las ventas de los servicios del sector privado reflejan un crecimiento en los últimos 3 años (2016 – 2018) y una contracción en el último año 2019, debido a la salida de 4 principales clientes de la empresa. Significando una reducción en la facturación por más de S/ 77 mil soles mensuales.

Evolución de las Ventas

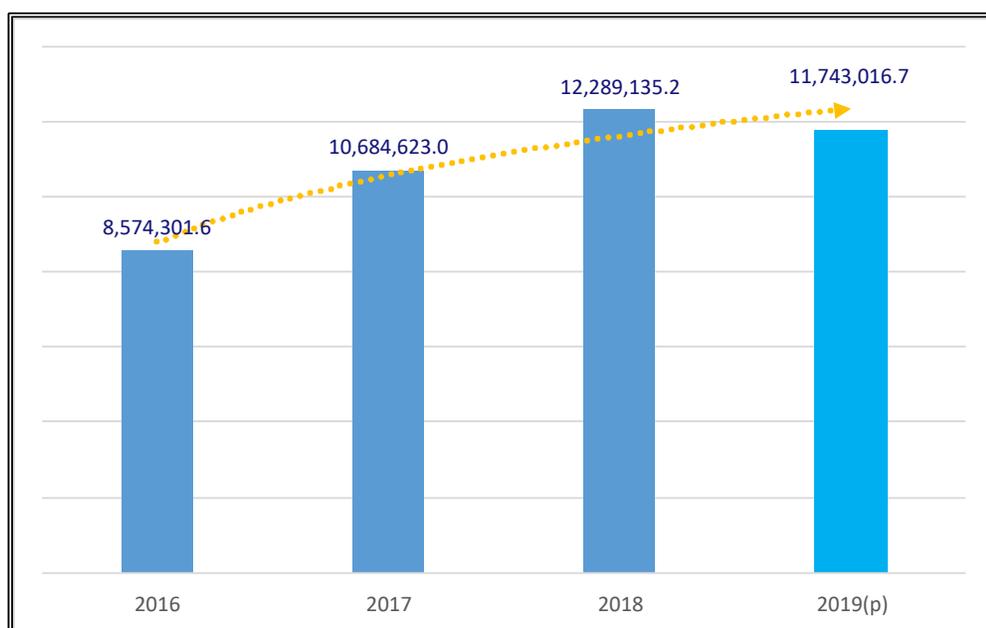


Figura 10. Evolución de las ventas*

Fuente: Elaboración propia, PROTSSA

La facturación de PROTSSA en el sector privado representa a la fecha el 10.39% a diferencia del sector público que representa un 89.61%.

FACTURACIÓN PROTSSA			
	2019	2018	Var %
Sector Público	S/. 99,534,442.68	S/. 105,366,933.84	↓-5.54%
Sector Privado	S/. 11,743,016.72	S/. 12,289,135.19	↓-4.44%
Otros ingresos	S/. 245,580.63	S/. 251,028.05	-2.17%
Total	S/. 111,523,040.03	S/. 117,907,097.08	-12.15%

Figura 11. Facturación 2019.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la figura 11 y 12, la facturación ha caído en 4.4% respecto al año anterior (2018). Por tal motivo, urge la necesidad de trabajar un plan de marketing con objetivos y estrategias bien definidas, que permita un aumento en la cantidad de clientes y por ende en la facturación.

Facturación Sector Privado

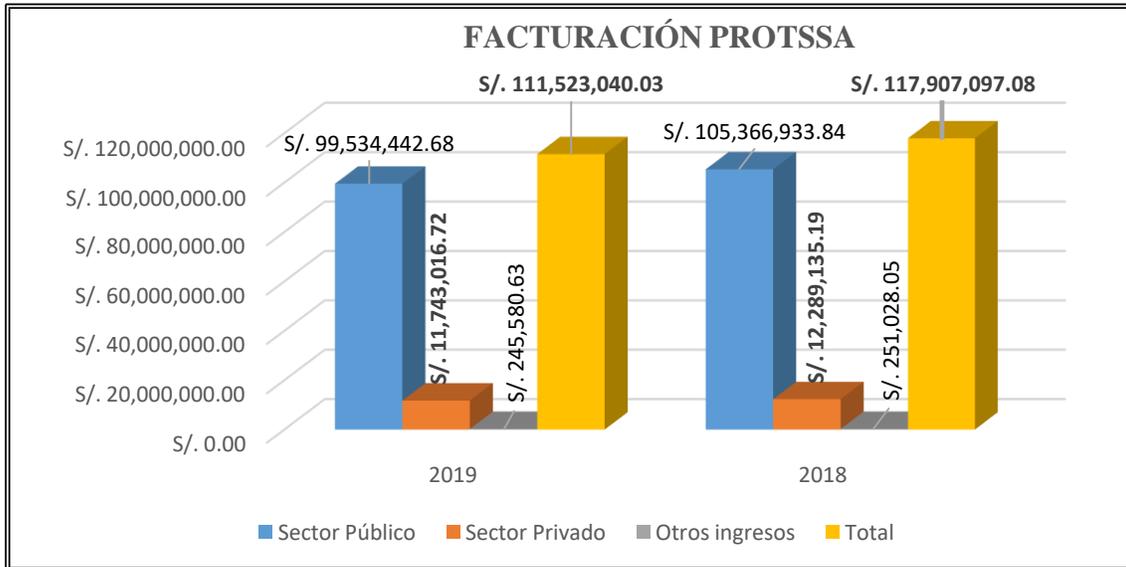


Figura 12. Facturación 2018 Vs 2019

Fuente: Elaboración propia, PROTSSA

2.4. Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión:

“Trabajamos día tras día como un gran equipo para brindar soluciones integrales de seguridad a nuestros clientes protegiendo su integridad física y patrimonial, manteniendo siempre nuestro compromiso de entregarles un servicio de alta calidad”

Visión:

“Estar presentes en todo el territorio nacional y ser reconocidos en el sector público y privado como una empresa líder en Seguridad Integral por nuestros valores, profesionalismo, servicio de calidad y aplicación de las mejores soluciones tecnológicas”

Valores:

- Puntualidad: El respeto en el horario de ingreso.
- Proactividad: Demostrando iniciativa en las actividades de cada área.
- Responsabilidad: Asumiendo el compromiso de gestionar los requerimientos en los plazos y tiempos permitidos.
- Honradez: Administrando los recursos confiados de forma responsable.
- Perseverancia: Exigiéndose mejorar día tras día, en base a una capacitación constante, sin rendirse frente a las dificultades de cada actividad.
- Aprendizaje continuo: Desarrollando nuevas habilidades que permitan ser más eficientes de las funciones y actividades que desarrolla.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se expondrá el análisis de la situación de la empresa elaborando un análisis externo, análisis del sector y análisis interno. En el análisis externo se expondrá el mercado en cual se desempeña PROTSSA, en el análisis del sector se expondrá la situación actual de PROTSSA frente a sus competidores y en el análisis interno se expondrá la cartera de servicios a la fecha.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se investiga el entorno en el que se desenvuelve PROTSSA, tanto interno como externo. Analizándose en el entorno externo la situación del sector y de la competencia. Un sector contraído en los últimos años de 8% a 1%, debido a la ausencia de grandes proyectos en el país (El Comercio, 2019). Obligando a las empresas de seguridad a diversificar su cartera de servicios con equipos tecnológicos (Gestión, 2019).

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis político-legal

La crisis política que vive el país en la actualidad ha ocasionado gran incertidumbre en el empresariado peruano, el cierre del congreso por parte del presidente de la república Martín Vizcarra ha generado desconfianza y dudas en este gremio, dado que no se tiene claro con que autoridades congresales se va a contar en las elecciones del 26 de enero de 2020. (Gestión, 2019)

Esto sumado a la crisis política que vive el país desde el año 2017, fecha en que se dio a conocer los hechos de corrupción por el caso *Odebrecht y Lava Jato*, han generado que la expectativa de crecimiento en el PBI que se tenía para finales de año en 3.4% se reduzca a 2.5% según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (Perú 21, 2019)

Proyecciones Macroeconómicas

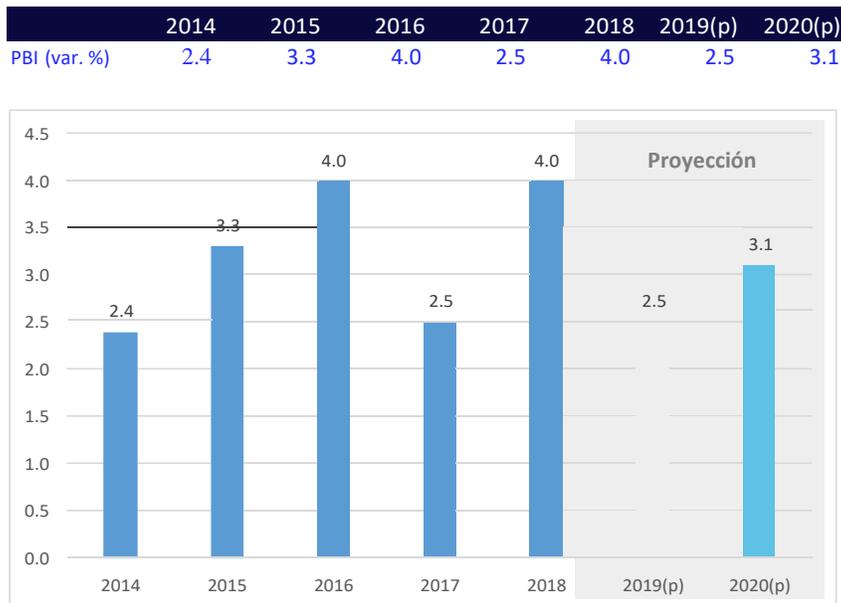


Figura 13. Proyecciones Macroeconómicas

Fuente: Elaboración propia, PROTSSA

Sí a esto le sumamos los proyectos de inversión minera que se encuentra paralizados, entre los cuales se encuentran: Conga, Tía María y Rio Blanco que suman alrededor de U\$S 12,000 Millones y que afectan directamente al crecimiento del PBI (BBVA, 2019).



Figura 14. Cartera de Proyectos postergados

Fuente: Medios de prensa y BBVA Research, Feb 2019.

Finalmente, en lo que se refiere al presupuesto general de la república para el año 2020 es 5.5% mayor al del 2019 (El Comercio, Oct 2019).

3.1.2. Económico-Demográfico

La economía peruana a pesar de los problemas que se ha suscitado entre los poderes ejecutivo y legislativo aún sigue liderando el crecimiento en la región sobre países como Chile, Colombia, Brasil y México. Esto se debe a sólidos cimientos macroeconómicos que ha llevado a cabo el Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Un comparativo entre el crecimiento del PBI en los primeros trimestres del 2019 frente a los mismos trimestres del 2018, reflejan que hay un ligero crecimiento en el gasto privado y gasto público.

Producto Bruto Interno de Gasto

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Gasto de Consumo Final Privado	Gasto de Consumo de Gobierno	Formación Bruta de Capital	Formación Bruta de Capital Fijo	Exportaciones	Importaciones
2018	534,695	342,241	68,106	126,355	117,306	147,963	149,970
Trimestre	I	127,148	82,167	15,921	30,500	27,035	34,528
	II	137,180	88,473	16,336	31,896	28,261	38,151
	III	131,884	86,368	16,481	29,118	29,364	37,664
	IV	138,483	85,233	19,368	34,841	32,646	37,620
2019							
Trim.	I	130,146	84,796	16,225	30,486	27,441	34,804
	II	138,759	90,689	16,958	31,986	29,895	37,037

Figura 15. Producto Bruto Interno Trimestral de Gastos (2018-2019) (MM Soles)

Fuente: INEI, Con información disponible al 15-08-2019 – Actualizado con cuentas nacionales

Según el informe técnico demográfico empresarial del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a noviembre del 2019, en el Perú existen 2'699,130 empresas privadas registradas, de las cuales nuestro mercado objetivo está dirigido a empresas pequeñas, medianas y grandes de Lima Metropolitana (Quantum Consultores, 2019)

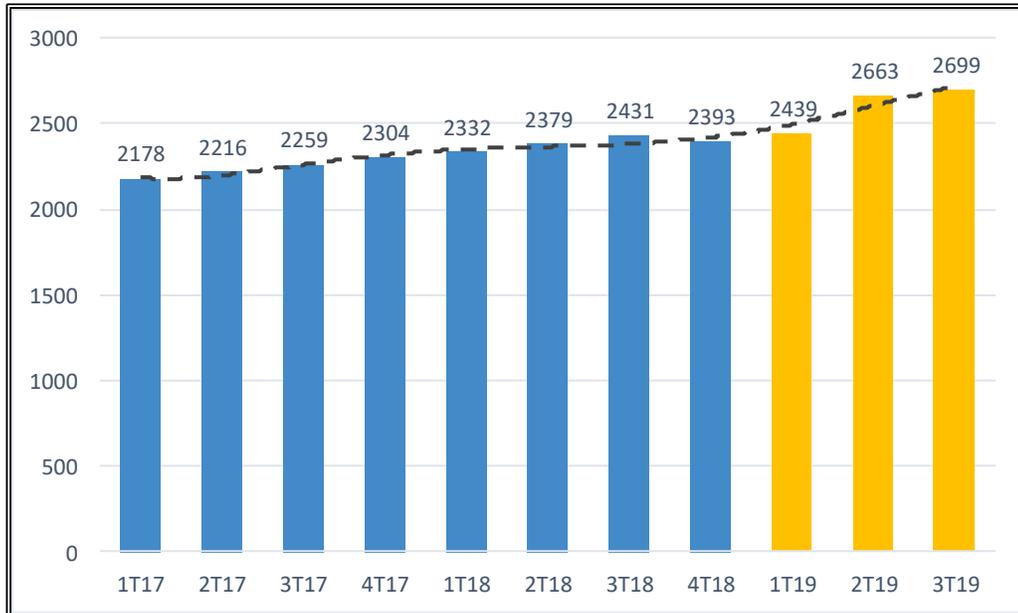


Figura 16. Stock de Empresas por Trimestre (Miles)

Fuente: INEI, Elaboración propia

Tabla 5.

Tamaño de Empresa por nivel de ingreso

Determinación de empresa por nivel de ingreso		
Personas Jurídicas	Monto de venta anuales	Número de trabajadores
Gran empresa	mayor a 2300 UIT	más de 250 trabajadores
Mediana empresa	mayor a 1700 UIT hasta 2300 UIT	de 51 a 250 trabajadores
Pequeña empresa	mayor a 150 UIT hasta 1700 UIT	de 11 a 50 trabajadores
Micro empresa	hasta 150 UIT	de 1 a 10 trabajadores

Nota: Publicado el 09 enero 2019 - D.S.002-2019-JUS. Aprobando el Reglamento Ley N° 30424 (UIT 2019: S/ 4,200). SUNAT. Elaboración propia.

3.1.3. Socio-cultural

El crecimiento de la delincuencia en los últimos años se debe en gran parte a la desigualdad social que existe en nuestro país, esto sumado a la falta de oportunidades y la falta de valores, hace que muchas personas tomen el camino de la delincuencia como el camino más fácil para generar dinero.

Se puede apreciar en La Propuesta del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023 del Ministerio del Interior la delincuencia se mantuvo como uno de los principales problemas del país, pasando del primer al segundo lugar después de la corrupción. Alcanzando un porcentaje de 39.6% a setiembre 2018 (MINTER, 2018)

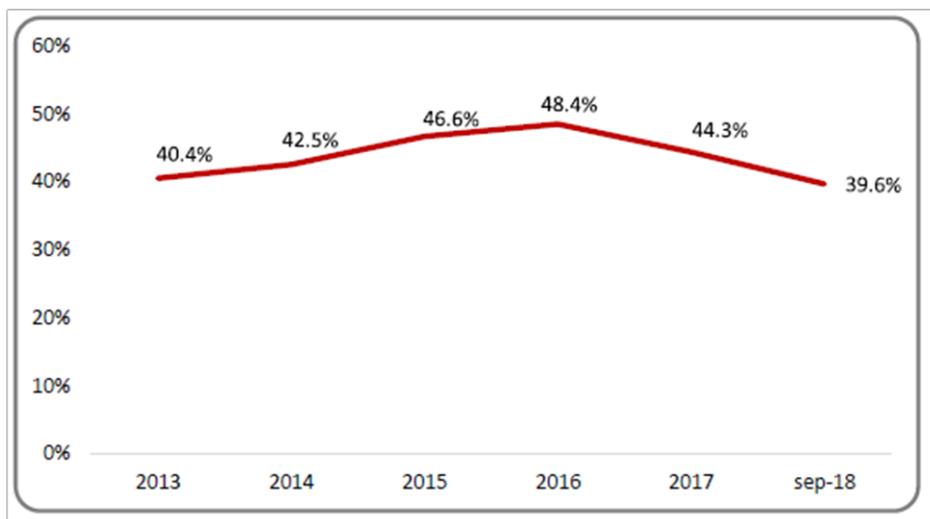


Figura 17. La delincuencia como problema del país, 2013 - setiembre 2018

Fuente: INEI - ENAHO, Elaboración MININTER

Si ello lo trasladamos al ámbito empresarial veremos que la situación no ha variado mucho desde los últimos años, siendo el *comercio al por mayor y menor* con 48.8% el que más se ha visto afectado por la ola delincencial que vive el país, seguido por los rubros de

industrias manufactureras con 11.5%, transporte y almacenamiento con 10.6% y construcción con 5.4% (MININTER, 2018)

Victimización a empresas.

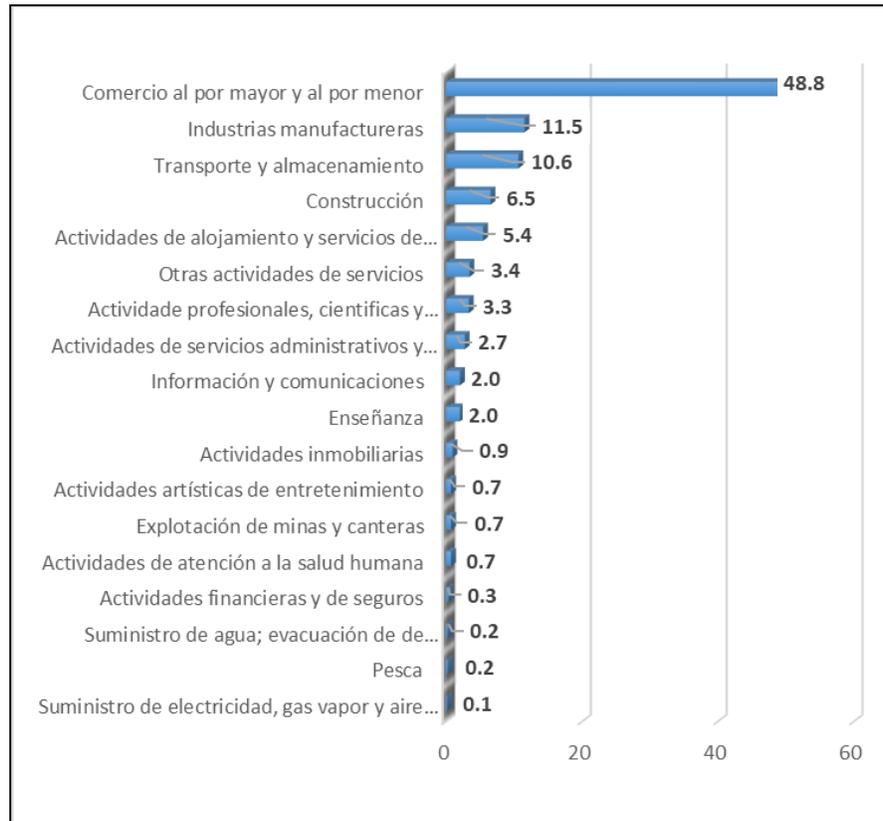


Figura 18. Victimización de empresas según actividad económica a nivel nacional, Ago

Fuente: Encuesta Nacional de Empresas, INEI 2018. Elaboración MININTER – Elaboración propia

PROTSSA puede aprovechar esta problemática para potenciar el segmento privado que actualmente no es abordado mediante una planificación estratégica en el área. Desarrollando servicios acordes a las necesidades de cada cliente o sectores empresariales.

3.1.4. Tecnológico

Hoy en día la tecnología va de la mano con cualquier servicio o producto que se ofrezca en el mercado. Actualmente las empresas siendo conscientes de los problemas de seguridad, demandan desarrollos de sistemas electrónicos como parte del servicio integral de una empresa de seguridad, esperando obtener desde: Cámaras y sensores de seguridad, Conectividad en tiempo real con una central de monitoreo conectada con las autoridades, sistema de georreferenciación (GPS), software de control de acceso, de rondas y seguimientos de guardia de seguridad. Elementos que son ofertados hoy en día por las empresas de seguridad e implementados en algunos como parte de sus servicios. Y son reflejados en la implementación de elementos de seguridad por las empresas (INEI, 2018)

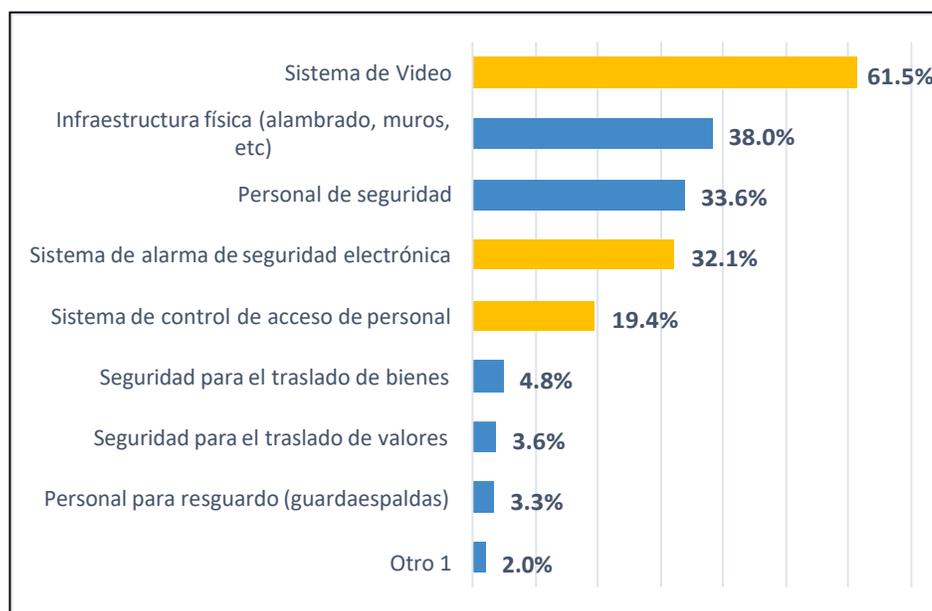


Figura 19. Medidas de Seguridad utilizadas por las Empresas (Set 2017 – Ago 2018)

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de victimización a Empresas 2018. Elaboración propia

En la Figura 19, se puede apreciar que los principales elementos implementados por las empresas son Sistema de video con 61.5%, seguido de Sistema de alarma de seguridad electrónica con 32.1% y Sistema de control de acceso personal con 19.4% (INEI 2018).

Frente a esta situación PROTSSA actualmente tiene una baja inversión en elementos tecnológicos para sus procesos e implementación de sus servicios, no ofreciendo mayores valores agregados tecnológicos que el mercado exige, los cuales si son ofertados por las principales empresas del sector. Quienes han diversificado sus servicios a nuevos mercados como: Seguridad en Estacionamiento (Liderman), Alarmas de domicilios (Prosegur), Alarmas para condominios (Prosegur), entre otros. Desarrollando sus propias áreas de tecnología en respuesta a una estrategia de liderazgo en costos. Liderman una de las principales empresas de seguridad ha incluido dentro de su portafolio robots, a fin de complementar la vigilancia física. Claudia Puig, CEO de Liderman señala que estos robots serán utilizados principalmente en tareas de vigilancia nocturna, donde no hay tanto flujo de personas. (Gestión, Jul 2019)



The image is a screenshot of the Gestión website. At the top, the logo "GESTIÓN" is displayed in large red letters. Below it, a navigation bar includes links for "HOY INTERESA", "Últimas Noticias", "Martín Vizcarra", "Congreso", "Firmas", "Tipo De Cambio", and "Opinión". The date "VIERNES 6 DE DICIEMBRE DEL 2019" is shown on the right. A blue button labeled "ABRIR" is visible next to a link for "Asesoría en Homologaciones - Cursos de Seguridad". The main content area features a news article titled "Liderman" with the sub-headline "Liderman apuesta por robots para vigilancia nocturna". The article text mentions that robots will be tested with clients in aviation, retail, and education. A quote from Claudia Puig, CEO of Liderman, is included: "Ser mujer es un reto, mas no un impedimento para desarrollarme". A small photo of Claudia Puig is shown next to the quote. To the right of the article is a Samsung advertisement for the Galaxy A series, with the text "Conoce los nuevos Galaxy A" and a "COMPRAR AHÍ" button.

Figura 20. Uso de la tecnología en el sector de la seguridad (Jul 2019)

Fuente: Gestión.

3.1.5. Conclusiones del Análisis Externo

Entre las conclusiones que se pueden obtener resaltan las siguientes (**Ver Tabla 6**):

Tabla 6.

Conclusiones Análisis Externo

FACTOR	IMPACTO	VARIABLE
Inestabilidad política	Las empresas no se arriesgan a invertir.	Amenaza
Reducción del PBI	Desaceleración económica.	Amenaza
Percepción de inseguridad	Las empresas tendrán un mayor requerimiento del servicio.	Oportunidad
Tecnología	Valor agregado de los competidores frente al cliente final	Oportunidad

Nota: Conclusiones desarrolladas en base al análisis externo del sector.

En la Tabla 6 podemos apreciar que la empresa PROTSSA puede aprovechar, corregir y mantener factores que hasta hoy no son atendidos por parte de la Gerencia Comercial.

3.2. Análisis del Sector

3.2.1. Definición de la Industria.

El sector Seguridad se rige bajo la Ley N° 28879, ley de **Servicios de Seguridad Privada** la cual fue publicada el 18 de agosto de 2016 y tiene por objeto esclarecer las disposiciones que regulan tanto a las personas naturales y jurídicas público o privadas, que prestan servicios de seguridad privada a terceros y aquellas personas jurídicas públicas o privadas que organizan servicios internos por cuenta propia dentro de su organización empresarial, y las actividades inherentes a dicha prestación u organización.

Asimismo, para el servicio de seguridad armado se rige a la Ley N° 30299, ley de **Armas de Fuego, municiones, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil** publicada el 22 de enero de 2015 el cual tiene por objeto y fines regular el uso civil de armas de fuego.

Esta regulación comprende la autorización, fiscalización, control de la fabricación, importación, exportación, comercialización, distribución, traslado, custodia, almacenamiento, posesión, uso, destino final, capacitación y entrenamiento en el uso de armas (SUCAMEC, 2019)

Las empresas de Seguridad Privada brindan el servicio a través de la intermediación laboral, el cual se rige bajo la Ley N° 27626, ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores, el cual se refiere al trabajador destacado a una empresa usuaria.

La Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC), institución que administra, autoriza, capacita, supervisa, fiscaliza y sanciona las actividades en el ámbito de los servicios de seguridad privada. Actualmente el sector cuenta con más de 800 empresas con resoluciones vigentes, dentro de las principales modalidades están:

- (i) Vigilancia privada,
- (ii) Protección de personal,
- (iii) Tecnología de seguridad,
- (iv) Transporte de dinero y valores y
- (v) Consultoría y asesoría.

3.2.2. Evolución de la Demanda.

Actualmente con los diversos factores dañando la economía se ha venido teniendo reducciones en el PBI, iniciando con una proyección de 3.4% a caer a 2.7% y con una proyección para el año 2020 de 2.7% como se muestra en la Figura 21.

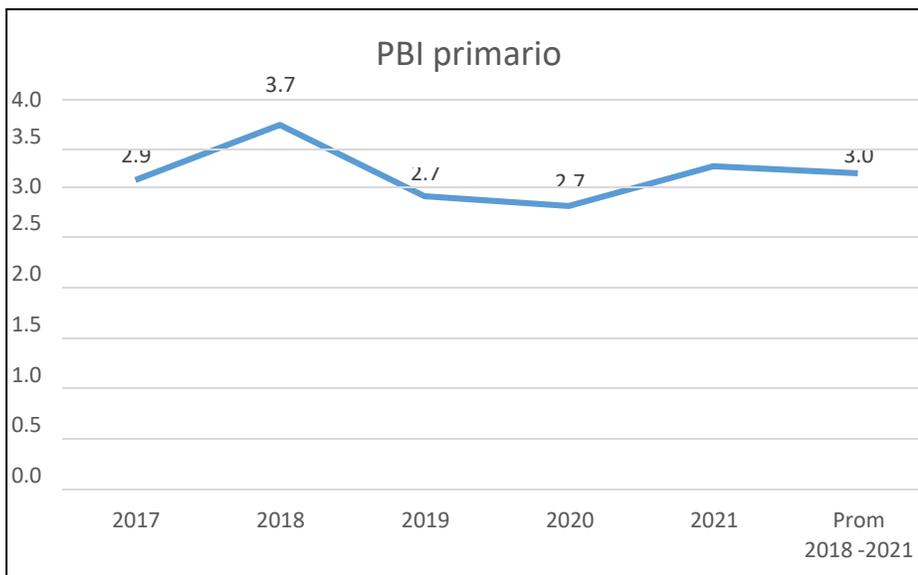


Figura 21. Evolución del PBI Primario

Fuente: BCRP, Proyecciones MEF. Elaboración propia

El sector de seguridad como se mencionó inicialmente viene creciendo entre 1% y 2% debido a la ausencia de grandes proyectos, lo que hace que algunas empresas bajen sus precios entre un 10% a 15% haciendo que el sector se canibalice por captar a nuevos clientes. Wilson Gómez Barrios, presidente ejecutivo de Securitas Perú señala que Liderman, siempre compitió por precio y el resto de transnacionales se han “Lidermanizado” en lugar de luchar por la formalización del sector, donde el 99% de las empresas tienen un grado de informalidad (El Comercio, 2019)

Por otro lado, las firmas grandes invierten entre 0.5% y 2% del presupuesto en seguridad. No obstante, las empresas migran hacia los servicios por precio (Día 1, 2019)

3.2.3. Matriz de Competitividad de Porter

3.2.3.1. Poder de negociación de los Clientes.

Disponibilidad de productos sustitutos

Como hemos mostrado existe una gran cantidad de empresas de seguridad, y al ser un servicio plano en el cual no existe diferenciación “*commodity*” hace que los clientes puedan elegir a cualquier empresa para la prestación del servicio, por ello se viene dando una fuerte guerra en precios, invirtiéndose en seguridad, pero a bajo costo. (Día 1, 2019)

Concentración del comprador

Como en muchos sectores las empresas que adquieran el servicio en volúmenes más grandes adquieren un poder de negociación alto como es el caso de los bancos, centros comerciales, retail, fábricas y entidades públicas.

Costo de cambio de proveedor

Al no existir una diferenciación o un enlace con el cliente, el cambio de proveedor es inmediato y sin costos adicionales. Siendo necesaria la comunicación escrita simple/notarial con una anticipación de 30 días por las partes.

Posibilidad de integración hacia atrás

Esta posibilidad se presenta en grandes clientes como las entidades públicas el cual puede formar su propia área de seguridad dentro de la empresa.

En conclusión, para PROTSSA el sector público que es uno de sus principales clientes y representa el 89% de sus ventas tiene un poder de negociación alto ya que al ser muy volátil este sector ante una insatisfacción o eventualidad podría poner en riesgo la relación comercial.

Impacto: Alta

3.2.3.2. Poder de negociación con proveedores.

Cantidad de proveedores en la Industria

Dentro del sector de seguridad los principales servicios requeridos son: (i) La Seguridad Física y (ii) La Seguridad Electrónica.

En el caso de la *seguridad física* se requiere uniformes y EPPs, en ambos casos la cantidad de proveedores es muy amplia por lo que estos proveedores tienen poco poder de negociación. Por otro lado, en el caso de la *seguridad electrónica* el principal servicio es para las cámaras de seguridad, donde también existe un gran número de proveedores.

Integración hacia adelante

No existe referencia que estos tipos de proveedores tengan intereses en poder crear su propia empresa de seguridad integral, lo que podemos observar es que existen alianzas estratégicas entre las empresas de seguridad privada y los proveedores de servicios tecnológicos.

Nivel de organización de los proveedores

En cuanto a los tipos de proveedores solicitados se manejan de forma individual lo cual hace una cierta competencia en precios, considerando disminuciones en el costo final para la empresa.

Costo de cambio

En este caso para los proveedores de seguridad física el costo de cambio es nulo pudiendo obtener el mismo servicio en otro proveedor. Sin embargo, en los proveedores de seguridad electrónica existe un grado de confianza para el manejo de equipos lo cual hace que el costo de cambio sea de dificultad.

En conclusión, el sector seguridad no tiene como barrera el poder de negociación de los proveedores, debido a la abundante oferta en cada una de las necesidades de la empresa teniendo como resultado que este poder es de influencia baja para la empresa.

Impacto: Baja

3.2.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Gran número de competidores

Como ya hemos visto en el sector existe una abundante oferta del servicio, y sobre todo para PROTSSA debido a que las empresas de competencia directa ofrecen el mismo servicio, incluso a precios más bajos entre 10% y 15% por debajo del sector (El Comercio, 2019). En la Figura 22 se puede observar las 20 principales empresas de seguridad en el sector.

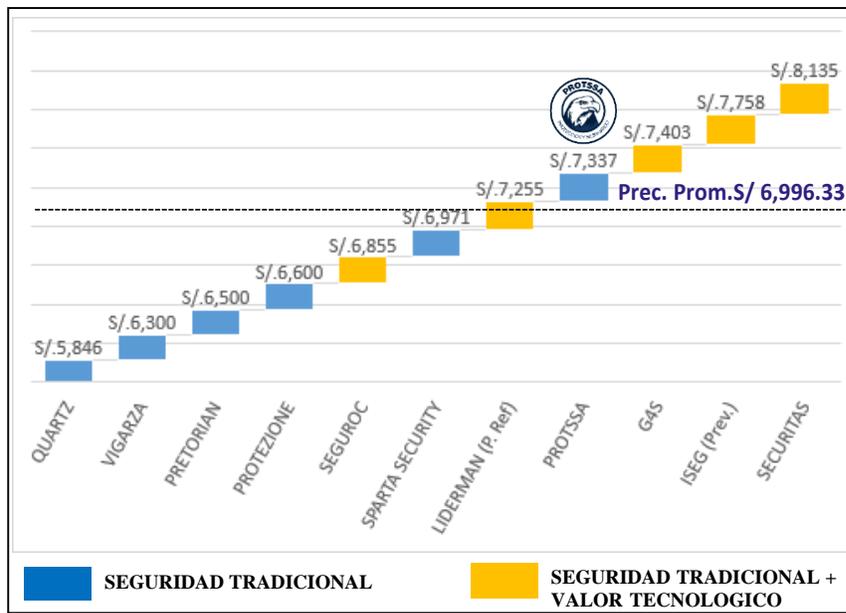


Figura 22. Precio del mercado

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

Falta de diferenciación

Entre los principales competidores de PROTSSA el servicio ofrecido es el mismo lo cual hace que no exista diferenciación entre otra empresa, sin considerar las 5 principales empresas de seguridad que lograron diferenciarse con aplicaciones tecnológicas.

Costos fijos

Especialmente en este modelo de negocio el costo fijo es alto debido a que el principal elemento es el personal de seguridad (factor humano) y esto se aflige en momentos como la pérdida de un gran cliente o cierre de la empresa donde se deben liquidar el pago de liquidación de personal.

En conclusión, con respecto al análisis de los puntos tratados damos como un alto nivel de influencia la rivalidad entre competidores.

Impacto: Alta

Evolución de crecimiento (2014 – Ago 2019)

EMPRESAS DE SEGURIDAD - ANALISIS VERTICAL (EXP. # DE AGENTES)														
RANKING	EMPRESA DE SEGURIDAD	2014	-	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2018	Var. %	AGO 2019	Var. %	Var. PROM. ANUAL
>3,000 AVP - EMP - <16,000 AVP														
1	LIDERMAN	9,309		10,648	↑ 14.4%	14,547	↑ 36.6%	14,542	↓ 0.0%	13,319	↓ -8.4%	14,547	↑ 9.2%	10.36%
2	G4S	8,274		8,803	↑ 6.4%	8,297	↓ -5.7%	8,743	↑ 5.4%	9,311	↑ 6.5%	10,128	↑ 8.8%	4.26%
3	PROSEGUR	10,675		10,679	→ 0.0%	10,632	↓ -0.4%	11,065	↑ 4.1%	8,257	↓ -25.4%	7,556	↓ -8.5%	-6.04%
4	ESVICSAC	6,044		5,906	↓ -2.3%	5,241	↓ -11.3%	5,416	↑ 3.3%	5,953	↑ 9.9%	6,474	↑ 8.8%	1.69%
5	SECURITAS	7,195		7,780	↑ 8.1%	6,802	↓ -12.6%	7,134	↑ 4.9%	6,362	↓ -10.8%	6,122	↓ -3.8%	-2.83%
6	ISEG PERU S.A.C.	1,725		1,980	↑ 14.8%	2,358	↑ 19.1%	2,854	↑ 21.0%	4,071	↑ 42.6%	4,266	↑ 4.8%	20.47%
7	PROTSSA	2,269		2,499	↑ 10.1%	2,435	↓ -2.56%	2,525	↑ 3.7%	3,258	↑ 29.0%	3,244	↓ -0.4%	7.97%
>1,000 AVP - EMP - <3,000 AVP														
8	BOXER SECURITY SA	1,260		1,174	↓ -6.8%	1,491	↑ 27.0%	1,661	↑ 11.4%	1,959	↑ 17.9%	1,966	→ 0.4%	9.98%
9	PRETORIAN *	0		0	→ 0.0%	0	→ 0.0%	0	→ 0.0%	1,718	→ 0.0%	1,941	↑ 13.0%	2.60%
10	SEGUROC	4,927		5,143	↑ 4.4%	3,779	↓ -26.5%	3,164	↓ -16.3%	1,549	↓ -51.0%	1,633	↑ 5.4%	-16.81%
11	VIGARZA	305		629	↑ 106.2%	1,121	↑ 78.2%	1,204	↑ 7.4%	1,337	↑ 11.0%	1,462	↑ 9.3%	42.45%
12	VICMER SECURITY S.A.C.	969		989	↑ 2.1%	1,378	↑ 39.3%	1,423	↑ 3.3%	1,125	↓ -20.9%	1,422	↑ 26.4%	10.02%
13	DEFENSE S.A.	1,063		1,223	↑ 15.1%	1,250	↑ 2.2%	1,590	↑ 27.2%	1,186	↓ -25.4%	1,066	↓ -10.1%	1.79%
14	VIGILANCIA ANDINA S.A.	1,015		1,032	↑ 1.7%	976	↓ -5.4%	964	↓ -1.2%	1,015	↑ 5.3%	1,064	↑ 4.8%	1.03%
>0 AVP - EMP - <1,000 AVP														
15	GRUPO ODISEA	0		0	→ 0.0%	0	→ 0.0%	0	→ 0.0%	793	→ 0.0%	882	↑ 11.2%	2.24%
16	PROTECCION VIP SEGURIDAD Y VIGILANCIA	621		505	↓ -18.7%	711	↑ 40.8%	838	↑ 17.9%	730	↓ -12.9%	855	↑ 17.1%	8.84%
17	SEGURIDAD LOS HALCONES	592		619	↑ 4.6%	980	↑ 58.3%	1,018	↑ 3.9%	652	↓ -36.0%	703	↑ 7.8%	7.73%
18	PLANINVEST S.A.	949		1,060	↑ 11.7%	981	↓ -7.5%	894	↓ -8.9%	527	↓ -41.1%	527	→ 0.0%	-9.14%
19	SERV. VIGILANCIA CANINA	792		783	↓ -1.1%	794	↑ 1.4%	753	↓ -5.2%	507	↓ -32.7%	518	↑ 2.2%	-7.08%
20	V'13 S.A.C.	639		734	→ 0.0%	1,076	→ 0.0%	800	→ 0.0%	523	→ 0.0%	436	↓ -16.6%	-3.33%

Figura 23. Principales Empresas de Seguridad

Fuente: SUNAT. Elaboración propia

3.2.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Propensión del comprador a sustituir

El servicio de seguridad física es muy necesario en las empresas, el cual les permite proteger la operatividad de sus negocios. Si bien se viene implementando soluciones tecnológicas a la seguridad física, no logra sustituir el servicio en su totalidad. Más que una sustitución es un complemento del servicio en general.



Figura 24. Soluciones Tecnológicas

Fuente: SofiGuard. Elaboración propia.

Bajo costo de sustitutos

Si bien los sustitutos tecnológicos abaratan el costo del servicio, esto beneficia al cliente ya que se pueden combinar ambas soluciones de seguridad para adecuarse a su presupuesto en Seguridad Integral.

Nivel de diferenciación percibido

En cuanto a los sustitutos el nivel de diferenciación se basa en los precios y no tanto en el nivel de servicio debido al correcto seguimiento a las soluciones tecnológicas de seguridad.

En conclusión, los productos sustitutos pueden reemplazar el servicio de seguridad física. Sin embargo, no se realiza en su totalidad y considerando que PROTSSA ofrece ambos servicios el nivel de amenaza en productos sustitutos es **Baja. Impacto: Baja**

3.2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Economía de escala

Para el ingreso a este sector no requiere de una inversión significativa, por ello consideramos que las economías de escala no forman una barrera de entrada para nuevos competidores y esto se puede ver en la cantidad de empresas que brindan el servicio, cuyo requisito principal es obtener la autorización cumpliendo las obligaciones que exige SUCAMEC, tales como la acreditación de la formalidad legal de su razón social suscrito y pagado, reporte de todo de todo cambio o proceso de fusión que afecte la razón social, el establecimiento de un reglamento interno de trabajo, la presentación de un Plan de seguridad para su visado, así como brindar servicios únicamente en las modalidades para lo cual fue autorizado (SUCAMEC, 2019).

El mayor costo puede estar representado en tener una cobertura a nivel nacional, donde implica tener una capacidad operativa y logística para cada sede, representando una barrera para las empresas pequeñas.

Política gubernamental

En este sector para poder solicitar la autorización por parte de entidad reguladora SUCAMEC es un trámite de fácil realización, lo cual tampoco forma parte como barrera alguna para la entrada de nuevos competidores (Mi Empresa propia, 2019).

Para constitución y formalización, se requiere:

- Creación de la empresa como persona jurídica.
- Inscribirse en la SUNAT y acogerse a un Régimen Tributario
- Registrar al personal en planilla y acogerse a la ley MYPE
- Licencia Municipal de funcionamiento
- Solicitud de inscripción de la empresa de seguridad en el Ministerio del interior

Diferenciación del producto

Al ser un servicio plano la diferenciación es poca, solo algunas de las grandes empresas de seguridad han logrado buscar diferenciación en añadidos tecnológicos que agilizan el seguimiento en la vigilancia.

En conclusión, el sector de seguridad tiene una facilidad de nuevos competidores, los cuales son reflejados en la cantidad de empresas que ofrecen el servicio, concluyendo que el poder de amenaza es alto. **Impacto: Alta**

3.2.3.6. Evaluación Matriz Porter

Se realizó una evaluación para determinar el grado de afección de las variables.

A: alto, M: medio, B: bajo

Tabla 7.

Poder de Negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	
Disponibilidad de productos sustitutos	A
Concentración del comprador	A
Costo de cambio de proveedor	A
Posibilidad de integración hacia atrás	M

Nota: Conclusión: Presenta un impacto Alto

Tabla 8

Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
Cantidad de proveedores en la Industria	B
Integración hacia adelante	B
Nivel de organización de los proveedores	B
Costo de cambio	M

Nota: Elaboración propia

Tabla 9

Rivalidad entre los competidores

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	
Gran número de competidores	A
Falta de diferenciación	A
Costos fijos	A

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Propensión del comprador a sustituir	B
Bajo costo de sustitutos	M
Nivel de diferenciación percibido	B

Nota: Elaboración propia

Tabla 11.

Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	
Economía de escala	A
Política gubernamental	A
Diferenciación del producto	A

Nota: Elaboración propia

Valorizamos A (5 puntos), M (3 puntos), B (1 punto)

Tabla 12.

Ponderación de variables

FUERZA	PUNTAJE
Poder de negociación de los clientes	4.5
Poder de negociación de los Proveedores	1.5
Rivalidad entre los competidores	5.0
Amenaza de productos sustitutos	1.7
Amenaza de nuevos competidores entrantes	5.0

Nota: Elaboración propia

En conclusión, las fuerzas de rivalidad entre los competidores (5 puntos) y nuevos competidores (5 puntos) son los poderes de mayor influencia y el poder de negociación de los proveedores es la de menor influencia (1.5 puntos)

3.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Tabla 13.

Matriz de Evaluación de factores internos

Matriz de evaluación de factores internos - EMPRESA SECTOR PRIVADO				
#	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS (Fortaleza Menor: 3 - Fortaleza Mayor 4)				
1	Staff de personal administrativo y gerencial calificado	0.08	4	0.32
2	Cumplimiento de pagos puntuales de salarios y beneficios sociales	0.05	3	0.15
3	Bajo porcentaje de rotación de agentes de seguridad (4% anual)	0.06	4	0.24
4	Experiencia dentro del sector (+ 28 años)	0.10	3	0.3
5	Cobertura a nivel nacional (Cumplimiento las normas de SUCAMEC)	0.06	4	0.24
6	Capacidad Operativa y logística	0.10	4	0.4
7	Certificación en Sistema de Gestión Integral (Trinorma - ISO)	0.08	3	0.24
DEBILIDADES (Debilidad Menor: 2- Debilidad Mayor: 1)				
1	Bajo reconocimiento de la marca dentro del sector de empresas de seguridad	0.06	1	0.06
2	Precios más elevados que la competencia	0.10	1	0.1
3	Uso de tecnología de seguridad, que aumente la confianza y seguridad del cliente	0.06	2	0.12
4	Baja tasa de conversión de clientes. (Número de Clientes)	0.09	1	0.09
5	Ausencia de un área de Marketing e Inteligencia Comercial (Gestión de estrategias comerciales)	0.05	1	0.05
6	Baja capacitación al personal operativo - Agentes de seguridad (Formación en seguridad)	0.05	2	0.1
7	Ausencia de un área de desarrollo tecnológico (Soluciones)	0.06	1	0.06
TOTAL		1.00		2.47

NOTA: Elaboración propia

3.3. Análisis Interno

3.3.1. Análisis de la empresa

3.3.1.1. Historia

En Lima, PROTSSA inicia sus operaciones en 1990 con el objetivo de brindar soluciones de seguridad a las empresas y entidades del estado, bajo el lema de “**Seguridad de Calidad**”. A lo largo de los años su crecimiento se ha centrado en entidades del estado y en el 2012 ingresa al sector privado logrando importantes cuentas dentro de las empresas locales.

Actualmente cuenta con 2 sedes en Lima, ubicados en el distrito de Lince (orientado al personal administrativo) y Magdalena (orientado al personal operativo) y proceso de selección de los agentes de seguridad. De igual forma cuenta con presencia a nivel nacional con oficinas administrativas.



Figura 25. Ubicación de sedes en Lima y Provincia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.

Ubicación de sedes por departamento

COBERTURA DE SERVICIOS / DEPARTAMENTOS			
AMAZONAS	CUSCO	LAMBAYEQUE	PIURA
ANCASH	HUANCAVELICA	LIMA Y CALLAO	PUNO
APURIMAC	HUANUCO	LORETO	SAN MARTIN
AREQUIPA	ICA	MADRE DE DIOS	TACNA
AYACUCHO	JUNIN	MOQUEGUA	TUMBES
CAJAMARCA	LA LIBERTAD	PASCO	UCAYALI

Nota: Elaboración propia

3.3.1.2. Estructura Organizacional de la empresa

La administración de PROTSSA cuenta con la siguiente estructura organizacional:

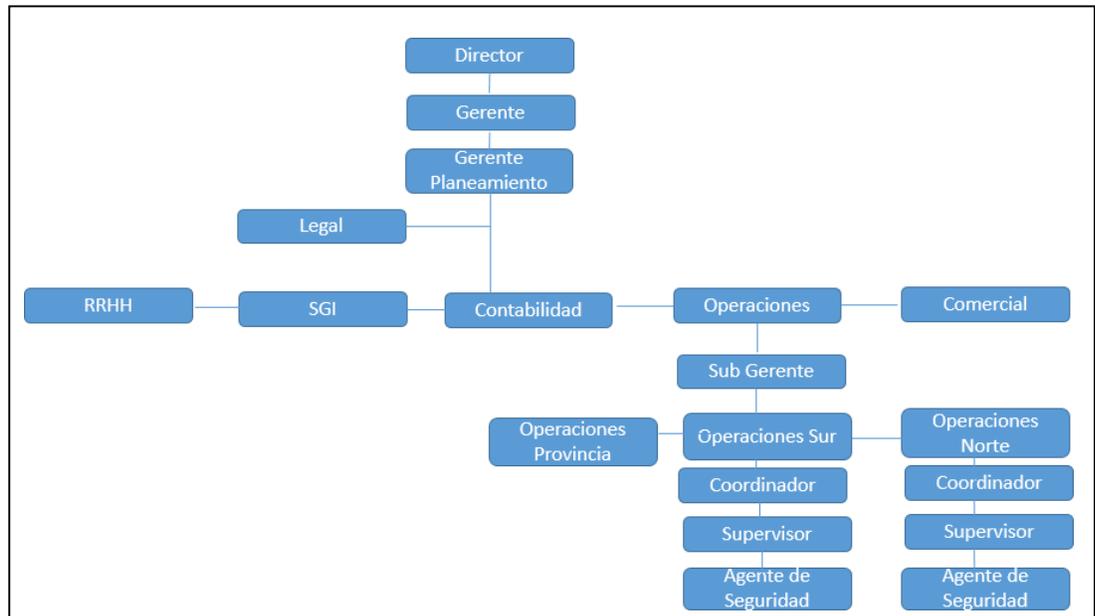


Figura 26. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Los lineamientos generales vienen de la Gerencia General y Administración General y se replica en todas las sedes de la empresa. Las áreas administrativas: Gerencia, Operaciones, Recursos Humanos, Contabilidad, Comercial, Legal y Gerencia de Planeamiento se centralizan en la sede de Lince (Lima).

Las áreas de apoyo: Logística, Selección, Capacitaciones, Legajos, Archivo y Jefaturas de Operaciones se ubican en la sede de Magdalena (Base 2)

3.3.2. Productos.

Los servicios de seguridad de la empresa están orientados bajo 4 líneas principales:

- Soluciones en Servicio de Vigilancia Privada
- Soluciones en Servicio de Protección Personal
- Soluciones en Servicio de Tecnología de Seguridad y Monitoreo de Sistema de Control.
- Soluciones en Consultoría de Seguridad.



Figura 27. Portafolio de Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Cada Categoría de servicio cuenta con un portafolio de productos:

 <p><u>Soluciones en Servicio de Vigilancia Privada:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Seguridad y Vigilancia Física de Instalaciones (Entidades Públicas y Privadas)✓ Prevención de Pérdidas.✓ Seguridad Física de Residencias.	 <p><u>Soluciones en Servicio de Tecnología de Seguridad y Monitoreo de Sistema de Control:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Circuito cerrado (CCTV).✓ Sensores electrónicos de alarma contra incendios, intrusión y robos.✓ Sistemas de Control de Acceso.✓ Sistema de seguridad Perimetral.✓ Alarmas (NUEVO – Desarrollo de Nuevos Servicios)
 <p><u>Soluciones en Servicio de Protección Personal:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Protección de Dignatarios y Funcionarios.✓ Resguardo Personal✓ Choferes de Seguridad y Resguardo (Escortas)✓ Recepcionistas con formación en seguridad (Orientadas a la Atención de Clientes)✓ Custodia de Mercadería en Tránsito (NUEVO – Desarrollo de Nuevos Servicios)	 <p><u>Soluciones en Consultoría de Seguridad</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Estudios y proyectos de seguridad para toda clase de instalaciones, Investigaciones básicas y especiales.✓ Consultoría de Seguridad,✓ Asesoramiento para la obtención de licencia de armas y Prácticas de Tiro.✓ Análisis de Riesgos y Diseño de Esquemas de Seguridad.✓ Seguridad Industrial, Planos, programas y procedimientos.✓ Cursos de capacitación en Seguridad Privada.✓ Cursos de Capacitación en Manejo Defensivo y Ofensivo.✓ Cursos de Técnica de Manejo

Figura 28. Portafolio de Servicios

3.3.3. Ciclo de vida.

Dentro del sector de seguridad identificamos lo siguiente:

Seguridad y Vigilancia Física de Instalaciones (Entidades Públicas y Privadas) son los de mayor facturación dentro del sector público y privado.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta el servicio de **Seguridad Integral**, el mismo que está compuesto por una mixtura de productos brindados.

3.3.4. Precios.

El tarifario de precios dependerá de la ubicación de los servicios y necesidad de cada cliente (Equipamiento, implementos EPPs, comunicación, pólizas de cobertura entre otros). Los cuales son contemplados dentro de la Propuesta Comercial de la empresa. Encontrando el siguiente precio referencial por un servicio de 24 Hrs. (Para un servicio de vigilancia física)

Tabla 15.

Precios del Servicio de Seguridad Patrimonial

Cantidad	Descripción del puesto y turno	Horario	Frecuencia	Horas	Monto Total Mensual
1	P Vigilancia T/Día Con Arma	07:00 a 19:00Hrs	L/D	12 horas	S/. 3,658.74
1	P Vigilancia T/Noche Con Arma	19:00 a 07:00Hrs	L/D	12 horas	S/. 3,658.74
1	Control de rondas con Tecnología GPRS, sistema GPS y lector RFID				S/. -
1	Equipo de Comunicación (RPM, RPC o Entel - Plan Básico)				S/. 25.00
TOTAL COSTO POR MES (SIN IGV)				S/.	7,342.48

Nota: Elaboración propia

3.3.5. Distribución.

PROTSSA cuenta con una distribución directa con sus clientes, el ejecutivo comercial se encarga de contactar, agendar la visita y realizar la proforma al cliente.

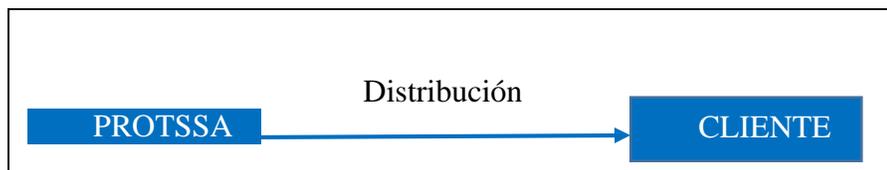


Figura 29. Canal directo

Fuente: Elaboración propia.

3.3.6. Comunicación.

Actualmente la empresa maneja una comunicación indirecta con los clientes, mediante la página web de la empresa, cartas de presentación y referidos de los clientes.

El ejecutivo de turno se comunica mediante el uso de correos electrónico y mediante llamadas para dar soluciones a requerimientos de los clientes.

3.3.7. Fuerza de ventas.

En la empresa la fuerza de ventas del sector privado está constituido por 01 ejecutivo comercial responsable del proceso de ventas de los clientes potenciales y una ejecutiva post venta responsable de gestionar y dar mantenimiento de la cartera de clientes. Dentro del sector público está integrado por un equipo de ejecutivos que son responsables de las licitaciones con entidades del estado.

El Ejecutivo Comercial recibe los pedidos de los clientes, la evaluación y consulta de necesidades del servicio solicitado, arma la cotización y coordina una entrevista personal con el cliente, siendo responsable hasta el cierre de las ventas y acuerdos principales del servicio.

3.4. Descripción del producto de la empresa

Los servicios de la empresa son brindados después de la firma de contrato y/o orden de servicio generada por el cliente. La instalación del servicio está a cargo del área de operaciones mediante una “**Acta de Instalación**” firmado por el cliente. Posterior a ello pasa a ser responsabilidad del área de Post Venta.

Los procesos de atención son estandarizados para garantizar una buena atención

3.5. Competencias básicas de la empresa

3.5.1. Servicio de garantía.

Todos servicios son brindados por agentes con los permisos respectivos ante la SUCAMEC y coberturados por pólizas de seguro de Responsabilidad Civil, Deshonestidad y Seguro de SCTR.

De igual forma de brindar al cliente valores agregados que suman al servicio.

- ✓ Entrega de legajos de nuestros agentes
- ✓ Supervisión periódica
- ✓ Rondas inopinadas
- ✓ Material para el adecuado cumplimiento de registros de control.

Siendo implementado a octubre 2019, la implementación de Sistema de Geolocalización, Botón de pánico y Delimitación perimetral de las instalaciones.

3.5.2. Infraestructura adecuada.

Cada servicio cuenta con el equipamiento básico (uniforme, equipos de comunicación y material de control). La correcta vestimenta de nuestro personal es la imagen de nuestra marca. Sumado a la supervisión y capacitación constante del personal.



Figura 30. Infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3. Clima laboral.

El trabajo en el área administrativa y de recursos humanos considera como parte importante el bienestar de los colaboradores. La política de la Gerencia es brindar a los agentes de seguridad un salario mayor al mercado, con el objetivo de tener un mayor compromiso y menor nivel de rotación de nuestros agentes, lo que se ve reflejado con la tasa de rotación de la empresa 4% promedio anual.



Figura 31. Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Capacidades de marketing de la empresa

Actualmente la empresa no tiene área de Marketing para ninguno de sus sectores, por ello el plan elaborado cobra mayor fuerza en cuanto a análisis y propuesta. Las iniciativas de mejores son dadas por los comerciales de cada sector.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se expondrá los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo realizado con las entrevistas a profundidad a personas con expertise en el sector de seguridad. Esta información permitirá un correcto análisis del perfil del cliente, comportamiento de compra y aceptación de la propuesta dentro de nuestro plan de marketing.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Problema de Investigación

El servicio de Seguridad Integral está dirigido a medianas y grandes empresas de los sectores Público y Privado. Actualmente la empresa tiene una facturación con el sector público de 89.61% y el sector privado con 10.39% (PROTSSA, 2019)

Conversando con el área comercial de la empresa manifestaron que la actual facturación hace que se dependa mucho en el sector público los cuales pueden perderse en las futuras renovaciones o cambios de dirección, por ello se requiere impulsar el sector privado donde se presentan oportunidades de crecimiento en las medianas y grandes empresas, considerando la cobertura que se tiene a nivel nacional.

Este es un gran reto ya que a nivel de marketing no se ha establecido ningún plan anual, y para ello debemos acceder de una forma eficiente y creativa a nuestro público objetivo considerando la poca inversión que se daría y lograr que las empresas accedan a nuestro servicio.

Considerando los antecedentes de investigación se plantea los siguientes problemas:

- A.- Identificar los principales atributos que se consideran para contratar el servicio de seguridad.
- B.- Conocer las necesidades del mercado para rediseñar el servicio y desarrollar valores agregados complementarios.
- C.- Conocer la apreciación del servicio y generar diferenciales.

4.2. Necesidades de Información

Hemos desarrollado el detalle de los componentes y las hipótesis desarrolladas en la investigación. Las hipótesis planteadas han sido adecuadas para comprobar la veracidad o falsedad de las ideas percibidas antes de la investigación.

4.2.1. Componente A: Identificar los principales atributos que se consideran para contratar el servicio de seguridad.

- A. Nivel de información en seguridad Integral.
- B. Atributos que más valora del servicio ofrecido.
- C. Elementos que más influyen negativamente en el servicio.

Hipótesis del componente A:

Hipótesis 1: Las empresas son sensibles al precio debido a la numerosa oferta de empresas de seguridad dentro del mercado.

Hipótesis 2: Las empresas valoran los agregados tecnológicos en el servicio, sin embargo, no consideran que debe impactar en el precio.

4.2.2. Componente B: Conocer las necesidades del mercado para rediseñar el servicio y desarrollar valores agregados.

- A. Atributos del servicio considerados para su adquisición.
- B. Factores de éxito de la empresa como valor diferencial.
- C. Grado de valoración de atributos del servicio y factores de éxito de la empresa.

Hipótesis del componente B:

Hipótesis 1: Las empresas actualmente consideran como mejor atributo el precio.

Hipótesis 2: Los factores de éxito de la empresa son poco relevantes como valor diferencial.

4.2.3. Componente C: Conocer la apreciación del servicio y generar diferenciales.

- A. Nivel de recordación de la marca.
- B. Atributos valorados por la marca y el servicio de seguridad.

Hipótesis del componente C:

Hipótesis 1: El nivel de recordación de la marca es baja.

Hipótesis 2: El atributo más valorado de la marca es la experiencia.

4.3. Diseño de la investigación

Para la investigación utilizamos el diseño de **investigación exploratoria** y el **diseño descriptivo transversal simple**. Según Naresh K. Malhotra la investigación exploratoria nos ayuda a examinar una situación para brindar conocimientos y comprensión del problema.

Como parte de la investigación consiste en obtener información y contrastar su relevancia como influencia en la adquisición del servicio, de manera que las estrategias a proponer sean trabajadas con el grado de importancia considerado por el cliente. Como parte de recopilar información, recurrimos a las siguientes fuentes:

Entrevistas Personales con decisores de la adquisición del servicio: Mediante reuniones con jefes o gerentes responsables de la toma de decisión.

Entrevistas con los expertos del sector: Mediante reuniones con jefes/gerentes de Seguridad Patrimonial y Operaciones de empresas que cuenten con algún tipo de servicio de seguridad privada (seguridad física y/o electrónica).

4.4. Método de investigación cualitativo

4.4.1. Proceso de muestreo

Se aplicará el **muestro no probabilístico** a través de encuestas a profundidad que nos permitirá identificar los atributos del servicio y factores de éxito que buscan en una empresa para la adquisición del servicio.

Definición del Target:

PROTSSA tiene como mercado meta empresas medianas y grandes que cuenten con una calificación crediticia de 400 puntos a más, y que tengan un funcionamiento mínimo de 3 años en el mercado.

Entrevista a profundidad a Jefes/Gerentes de Seguridad y/o Operaciones

- Edad entre 35 y 60 años.
- Profesión u ocupación: Grado superior y/o técnico.
- Cuentan con experiencia en Seguridad o militar.

Entrevista a profundidad a Persona decisora de la adquisición del servicio.

- Edad entre 35 y 60 años.
- Profesión u ocupación: Grado superior y/o técnico.
- Cuenta con perfil de Jefe Administrativo.

4.4.2. Diseño muestral de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron por conveniencia.

Tabla 16.

Estructura de entrevistas.

A	Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4
ENTREVISTA PROFUNDIDAD	Jefe de seguridad	35 a 60 años	Grado superior y/o técnico	Formación militar
	Persona decisora	35 a 60 años	Grado superior y/o técnico	Formación administrativa

Nota: Elaboración propia

Se realizaron las entrevistas a profundidad a las siguientes personas:

Jefes/Gerentes de Seguridad y/o Operaciones (04):

1. - Jose Baylon – Head of Operations and Safety & Environment Officer (SEO)

ARCHROMA PERÚ

2.- Carlos Sifuentes Espinosa – Gerente de Seguridad – Corporación el Golf S.A.

3.- Cristian Normando Martínez Padilla – Jefe de Seguridad Patrimonial – Komatsu – Mitsui Maquinarias Perú S.A.

4.- Manuel Espinoza Ravinez – Gerente de Contabilidad – Agencia de Aduana S.A.C.

Decisora de la adquisición del servicio (04):

1.-Azucena Gálvez Álvarez – Asistente de Gerencia – Coface Services Peru S.A.C.

2.-Jessica Fajardo J. – Administradora Provincial – Orden de San Agustín: Provincia de nuestra señora de Gracia Perú

3.- Ricardo Jesús Gil Chávez – Administrador – Opecovi S.A.C.

4.-Eco. Ydelson Córdova Córdova – Jefe Comercial – Energoprojekt Niskogradnja S.A.

ENERGOPROJEKT NISKOGRADNJA S.A. SUC PERU

A continuación, se menciona los hallazgos más importantes.

De los Jefes /Gerentes de Seguridad y/o Operaciones

¿En la actualidad su empresa cuenta con un área o responsable de seguridad?

Conclusión 1:

- Las empresas medianas y grandes cuentan con un área de seguridad o SOMA dentro de su estructura organizacional. A cargo de un supervisor, jefe o gerente de seguridad.

¿Para Ud. cuál es el presupuesto que tiene una empresa para contratar el servicio de seguridad? ¿Por qué?

Conclusión 2:

- Las empresas del segmento corporativo cuentan con un presupuesto anual en seguridad (Integrando la seguridad física, electrónica y ocupacional).
- Estableciendo un presupuesto de S/ 1800 para seguridad particular y S/ 8,000 por servicios de empresas de seguridad privada.

¿Qué busca en una empresa de seguridad para contratar sus servicios? ¿Por qué?

Conclusión 3:

La decisión es evaluada por varios factores:

- Número de filiales brindando el servicio en otras empresas cercanas.
- Tiempo de respuesta frente a un evento o incidente.
- Centro de monitoreo.
- Prestigio (reconocimiento de marca).
- Supervisión del personal (cumplimiento de funciones).

- Evaluación de RR.HH. (en contratar personal calificado), generando la confianza del cliente en el personal reclutado.
- Precios competitivos (en promedio al mercado).
- Cumplimiento de los términos técnicos y económicos de las bases del proceso de contratación.
- Prontitud en la atención de los problemas (contactando al cliente para absolver el problema en el menor tiempo posible).
- Permanente capacitación al personal (trasladando el know how al servicio).
- Capacidad operativa y logística para atender nuevos requerimientos.
- Solidez financiera (por parte de la empresa de seguridad).
- Años de experiencia,
- Nivel de facturación
- Cobertura a nivel local y nacional.
- Confianza y seguridad, en el cumplimiento de las funciones (complementada con seguridad electrónica).
- Tasa de incidencias (eventos resueltos).
- Capacidad de resolución de conflictos (ratio de efectividad).
- Experiencia en manejo de problemas (ante eventos de emergencias).

¿Qué le gustaría recibir del servicio de seguridad? Del lado del agente y de la empresa

Conclusión 4:

Los entrevistados indican:

- Trabajar temas preventivos, realizando análisis de riesgo de la zona (a cargo de profesionales con criterio en la toma de decisiones), conocimiento a nivel de brigadas, al ser responsable de tener la custodia de activos por más de 24 Hrs.
- Tener capacidad de atención frente a cliente externo (auditores, fiscalizadores), trato de las personas, comunicación efectiva, información oportuna, tiempos de respuesta en dar un buen reporte. Son aspectos valorados por los clientes.
- La prontitud en la atención de los problemas, la atención debe ser inmediata para absolver el problema en el menor tiempo posible.
- Mejora en los valores agregados.
- Servicio de respuesta rápida ante emergencias o siniestros (Plus)
- Supervisión constante.
- Participación en el proceso de selección (manteniendo los estándares de seguridad).
- Reportería mensual (asistencia).
- Conocer que el personal tenga un programa modular (en capacitaciones), que permita evidenciar su crecimiento en conocimientos. Mejorando la confianza en contar con personal cualificado.
- Evaluación de riesgos (que permita identificar oportunidades de mejoras dentro de la instalación).

Para uno de los entrevistados, la capacitación del personal es inherente al servicio (como personal contratado)

¿Cuáles son las principales empresas de seguridad que se le viene a la mente?

Conclusión 5:

- Empresas indicadas: Liderman, Prosegur siendo una de las más conocidas, y han estado en la vanguardia de escucharlos. Sumado a otras empresas: Resguardo, Seguroc y Protssa.
- Prosegur, G4S, Liderman, Securitas.
- Liderman, Vigarza y Prosegur.

¿De estas empresas que usted conoce, cuál sería la mejor? ¿Por qué?

Conclusión 6:

- Se indica que elegir la mejor, no necesariamente es por el nombre comercial. Ejemplo: Prosegur es buena con un alto costo, donde no necesariamente puede ser la mejor de mercado. La que tiene mayor inversión será la mejor del mercado.

¿Qué influiría para no contratar a una empresa de seguridad? ¿Por qué?

Conclusión 7:

Los factores indicados son:

- No tener claro conocimiento de hacer análisis de riesgos, no conocer temas legales con su personal, no se pague a los agentes sus beneficios.
- El exceso de confianza y familiaridad entre el personal.
- Inadecuado filtro de personal (que conlleven a robos sistemáticos)
- Malos hábitos (cometiendo delitos dentro de la institución, tomando bienes de las instalaciones).
- Falta de capacidad de respuesta (donde el cliente crea eventos forzados, evidenciando la capacidad de respuesta).

- Falta de capacitación al personal.

Por otro lado, la tecnología (control de rondas, geolocalización, reportería en tiempo real), definitivamente son elementos valorados (como plus). Las empresas que están en la vanguardia en base a la tecnología poniendo en menos riesgos a sus trabajadores, influyen en la toma de decisión.

Brindar estadística o una app de monitoreo (de forma quincenal o mensual), eventos dentro de la zona ayudan a tomar decisiones. Permitiendo conocer si es necesario invertir en equipos (cámaras o elementos de seguridad dentro de las instalaciones).

Contar con un centro de control o monitoreo, permite tener velocidad de respuesta, cuidando los activos del cliente de forma preventiva.

Se reconoce que el factor precio es un elemento decisor (sumado a la valoración de ventajas y beneficios)

Dentro de los puntajes de factores, los resultados fueron:

- Entrevistado N°1: Cobertura (8 puntos), posicionamiento de Marca (5 puntos), tecnología (9 puntos), calidad de servicios (10 puntos), conocimiento y capacitación al personal (10 puntos) y publicidad (10 puntos)
- Entrevistado N° 2: Atención para atender problemas (7 – 8 puntos), capacitación al personal (7 puntos), cobertura local/nacional (no especificado), tecnología (8 puntos).
- Entrevistado N° 3: Capacitación (3 puntos), tecnología (9 puntos), cobertura (9 puntos), infraestructura (7 puntos), posicionamiento (10 puntos), calidad (10 puntos), precio (8 puntos), publicidad y promoción (7 puntos), Cobertura de pólizas (10 puntos).

¿Qué recomendaría a una empresa de seguridad para mejorar su servicio?

Conclusión 8:

Recomendaciones indicadas:

- Focalizar trabajos preventivos, contratando a un profesional orientado a realizar análisis de riesgo que permita tomar decisiones de inversiones.
- Realizar informes preventivos trimestrales, indicando cambios entre periodos que permita tomar decisiones, conociendo cambios en obras que puedan afectar la seguridad física, sumado a acciones preventivas (a nivel de brigadas de bomberos).
- Contratar profesionales que tengan capacitaciones en primeros auxilios, ante una emergencia. Marcando la diferencia entre una persona entrenada y otra que solo hace rondas y registros de cuadernos a nivel operativo (30 horas en primeros auxilios tiene un costo promedio de S/ 200 soles).
- En el turno nocturno se deben ver temas tecnológicos, mediante relojes con sensores de cansancio (empleado en cruz del sur) que generan un shock eléctrico y emiten un reporte al centro de control. Controles de rondas, midiendo el nivel de rondas y pasos del agente (como control mínimo). El control dependerá del recurso de la empresa. Rondas Internas: de forma frecuente (cada hora), considerando el uso de cámaras (cada 2 horas como mínimo).
- Tener una comunicación clara de los valores agregados a ofrecer.
- Contar con un servicio Post venta, responsable de evaluar permanentemente el cumplimiento de las condiciones del servicio.
- Realizar análisis de riesgo, emisión de informes de zonas inseguras y supervisión de equipos (ejemplo: extintores vencidos o falta de mantenimiento).

- Personal calificado y cualificado (se entiende que debería estar bien evaluado).
- Capacitación y comunicación efectiva.
- Conocimiento mínimo legal (para poder valer su posición ante un evento de emergencia)

Decisores en la adquisición del servicio (04):

¿En la actualidad su empresa cuenta con un área o responsable de seguridad?

Conclusión 1:

- En las empresas medianas se delega la responsabilidad del área de seguridad a un responsable (administrador, encargado).

¿Para Ud. cuál es el presupuesto que tiene una empresa para contratar el servicio de seguridad? ¿Por qué?

Conclusión 2:

- No se cuenta con un presupuesto asignado.

¿Qué busca en una empresa de seguridad para contratar sus servicios? ¿Por qué?

Conclusión 3:

- Seguridad, puntualidad y responsabilidad frente al cliente y sus trabajadores (agentes).
- El respeto a los pagos a los agentes, capacitaciones, beneficios, premios y recompensas, siendo valorados por el cliente.
- La garantía que se ofrece, frente a contratar una seguridad independiente.
- La capacidad de brindar soluciones tecnológicas, los tiempos de respuesta en la comunicación y capacidad de solucionar emergencias.
- Comunicación de forma inmediata.

¿Qué le gustaría recibir del servicio de seguridad? Del lado del agente y de la empresa

Conclusión 4:

- Por parte del agente se valora la amabilidad, compromiso en el trabajo, responsabilidad y la seguridad del servicio.
- Conocimiento en primeros auxilios e incendios.
- Por el lado de la empresa: Los programas de capacitaciones al personal del cliente, quienes están expuestos a riesgos en temas laborales. (una vez al mes).
- Control de funciones del agente e implementación de soluciones que mejoren los controles en seguridad (soluciones tecnológicas).
- Reportes semanales (en ingreso y salida de personal).
- Controles eficaces, como elementos de control.

¿Cuáles son las principales empresas de seguridad que se le viene a la mente?

Conclusión 5:

- Prosegur (traslado de valores), Hermes (traslado de valores), Blinsegur, Liderman (seguridad y vigilancia) y Protssa (seguridad y vigilancia).

¿De estas empresas que usted conoce, cuál sería la mejor? ¿Por qué?

Conclusión 6:

- No se mencionan

¿Qué influiría para no contratar a una empresa de seguridad? ¿Por qué?

Conclusión 7:

- Falta de control.
- Impuntualidad.

¿Qué recomendaría a una empresa de seguridad para mejorar su servicio?

Conclusión 8:

- Practicidad, en la solución de emergencias, en coordinación con el cliente.
- La comunicación oportuna (en brindar soluciones).
- Tiempos de respuesta ante consultas y requerimientos.

4.5. Método de investigación cuantitativo

Para esta investigación usamos un **muestreo no probabilístico**, realizado a personas con conocimientos en seguridad, para ello elaboramos un cuestionario virtual.

El criterio de segmentación es el conocimiento sobre seguridad, para ellos iniciamos con una pregunta filtro el cual nos permitirá conocer que la persona encuestada cuenta con conocimientos sólidos del servicio.

Definición del target:

Encuesta a persona con conocimiento en seguridad.

- Edad entre 35 y 60 años.
- Profesión u ocupación: Grado superior y/o técnico.
- Cuentan con experiencia en Seguridad.

4.6. Análisis del producto

Como se puede ver en los resultados obtenidos a través de las entrevistas a profundidad, la tecnología es un factor importante para el crecimiento de **PROTSSA**; si bien es cierto actualmente la empresa trabaja bajo cuatro líneas de negocios bien marcadas (vigilancia privada, protección personal, sistema de monitoreo de control y consultoría de seguridad) es de vital importancia que se sume a estas líneas de negocio cámaras de seguridad y sensores de última tecnología.

4.7. Tendencia de producto

La tendencia de productos de este tipo de sector siempre está ligado a la tecnología, las empresas que logren marcar una ventaja competitiva en este aspecto serán las pioneras. Empresas como Securitas y Prosegur vienen reforzando mucho este aspecto, la primera tiene un Security Operation Center (SOC) donde mediante tecnología de punta monitorea a sus clientes, emitiendo alertas si es que hubiera algún tipo de inconvenientes; mientras que la segunda tiene entre sus productos pioneros a El Ojo de Halcón, que es un sistema de vigilancia profesional que monitorea en tiempo real lo que sucede en los condominios. Por este motivo la percepción que tienen los entrevistados es que una empresa de seguridad tiene que tener la mayor parte de sus ingresos redistribuidos en productos tecnológicos a lo que **PROTSSA** tiene que orientar sus esfuerzos.

4.8. Análisis de las ventas

De acuerdo a la información de ventas de PROTSSA, el sector Privado sufrió un descenso en sus ventas de 4.4%, esto debido a la falta de acciones frente a los resultados que se vienen dando sobre la NO compra del servicio y la salida de 4 principales clientes.

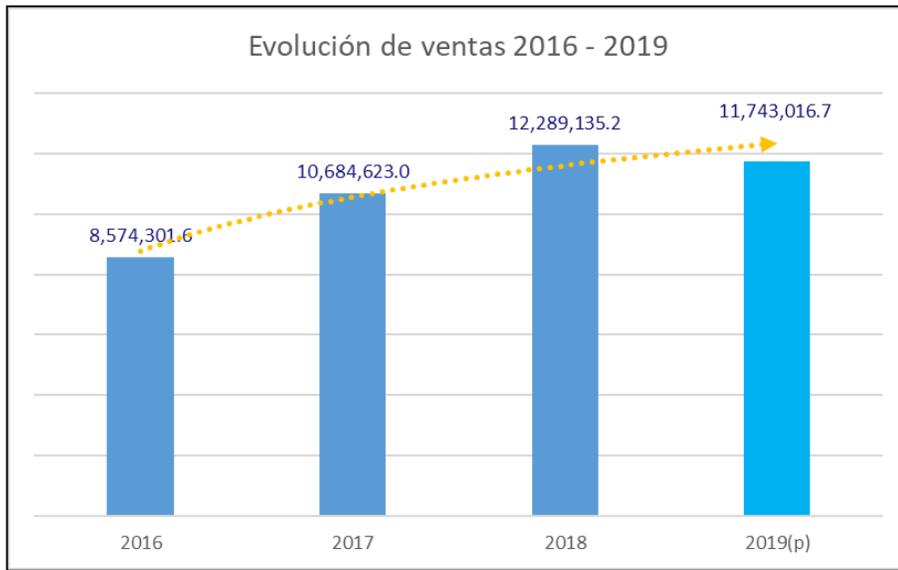


Figura 32. Evolución de ventas (2016 - 2019)

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2019, se muestra los siguientes resultados de ingresos mensuales proyectados.

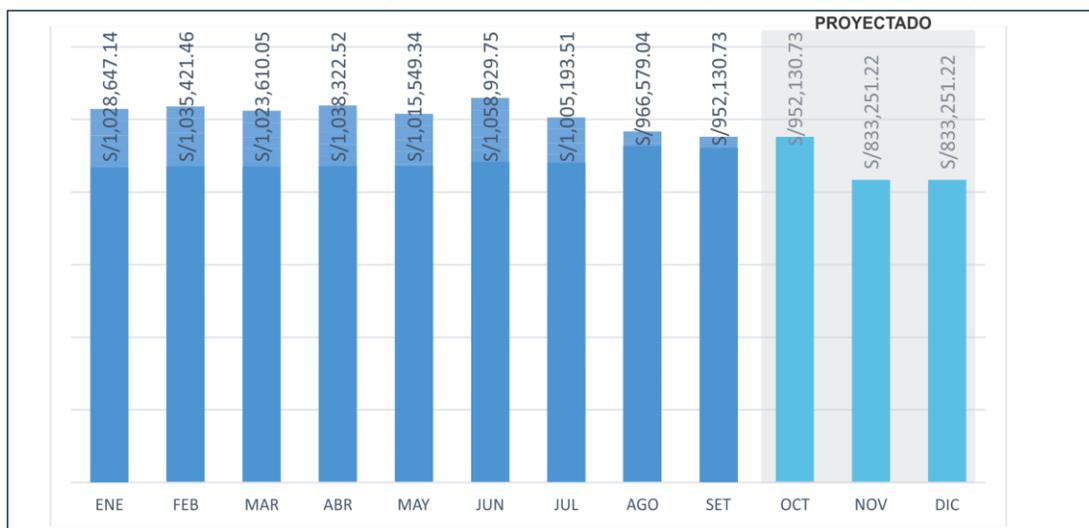


Figura 33. Evolución de ventas 2019

Fuente: Elaboración propia.

4.9. Tendencias del comportamiento del consumidor

Las empresas que toman los servicios de seguridad física y tecnológica, son en su mayoría empresas que ya contaban con este tipo de servicio anteriormente, por lo tanto, están bien informados respecto a los productos que ofrece una empresa respecto a la otra, en este caso PROTSSA frente a sus competidores. Los atributos que más valoran las empresas de acuerdo a la investigación realizada son los siguientes:

- Honestidad del personal
- Productos tecnológicos
- Monitoreo constante del servicio
- Póliza de seguro por deshonestidad y hurto.

4.10. Tendencias de medios, distribución, precio

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, en el mercado de seguridad actual la tendencia de los servicios que ofertan algunas empresas es con precios muy por debajo del mercado, es por este motivo que urge la necesidad en PROTSSA de contar con una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector. Asimismo, hemos podido observar que la recordación de la marca PROTSSA no está asociada a una empresa de seguridad cuando escuchan la marca; y si eso le sumamos que actualmente no cuenta con un *claim* de marca, se hace complicado su posicionamiento dentro del mercado.

4.11. Segmento del mercado que compran el producto

El mercado en el que se desempeña PROTSSA es un mercado B2B y los productos o servicios que ofrece se dan a través de una venta consultiva, por tal motivo se debe consolidar alianzas estratégicas a largo plazo con cada uno de los clientes, reforzando siempre en ellos los siguientes aspectos: honestidad del personal, póliza de seguro ante riesgos, productos con tecnología de punta y seguimiento constante a través de su centro de operaciones.

Consideramos que, si PROTSSA se enfoca en estos aspectos a futuro, logrará un mayor Share en el sector privado.

4.12. FODA Cruzado

Como resultados del análisis macro y microentorno y el análisis interno tenemos identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que a través de la matriz FODA nos permite determinar algunos lineamientos estratégicos de la empresa.

FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Baja Rotación de Personal (4% promedio anual).	D1	Baja Tasa de Conversión de firmas de contratos de clientes privados.
F2	Menor Tiempo de instalación del servicio entre 1-3 días (Capacidad Operativa y logística).	D2	Bajo nivel de Capacitación y desarrollo de línea de carrera de Agentes.
F3	Cumplimiento de la Política de Pagos salariales (Personal operativo / administrativo)	D3	La Calidad de Reporte de Tareo presenta fallas de registro y control (Proceso manual)
F4	Número de sedes a nivel nacional (Cobertura).	D4	Bajo Reconocimiento de Marca de las empresas del sector privado.
F5	Tiempo de Experiencia dentro del sector de seguridad (28 años)	D5	Precios poco competitivos sin valor tecnologico añadido (Política de Precios)
F6	Acreditaciones Internacionales (ISO 9001, ISO 14001 , OHSAS 18001 y BASC).	D6	Baja Implementación de tecnología en los procesos y servicios de seguridad brindados.
F7	Nuestra Capacidad Financiera y de Infraestructura .	D7	Ausencia de un Área de Marketing (publicidad y promoción) e Innovación y Tecnología (IT)
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Percepción de Inseguridad ciudadana y victamización de empresas.	A1	Inestabilidad Política en los próximos 2 años, tras el cierre del congreso. Reduciendo a 2,6% la proyección de crecimiento del PBI (2020).
O1	Implementación de Componente Tecnológico más fuerte en los próximos años (Seguridad)	A2	Paralización de proyectos de envergadura del sector Minero por un total de US\$ 12,000 Millones (Ausencia de grandes proyectos).
O3	Las Grandes empresas demandan un Alto Nivel de Especialización del servicio y cobertura a nivel nacional.	A3	Exigencia de Implementación de elementos tecnológicos en los servicios de seguridad de las empresas y de las personas
O4	Incremento de Partida Presupuestal en gobiernos regionales (S/ 296 Millones adicionales).	A4	Ingresos de Empresas Formales e Informales con precios mas baratos.
O5	Estabilidad de crecimiento del PBI a pesar de una crisis politica. Las empresas reactivan sus inversiones.	A5	Reorganización continua de la SUCAMEC.
O6	Crecimiento de Servicios de Seguridad Electronica en segmentos residenciales.	A6	Amplia Gama de Ofertas de Seguridad Electronica Residencial/Negocio por empresas no vinculadas al sector (Aseguradoras)

Figura 34. FODA.

Fuente: Elaboración propia

En base a las variables identificadas, se han determinado las siguientes estrategias:

FODA CRUZADO					
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	F1	Baja Rotación de Personal (4% promedio anual).	D1	Baja Tasa de Conversión de firmas de contratos de clientes privados.	
	F2	Menor Tiempo de instalación del servicio entre 1-3 días (Capacidad Operativa y logística).	D2	Bajo nivel de Capacitación y desarrollo de línea de carrera de Agentes.	
	F3	Cumplimiento de la Política de Pagos salariales (Personal operativo / administrativo)	D3	La Calidad de Reporte de Tareo presenta fallas de registro y control (Proceso manual)	
	F4	Número de sedes a nivel nacional (Cobertura).	D4	Bajo Reconocimiento de Marca de las empresas del sector privado.	
	F5	Tiempo de Experiencia dentro del sector de seguridad (28 años)	D5	Precios poco competitivos sin valor tecnológico añadido (Política de Precios)	
	F6	Acreditaciones Internacionales (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC).	D6	Baja Implementación de tecnología en los procesos y servicios de seguridad brindados.	
	F7	Nuestra Capacidad Financiera y de Infraestructura .	D7	Ausencia de un Área de Marketing (publicidad y promoción) e Innovación y Tecnología (IT)	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
O1	Percepción de Inseguridad ciudadana y victimización de empresas.	⊕	Descentralizar las OFICINAS COMERCIALES a nivel nacional por regiones Norte/Sur/Centro (O1-F2-F4-F5)		
O2	Implementación de Componente Tecnológico más fuerte en los próximos años (Seguridad)	⊕	Desarrollo de NUEVOS SERVICIOS , que aproveche la implementación de elementos tecnológicos (O2-F2-F4-F6-F7)		
O3	Las Grandes empresas demandan un Alto Nivel de Especialización del servicio y cobertura a nivel nacional.			⊕	CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS para mantener ventaja competitiva en el servicio - Agentes/Supervisores (O2-D2)
O4	Incremento de Partida Presupuestal en gobiernos regionales (S/ 296 Millones adicionales).	⊕	Impulsar ASOCIACIONES con instituciones públicas que requieren seguridad privada (O4-F4-F5-F7).		
O5	Estabilidad de crecimiento del PBI a pesar de una crisis política. Las empresas reactivan sus inversiones.				
O6	Crecimiento de Servicios de Seguridad Electrónica en segmentos residenciales.	⊕	Desarrollo de NUEVOS SEGMENTOS , y servicios de MONITOREO REMOTO (Centro de Control) - (O6-F5-F7)		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
A1	Inestabilidad Política en los próximos 2 años, tras el cierre del congreso. Reduciendo a 2,6% la proyección de crecimiento del PBI (2020).	⊕	Desarrollar un PLAN DE FIDELIZACIÓN para los clientes vigentes (A1-F7)	⊕	Implementación del AREA DE MARKETING responsable de la publicidad, promoción y posicionamiento de la marca (A1-D1-D4-D7)
A2	Paralización de proyectos de envergadura del sector Minero por un total de US\$ 12,000 Millones (Ausencia de grandes proyectos).	⊕	Desarrollar RELACIONES CON ASOCIACIONES de empresas de Seguridad (SNS) (A2-F4-F5-F6)	⊕	Desarrollar RELACIONES PÚBLICAS con gremios empresariales (A2-D1-D4)
A3	Exigencia de Implementación de elementos tecnológicos en los servicios de seguridad de las empresas y de las personas	⊕	Reforzar la FORMACIÓN de PROF. DE SEGURIDAD en implementación de Sistemas de Seguridad Patrimonial (A3-F1-F5-F7)	⊕	Desarrollar MEJORA DE PROCESOS DE TAREO en el campo por los supervisores (A3-D3)
A4	Ingresos de Empresas Formales e Informales con precios mas baratos.	⊕	Desarrollar una PROPUESTA DE VALOR orientado a las empresas propensas a contratar con otras empresas (A4-F7).	⊕	Implementación de un SISTEMA ERP , mejorando la Eficiencia de gestión de clientes y control de los procesos (A4-D1)
A5	Reorganización continua de la SUCAMEC.	⊕	Creación de la ESCUELA PROTSSA en la formación y especialización de Agentes de Seguridad (A5-F5-F7).		
A6	Amplia Gama de Ofertas de Seguridad Electrónica Residencial/Negocio por empresas no vinculadas al sector (Aseguradoras)			⊕	Desarrollo de SEGURIDAD FÍSICA Y ELECTRÓNICA , orientado a nuevos segmentos (Residencial/Mypes) (A6-D1-D5)
					

Figura 35. Matriz FODA.

Fuente: PROTSSA, 2019. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

OBJETIVOS

En el presente capítulo se expondrá los objetivos del plan de marketing y la relación que tienen con el plan estratégico de PROTSSA, permitiendo la correcta elaboración de nuestro plan de marketing.

CAPÍTULO V

5.- Objetivos

5.1. Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing

PROTSSA actualmente no cuenta con un plan estratégico, sin embargo, tiene clara la visión de estar presentes en todo el territorio nacional y ser reconocidos como una empresa líder por sus valores, profesionalismo, servicio de calidad y aplicación de las mejoras soluciones tecnológicas.

Los objetivos de cada área se han establecido de una manera empírica, generando que no se trabaje en un posicionamiento, sino solo en lograr ventas sin generar una relación con la marca (Empresa – cliente).

El presente plan de marketing tiene como objetivo ayudar a cumplir el planteamiento del plan estratégico.

5.2. Formulación de objetivos

5.2.1. Ventas

Tabla 17.

Objetivo 1: Incrementar la facturación al 2020 pasando de 11.7MM a 16.9MM.

	2019	2020	Crecimiento
Facturación	11.7 MM	16.9 MM	45%

Nota: Elaboración propia

5.2.2. Comerciales

Tabla 18.

Objetivo 2: *Mejorar la tasa de conversión en 12% para el 2020*

	2019	2020	Incremento
Tasa de Conversión	3%	15%	12%

Nota: Elaboración propia

Tabla 19.

Objetivo 3: *Incrementar la cartera de clientes en 58%*

	2019	2020	Crecimiento
Cantidad de clientes	36	57	58%

Nota: Elaboración propia

5.2.3. Comunicación

Tabla 20.

Objetivo 4: *Aumentar en 40% la presencia de la marca en medios de comunicación para el 2020*

	2019	2020	Crecimiento
Presencia de marca	10%	50%	40%

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS DE MARKETING

En el presente capítulo se expondrá el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo de clientes (empresas), así como el posicionamiento de la empresa, permitiendo establecer las Macro Estrategias y las estrategias funcionales de producto, precio, plaza y promoción.

CAPÍTULO VI

6.- Estrategias de marketing

6.1 Seleccionar el mercado objetivo

6.1.1 Mercado potencial

El mercado potencial de PROTSSA está conformado por grandes y medianas empresas de Lima Metropolitana. Realizando los siguientes filtros para el cálculo del Mercado Potencial.

- (i) Según la demografía empresarial al 3 trimestre de 2019, el número de empresas registradas ascendió a **2 millones 699 mil 130 empresas a nivel nacional**, cifra mayor en 11% en comparación con similar periodo del 2018 (INEI, Nov. 2019).

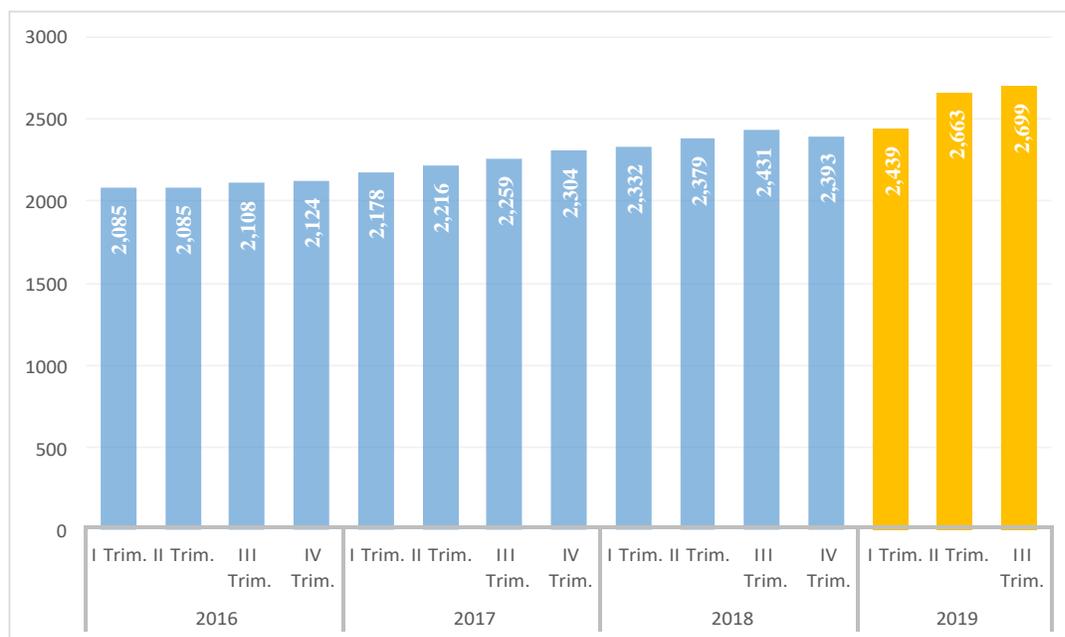


Figura 36. Stock de empresas en Perú.

Fuente: Informe técnico “Demografía Empresarial en el Perú” III Trimestre 2019, INEI. Elaboración propia

- (ii) Tomando como primer filtro **THE TOP 10,000 COMPANIES 2018** para seleccionar las empresas de Lima y Callao. Obteniendo un resultado 16 mil 133 empresas.

Tabla 21.-

Empresas en Lima y Callao, 2018

Cuenta de RUC	Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Lima	Total general
GRAN EMPRESA	1,552	1,552
MEDIANA EMPRESA	7,078	7,078
PEQUEÑA EMPRESA	7,483	7,483
Total general	16,113	16,113

Nota: Adaptado de The Top 10,000 Companies, 2018.

- (iii) Realizando un segundo filtro, **excluyendo a las empresas del sector construcción y Administración pública**. Obteniendo un resultado de 14 mil 348 empresas en Lima y Callao.

Tabla 22.

Empresas de Lima y Callao

Cuenta de RUC	Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Lima	Total general
GRAN EMPRESA	1,411	1,411
MEDIANA EMPRESA	6,441	6,441
PEQUEÑA EMPRESA	6,496	6,496
TOTAL – M. POTENCIAL	14,348	14,348

Nota: Adaptado de The Top 10,000 Companies, 2018. Excluyendo a las empresas del Sector Construcción y Administración Pública.

6.1.2 Mercado disponible

Para el Mercado disponible se tomaron solo las Empresas Grandes y Medianas de Lima y Callao, considerando un factor de ajuste de 15% por la coyuntura del mercado local obteniendo como resultado 5 mil 738 empresas (Mercado Disponible)

Tabla 23.

Mercado Disponible

Cuenta de RUC	Etiquetas de columna	
	Lima	Total general
Etiquetas de fila		
GRAN EMPRESA	1,406	1,406
MEDIANA EMPRESA	5,344	5,344
SUB TOTAL	6,750	6,750
Factor de ajuste	15%	5,738
TOTAL – M. DISPONIBLE	15%	5,738

Nota: Adaptado de The Top 10,000 Companies, 2018

6.1.3 Mercado efectivo

El mercado efectivo de PROTSSA está compuesto por empresas con la necesidad de contratar los servicios de seguridad privada. Trabajando con un estimado de 42% en base al estudio realizado.

Tabla 24.

Mercado Efectivo

GRAN EMPRESA	1,406	1,406
MEDIANA EMPRESA	5,344	5,344
	6,750	6,750
Factor de ajuste	15%	5,738
TOTAL – M. EFECTIVO	42%	2,410

Nota: Adaptado de The Top 10,000 Companies, 2018

6.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de PROTSSA para el 2020 está compuesto por empresas con intención de compra, trabajando con un estimado de **2.5% de captación** considerando un escenario moderado por la coyuntura del mercado actual.

Tabla 25.

Mercado Objetivo

GRAN EMPRESA	1,406	1,406
MEDIANA EMPRESA	5,344	5,344
	6,750	6,750
Factor de ajuste	15%	5,738
	42%	2,410
TOTAL – M. OBJETIVO	2.5%	60

Nota: Adaptado de The Top 10,000 Companies, 2018

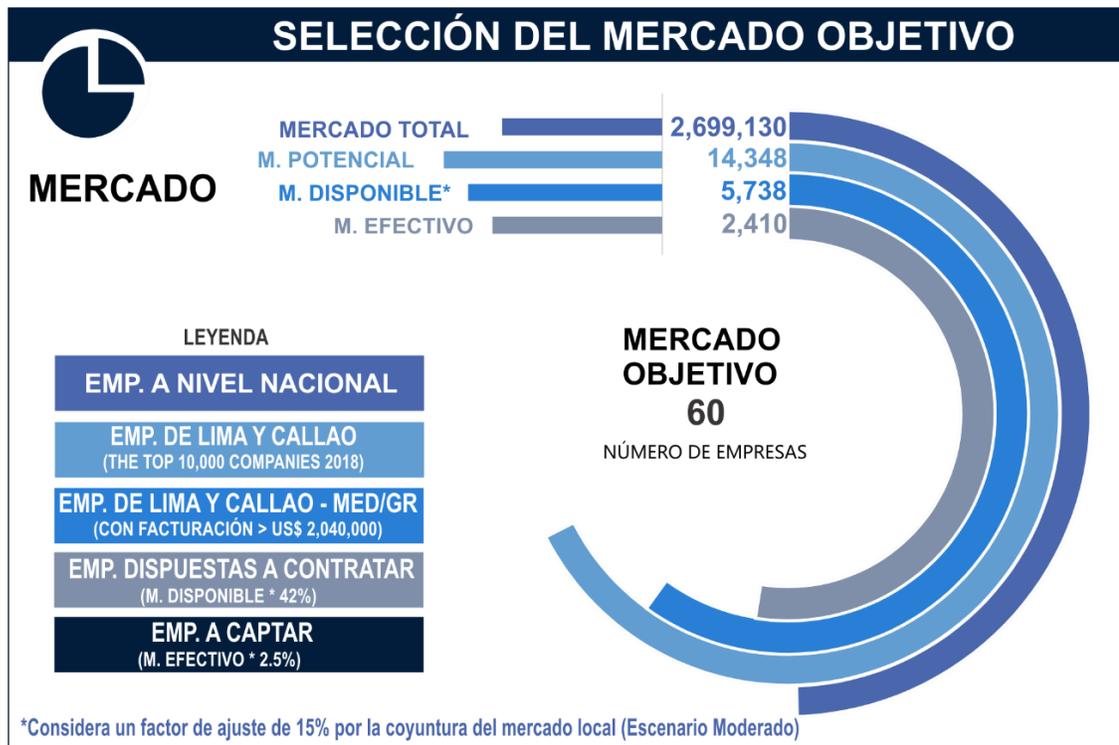


Figura 37. Mercado Objetivo PROTSSA

Fuente: Informe técnico “Demografía Empresarial en el Perú” III Trimestre 2019, INEI; The Top 10,000 Companies, 2018. Elaboración propia.

6.2 Posicionamiento del Producto

6.3 Macro Estrategias

6.3.1 Estrategias genéricas

Según el autor José María Sainz de Vicuña Ancín (Plan de Marketing en la práctica, 22ª Edición) “...supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe, por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/diferenciarse de sus competidores en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento...” (Pág. 270).

	VENTAJA COMPETITIVA	
	Bajo Costo	Diferenciación
Todo el Sector	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Un segmento	Enfoque en Costos	Enfoque de Diferenciación

Figura 38. Estrategias genéricas de PORTER.

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de estudio y el mercado en el que opera la empresa, consideramos que PROTSSA debe trabajar y poner énfasis en la estrategia de **diferenciación** ofreciendo un servicio renovado, implementando la tecnología y analítica en sus servicios de cara al cliente.

Enfocando los servicios de la empresa acorde al tipo de servicio brindado. Diferenciando la propuesta de valor para los servicios de “**Seguridad física**” y “**Seguridad electrónica**”, como se muestra en la **figura N°39**.



Figura 39. Propuesta de valor de servicios.

Fuente: PROTSSSA. Elaboración propia

6.3.2 Estrategia de cartera.

En base a los servicios brindados, la Estrategia más apropiada y segura es la de “**Penetración de mercado**” y “**Desarrollo de Nuevos Servicios**” a corto y mediano plazo, utilizando la capacidad operativa y de infraestructura de la empresa (en base a las variables de Producto – Mercado). Enfocado a mejorar la atención de los clientes y atraer a los clientes de la competencia en base a una diferenciación en la calidad del servicio y valores agregados brindados. Por tal motivo emplearemos la matriz ANSOFF.

Tabla 26.

Matriz ANSOFF

Productos / Mercados	Actuales	Nuevos
	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Actuales	Dirigida a mejorar la atención e incrementar la cartera de nuevos clientes	Lanzamiento de nuevos productos / servicios para incrementar el ticket promedio y cubrir las necesidades desatendidas del cliente actual
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados Dirigido a clientes de diferentes sectores (segmento de estacionamiento y residencial), donde tienen la necesidad de protección.	Diversificación Lanzamiento de nuevos servicios a clientes nuevos.

Nota: Elaboración propia

Desagregando de la matriz ANSOFF, en relación a las estrategia establecidas.

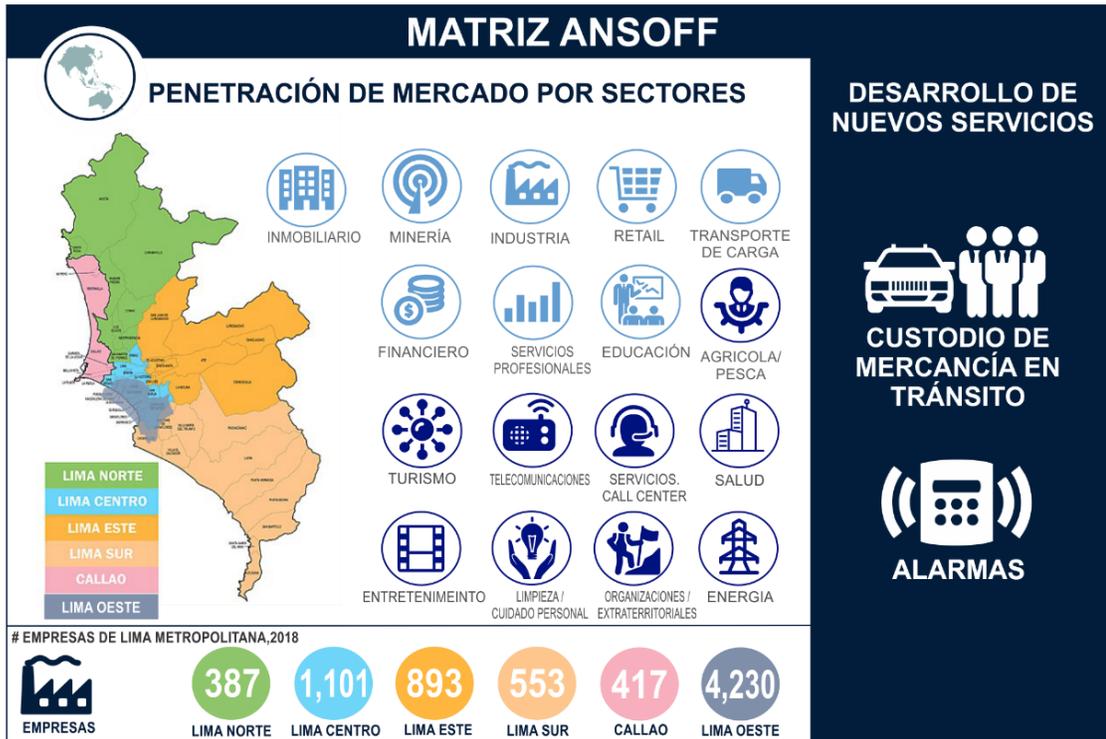


Figura 40. Matriz ANSOFF

Fuente: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2020, IPSOS. Elaboración propia

Frente a un sector agresivo, es de vital importancia para PROTSSA y las organizaciones desarrollar nuevos productos y actualizar los existentes (Alejandro E. Lerm Kirchner, Desarrollo de nuevos productos, 5ta ed. 2017). Integrando la tecnología hacia una **Seguridad Preventiva**, que permita reducir los riesgos y generar valor en el desarrollo operativo y cadena de suministro de las organizaciones (empresas).



CARTERA DE SERVICIO

SERVICIOS ACTUALES

 Seguridad Física	 SEGURIDAD Y VIGILANCIA	 PREVENCIÓN DE PERDIDAS	 SEGURIDAD RESIDENCIAL		
 Seguridad Personal (Resguardo)	 PROTECCIÓN DE DIGNATARIOS	 RESGUARDO PERSONAL	 CHOFER RESGUARDO	 RECEPCIONISTA	 SEGURIDAD DE EVENTOS
 Seguridad Electronica	 CIRCUITO CERRADO CCTV	 SENSORES DE INCENDIOS	 CONTROL DE ACCESO	 SEGURIDAD PERIMETRAL	
 Consultoría en Seguridad	 ESTUDIOS DE SEGURIDAD	 CONSULTORIAS DE SEGURIDAD	 ANÁLISIS DE RIESGO	 CURSOS DE CAPACITACIÓN	

DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

CUSTODIO DE MERCANCIA EN TRÁNSITO



SEGUIMIENTO DE PERSONAS

PLATAFORMA DE SEGUIMIENTO - CLIENTE

SEGUIMIENTO DE CARGA INSURGADA

CANDADOS ELECTRÓNICOS

CONTENEDORES

FURGONETAS

SUPERVISADO DESDE NUESTRA PLATAFORMA DE GEOLOCALIZACIÓN (CENTRO DE CONTROL - PROTSSA)

ALARMAS




AVISO INMEDIATO

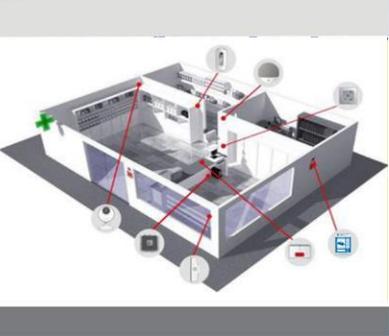


Figura 41. Cartera de Servicios y Desarrollo de Nuevos Servicios 2020.

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

6.3.3 Estrategias de segmentación

Basaremos la estrategia en la captación de empresas que contratan los servicios de Seguridad Privada. Segmentando desde un enfoque inicial por su tamaño (Grandes y Medianas), facturación anual igual o superior a 1,700 UIT (US\$ 2,040,000 dólares americanos), ubicados en Lima Metropolitana y sector económico de acuerdo a su potencial de crecimiento. Se excluye del segmento empresas del *Sector Construcción* y *Administración Pública* (debido a su alta tasa de incidencias y siniestralidad de robos internos).

En base a la investigación realizada por IPSOS en el 2020, alinearemos la estrategia de segmentación a los perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020 (IPSOS, Ene 2020) que complemente las estrategias de captación de nuevos clientes y cobertura.

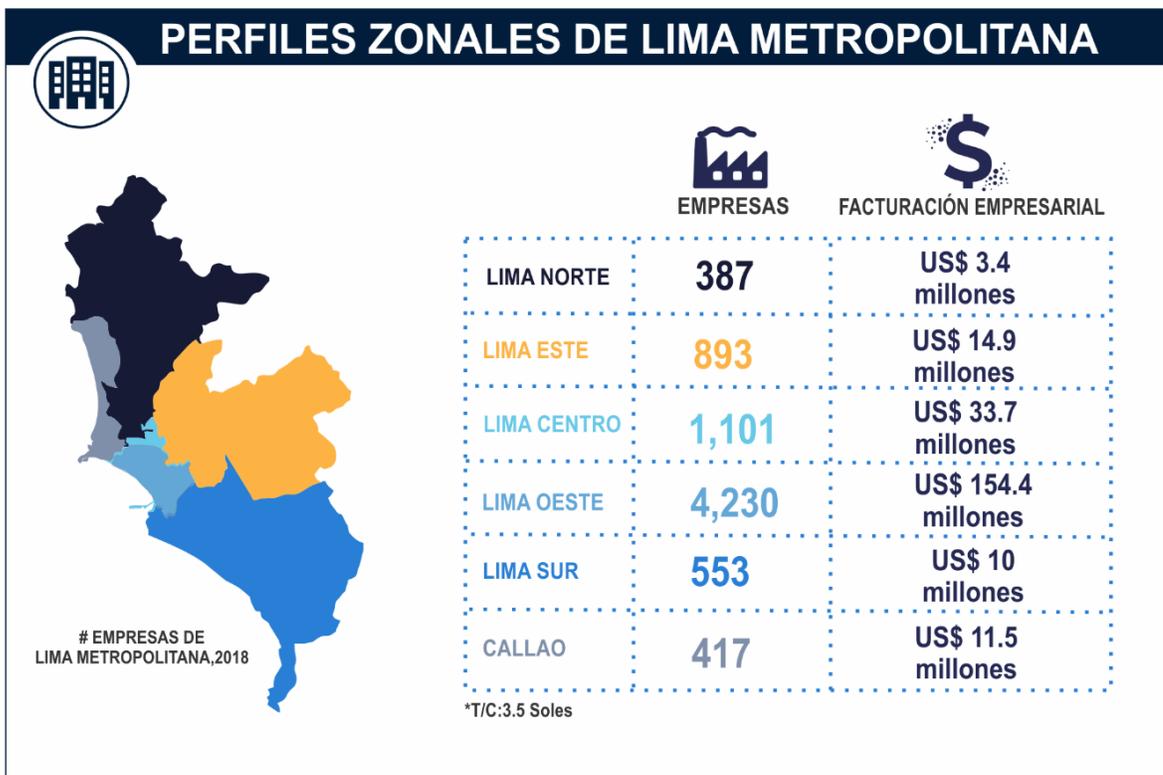


Figura 42. Perfil zonal empresarial de Lima Metropolitana 2020

Fuente: Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2020, IPSOS. DIME (Directorio de instituciones, Medios y Empresas 2018). Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 41, la segmentación, comprenderá 17 sectores con potencial de crecimiento para la empresa (CIUU revisión. 4), excluyendo entidades públicas, así como los de mayor incidencia en siniestralidad y robos internos (sector construcción).



Figura 43. Segmentación de mercado por sectores potenciales

Fuente: Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIUU) revisión 4, INEI 2010.

Elaboración propia.

Considerando posterior al análisis inicial, los segmentos de 17 sectores con potencial de crecimiento para PROTSSA, clasificados en “*Sectores Estratégicos Prioritarios*” (08 sectores) y “*Sectores Estratégicos*” (09 sectores), detallados en la Figura 43 y Figura 44.

SUB - SECTORES	SEGMENTOS EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS	TAMAÑO / VENTAS	ASPECTOS QUE VALORAN	NECESIDADES DE SERVICIOS	RECURSOS	CAPACIDAD	ESTRATEGIA
Minería / Petrolera / Gas / Canteras / Serv. apoyo	Mineras Petroleras Hidrocarburo	Empresas extractoras de minerales, petróleo y gas	GRANDE Ventas (Mayor a 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,760,000)*	Alta Calidad de servicio		*Personal	*Cap. operativa	SECTORES ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS DE LA EMPRESA
Industria procesadoras	Plantas procesadoras	Emp. procesadoras de alimentos, textil, entre otros.		Tiempo de respuesta oportuna.		*Infraestructura	*Cap. Financiera	
Comercio (Retail)	Mayoristas Minorista	Emp. comerciales orientadas al consumidor final.		Centro de control		*Financiero	*Supervisión	
Transporte de carga / Logístico / Almacenamiento	Oper. logísticos Ag. de aduana	Emp. de distribución y centros logísticos.		Certificaciones internacionales (ISO 9001, 14001, OSHA 18001, BASC)		*Tecnología	*Flexibilidad de procesos	
Financiero / Seguros y reaseguros /	Bancos Financieras Aseguradoras	Emp. financieras.	Pólizas de seguro.		*Experiencia	*Servicio al cliente		
Inmobiliario (bienes propios o arrendados)	Inmobiliarias Edif. corporativos Mall C. Comerciales	Emp. dedicadas a la administración de inmuebles y centros comerciales.	Cobertura a nivel nacional.		*Variedad de servicios	*Exigente proceso de selección		
Servicios profesionales	Est. Jurídicos Notarías Consultoras Serv. profesionales	Emp. dedicadas a brindar servicio profesionales.	MEDIANA Ventas (Mayor a 1,700 UIT hasta 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,040,000 hasta US\$ 2,760,000)*	Precio		*Personal	*Cap. operativa	
Educación privada	Universidades Institutos Academias Colegios	Emp. dedicadas a brindar a la educación privada.		Tiempo de respuesta oportuna.		*Infraestructura	*Cap. Financiera	
				Centro de control		*Financiero	*Supervisión	
			Equipos tecnológicos		*Tecnología	*Flexibilidad de procesos		
			Servicio.		*Experiencia	*Servicio al cliente		
			Practicidad en la solución de problemas.		*Variedad de servicios	*Exigente proceso de selección		
			Pólizas de seguro.		*Personal calificado.	*Cobertura		
			Supervisión					

*T/C:3.5 Soles.

SEGURIDAD FÍSICA

SEGURIDAD ELECTRÓNICA

SEGURIDAD DE RESGUARDO

CUSTODIO DE MERCANCÍA EN TRÁNSITO

CONSULTORÍA DE SEGURIDAD

SECTORES ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS DE LA EMPRESA

Figura 44. Sectores estratégicos prioritarios de PROTSSA.

Fuente: Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 4, INEI 2010.

Elaboración propia.

SUB - SECTORES	SEGMENTOS EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS	TAMAÑO / VENTAS	ASPECTOS QUE VALORAN	NECESIDADES DE SERVICIOS	RECURSOS	CAPACIDAD	ESTRATEGIA		
Agrícola / Pesqueras	▶ Plantas agrícolas. ▶ Plantas pesqueras.	Empresas extractoras de materia prima, productos y pesca.	GRANDE Ventas (Mayor a 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,760,000)*	<ul style="list-style-type: none"> Alta Calidad de servicio Tiempo de respuesta oportuna. Centro de control Certificaciones internacionales (ISO 9001, 14001, OSHA 18001, BASC) Pólizas de seguro. Cobertura a nivel nacional. 		*Personal *Infraestructura *Financiero *Tecnología *Experiencia *Variedad de servicios *Personal calificado.	*Cap. operativa *Cap. Financiera *Supervisión *Flexibilidad de procesos *Servicio al cliente *Exigente proceso de selección *Cobertura	SECTORES ESTRATÉGICOS		
Energía eléctrica / Hidrocarburos	▶ Emp. Electricidad	Empresas generadoras de energía eléctrica.			MEDIANA Ventas (Mayor a 1,700 UIT hasta 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,040,000 hasta US\$ 2,760,000)*	<ul style="list-style-type: none"> Precio Tiempo de respuesta oportuna. Centro de control Equipos tecnológicos Servicio. Practicidad en la solución de problemas. Pólizas de seguro. Supervisión 			*Personal *Infraestructura *Tecnología	Cap. operativa Cap. Financiera Supervisión
Turismo / Hotelero / Horeca	▶ Hoteles ▶ Restaurantes	Empresas de servicios orientados a turistas locales e internacionales.							*Personal *Infraestructura *Tecnología	Cap. operativa Cap. Financiera Supervisión
Telecomunicaciones (Radio, Tv) / Prensa escrita	▶ Televisión ▶ Radio ▶ Prensa escrita	Empresas de medios de comunicación.							*Personal *Infraestructura *Tecnología	Cap. operativa Cap. Financiera Supervisión
Turismo / Call center / Tercerización de personal	▶ Agencias de viaje ▶ Centros de Call Center	Entidades financieras.	MEDIANA Ventas (Mayor a 1,700 UIT hasta 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,040,000 hasta US\$ 2,760,000)*	<ul style="list-style-type: none"> Precio Tiempo de respuesta oportuna. Centro de control Equipos tecnológicos Servicio. Practicidad en la solución de problemas. Pólizas de seguro. Supervisión 		*Personal *Infraestructura *Financiero *Tecnología *Experiencia *Variedad de servicios *Personal calificado.	*Cap. operativa *Cap. Financiera *Supervisión *Flexibilidad de procesos *Servicio al cliente *Exigente proceso de selección *Cobertura			
Salud	▶ Clínicas privadas ▶ Centros médicos	Empresas dedicadas a brindar servicio de salud.				*Personal *Infraestructura *Financiero *Tecnología *Experiencia *Variedad de servicios *Personal calificado.	*Cap. operativa *Cap. Financiera *Supervisión *Flexibilidad de procesos *Servicio al cliente *Exigente proceso de selección *Cobertura			
Entretenimiento	▶ Cadenas de Cines ▶ Discotecas ▶ Casinos ▶ Clubs ▶ Promotora de eventos	Empresas a brindar servicios de entretenimiento.	MEDIANA Ventas (Mayor a 1,700 UIT hasta 2,300 UIT) ó (Mayor a US\$ 2,040,000 hasta US\$ 2,760,000)*	<ul style="list-style-type: none"> Precio Tiempo de respuesta oportuna. Centro de control Equipos tecnológicos Servicio. Practicidad en la solución de problemas. Pólizas de seguro. Supervisión 		*Personal *Infraestructura *Financiero *Tecnología *Experiencia *Variedad de servicios *Personal calificado.	*Cap. operativa *Cap. Financiera *Supervisión *Flexibilidad de procesos *Servicio al cliente *Exigente proceso de selección *Cobertura			
Asociaciones / Limpieza / Belleza	▶ Cadenas de peluquerías	Empresas dedicadas al servicio de la limpieza y cuidado personal.				*Personal *Infraestructura *Financiero *Tecnología *Experiencia *Variedad de servicios *Personal calificado.	*Cap. operativa *Cap. Financiera *Supervisión *Flexibilidad de procesos *Servicio al cliente *Exigente proceso de selección *Cobertura			
Organizaciones extraterritoriales	▶ Entidades internacionales	Entidades internacionales o supranacionales, con filiales en Perú.								

*T/C:3.5 Soles / UIT 2019: S/4,200

SEGURIDAD FÍSICA

SEGURIDAD ELECTRÓNICA

SEGURIDAD DE RESGUARDO

CUSTODIO DE MERCANCÍA EN TRÁNSITO

CONSULTORÍA DE SEGURIDAD

SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Figura 45. Sectores estratégicos de PROTSSA.

Fuente: Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 4, INEI 2010.

Elaboración propia.

Los resultados de la segmentación, nos permite enfocar esfuerzos comerciales y de comunicación en 17 sectores claves, representando 6 mil 750 empresas dentro de Lima Metropolitana. Considerando como “Estratégicos Prioritarios” a 08 sectores para la empresa alineados a la segmentación por “Perfiles zonales de Lima Metropolitana” (IPSOS, 2020).



Figura 46. Estrategia de Segmentación.

Fuente: Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión 4, INEI 2010.

Elaboración propia.

6.3.4 Estrategias de posicionamiento

Posicionamiento de acuerdo al segmento.

Tabla 27.

Estrategia de posicionamiento

Segmento	Aspectos que valoran	Estrategia de posicionamiento
Empresas medianas	-Tiempo de respuesta oportuno	Confianza, calidad de servicio, tiempo de respuestas, socio de negocio proactivo y no reactivo
	-Contar con un Centro de Control	
	-Productos tecnológicos incluidos en el servicio	
Empresas grandes	-Tiempo de respuesta oportuno	Confianza, calidad de servicio, tiempo de respuestas, socio de negocio proactivo y no reactivo
	-Contar con un Centro de Control	
	-Productos tecnológicos incluidos en el servicio	
	-Certificaciones de seguridad ISO	

Nota: Elaboración propia

Como resultado de la investigación, nos permite identificar las principales características de servicio de la competencia, como se muestra en la **figura 47**. Identificando los principales aspectos valorados, con el objetivo de determinar nuestra estrategia de posicionamiento en base a la confianza, calidad de servicio y tiempo de respuesta. Teniendo un claro enfoque que la seguridad de hoy no solo de estar enfocado a “**Disuadir**”, sino a su vez debe ser “**Preventiva y**

Proactiva”, empleando elementos tecnológicos y analítica con el fin de detectar riesgos de nuestros clientes, estableciendo estrategias con el área de Seguridad del cliente.

BENCHMARKING								
CARACTERÍSTICAS DE SERVICIO EMPRESAS DE SEGURIDAD								
								
SEGUROS/PÓLIZAS								
Póliza de RESP. CIVIL	N/C	\$150,000	\$1,500,000	\$150,000	\$100,000	\$2,000,000	N/C	\$200,000
Póliza de DESHONESTIDAD	N/C	\$75,000	\$700,000	\$150,000	\$20,000	-	N/C	\$200,000
Póliza 3D (Desh/Desap/Destruc.)	-	-	-	-	-	\$500,000	-	-
Seguro Accidentes Pers.	N/C	N/C	-	SI	SI	-	SI	-
Seguro de Vida Ley	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Póliza de SCTR (Pensión/Salud)	N/C	N/C	SI	A Solic.	N/C	SI	SI	SI
VALORES AGREGADOS								
Carta Fianza Cumplimiento Oblig. Lab. y Previsionales	N/C	SI	SI	SI	N/C	SI	N/C	N/C
Supervisiones Inopinadas (#Veces/Semana)	N/C	SI	SI	3	3	SI	SI	SI
Supervisiones Programadas	N/C	SI	-	SI	N/C	N/C	N/C	-
Cuadernos de Asistencia	SI	SI	SI	SI	N/C	SI	SI	SI
Cuaderno de Incidencias	SI	SI	SI	SI	N/C	SI	SI	SI
IPER e IPER-C Anual	-	SI	-	-	N/C	-	-	-
EPP's	N/C	-	-	NO	-	Sin Costo	-	-
Capacitaciones	SI	SI	SI	SI	SI	SI	N/C	SI
Reunión Seguimiento Serv.	-	-	-	-	SI	-	-	-
Equipo de Comunic. (RPC/RPM/RPE)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Equipo de Comunic. (Plan de Datos)	-	-	SI	A Solic.	-	SI*	-	-
Linterna	-	-	Sin Costo	Costo	-	Sin Costo	-	SI
CERTIFICACIONES								
ISO 9001	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
ISO 14001	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-
OHSAS 18001	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
BASC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DGAC	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓
APN	✓	-	-	-	-	-	-	-
Asociación de Buenos Empleadores	✓	✓	-	-	-	-	-	-
FACTURACIÓN								
Facturación	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Días de Crédito (Días)	N/C	30 D	10 D	30 D	30 D	30 D	N/C	15 D
Pausa Refrig. 45 min.	SI	SI	SI	SI	N/C	SI	SI	SI
Refrigerante	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Tiempo de Contrato (Meses)	12 M	12 M	12 M	12 M	N/C	12 M	12 M	12 M
Tiempo de Instalación (Días)	N/C	30	30 D/(-)	3-4 D	N/C	10 D	N/C	N/C
TECNOLOGÍA								
APP	✓	✓	✓	NO	-	✓	-	-
Software - Control Acceso Peatonal	Costo	N/C	N/C	NO	N/C	✓	-	-
Software - Control Acceso Vehicular	Costo	N/C	N/C	NO	-	-	-	-
Software - Control de Activos	Costo	N/C	N/C	NO	-	✓	-	-
Control de Rondas	N/C	N/C	Costo (S/)	NO	N/C	✓	-	N/C
Centro de Control (Monitoreo Remoto)	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI*	-
Cotización N°	S/N	02-2019	S/N		V00019-861	S/N	005053	0443
Fecha Cotización	03-abr	20-feb	11-mar		22-oct	19-sep	19-mar	10-sep
TAMAÑO	<16,000 AGENTES >3,000			RETAIL	<1,000 AGENTES			

Figura 47. Benchmarking del sector.

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

6.3.5 Estrategias Competitivas

PROTSSA asumirá una estrategia de *Retador*, debido que actualmente se encuentra como una empresa **rastreadora** de las empresas **Big Four** del sector. Y en base a la estrategia planteada buscaremos mejorar el nivel de servicio y generar un valor agregado por tipo de segmento de clientes.

Por otro lado, nuestra posición estará alineada a nuestra estrategia de “Penetración de Mercado” y “Desarrollo de Nuevos Servicios” buscando atraer clientes de la competencia.

6.3.6 Estrategias de fidelización

La empresa estará enfocada en trabajar un marketing relacional, fidelizando en primer lugar a sus clientes internos (Agentes de seguridad) utilizando la metodología ERM (Employee relationship management) con el área de recursos humanos. Creando programas de incentivos para nuestros trabajadores por metas alcanzadas de acuerdo a los objetivos trazados de forma trimestral. Por otro lado, para los clientes externos se propondrá la compra de un CRM (Customer Relationship Management) para el área comercial, el cual nos permitirá conocer mejor a nuestros clientes, acercándonos a sus necesidades, para establecer una relación a largo plazo.

De acuerdo a lo plasmado en nuestra estrategia de fidelización de clientes interno (Agentes de seguridad), somos conscientes que para que dicho plan se lleve a cabo necesitamos el apoyo y compromiso de nuestro principal activo que son nuestros agentes de seguridad. Para ello, se ha elaborado un **Plan de Marketing Interno** (llamado también endomarketing) que a diferencia del plan de marketing tradicional, estará orientado a

mejorar la relación y el bienestar de nuestros propios colaboradores con el objetivo de comprometerlos, incrementar su lealtad con la compañía y por ende mejorar su productividad. Obteniendo como resultado un aumento en la creación de valor para la empresa.

Se debe precisar que en el plan de marketing interno, las 4Ps que se conoce tradicionalmente (precio, producto, plaza, promoción) pasan a convertirse en las 4Cs (compañía, costo, coordinación y comunicación) que serán detallados a continuación:

- 1.- **Compañía** - Orientado a la cultura organizacional de la empresa (visión, misión, valores) y a las competencias que tienen que tener nuestros colaboradores para que puedan trabajar dentro de la organización.
- 2.- **Costo** - Enfocado a los costos que tiene la organización, tanto costos tangibles como intangibles. En otras palabras es una inversión que se va a realizar para mejorar las competencias (capacitaciones) de nuestros colaboradores.
- 3.- **Coordinación** - Aquí las tareas ya no se centran en una sola persona, sino hay una coordinación para formar equipos de trabajo y mediante un líder llevar a cabo dichas tareas. Fijando objetivos y un tiempo determinado para sus logros.
- 4.- **Comunicación** - Enfocado a toda la comunicación que se va realizar con nuestros colaboradores, buscando mediante ello un mayor compromiso con la compañía.

Para el caso específico de PROTSSA hemos planteado objetivos, estrategias y planes de acción detallados en **tabla N° 28** para lo cual contaremos con el apoyo de nuestros agentes de seguridad para su realización.

Cuadro de objetivos y estrategias:

Tabla 28.

Objetivos y estrategias - Endomarketing

Objetivos	Estrategia	Acción	Costo	Responsable
OBJETIVO N°1				
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en 20% en el semestre	Fijar un programa de incentivo para los agentes de seguridad	PROTSSA te recompensa	\$ 2,000	Gerencia Comercial
Objetivo N°2				
Minimizar el número de reclamos de nuestros clientes en 15% con respecto al año anterior	Proporcionar beneficios para el agente de seguridad y sus derechohabientes	PROTSSA te lleva de viaje	\$ 3,000	Gerencia Comercial
Objetivo N°3				
Minimizar la ausencia laboral en 20% de nuestros agentes de seguridad en el trimestre	Proporcionar becas a los hijos de nuestros agentes para realizar estudios técnicos o superiores	PROTSSA contigo en la educación	\$ 3,000	Gerencia Comercial

Nota: Elaboración propia

Detallando 3 acciones claves, enfocados al reconocimiento del esfuerzo, compromiso y responsabilidad en las funciones del puesto de trabajo y al desarrollo educativo de sus hijos, mediante el acceso a descuentos educativos:

- **PROTSSA te recompensa (Acción N°1):**

Actualmente PROTSSA no cuenta con un programa de incentivos para los agentes de seguridad, lo que se pretende con la creación de este programa es recompensar a los primeros 10 agentes por el objetivo alcanzado en el semestre (incrementar la satisfacción de clientes en 20%).

- **PROTSSA te lleva de viaje (Acción N° 2)**

Este programa se ha creado para premiar al mejor agente de seguridad en el año de acuerdo a la evaluación que se realice de los locales en los que actualmente prestamos servicios. El programa consistirá en un viaje pagado al interior del país por una semana para el agente y su familia (esposa e hijos) por el objetivo alcanzado (minimizar el número de reclamo de nuestros clientes en 15% con respecto al año anterior).

- **PROTSSA contigo en la educación (Acción N° 3)**

Programa dirigido para contrarrestar la ausencia de nuestros agentes con su familia en el año.

Una de las formas para alcanzar los objetivos establecidos será soportada sobre la iniciativa de crear la “Escuela PROTSSA”, el cual estará alineada a los objetivos de la empresa en incrementar la cartera de clientes en el sector privado, mejorando la tasa de conversión de 3% a 15%. Enfocando los esfuerzos en consolidar la efectividad comercial de nuestros consultores (mediante inducciones y capacitaciones periódicas), entrenamiento y capacitación de nuestros agentes de seguridad, mediante la autonomía de gestión por parte de la escuela, que permita beneficios para el personal administrativo y operativo (agentes de seguridad, supervisores, coordinadores y jefes operativos).

Para ello vamos a proponer un incremento en la partida presupuestaria de US\$ 15,000 dólares americanos, para programas **in house** y capacitaciones. Dentro de los programas y capacitaciones que estaremos implementando se encuentran:

Tabla 29.

Programa de capacitación anual PROTSSA

Capacitación	Personal involucrado	Evaluación
Servicio al Cliente	Comercial / Agente de Seguridad	Trimestral
Efectividad Comercial	Asesor Comercial	Trimestral
Manejo en tiempo de crisis	Comercial / Agente de Seguridad	Trimestral
Liderazgo	Comercial / Agente de Seguridad	Trimestral
Optimización de ventas	Asesor Comercial	Trimestral
Políticas anticorrupción	Comercial / Agente de Seguridad	Trimestral
Inteligencia emocional	Comercial / Agente de Seguridad	Trimestral
Manejo táctico operativo	Agente de Seguridad	Trimestral

Nota: Elaboración propia

Con el fortalecimiento de la Escuela PROTSSA, buscamos darles mayores herramientas comerciales y de seguridad a nuestro personal mediante capacitaciones que serán medidos con indicadores de gestión (KPIs) y con seguimiento trimestrales. Logrando una mayor eficiencia en nuestros procesos y servicios para nuestros clientes.

A continuación indicamos los KPIs que medirán la efectividad de nuestro personal:

Tabla 30.

Indicadores de gestión (KPIs)

KPIs	Personal involucrado	Evaluación
Cuota comercial /Cuota ventas	Agente comercial	Trimestral
Total de prospecciones realizadas / Total de requerimientos	Agente comercial	Trimestral
Llamadas atendidas / Llamadas entrantes	Agente comercial	Trimestral
Quejas atendidas /Total de quejas	Agente comercial	Trimestral
Número de visitas atendidas / Total de clientes asignados	Agente comercial	Trimestral
Número de controles operativos realizados / Número de controles operativos planificados	Agente de seguridad	Trimestral
Número de siniestros ocurridos / Número de horas trabajadas	Agente de seguridad	Trimestral
Número de horas laboradas /Total de horas al mes	Agente de seguridad	Trimestral

Nota: Elaboración propia

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

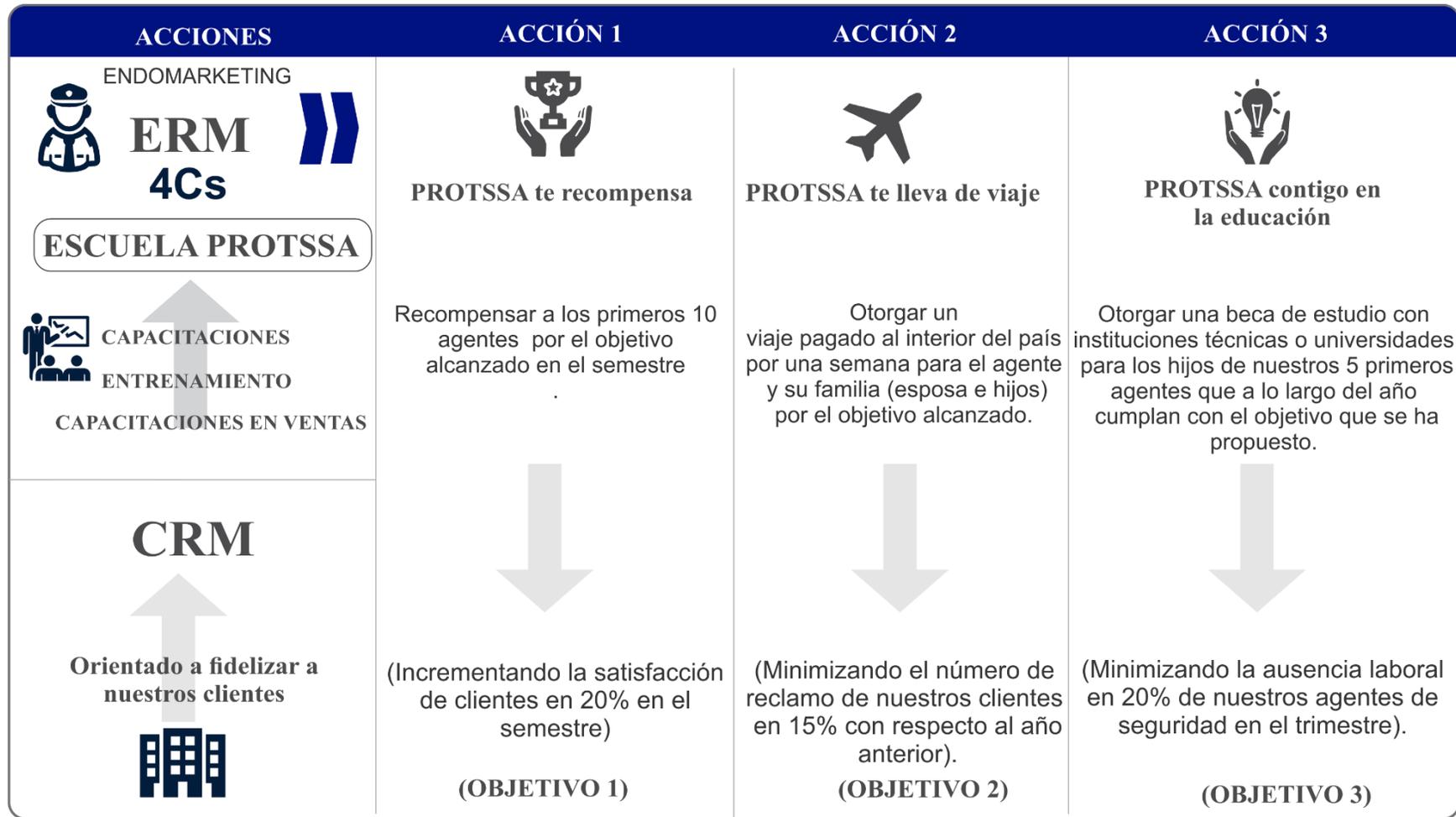


Figura 48. Estrategia de fidelización.
Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

6.4 Estrategias funcionales

6.4.1 Estrategia de producto

- Desarrollar relación PROTSSA – Clientes mediante un expertise de seguridad y aliados de la seguridad (Objetivo Comercial).
- Brindar tecnología en nuestros productos y servicios que ofreceremos (Objetivo Comercial)
- Posicionar nuestro Comand Center como centro de seguridad (Objetivo Comercial)

6.4.2 Estrategia de precios

- Brindar precios acordes a los de la competencia (empresas líderes), pero sin descuidar la rentabilidad (Objetivo de Ventas) y calidad del servicio.

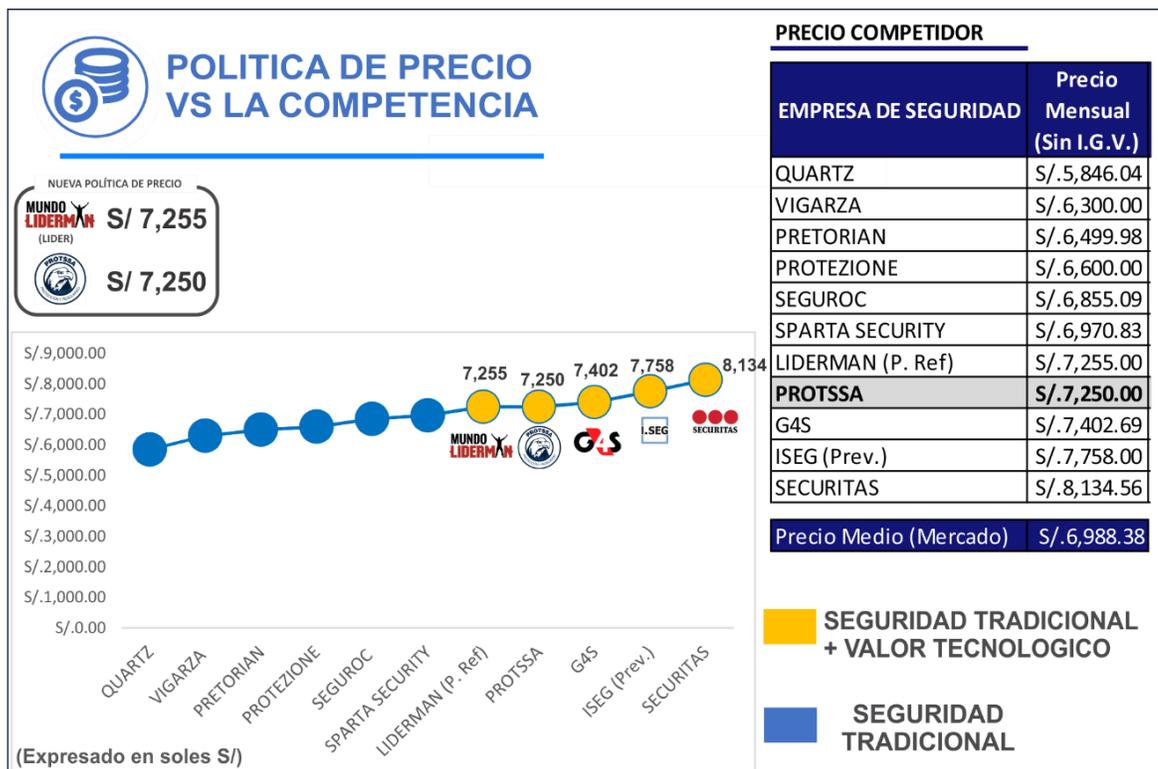


Figura 49. Política de precio 2020

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

6.4.3 Estrategia de distribución y ventas

- Brindar productos de tecnología en nuestras propuestas mediante distribución directa, sin intermediarios como lo hace PROTSSA en la actualidad (Objetivo Comercial)
- Realizar eventos de generación de demanda cada trimestre a clientes finales y prospectos para presentación de nuevos productos y servicios (Objetivo de Comunicación)

6.4.4 Estrategia de comunicación

- Difusión del valor agregado que ofrece PROTSSA frente a sus competidores, mediante un servicio diferenciado (Objetivo de Comunicación)
- Penetración fuerte de la marca utilizando publicidad BTL (Below The Line), a través de acciones de contenido creativo e innovadores en los canales de comunicación de los mensajes publicitarios (Objetivo de Comunicación)

Estrategia que es resultado de un análisis de nuestras acciones en el entorno digitales.



Figura 50. Análisis de marketing digital de PROTSSA.

Fuente: GoogleSpeed. Elaboración propia

CAPÍTULO VII

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se expondrá el plan de acción a desarrollar, las estrategias implementadas, así como el calendario de ejecución, el presupuesto del plan de marketing. Considerando las acciones específicas y los responsables directos.

CAPÍTULO VII

7.- Ejecución de la estrategia

7.1. Planes de acción

Las siguientes acciones planteadas tienen como finalidad otorgar a nuestros clientes un servicio de calidad diferenciado acorde a sus necesidades.

- En cuanto al servicio, se propone agregarle un soporte tecnológico que permitan a nuestro cliente tener información en tiempo real, el cual es muy valorado por los clientes.
- En cuanto a la estrategia de precio trabajaremos con una fijación basados en la competencia, debido a que es considerado como un factor importante en la elección de la empresa de seguridad.
- Por otro lado, la estrategia de venta está enfocada en atraer nuevos clientes.

Tabla 31.

Plan de acción - Ventas

Objetivo General	Estrategias	Código	Acciones	Costo	Responsable
Incrementar la facturación al 2020 pasando de 11.7 MM a 16.9 MM	Ser el mejor aliado en seguridad	A1	PROTSSA te recuerda: "Plan de seguimiento" - CRM	\$ 600	Gerencia Comercial
	Establecer un programa de incentivos a la fuerza de ventas	A2	PROTSSA Con tus objetivos	\$ 30,000	Gerencia Comercial

Nota: Elaboración propia

Tabla 32.

Plan de acción - Comercial

Objetivo General	Estrategias		Acciones	Costo	Responsable
Mejorar la tasa de conversión en 12% para el 2020 pasando de 3% a 15%	Desarrollar relación PROTSSA – Clientes mediante un expertise de seguridad y aliados de la seguridad	A3	PROTSSA Contigo 24 horas	N.A	Gerencia de Operaciones
	Brindar precios segmentados de acuerdo al tipo y necesidad del cliente	A4	PROTSSA te conoce más	\$ 900	Gerencia Comercial
		A5	Implementar el área de marketing	\$ 30,000	Gerencia Comercial
	Consolidar un equipo comercial	A6	Escuela PROTSSA	\$ 43,000	Gerencia Comercial

Nota: Elaboración propia

Tabla 33.

Plan de acción - Comercial

Objetivo General	Estrategias		Acciones	Costo	Responsable
Incrementar la cartera de clientes en 58% en el 2020 Pasando de 36 a 57 clientes	Brindar tecnología en nuestros productos y servicios que ofreceremos	A7	Implementar el dispositivo active track	\$ 5,000.00	Gerencia de Operaciones
		A8	Repotenciar el centro de control	\$ 19,000.00	Gerencia de Operaciones

Tabla 34.

Plan de acción - Comunicación

Objetivo General	Estrategias		Acciones	Costo	Responsable
Aumentar en 40% el conocimiento de marca en el 2020 Pasando de 10% a 50%	Penetración fuerte de la marca	A9	Estrategias digitales	\$ 9,600.00	Gerencia Comercial
	utilizando acciones off y on line	A10	Publicidad Off line	\$ 20,000.00	Gerencia Comercial
	Difusión del valor agregado de PROTSSA	A11	Campaña "PROTSSA tu socio en seguridad"	\$ 10,000.00	Gerencia Comercial

Detallando los planes de acción a desarrollar:

A1. PROTSSA te recuerda “Plan de Seguimiento”

Como análisis del desarrollo de las actividades de venta, estas se llevan en un cuadro de Excel lo cual dificulta el seguimiento de los procesos y el correcto manejo de su información en busca de obtener patrones de comportamiento en los prospectos (Leads).

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Implementar el **CRM Zoho** para recopilar la información del prospecto, tipificación del servicio, detalle de solicitud y descuentos aplicados.
- Diseñar alertas para el seguimiento de cada cliente, con días máximo de trabajo por cada actividad.
- Generar reportes de indicadores de motivos de NO cierre de venta.

Las acciones indicadas no pueden estar aisladas de la gestión oportuna de la información (Big Data), con el objetivo de predecir tendencias y oportunidades de mejoras. En tal sentido la recopilación de datos será gestionado mediante los siguientes 3 procesos:

1.- Proceso de recopilación de datos

- **A través del Pixel de Facebook y LinkedIn:**

A través de ambos pixeles podremos encontrar los comportamientos, necesidades y tendencias, donde bajo un entorno digital y acciones en las redes sociales nuestros clientes potenciales se muestran libremente.

- **A través de Google Analytics**

Mediante esta herramienta conoceremos datos de comportamiento en cuanto a la información que necesita de nosotros y medir las conversiones de web.



Figura 51. Proceso de recopilación de datos.

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

2.- Proceso de centralización de la información

- **A través de CRM SOHO**

Como parte de nuestro desarrollo de Big data estamos realizando la inversión en la adquisición del CRM SOHO donde centralizaremos toda la información adquirida del cliente y podremos empezar el trabajo de formulación de la información orientado a cada segmento de clientes.

3.- Proceso de aplicación de las acciones.

- En base a la información obtenida desarrollaremos la pauta en redes sociales, creando una estrategia de comunicación adaptada a nuestros clientes, según sus gustos, preferencia y tendencias de información captada.
- Ayudar en la segmentación digital de los clientes y ya no una segmentación tradicional que se manejaba como lo es la característica socio demográfica.
- Cazar oportunidades de ventas con la nueva segmentación, observando los detalles de los cambios de los clientes y ver qué servicios visita o ha comprado, a fin de generar recomendaciones de servicios adicionales o complementarios.
- Podremos mejorar el análisis de costes ya que conocemos como se comportan los clientes en el momento de la venta, de acuerdo a la interacción que tuvo con el servicio.



Figura 52. Esquema del plan de seguimiento.

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

A2. PROTTSA con tus objetivos:

Como análisis interno, actualmente no se cuenta con un programa de incentivos.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Crear una escala de incentivos en base a facturación obtenida, esto de cara al cumplimiento del objetivo.
- Diseñar un programa de reconocimiento mensual para el mejor asesor de venta según su resultado, este reconocimiento se hará a conocer en toda la empresa a través de la red interna correos.

A3. PROTTSA contigo las 24 horas:

Como información recopilada de nuestra investigación, el cliente valora que su empresa de seguridad cuente con atención y resolución de problemas de 24 horas.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Implementar un centro de control de atención y resolución de inconvenientes suscitados, estará conectada con la central de la Policía Nacional del Perú.
- Este programa se comunicará dentro de los beneficios de la venta y dentro de nuestro brochure de ventas digital.

A4. PROTTSA te conoce más:

Actualmente los precios están considerados en una tarifa plana sin distinguir el ticket de compra, el tipo de empresa como si lo hacen las empresas competidoras que si realizan ajustes al precio de acuerdo a las variables mencionadas.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Implementar un rango de ajuste de precio de acuerdo el volumen de la compra, esto se plasmará en el CRM adquirido.
- Incrementar las pólizas de seguro de US\$ 150,000 a US\$ 1,000,000 en Responsabilidad Civil y de US\$ 150,000 a US\$ 500,000 en Deshonestidad sin costo al cliente.

A5. Implementar el área de marketing:

Como parte del soporte al plan propuesto, se requiere implementar el área de marketing para el desarrollo de la campaña a comunicar.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Contratar un coordinador de marketing responsable de la implementación de la campaña.
- Contratar un community manager quien ejecutará la estrategia digital propuesta.
- Contratar un diseñador gráfico quien soportará el diseño a implementar en la campaña propuesta.

A6. Escuela PROTTSA:

Como información recopilada de nuestra investigación, los atributos de amabilidad y capacitaciones constantes son muy valorados.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:



Figura 53. Escuela PROTSSA

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

A7. Implementar el dispositivo Active Track:

Como parte del análisis de nuestra investigación, los cliente valoran las soluciones tecnológicas que ayuden a mejorar el control del agente.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Implementar el dispositivo active track en el 100% de clientes actuales, considerando 1 equipo para cada operación.
- Implementar reportes de rondas según el seguimiento del GPS.

A8. Repotenciar el centro de control:

Como parte del análisis de nuestra investigación, los cliente valoran una atención y resolución de problemas durante las 24 horas del día, que permita atender eventos de riesgo de forma inmediata desde nuestro Centro de control integrado.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Implementar un centro de control conectado con la Policia Nacional de Perú.
- Implementar un reporte de incidencias por horas, siendo comunicado dentro de los beneficios del servicio ofrecido en el brochure de ventas.
- Implementar un sistema integrado que permita la conexión de nuestros equipos, personal operativo y de supervisión, rondas de control, alarmas, alerta de intrusión y cámaras de seguridad con nuestra central de forma remota.



Figura 54. Centro de control

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

A9. Estrategias digitales:

Las estrategias digitales se realizarán durante todo el periodo del plan para generar un posicionamiento de la marca, teniendo como objetivo **“Generar comentarios de usuarios / Generar noticias”**, así como una mayor **“Identificación de nuestro personal con PROTSSA”**. El desarrollo estara enfocado en 02 líneas de acción: para colaboradores y usuarios, detallados de la figura N°55, considerando los costos de inversión.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:



Figura 55. Estrategias digitales.

Fuente: PROTSSA. Elaboración propia

A10. Publicidad Offline:

La publicidad offline a utilizar son dos paneles en puntos de mayor afluencia como:

- Pantalla LED en Av. Faucett – Entrada al Aeropuerto (Callao).
- Pantalla LED en Av. Javier Prado (La Molina).

A11. Campaña “PROTSSA tu socio en seguridad”:

Se creará una campaña donde reforzaremos nuestra propuesta comercial el cual será creada por la nueva área de marketing.

La implementación de la acción tendrá las siguientes tareas:

- Difundir campaña en los paneles contratados.
- Difundir campaña a través de las RRSS.
- Difundir campaña en nuestro brochure digital e impreso.

7.2 Calendario de Ejecución del plan:



Figura 56. Calendario de ejecución del plan. Elaboración propia

7.3 Presupuesto de Marketing:

Tabla 35.

Presupuesto del plan de marketing.

Código	Acciones	Gasto	Inversión de activos
A1	PROTSSA te recuerda: "Plan de seguimiento" - CRM	\$ 600.00	
A2	PROTSSA Con tus objetivos	\$ 30,000.00	
A3	PROTSSA Contigo 24 horas	N.A	
A4	PROTSSA te conoce más	\$ 900.00	
A5	Implementar el área de marketing	\$ 30,000.00	
A6	Escuela PROTSSA	\$ 43,000.00	
A7	Implementar el dispositivo active track		\$ 5,000.00
A8	Implementar un centro de control	\$ 5,000.00	\$ 14,000.00
A9	Estrategias digitales	\$ 9,600.00	
A10	Publicidad Off line	\$ 20,000.00	
A11	Campaña "PROTSSA tu socio en seguridad"	\$ 10,000.00	
	Sub Total	\$ 149,100.00	\$ 19,000.00
	TOTAL	\$ 168,100.00	

Nota: Elaboración propia

7.4 Estado de Resultados:

Tabla 36

Estado de Resultados (expresado en dólares americanos – US\$)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por venta	\$ 2,559,493	\$ 3,189,439	\$ 3,668,398	\$ 3,505,379	\$ 5,044,776
Costo de Ventas	\$ 1,497,303	\$ 1,865,822	\$ 2,146,013	\$ 2,050,646	\$ 2,951,194
Utilidad Bruta	\$ 1,062,189	\$ 1,323,617	\$ 1,522,385	\$ 1,454,732	\$ 2,093,582
Gastos Operativos	\$ 199,692	\$ 248,840	\$ 286,208	\$ 273,490	\$ 393,593
Gastos Administrativos	\$ 159,328	\$ 198,543	\$ 228,358	\$ 218,210	\$ 314,037
Utilidad Operativa	\$ 703,169	\$ 876,235	\$ 1,007,819	\$ 963,033	\$ 1,385,951
Impuesta a la renta	\$ 196,887	\$ 258,489	\$ 297,307	\$ 284,095	\$ 408,856
Utilidad Neta	\$ 506,282	\$ 617,745	\$ 710,512	\$ 678,938	\$ 977,096

Nota: Elaboración propia

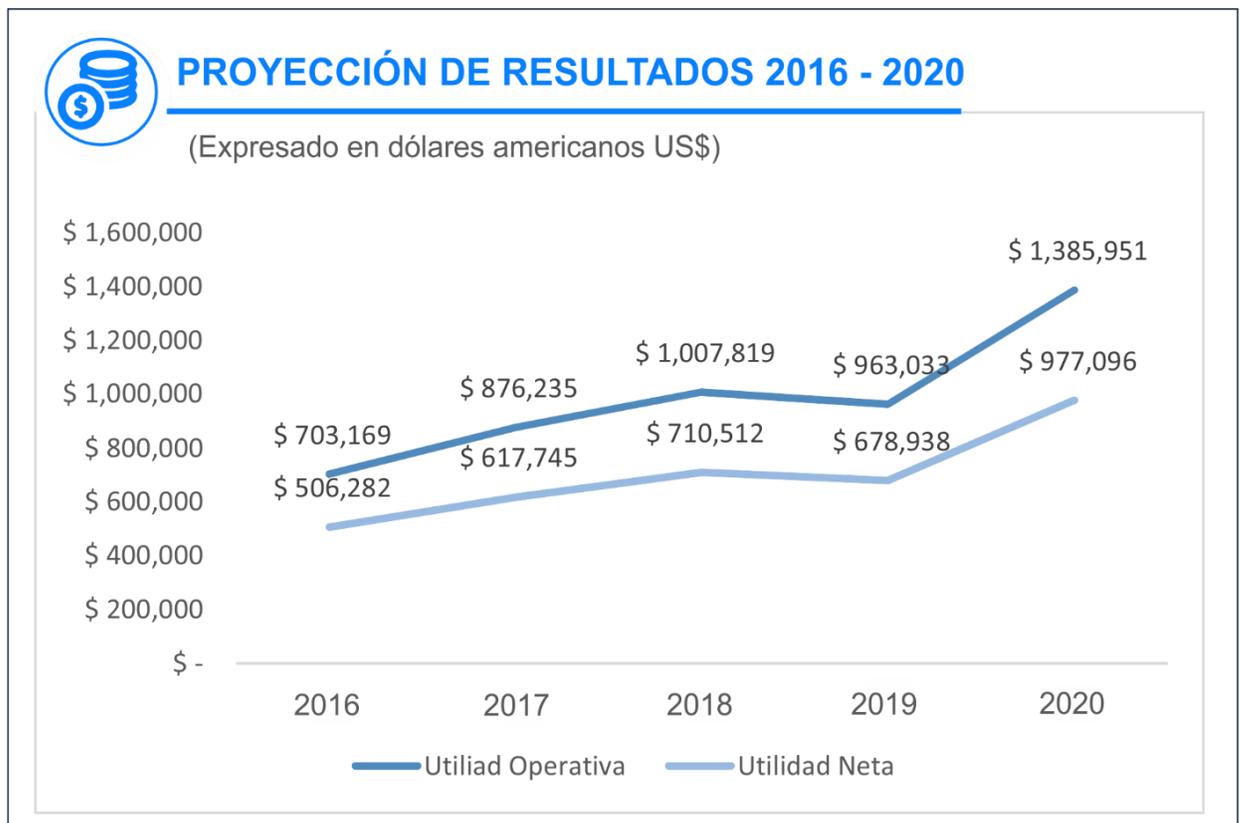


Figura 57. Proyección de resultados 2016 - 2020

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se expondrá el sistema de información y control de la empresa, el plan de contingencia y la evaluación financiera (proyectando el crecimiento con la implementación del plan de marketing vs crecimiento vegetativo).

CAPÍTULO VIII

8.- Evaluación de la estrategia

8.1. Sistemas de información y control

Los sistemas de información y control ayudarán a PROTSSA a ser mucho más cuidadoso con las acciones que se tomen derivadas de las estrategias.

Tabla 37

Acciones

Acción	KPI	Indicador	Unidad de medida
PROTSSA te recuerda "Plan de seguimiento CRM"	Tiempo de respuesta	Fecha de envío - Fecha de solicitud	# días de espera
	Ratio de cotizaciones	Cotizaciones realizadas / Total de requerimientos	%
	Tasa de conversión	Ventas cerradas / Total de requerimientos	%
PROTSSA con tus objetivos	Cuota de ventas	Cuota comercial / Cuota asignada	%
	Efectividad comercial	Efectividad en ventas por KAM / Cuota del área comercial	%
Programa PROTSSA contigo 24 horas	Índice de satisfacción	Quejas solucionadas / Número total de quejas	%
	Ratio de atenciones	Atenciones realizadas en el día / Total de atenciones generadas	%
Programa PROTSSA te conoce más	Ratio de siniestralidad	Siniestros ocurridos / Primas devengadas	%
	Ratio de uso de póliza	Uso de póliza / Total de póliza contratadas	%
Implementar el área de marketing	Ratio de avance de campaña	Avance de campaña / Implementación de campaña	%
	Ratio de capacitaciones	Avance de capacitaciones / Capacitaciones brindadas	%
Escuela PROTSSA	Ratio de soluciones vendidas	Productos nuevos vendidos / Total de productos	%
Implementar el dispositivo active track	Mejorar las horas efectivas del agente	Horas trabajadas / Total de horas al mes	%

Repotenciar el Centro de Control	Mejorar el Centro de Control	Número de atenciones / Total de llamadas	%
	Presencia en medios	Número de visitas a la página / Total de visitas	%
Estrategias digitales	Tasa de apertura	Total de email enviados / Total de emails entregados	%
	Tasa de baja	Total de personas que no desean recibir emails / Total de emails enviados	%
Publicidad Off line	Impacto en medios tradicionales	Cantidad de tráfico generado / Total de visitas	%
	Ratio de atención	Atenciones realizadas en el día / Total de atenciones generadas	%
PROTSSA tu socio en seguridad	Tiempo de atención	Tiempo de atención a solicitud / Total de solicitudes	# tiempo de resolución

Nota: Elaboración propia

8.2. Plan de Contingencia

En las siguientes tablas mostraremos los siguientes planes de contingencias que tenemos para cada uno de los objetivos que hemos planteado en el presente trabajo:

Tabla 38.

Cuadro de contingencia - Estrategia de Ventas

Objetivos	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia	Activación del Plan de Contingencia
Incrementar las ventas al 2020 pasando de 11.7 MM a 16.9 MM	Recesión económica producto de la inestabilidad política que podría ocurrir en el país a raíz de las próximas elecciones.	Crear un programa de beneficios para nuestros clientes que siguen confiando durante varios años.	Quando el GAP sea mayor o igual al 10% durante 2 meses consecutivos.
Incrementar las ventas al 2020 pasando de 11.7 MM a 16.9 MM	No implementación de estrategias comerciales, de comunicación ni de ventas.	Reformular nuestro compromiso como PROTSSA con nuestros clientes actuales, buscando la renovación del servicio que tienen a la fecha.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39.

Cuadro de contingencia - Estrategias comerciales.

Objetivos	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia	Activación del Plan de Contingencia
Mejorar la tasa de conversión en 12% para el 2020	<p>No contar con un CRM para el área comercial que ayude en la generación de leads</p> <p>No difundir adecuadamente por falta de recursos, el valor del servicio que da PROTSSA entre los clientes</p>	Ofrecer incentivos en los servicios a clientes actuales, por recomendación boca a boca para atraer clientes nuevos a PROTSSA	Cuando la tasa de conversión este por debajo del incremento del 12% durante 2 meses consecutivos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40.

Cuadro de contingencia - Estrategias comerciales

Objetivos	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia	Activación del Plan de Contingencia
Incrementar la cartera de clientes en 58%	Innovación de productos y servicios que ofrece actualmente la competencia	Implementar el plan de referidos con clientes de mayor satisfacción.	Cuando el GAP del acumulado sea igual o mayor a 4 clientes faltantes según pronóstico de captación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41.

Cuadro de contingencia - Estrategia de comunicación.

Objetivos	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia	Activación del Plan de Contingencia
Aumentar en 40% la presencia de la marca en medios de comunicación	Áreas de comunicación interna y de marketing de la competencia	Análisis de reducción o eliminación de inversión de presupuesto hacia el medio de mayor rendimiento.	Cuando la tasa de rebote sea mayor o igual a 70% y cuando el nivel de generación de conversación con la marca sea nulo.

Fuente: Elaboración propia

8.3. Evaluación Financiera del Plan

La evaluación financiera del proyecto contempla las ventas proyectadas para el año 2020, al cierre del año 2019. El horizonte de estas proyecciones se revisa cada trimestre debido a lo competitivo y cambiante que es el sector de la seguridad en el Perú.

La inversión en las acciones de marketing para el *Sector Privado* es de US\$ 168,100 Dólares Americanos para el año 2020. Iniciativa que busca asegurar el incremento en las ventas, incremento de la cartera de clientes y una mejora en el posicionamiento de la marca.

Tabla 42

Resultados proyectados

RESULTADOS PROYECTADOS CON PLAN DE MARKETING														
	Inversión	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$168,100	\$248,732	\$244,240	\$339,830	\$455,499	\$491,247	\$507,071	\$443,971	\$461,945	\$457,991	\$455,109	\$475,588	\$463,554	\$5,044,777
Costo de Ventas		\$145,508	\$142,881	\$198,801	\$266,467	\$287,379	\$296,637	\$259,723	\$270,238	\$267,925	\$266,239	\$278,219	\$271,179	\$2,951,194
Utilidad Bruta		\$103,224	\$101,359	\$141,029	\$189,032	\$203,868	\$210,434	\$184,248	\$191,707	\$190,066	\$188,870	\$197,369	\$192,375	\$2,093,583
Gastos Operativos		\$19,406	\$19,056	\$26,514	\$35,538	\$38,327	\$39,562	\$34,639	\$36,041	\$35,732	\$35,508	\$37,105	\$36,167	\$393,594
Gastos Administrativos		\$15,484	\$15,204	\$21,154	\$28,355	\$30,580	\$31,565	\$27,637	\$28,756	\$28,510	\$28,331	\$29,605	\$28,856	\$314,037
Utilidad Operativa		\$68,334	\$67,100	\$93,362	\$125,139	\$134,960	\$139,308	\$121,972	\$126,910	\$125,824	\$125,032	\$130,658	\$127,352	\$1,385,952
Utilidad Antes de Impuesto		\$68,334	\$67,100	\$93,362	\$125,139	\$134,960	\$139,308	\$121,972	\$126,910	\$125,824	\$125,032	\$130,658	\$127,352	\$1,385,952
Tasa Impuesto (30%)		\$20,500	\$20,130	\$28,008	\$37,542	\$40,488	\$41,792	\$36,592	\$38,073	\$37,747	\$37,510	\$39,198	\$38,206	\$415,786
Utilidad Neta	-\$168,100	\$47,834	\$46,970	\$65,353	\$87,597	\$94,472	\$97,515	\$85,381	\$88,837	\$88,077	\$87,522	\$91,461	\$89,147	\$970,166
COK	20%													
VNA	\$153,070													
TIR	38%													
ROI	17.33%													
RESULTADOS PROYECTADOS SOLO CRECIMIENTO NATURAL O VEGETATIVO \$0														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas		\$248,732	\$244,240	\$239,830	\$235,499	\$231,247	\$227,071	\$222,971	\$218,945	\$214,991	\$211,109	\$207,297	\$203,554	\$2,705,485
Costo de Ventas		\$145,508	\$142,881	\$140,301	\$137,767	\$135,279	\$132,837	\$130,438	\$128,083	\$125,770	\$123,499	\$121,269	\$119,079	\$1,582,709
Utilidad Bruta		\$103,224	\$101,360	\$99,529	\$97,732	\$95,967	\$94,235	\$92,533	\$90,862	\$89,221	\$87,610	\$86,028	\$84,475	\$1,122,776
Gastos Operativos		\$19,406	\$19,056	\$18,712	\$18,374	\$18,042	\$17,716	\$17,396	\$17,082	\$16,774	\$16,471	\$16,173	\$15,881	\$211,082
Gastos Administrativos		\$15,484	\$15,204	\$14,929	\$14,660	\$14,395	\$14,135	\$13,880	\$13,629	\$13,383	\$13,142	\$12,904	\$12,671	\$168,416
Utilidad Operativa	-	\$68,334	\$67,100	\$65,888	\$64,699	\$63,530	\$62,383	\$61,257	\$60,151	\$59,064	\$57,998	\$56,951	\$55,922	\$743,278

Nota: Con los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado podemos decir que el proyecto si es rentable (VNA>0) con un retorno de inversión aproximado del 38% superior a la tasa de descuento y con un ROI aproximado de 17.33% hacen que el proyecto sea viable. Elaboración propia.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente en el presente capítulo se expondrán las conclusiones y recomendación de la propuesta del plan de marketing, alineados a los objetivos trazados para el año 2020.

CAPITULO IX:

9.- Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

1.- A nivel económico el país mantiene una estabilidad frente a la región. Sin embargo, ante un menor crecimiento del PBI (2.5%) y crisis política, las empresas optan por reducir sus gastos en servicios (incluyendo el servicio de seguridad). Por otro lado, ante una percepción de inseguridad las empresas privadas demandan complementos tecnológicos que acompañen al servicio de seguridad física, orientados a una seguridad “preventiva” y proactiva en reducir los riesgos de las organizaciones.

2.- Existe una fuerte concentración de los ingresos en 8 clientes (con un valor de S/ 669,983.41), el cual podría representar una debilidad a corto y mediano plazo ante la salida o captación por parte de la competencia. Siendo necesario establecer una estrategia de fidelización (mediante convenios) y cuota de mercado (cobertura), a fin de desarrollar nuestra cartera de clientes y el compromiso de nuestros agentes de seguridad mediante un plan de Endomarketing (acciones internas, a fin de reducir el índice de rotación y atraer profesionales altamente cualificados).

3.- La baja tasa de crecimiento en el número de agentes en los últimos 3 años refleja una inacción por adaptar nuestros servicios al sector privado. Sector que demanda tecnología, valores agregados, tiempos de respuesta y personal capacitado y cualificado (conocimiento) a diferencia del sector público. La seguridad tradicional sin tecnología no brinda mayores beneficios a jefes de seguridad que exigen herramientas que les permita supervisar, monitorear y contar con

información en tiempo real. Reforzando la seguridad de las instalaciones y eficiencia en la supervisión.

4.- Nuestros precios actuales están por encima del mercado en 4.4% (como Seguridad tradicional sin valor agregado), haciéndonos poco competitivos en los procesos de contratación donde tenemos participación. Sin considerar que brindamos un servicio sin Valor tecnológico añadido. Generando una **BAJA PERCEPCIÓN DE VALOR** frente al precio.

5.- Existe una Nula inversión en Publicidad y Promoción; siendo necesario un plan de comunicación que permita dar a conocer los beneficios del servicio y el posicionamiento de la marca dentro del sector privado.

Finalmente, el presente análisis tiene el objetivo de evidenciar la necesidad de mejorar nuestra política precios orientada al sector privado que permita tener mayor capacidad de negociación (mediante promociones o descuentos) por segmentos, así como reforzar nuestros servicios con tecnología que mejore la capacidad de control y supervisión. Involucrando a los clientes en el proceso, mediante acceso a información en tiempo real (supervisión).

El incremento de participación en ventas y cartera de clientes, debe responder en paralelo a una partida presupuestal en la implementación de tácticas de marketing, que permita comunicar los beneficios mediante la publicidad (campañas, redes sociales, emailing, publicidad radia, placas disuasorias, entre otros) y promociones (descuentos) que permitan dar a conocer nuestros servicios a nuevos clientes potenciales . Acciones que son contemplados en el presente proyecto.

9.2. Recomendaciones

Desarrollar el sector privado, implica de establecer una estrategia comercial en mejorar el Valor percibido del servicio frente a los clientes potenciales: (i) Reestructurando nuestra Estructura de Costos con la finalidad de captar nuevos clientes e (ii) implementando elementos tecnológicos como parte de nuestro servicio (Control de rondas, control de visitas, control de guías, GPS, entre otros)

Por otro lado, las acciones comerciales deben estar alineadas a una estrategia de marketing en publicidad y promoción (Social media, eventos, placas disuasorias, RR.PP, web, entre otros), que permita comunicar los beneficios y fortalezas del servicio dentro del sector privado, mejorando la experiencia del cliente y el desarrollo de nuevos servicios a nuevos segmentos de mercado (energía, financiero, entretenimiento, retail) estableciendo diferentes estrategias por tipo de cliente. Diversificando nuestra cartera de servicios y mayor participación del mercado.

Bibliografía

Desaparecidos por terrorismo en Perú bordean los 16.000, según cruz roja: PERÚ TERRORISMO. (2011, Oct 21). EFE News Service Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/899715876?accountid=43847>

El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales. (2015, Mar 19). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953-noticia/?ref=ecr>

Mayor sensación de inseguridad está en Lima y en sector C del país. (2019, Jun 20). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/mayor-sensacion-inseguridad-lima-sector-c-pais-270777-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2019, Ago): *Boletín Estadísticas de Seguridad Ciudadana - Semestre Móvil_Marzo - Agosto 2019*. Perú. Lima.

Empresas destinan entre 2% y 3% de sus ingresos a seguridad. (2014, Jul 08). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-destinan-2-3-ingresos-seguridad-338711-noticia/?ref=ecr>

Boletín Tributario Enero 2019 – Quantum Consultores (Ene 2019). Recuperado de <https://quantumconsultores.com/tag/01-enero-2019/>

Liderman apuesta por robots para vigilancia nocturna. (2019, Jul 23). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/liderman-apuesta-robots-vigilancia-nocturna-273902-noticia/>

Lerma Kirchner, Alejandro E. (2017). *Desarrollo de productos. Una visión integral*, quinta edición.

Sainz de Vicuña, J. (2012). *Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC (pág. 58 - 59): Liderar el proceso de atención al cliente.

Manual de publicaciones de la American Psychological Association (2010), tercera edición.

ANEXO

Anexo 1. Entrevista a Profundidad.

Entrevistas a Profundidad: Personas decisoras del servicio que cuenten con algún servicio de seguridad

FECHA: _____/_____/201__

EVALUACIÓN GENERAL

- Solicitar datos de la persona entrevistada:
Nombres y Apellidos / DNI / Cargo / Empresa / Sector / N° de colaboradores

P1. ¿En la actualidad su empresa cuenta con un área o responsable de seguridad?

P2. ¿Para Ud. cuál es el presupuesto que tiene una empresa para contratar el servicio de seguridad? ¿Por qué?

P3. ¿Qué busca en una empresa de seguridad para contratar sus servicios? ¿Por qué?

P4. ¿Qué le gustaría recibir del servicio de seguridad? Del lado del agente y de la empresa

P5. ¿Cuáles son las principales empresas de seguridad que se le viene a la mente?

P6. ¿De estas empresas que usted conoce, cuál sería la mejor? ¿Por qué?

P7. ¿Qué influiría para no contratar a una empresa de seguridad? ¿Por qué?

P8. ¿Qué recomendaría a una empresa de seguridad para mejorar su servicio?

Anexo 2. Encuesta.

Investigación para una empresa de seguridad

P 1. ¿Es ud. responsable o participe en la contratación de servicios de seguridad en su empresa?

Sí
No

P 2. Especifique su cargo:

P 3. Especifique su Industria:

P 4. El tamaño de su empresa es:

P 4.2 Cuantos años lleva su negocio en el mercado:

P 4.3 ¿Cuál de las opciones describiría la facturación promedio anual de su empresa?

P 5. ¿Actualmente su empresa cuenta con un servicio de Seguridad Privada o tiene planificado contratar uno en los próximos 3 meses?

--

P 6.- ¿Con qué empresa contrata sus servicios de Seguridad?

Prosegur
Liderman
Seguroc
Hermes
Blinsegur
Protssa
G4S
Securitas
Vigarza
ISEG
Otros:

P 7.- Que tipo de servicio contrata. Puede marcar (x) más de una opción:

Seguridad Física Patrimonial: Protección de instalaciones.
Prevención de perdidas: Preventores de tiendas o Eventos Corporativos
Custodia de Mercancía en Transito: Contenedores, furgones u otros.
Traslado de Valores.
Protección Personal: Resguardos y Chofer resguardo.
Seguridad Electrónica de Cámaras de seguridad (CCTV), sensores y alarmas
Seguridad Electrónica en Control de Acceso y Seguridad Perimetral
Consultoría en Seguridad
Seguridad Física Patrimonial: Protección de instalaciones.

P 8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Importante y 5 Muy Importante, ¿Cómo valora los siguientes atributos para una empresa de seguridad?

	1 (-)	2	3	4	5 (+)
1. Posicionamiento de la marca en el mercado.					
2. Experiencia en el sector.					
3. Número de sedes (autorizadas para brindar el servicio).					
4. Cartera de clientes.					
5. Precios competitivos.					
6. Certificaciones ISO (9001, OSHAS 18001, 14001)					
7. Certificación Anti-soborno (ISO 37001)					
8. Capacidad Operativa de supervisión y control.					
1. Posicionamiento de la marca en el mercado.					

P 8.2 En una escala del 1 al 5, donde 1 es Nada Importante y 5 Muy Importante, ¿Cómo valora los siguientes atributos para una empresa de seguridad?

	1 (-)	2	3	4	5 (+)
9. Tiempo de respuesta (ante emergencias).					
10. Pólizas de seguros (Deshonestidad/Resp. Civil).					
11. Tecnología (implementado en los equipos del agente).					
12. Tecnología (implementada en nuestro centro de control).					
13. Personal capacitado en temas de seguridad.					
14. Cumplimiento de las leyes laborales.					
9. Tiempo de respuesta (ante emergencias).					

P 9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿Cómo valora las siguientes características para el servicio de seguridad?

	1 (-)	2	3	4	5 (+)
1. Participar en la selección del agente asignado.					
2. Recibir Informes y reportes (quincenales/mensuales)					
3. Acceder a una plataforma Web/App de clientes.					
4. Recibir un análisis de riesgo anual.					
5. Recibir capacitación en primeros auxilios (al personal administrativo de su empresa).					
6. Recibir capacitaciones contra incendios (al personal administrativo de su empresa)					
1. Participar en la selección del agente asignado.					

P 9.1. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿Cómo valora las siguientes características para el servicio de seguridad?

	1 (-)	2	3	4	5 (+)
7. La supervisión constante (mínimo. 3 veces por semana)					
8. Control de rondas de instalaciones.					
9. La amabilidad y compromiso del agente.					
10. La atención del ejecutivo de cuenta					
11. Visitas periódicas del ejecutivo de cuenta					

P 10. De la siguiente lista, marque las Empresas de Seguridad que recuerde o haya escuchado su nombre, seleccione todas las que conozcas?. Puede Marcar (X) más de una opción.

Prosegur
Liderman
Seguroc
Hermes
Blinsegur
Protssa
G4S
Securitas
Vigarza
ISEG
Otros:

P 11.- Que cantidad de agentes contrata uds. para sus servicios de seguridad (basados en turnos de 24 Hrs)

P 12. -Cuál sería su presupuesto a pagar por turnos de 24 Hrs - Sin IGV (considerando la calidad del servicio)

	Mayor a S/ 7,500	Mayor a S/ 7,500	Mayor a S/ 7,500	Mayor a S/ 7,500
Agente No Armado				
Agente Armado				
Prevencionista (Control				

P 13. Si PROTSSA empresa de seguridad con más de 29 años en el mercado, le ofrecería sus servicios bajo los atributos que más valora usted: En el servicio, tiempo de respuesta menor a 45 minutos, cobertura a nivel nacional, precio de mercado por Agente Armado de S/ 7,300-7,500 / Agente Sin Armas y Prevencionistas de S/ 7,200 - 7,000, garantía (póliza de Resp. Civil US\$ 1, 000,000 y Deshonestidad US\$ 500,000), estudios de seguridad anual, capacitaciones a su personal, entrenamiento a sus ejecutivos y directores en manejo defensivo e implementación de tecnología en nuestros procesos y Centro de Control, ¿Ud. nos contraría?

Definitivamente Sí
Sí
Indiferente
No
Definitivamente No

P 14.- ¿Por qué periodo nos contraría?

P 15.- ¿Cuantos agentes, ud. contraría? Asumiendo puestos de T/Día - Noche 24Hrs.

P 16.- Cual sería el rango que ud. pagaría Mensualmente (Sin I.G.V.)

	S/ 8,000	S/ 7,500	S/ 7,000	S/6,500	S/6,000	S/5,500
Agente No Armado						
Agente Armado						
Prevencionista (Control)						

P 17 La marca PROTSSA, le parece.

	1	2	3	4	5	
Muy Malo						Muy Buen

P 18 El logo PROTSSA "Tu socio en seguridad", le parece.

	1	2	3	4	5	
Muy Malo						Muy Buen

P 19. El uniforme de PROTSSA, le parece.

	1	2	3	4	5	
Muy Malo						Muy Buen

P 21.- ¿Por qué canales de comunicación le gustaría mantenerse en contacto con la empresa?

Plataforma virtual (Por tal de cliente)
Vía Correos
Whatsapp
Llamadas personales.
Facebook
Linkedin
Instagram

Recomendaciones y Sugerencias

Anexo 3. Matriz DAFO - PROTSSA

FODA CRUZADO				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Baja Rotación de Personal (4% promedio anual).	D1	Baja Tasa de Conversión de firmas de contratos de clientes privados.
	F2	Menor Tiempo de instalación del servicio entre 1-3 días (Capacidad Operativa y logística).	D2	Bajo nivel de Capacitación y desarrollo de línea de carrera de Agentes.
	F3	Cumplimiento de la Política de Pagos salariales (Personal operativo / administrativo)	D3	La Calidad de Reporte de Tareo presenta fallas de registro y control (Proceso manual)
	F4	Número de sedes a nivel nacional (Cobertura).	D4	Bajo Reconocimiento de Marca de las empresas del sector privado.
	F5	Tiempo de Experiencia dentro del sector de seguridad (28 años)	D5	Precios poco competitivos sin valor tecnológico añadido (Política de Precios)
	F6	Acreditaciones Internacionales (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC).	D6	Baja Implementación de tecnología en los procesos y servicios de seguridad brindados.
	F7	Nuestra Capacidad Financiera y de Infraestructura.	D7	Ausencia de un Área de Marketing (publicidad y promoción) e Innovación y Tecnología (IT)
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	
O1	Percepción de Inseguridad ciudadana y victimización de empresas.	Descentralizar las OFICINAS COMERCIALES a nivel nacional por regiones Norte/Sur/Centro (O1-F2-F4-F5)		
O2	Implementación de Componente Tecnológico más fuerte en los próximos años (Seguridad)	Desarrollo de NUEVOS SERVICIOS, que aproveche la implementación de elementos tecnológicos (O2-F2-F4-F6-F7)		
O3	Las Grandes empresas demandan un Alto Nivel de Especialización del servicio y cobertura a nivel nacional.		CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS para mantener ventaja competitiva en el servicio - Agentes/Supervisores (O2-D2)	
O4	Incremento de Partida Presupuestal en gobiernos regionales (S/ 296 Millones adicionales).	Impulsar ASOCIACIONES con instituciones públicas que requieren seguridad privada (O4-F4-F5-F7).		
O5	Estabilidad de crecimiento del PBI a pesar de una crisis política. Las empresas reactivan sus inversiones.			
O6	Crecimiento de Servicios de Seguridad Electronica en segmentos residenciales.	Desarrollo de NUEVOS SEGMENTOS, y servicios de MONITOREO REMOTO (Centro de Control) - (O6-F5-F7)		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA	
A1	Inestabilidad Política en los próximos 2 años, tras el cierre del congreso. Reduciendo a 2,6% la proyección de crecimiento del PBI (2020).	Desarrollar un PLAN DE FIDELIZACIÓN para los clientes vigentes (A1-F7)	Implementación del AREA DE MARKETING responsable de la publicidad, promoción y posicionamiento de la marca (A1-D1-D4-D7)	
A2	Paralización de proyectos de envergadura del sector Minero por un total de US\$ 12,000 Millones (Ausencia de grandes proyectos).	Desarrollar RELACIONES CON ASOCIACIONES de empresas de Seguridad (SNS) (A2-F4-F5-F6)	Desarrollar RELACIONES PÚBLICAS con gremios empresariales (A2-D1-D4)	
A3	Exigencia de Implementación de elementos tecnológicos en los servicios de seguridad de las empresas y de las personas	Reforzar la FORMACIÓN de PROF. DE SEGURIDAD en implementación de Sistemas de Seguridad Patrimonial (A3-F1-F5-F7)	Desarrollar MEJORA DE PROCESOS DE TAREO en el campo por los supervisores (A3-D3)	
A4	Ingresos de Empresas Formales e Informales con precios mas baratos.	Desarrollar una PROPUESTA DE VALOR orientado a las empresas propensas a contratar con otras empresas (A4-F7).	Implementación de un SISTEMA ERP, mejorando la Eficiencia de gestión de clientes y control de los procesos (A4-D1)	
A5	Reorganización continua de la SUCAMEC.	Creación de la ESCUELA PROTSSA en la formación y especialización de Agentes de Seguridad (A5-F5-F7).		
A6	Amplia Gama de Ofertas de Seguridad Electronica Residencial/Negocio por empresas no vinculadas al sector (Aseguradoras)		Desarrollo de SEGURIDAD FÍSICA Y ELECTRONICA, orientado a nuevos segmentos (Residencial/Mypes) (A6-D1-D5)	
 ESTRATEGIAS				

Fuente: Elaboración propia.