



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA PROTECTO ONE S.A.C. –
CHICLAYO**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital
Humano**

CAMILO DE JESUS FERNÁNDEZ GUERRERO

KATHIA FIORELLA GONZÁLES ZARPÁN

Asesor

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

A Dios, nuestro creador, quien nos extiende su mano y nos llena de fortaleza sobre todo en los momentos más difíciles.

A nuestros padres, a quienes debemos muchos de nuestros logros. Gracias porque debido a su esfuerzo y dedicación hoy somos personas y profesionales de bien, comprometidos fielmente con nuestros objetivos.

Resumen Ejecutivo

La empresa PROTECTO ONE S.A.C., es una empresa privada cuyo giro de negocio es la prestación de servicios de seguridad privada, esta empresa desarrolla sus actividades en la región Lambayeque y tiene 8 años de fundada. Considerando los factores externos de los cuales se desprenden las oportunidades que tiene esta empresa para su desarrollo, estos permiten que la empresa en estudio pueda aprovechar al máximo dichas oportunidades para poder alcanzar los objetivos planteados.

El incremento de la inseguridad en la región norte del país como uno de los factores para el desarrollo de la empresa ha generado que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. se vea en la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para los periodos 2020 – 2024.

PROTECTO ONE S.A.C, dentro de su plan estratégico plantea cumplir al 2024, los siguientes objetivos: Liderazgo: Incrementar en un 50% la cantidad de servicios que ofrece, tomando en cuenta las necesidades de sus clientes tanto corporativos como naturales; Expansión: Expandir sus operaciones comerciales en la Región Norte del país incrementando las ventas de sus servicios en un 40%; Eficiencia: Maximizar el uso de los recursos que posee la empresa obteniendo una rentabilidad en sus operaciones por encima del 30%; Innovación: Incrementar la inversión en tecnología de seguridad privada en un 30% al año.

Para poder cumplir con los objetivos se consideran dentro de las principales estrategias a aplicar como son: Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad; Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios; Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios; Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa; Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada, entre otros los cuales para su implementación requieren una inversión de S/. 58,300.00; además del compromiso de todos los partícipes que laboran dentro de la empresa tanto directivos como operarios.

Palabras claves:

- Productos
- Clientes
- Desarrollo

- Crecimiento
- Atención
- Competidores
- Mercado
- Venta
- Negocio
- Costos

Abstract

The PROTECTO ONE S.A.C. company, is a private company whose business line is the provision of private security services, this company develops its activities in the Lambayeque region and has been founded for 8 years. Considering the external factors from which the opportunities that this company has for its development, these allow the company under study to make the most of these opportunities in order to achieve the objectives set.

The increase in insecurity in the northern region of the country as one of the factors for the development of the company has generated that the PROTECTO ONE S.A.C. company sees the need to develop a Strategic Plan for the periods 2020 - 2024.

PROTECTO ONE S.A.C, within its strategic plan, proposes to meet the following objectives by 2024: Leadership: Increase by 50% the amount of services it offers, taking into account the needs of its corporate and natural clients; Expansion: Expand its commercial operations in the North Region of the country, increasing the sales of its services by 40%; Efficiency: Maximize the use of the resources that the company has, obtaining a profitability in its operations above 30%; Innovation: Increase investment in private security technology by 30% per year.

In order to meet the objectives, the main strategies to be applied are considered to be: Carry out free training talks to entrepreneurs in the region, providing information and scopes on the latest trends in security; Penetration in new markets and development of new products and services; Acquisition of financial resources to increase efforts in marketing, sales and service improvement; Invest in advertising, informative, educational campaigns in terms of security that achieve the diffusion of the company's brand through digital marketing, in order to publicize the private security services provided by the company; Implementation of new private security services, aimed at natural people, which will improve national coverage in private security, among others which require an investment of S /. 58,300.00; in addition to the commitment of all stakeholders who work within the company, both managers and operators.

Keywords:

- Products
- Customers
- Development
- Growth
- Attention

- Competitors
- Market
- Sale
- Deal
- Costs

Tabla de contenido

INDICE

Resumen Ejecutivo	3
Tabla de contenido	7
Introducción	11
Capítulo I. Generalidades	13
1. Generalidades	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Determinación del problema u oportunidad.	15
1.3. Justificación del Proyecto	16
1.4. Objetivos generales y específicos	16
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.	17
Capítulo II. La Empresa	18
2. La empresa	18
2.1. Antecedentes de la empresa	18
2.2. Descripción del negocio	18
2.3. Ciclo de vida del producto	19
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	20
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa	20
Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa	20
3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa	20
3.1. Visión	20
3.1.1. <i>Visión actual de la empresa.</i>	20
3.1.2. <i>Análisis de la visión actual.</i>	21
3.1.3. <i>Matriz de la visión propuesta para la empresa.</i>	21
3.1.4. <i>Visión propuesta.</i>	22
3.2. Misión	22
3.2.1. <i>Misión actual de la empresa.</i>	22
3.2.2. <i>Análisis de la misión actual.</i>	22
3.2.3. <i>Elementos de la misión propuesta para la empresa.</i>	23
3.2.4. <i>Misión propuesta</i>	23
3.3. Valores	23
3.3.1. <i>Valores actuales de la empresa.</i>	23
3.3.2. <i>Análisis de los valores actuales.</i>	24

3.3.3.	<i>Elementos de los valores propuestos para la empresa</i>	24
3.3.4.	<i>Valores propuestos</i>	24
3.4.	Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa	25
Capítulo IV. Análisis externo		26
4.	Análisis externo	26
4.1.	Tendencias de las variables del entorno	26
4.1.1.	<i>Análisis Político-Gubernamental.</i>	26
4.1.2.	<i>Análisis Económico.</i>	27
4.1.3.	<i>Análisis Legal.</i>	28
4.1.4.	<i>Análisis Cultural.</i>	29
4.1.5.	<i>Análisis Tecnológico.</i>	30
4.1.6.	<i>Análisis Ecológico</i>	30
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	31
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	34
4.4.	Oportunidades y Amenazas	35
4.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	35
Capítulo V. Análisis de la industria		37
5.	Análisis de la industria	37
5.1.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	37
5.2.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	45
5.2.1.	<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	45
5.2.2.	<i>Amenaza de nuevos entrantes.</i>	45
5.2.3.	<i>Poder de negociación de los clientes.</i>	46
5.2.4.	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	46
5.2.5.	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	47
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	47
5.4.	Análisis del Grado de atractividad de la industria	48
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo MPC	49
Capítulo VI. Análisis interno		51
6.	Análisis interno	51
6.1.	Descripción de las actividades de la empresa: AMOFHIT	51
6.2.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	53
6.3.	Determinar las competencias de la empresa	54

6.4.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	55
6.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	55
Capítulo	VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	57
7.	Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	57
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	57
7.1.1.	Objetivos Estratégicos.	57
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos.	57
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	59
7.2.1.	Modelo Océano Azul.	59
7.2.1.1.	<i>Lienzo de la estrategia actual de la empresa.</i>	59
7.2.1.2.	<i>Lienzo de la estrategia de la industria.</i>	60
7.2.1.3.	<i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)</i>	60
7.2.1.4.	<i>Lienzo de la nueva estrategia considerada.</i>	61
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias	62
7.2.2.1.	<i>Matriz FODA.</i>	62
7.2.2.2.	<i>Matriz PEYEA.</i>	64
7.2.2.3.	<i>Matriz Interna Externa.</i>	65
7.2.2.4.	<i>Matriz Boston Consulting Group.</i>	66
7.2.2.5.	<i>Matriz de la Gran Estrategia.</i>	67
7.3.	Resumen de las Estrategias Formuladas	68
Capítulo	VIII. Selección de la estrategia	71
8.	Selección de la estrategia	71
8.1.	Método Factores estratégicos claves	71
8.1.1.	Criterios de selección	71
8.1.2.	Matrices de selección.	72
8.1.2.1.	<i>Matriz de decisión estratégica MDE</i>	72
8.2.	Método de Escenarios	75
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados	75
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios	76
8.3.	Matriz de Planeación estratégica cuantitativa MPEC	77
8.4.	Descripción de estrategias seleccionadas	80
8.4.1.	Matriz de ética (ME)	82
8.5.	Descripción de estrategias de contingencia	84

Capítulo IX. Implementación de la estrategia	86
9. Implantación de la estrategia	86
9.1. Mapa de la estrategia	86
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	86
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	87
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	89
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	90
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas (estrategias)	93
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas (estrategias)	94
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas (estrategias)	95
Capítulo X. Evaluación estratégica	96
10. Evaluación estratégica	96
10.1. Evaluación cualitativa	98
10.1.1. Criterios de evaluación	98
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	99
10.2. Evaluación Financiera de la estrategia	100
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)	100
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	104
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	108
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	110
10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	113
10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	116
Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones	119
11.1. Conclusiones	119
11.2. Recomendaciones	120
Referencias	124
Apéndice	128

Introducción

El presente plan estratégico da inicio con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos componentes guían y norman el desarrollo de las empresas. Seguidamente se desarrolla la evaluación externa con el fin de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y realizar el análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Realizado el presente análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se identificaba las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprende las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil Referencial (MPR), cuyos factores se identifican a partir de entrevista realizada a los directivos de la empresa. Después de ello, se desarrolla la evaluación interna, con el fin de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, con este fin se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Fianzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), de la cual se obtiene como resultado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). (D'Alessio, 2008, p.371). Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MPR, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna – Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). (D'Alessio, 2008, p.372).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con Relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP y la Matriz

de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones, y posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p.373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) internas/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP.

Capítulo I. Generalidades

1. Generalidades

1.1. Antecedentes.

Tomando en consideración la seguridad privada en el mundo, podemos mencionar que la mitad de la población mundial reside en países donde existen más seguridad privada que policías públicos, se llega a esta conclusión gracias a la investigación realizada por el diario británico The Guardian, en donde según los datos recopilados por este célebre periódico, cerca de 40 países tienen una mayor cantidad de trabajadores contratados para resguardar la seguridad de determinadas personas o lugares que policías encargados de garantizar la seguridad del público; esto sucede en países como China, India, EEUU, Brasil, Rusia, Japón y Reino Unido, siendo el mayor extremo el que se produce concretamente en la India, donde la cantidad de seguridad privada quintuplica la de la policía con cifras de 7 millones frente a un millón y medio. Analizando la situación en España, por ejemplo, la cifra está equilibrada, según datos de Eurostat y la COESS (Confederación Europea de Servicios de Seguridad), las fuerzas de seguridad privadas son de 223.000 personas mientras que la pública 243.000. El mercado global de servicios privados de seguridad, que incluyen la vigilancia privada, la vigilancia y el transporte armado, tiene un valor estimado de 180.000 millones de dólares y se prevé que crezca a los 240.000 millones de dólares en 2020. Según las estimaciones de The Guardian mencionan que hay más de 20 millones de trabajadores de seguridad privada en todo el mundo. Es decir, el doble de la población de Portugal o Grecia. (El Boletín, 2017)

Según Barra, A (2018) menciona que América Latina es considerada como la región más violenta del mundo, puesto que de las 20 ciudades más violentas del planeta, 17 se encuentran en esta región, así como cuatro de los cinco países más violentos, según las estadísticas más recientes; esta violencia e inseguridad, impulsadas por la corrupción gubernamental, el crimen organizado, los traficantes ilícitos, las pandillas callejeras y esporádicamente los grupos paramilitares, ha provocado un enorme desarrollo de la industria de la seguridad privada en toda la región. Tanto en esta región como en el Caribe hay más de 16,000 empresas militares y de seguridad privadas que emplean a alrededor de 2,4 millones de personas, si bien es cierto que en todo el mundo los guardias de seguridad privados superan en número a los policías, la brecha es mucho mayor en América Latina, ya que en Brasil, la correspondencia es de cuatro a uno, en Guatemala, de cinco a uno, y en Honduras

hay casi siete guardias privados por cada policía, el principal trabajo de las empresas de seguridad privadas se concentra en el resguardo de centros comerciales, bancos, oficinas, protección ejecutiva de empresarios locales y de líderes extranjeros que viajan por la región y de manera menos visible, también se encargan de la seguridad de empresas de transporte de carga, los campos petrolíferos, así como también de proyectos de la industria extractiva y agroindustrial logrando ser este negocio muy atractivo para la inversión ya que genera ingresos multimillonarios.

Manco, J. (2019) menciona en su artículo que la seguridad integral es un bien público, y básicamente una responsabilidad del Estado, la cual no puede ser delegada a privados, pero es tal la debilidad y la ineficiencia del Estado peruano que la solución del mercado explica el surgimiento de empresas especializadas en los diversos servicios de seguridad. En tal sentido, según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones, y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) al mes de febrero del año 2019, existen registradas 2,869 empresas de seguridad con registros vigentes y actualizados, estando principalmente concentradas según los siguientes datos: 1,126 en Lima (39.2%), en La Libertad 169 (5.8%), Arequipa con 151 (5.2%) y Piura con 142 (4.9%); lo que evidencia que la seguridad se ha convertido en un negocio rentable.

En el Perú actualmente existen 2,869 empresas privadas de las cuales 1,891 están destinadas a la vigilancia privada, 665 se dedican al servicio individual de seguridad personal y 99 están al servicio de protección de personal, y a prestar servicios de tecnología en seguridad, dentro de las destacan empresas consolidadas como Prosegur, G4S, Seguritas, Proseguridad, entre otras. Estas empresas poseen por lo menos 150 mil vigilantes formales a nivel nacional, con ingresos que no guardan proporción con los riesgos a la vida y salud asumidos, en jornadas que superan largamente las ocho horas, con jornada nocturna que muchas veces no es reconocida.

Según la Red de Comunicación Regional (2019), menciona que es tan grave la inseguridad ciudadana que, según el informe de Seguridad Ciudadana del año 2019, reportado por el Instituto de Defensa Legal (IDL), 10 de cada 9 personas aproximadamente temen a ser víctimas de delincuencia, siendo la población urbana y joven quienes presentan mayor preocupación. Dentro de los principales delitos que generan elevados niveles de percepción figura con un 70.2% el robo de casas, amenaza o intimidación representa el 37.3%, robo de vehículo un 30.5% y extorsión

representado por un 22.7%. Toda esta situación tiene tendencia a su agravación por la debilidad del Estado y la falta de eficiencia de la Policía Nacional.

La República (2017) menciona que los últimos hechos criminales que hicieron tambalear el sistema de seguridad ciudadana son el reflejo de que el índice delincencial ascendió en 4% en la región Lambayeque. El jefe de la II Macrorregión Policial del Norte, general PNP Jorge Pérez Flores, reconoció este problema, cuya causa mencionó no es la falta de prevención sino la distracción de los agentes en otros menesteres, hay casos muy lamentables y gran parte es porque la Policía está distraída, al día 300 efectivos están en las movilizaciones y resguardando el patrimonio público y privado, además existe una cifra alarmante que coloca a Lambayeque en el quinto lugar a nivel nacional en inseguridad ciudadana.

1.2. Determinación del problema u oportunidad.

Problema.

La seguridad privada tanto a nivel mundial, nacional y local nos permiten tener un contexto claro de la situación actual que vive ese sector, el cual presenta una oportunidad clara de inversión por el crecimiento que este ha tenido a lo largo de los años, generado a partir de las deficientes políticas públicas por parte de los gobiernos en cuanto a tomar medidas que permitan reducir el grado de inseguridad ciudadana en los diferentes países del mundo. Este aspecto externo ha permitido el desarrollo del sector lo cual ha sido aprovechado por gran cantidad de empresas privadas, puesto que la otorgación de este tipo de servicios genera gran rentabilidad; dentro de las empresas de seguridad privada en la localidad donde se desarrolla la presente investigación tenemos a la empresa PROTECTO ONE SAC, quien oferta el servicio de seguridad integral privada dentro de la región Lambayeque, la cual está encaminada a la búsqueda de la excelencia en el servicio dentro de su sector.

Oportunidad.

El presente plan estratégico pretende ser una herramienta que permita posicionar a esta empresa dentro de una de las mejores de la región norte del país, para lo cual es necesario realizar diferentes análisis tanto a nivel externo como interno para así generar estrategias claras y detalladas que permitan lograr este fin. La experiencia por parte de los socios que dirigen esta empresa es una fortaleza importante que permitirá aprovechar las oportunidades que brinda el sector como son el incremento de la demanda de los servicios de seguridad privada por parte de personas naturales y jurídicas, aparición de nuevas y mejores tecnologías que brindan un soporte importante a la seguridad e incremento del sector terciario o de servicios, además de lograr que

las amenazas no generen un impacto mayor dentro de las operaciones desarrolladas por PROTECTO ONE SAC.

1.3. Justificación del Proyecto

Empresarial.

El presente plan estratégico tiene una justificación empresarial en cuanto a que permitirá el desarrollo de la empresa PROTECTO ONE SAC dentro de su sector, logrando una mejora considerable en su desarrollo económico y operativo, colocándola como una empresa referente para otras entidades relacionadas a la seguridad privada. El desarrollo empresarial de PROTECTO ONE SAC, generará bienestar económico no solo para los accionistas, sino para todos los colaboradores, proveedores y grupos de interés que se relacionan con ellos.

Académico.

El diseño del plan estratégico para la empresa PROTECTO ONE SAC permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del programa de maestría en ciencias empresariales dictado por la Universidad San Ignacio de Loyola, y así, poder aportar constructos teóricos que permitan a otros investigadores realizar un plan estratégico de manera adecuada, que generen aportes beneficiosos tanto para la empresa como para el sector.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico que permita posicionar a la empresa PROTECTO ONE SAC como una de las mejores en la región norte del país.

Objetivos específicos.

Diagnosticar la situación actual del sector seguridad privada en la región norte del país.

Elaborar un diagnóstico del ambiente externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa PROTECTO ONE SAC.

Formular la misión, visión y objetivos que proyecten el direccionamiento estratégico de la empresa PROTECTO ONE SAC.

Diseñar estrategias que permita posicionar a la empresa PROTECTO ONE SAC como una de las mejores en la región norte del país.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

Alcances.

El alcance de la presente investigación se limitará a la realización de un plan estratégico para la empresa PROTECTO ONE SAC, la cual está ubicada en el distrito de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, puntualmente en la Ca. Los Pinos n° 424 Urb. Santa Victoria.

Limitaciones.

Dentro de las limitaciones para la realización de la presente investigación tenemos:

- 1.- Limitación en cuanto a los recursos necesarios para realizar el presente plan estratégico, como son el económico y el recurso humano en cuanto a limitadas asesorías durante su desarrollo.
- 2.- Acceso restringido a la información del sector de seguridad privada.
- 3.- Tiempo limitado para la realización del presente plan.
- 4.- Restringido acceso a los clientes por ser un sector hermético en cuanto a brindar información.

Capítulo II. La Empresa

2. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa PROTECTO ONE SAC, es una empresa chiclayana, dedicada principalmente a prestar servicios de seguridad privada a empresas dentro del departamento de Lambayeque, adicional a este servicio, también viene incursionando en ofrecer capacitación de personal, supervisión de operaciones de empresas, utilizando el servicio de protecto mobile con el cual realizan el monitoreo de su personal y de sus clientes en unidades como motos lineales y automóviles que les permiten realizar un control frecuente de los diferentes servicios brindados. Dentro de los principales clientes con que cuenta PROTECTO ONE SAC, están empresas como Cosapi, Dominus, Quicornac, Técnica avícola S.A, Cerro Verde, Cobra entre otras, las cuales han puesto su confianza en esta empresa emergente dentro del sector de seguridad privada de la Región. Esta empresa tiene sus inicios en el año 2011 y fue constituida por el ex oficial de la Marina de Guerra del Perú el Sr. Javier Gustavo Ramírez Villarán quien desempeña el cargo de Gerente General, y por el ex oficial del Ejército del Perú el Sr. Abraham Yeicob Montoya Ventocilla desempeñando el cargo de Administrador; la experiencia de ambos en el rubro de seguridad les permitió fundar esta empresa y así poder incursionar en este mercado tan atrayente.

2.2. Descripción del negocio

La empresa PROTECTO ONE SAC es una sociedad que se encuentra registrada ante las entidades del gobierno peruano como son la SUNARP y la SUNAT, lo cual le permite tener la formalidad necesaria para poder realizar sus operaciones en nuestro país. El giro de negocio de la empresa en mención es la seguridad privada, para lo cual brinda los siguientes servicios:

Servicio de vigilancia. Servicio que es brindado para empresas tanto públicas como privadas, donde personal calificado y capacitado realiza la custodia de bienes inmuebles, utilizando la indumentaria y el equipamiento necesario para salvaguardar la seguridad de estas empresas.

Capacitación. Servicio que permite transmitir los conocimientos y experiencias ganadas por el equipo de colaboradores de PROTECTO ONE SAC, donde realiza diagnósticos de la situación actual en cuanto a normas de seguridad que poseen sus clientes, proponiendo mejoras en sus procesos y protocolos de seguridad que estos realizan en el día a día de sus operaciones.

Supervisión. Servicio brindado para controlar el ingreso y la salida de los visitantes, colaboradores, proveedores entre otros, que visitan las instalaciones de los clientes que posee PROTECTO ONE SAC.

Protecto Mobile. Servicio que brinda la empresa PROTECTO ONE SAC, donde mediante el uso de unidades motorizadas realiza el control y seguimiento de las actividades de los colaboradores asignados a cada una de las instalaciones de sus clientes donde la empresa brinda los servicios de seguridad, este servicio monitorea el cumplimiento de las funciones del personal de vigilancia.

2.3. Ciclo de vida del producto

Los servicios que oferta la empresa PROTECTO ONE SAC, se encuentran en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de producto, es decir se encuentra en una etapa donde existe un incremento de las ventas de los servicios que esta ofrece, ya que existe un interés profundo por parte de los clientes potenciales de adquirir sus servicios. En esta etapa es necesario que la empresa otorgue beneficios tanto tangibles como intangibles de los servicios que ofrece, además de que necesita un apoyo constante para mantenerse. Es importante también en este ciclo de vida la penetración en nuevos mercados lo que permitirá afianzar el crecimiento de PROTECTO ONE SAC.

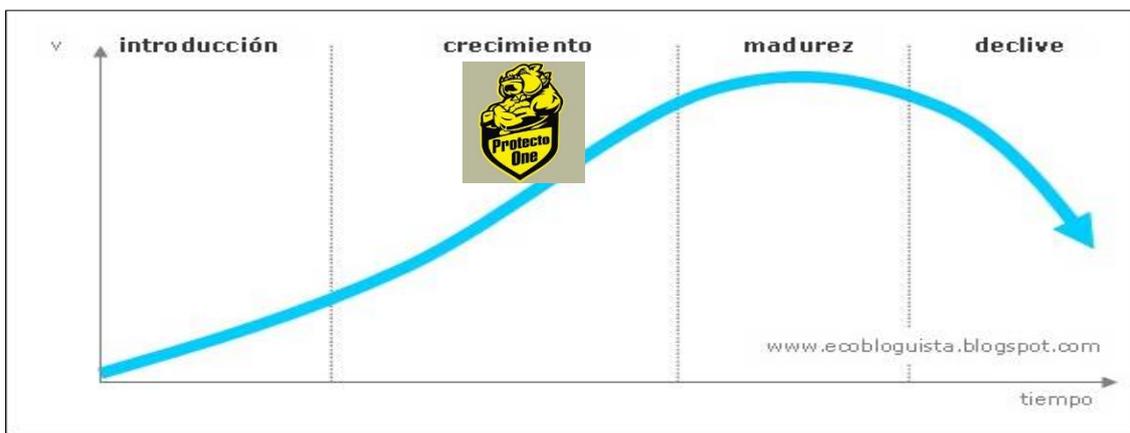


Figura 1. Ciclo de vida del producto/servicio

Fuente: Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

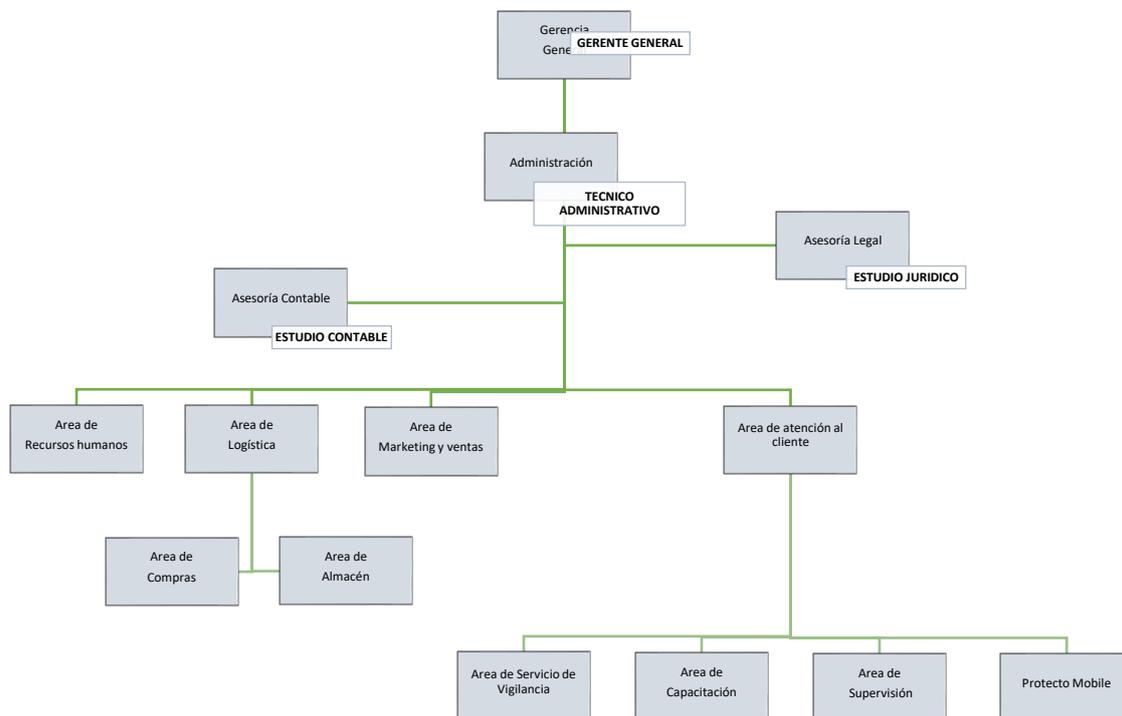


Figura 2. Estructura orgánica PROTECTO ONE S.A.C.

Fuente: Proporcionado por la empresa

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Empresa

La empresa PROTECTO ONE S.A.C. actualmente posee 8 años de experiencia en brindar servicios de seguridad privada en el país, y paso a paso viene afianzando terreno dentro de este mercado, pues resulta muy atractivo. En los últimos años la empresa ha superado la rentabilidad esperada, lo cual le permite aun seguir realizando sus operaciones dentro del mercado de la región.

Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa.

La visión actual de PROTECTO ONE SAC es:

“Ser reconocida en el 2,022 en la Región Norte, como la empresa líder en calidad de servicio en seguridad integral, con principios sostenibles de responsabilidad social, eficiencia y confianza”.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La visión actual que ha planteado la empresa PROTECTO ONE SAC, se ajusta a la buena situación actual por la que pasa el sector de seguridad privada en el país, ya que el alto índice de inseguridad que se vive en el Perú y en especial en la región norte, se presenta como una oportunidad de crecimiento en el sector durante los siguientes años, un factor a considerar es que PROTECTO ONE SAC no está tomando en cuenta generar estrategia alguna que le permita ser líder en la calidad de servicio, además que aún no se han considerado políticas de desarrollo en sus operaciones que le permitan ser sostenibles en el tiempo. Adicional a ello, la existencia de empresas de seguridad privada reconocidas en la región, es un punto negativo para PROTECTO ONE SAC, ya que estas se encuentran posicionadas desde hace varios años en el sector, lo cual no permitirá que PROTECTO ONE SAC obtenga el liderazgo mencionado en su visión a largo plazo.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

La visión, se refiere a un estado futuro, es decir es una condición que la empresa plantea, la cual no ha existido antes, ni existe en la actualidad. Por ello la visión permite para quien lidera a la empresa establecer un nexo entre la situación presente y futura de la organización. Con el fin de que una empresa logre su visión, resulta imprescindible el tomar medidas efectivas tanto para la organización como para quienes la componen. (Brennis y Nanus, 1985)

Mediante la Tabla 1, se presenta la visión propuesta para PROTECTO ONE S.A.C., todo ello a partir de la teoría planteada por Brennis y Nanus, siendo una visión realista, creíble y atractiva para la empresa, respondiendo a las preguntas ¿En qué queremos convertirnos?, ¿Qué servicios queremos ofrecer? Y ¿Qué queremos lograr en el futuro?

Tabla 1

Matriz de la visión propuesta para la empresa

Pregunta	Respuesta
Dimensión en el tiempo	Al año 2024
¿En qué queremos convertirnos?	Empresa líder en la seguridad privada en la región norte del Perú
¿Qué servicios queremos ofrecer?	Servicios de seguridad privada
¿Qué queremos lograr en el futuro?	Posicionamiento en el mercado de la región norte del Perú
¿Cómo lograremos resultados?	Eficiencia, disciplina y honestidad

Nota: Adaptado de Brennis y Nanus

3.1.4. Visión propuesta.

El equipo de trabajo propone la siguiente Visión para la empresa PROTECTO ONE SAC, tomando en cuenta el análisis de la visión que actualmente posee, quedando redactada de la siguiente manera:
“Al año 2024 posicionarnos dentro de las 5 empresas líderes en servicios de seguridad privada de la Región Norte del país, extendiendo año a año nuestra presencia a nivel regional, garantizando un excelente desempeño en operaciones de seguridad con eficiencia, disciplina y honestidad”

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa.

La misión que actualmente considera PROTECTO ONE SAC es:
“Brindar un servicio de calidad en seguridad integral, con tendencia a la excelencia; siempre dispuestos a superar las necesidades y expectativas del cliente, con personal capacitado y comprometido con la vocación de servicio”.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

La misión que propone PROTECTO ONE SAC, se encuentra en parte relacionada con las herramientas y los medios que utiliza la empresa para lograr su visión propuesta, pero es necesario el poder identificar de manera clara cuáles son sus medios directos y claves para hacer de PROTECTO ONE SAC una empresa competitiva en el sector y les permita en 5 años ser una de las empresas líderes en la región.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Con el fin de generar la propuesta de la misión para PROTECTO ONE S.A.C., se consideró los componentes de la misión dados por David (2013) quien menciona que la declaración de una misión puede tener ciertas variaciones en cuanto a su extensión, contenido, formato y especialidad, dado que su declaración es considerada dentro del proceso estratégico la más visible y pública del proceso. A partir de lo mencionado la Tabla 2, muestra los componentes que se consideraron para la propuesta de la misión de la empresa en investigación. (p.51)

Tabla 2

Elementos de la misión propuesta para la empresa

Pregunta	Respuesta
¿Qué hacemos?	Brindar servicio de seguridad privada
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Empresas públicas y privadas de la región norte del país.
¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la empresa?	Servicio de vigilancia Capacitación Supervisión Protecto Mobile
¿Qué beneficios brindamos?	Seguridad, confianza, soluciones eficientes
¿Cuáles son los valores básicos de la empresa?	Responsabilidad, Disciplina y Respeto

Nota: Elaboración propia

3.2.4. Misión propuesta

“Brindar a nuestros clientes seguridad y confianza en los servicios que ofrecemos, generando soluciones eficientes a sus requerimientos de seguridad, para lo cual contamos con personal capacitado e instruido para el buen desempeño de sus funciones, utilizando los medios tecnológicos primordiales para lograr su tranquilidad, satisfacción y confianza”.

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

La empresa PROTECTO ONE SAC desarrolla sus operaciones empresariales tomando en cuenta los siguientes valores:

Integridad. Son las aptitudes y actitudes de un colaborador para realizar adecuadamente sus actividades, funciones y servicio (puntualidad, cortesía, respeto, presentación personal, proactividad, etc.)

Trabajo en equipo. Cuando en una organización todos tienen sus funciones, pero su objetivo es común; produce compañerismo, ambiente de armonía, entusiasmo y una adecuada comunicación.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores considerados por PROTECTO ONE SAC, resultan deficientes para una empresa que busca ser líder en el sector de seguridad privada, ya que no aporta un valor diferencial en el servicio que esta ofrece. Estos valores deben de ser la base principal para el buen desempeño de las labores de todo su personal, tanto directivo, técnico como operativo. Valores como la integridad y el trabajo en equipo no resultan ser suficientes para poder diferenciarse de las empresas de seguridad privada existentes en el mercado, por lo tanto, resulta necesario considerar otros valores como la responsabilidad, honradez y puntualidad, valores apreciados por los clientes del mercado donde desarrolla sus operaciones la empresa en estudio.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

El presente plan considera 3 valores adicionales a considerar por la empresa PROTECTO ONE SAC, los cuales deberán ser transmitidos en todo ámbito de la empresa, además de ser transmitidos a los diferentes grupos de interés que la componen (proveedores, clientes, comunidad, gobiernos, etc.).

3.3.4. Valores propuestos

Los valores a proponer mediante el desarrollo del presente plan estratégico son:

Responsabilidad. Al momento de cumplir de manera puntual y oportuna con los servicios de seguridad privada que ofrece a sus clientes, además de considerar lo importante de su labor en el desarrollo de las operaciones de los mismos.

Disciplina. En cuanto a actuar de forma ordenada y perseverante para cumplir y conseguir el propósito para con sus clientes tanto externos como internos.

Respeto. En las relaciones con los clientes y entre colaboradores de la empresa, lo cual permite crear un ambiente adecuado para el trabajo.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

En la Tabla 3, se puede observar los valores propuestos alineados tanto con la misión, como con la visión estratégica, que según Altair Consultores (2013), permite el poder integrar los valores de la empresa con la misión y visión, por lo que a continuación se muestra la relación existente.

Tabla 3

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores

Valores	Alineación estratégica con la Misión	Alineación estratégica con la Visión
Integridad	Al ofrecer la seguridad y confianza a los clientes.	Que permita ser líderes en el sector.
Trabajo en equipo	Realizando un trabajo unificado en beneficio del cliente.	Para lograr los objetivos a largo plazo.
Responsabilidad	Al cumplir con los servicios ofrecidos a los clientes.	Garantizando un excelente desempeño.
Disciplina	Al utilizar la información proveniente de los clientes.	Al realizar las operaciones de seguridad con eficiencia, disciplina y honestidad.
Respeto	Al momento de realizar un trabajo oportuno y eficiente.	Para con los colaboradores y clientes.

Nota: Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis externo

4. Análisis externo

“Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas”. (D'Alessio, 2008 p. 118)

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Para realizar el análisis externo del presente plan, se tomarán en cuenta tendencias identificadas a partir del análisis de factores políticos, económicos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos. Estas tendencias permitirán identificar tanto oportunidades y amenazas, las cuales permitirán ver el entorno en donde se realizará el presente plan.

4.1.1. *Análisis Político-Gubernamental.*

En el Perú la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), en alianza con la Sociedad Nacional de Seguridad Privada, brindó un taller de capacitación a empresas dedicadas a la seguridad privada, ofreciéndoles información de cómo desarrollar el proceso que les permitirá obtener y regularizar sus respectivas tarjetas de propiedad de los armamentos que estos utilizan en el desarrollo de sus operaciones, además de ello el gobierno mediante esta entidad les informó de los beneficios que permitirán regularizar su uso, así como el facilitar a la SUCAMEC el control de la posesión, traslado y almacenamiento del armamento no regularizado (Sucamec, 2018).

El gobierno peruano, mediante el Congreso de la República ha planteado medidas con el fin de fortalecer la seguridad ciudadana y luchar en contra de la delincuencia y el crimen organizado, esto se generó mediante el proyecto de Ley N° 27933 “Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana” aprobado el 20 de Junio del 2019, que considera él tomar en cuenta medidas para el control, supervisión y gestión migratorio, fortalecer el control del tránsito y del transporte además de los servicios aduaneros; fortalecimiento de los servicios de seguridad privada y uso de diferentes sistemas de video vigilancia además del fortalecimiento del sistema penitenciario nacional relacionado con infraestructura, seguridad, vigilancia y control (El comercio, 2019).

Otra de las iniciativas dadas por SUCAMEC, en beneficio de las empresas de seguridad privada, son las acciones realizadas a consecuencia de la nueva convivencia y prevención del contagio del COVID 19, pues esta entidad ha

autorizado de forma temporal que las empresas de seguridad brinden cursos virtuales para la formación básica y perfeccionamiento de su personal, esto se dio a través de la RS N°171-2020-SUCAMEC, en donde indica que las empresas de seguridad privada deben poseer plataformas virtuales educativas, lo cual permita al personal de estas empresas adquirir todas las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de su deber. Todo ello, permitirá que las empresas privadas, sigan desarrollando sus actividades de capacitación asegurando tanto la salud como el bienestar de sus participantes frente a la propagación del Covid 19. (Sucamec, 2020)

Estas tendencias relacionadas al apoyo del gobierno a las entidades privadas de seguridad se presentan como una oportunidad para la empresa PROTECTO ONE SAC.

4.1.2. Análisis Económico.

Al realizar el análisis económico, podemos mencionar que, en febrero del año 2020, el sector de servicios prestados a empresas, tuvo un incremento del 3.42% con relación al año anterior. Todo ello, representado por el incremento de un 2.96% en las actividades de servicios administrativos y de apoyo. Según el INEI, las actividades de seguridad privada se vieron elevadas debido a los contratos realizados en cuanto a seguridad física brindado a instituciones públicas y privadas, resguardos especiales, soluciones tecnológicas como las alarmas, sistemas de rastreo GPS, sistemas de anti sabotaje y control de accesos. (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2020)

Un factor cultural influyente en la seguridad en el país es el índice de pobreza, el cual en el año 2018 disminuyó en un 1.2%, dichos resultados fueron publicados por el INEI, a partir de un informe donde se señala que 313,000 personas salieron de la pobreza durante ese año. La población que pasa por esta situación representa al 20.5% del total, lo cual equivale a 6 millones 593 mil personas, esto se mide a partir de que esta parte de la población tiene un nivel inferior de gasto en relación a la canasta básica familiar. (Perú 21, 2019)

Otra tendencia económica se genera a partir del análisis del PBI peruano, en donde según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), perteneciente a la Cámara de Comercio de Lima, a inicios del año 2020, se proyectó un incremento económico en un 2.9%, a partir del análisis de crecimiento del Perú en la última década, además la economía peruana ha sido la de mayor crecimiento con respecto a los países de la región con un 4.8%, sumado a la

menor inflación representada por el 3.0%, superando a economías de mayor tamaño como la Argentina y Brasileira. (La Cámara, 2020)

Según informe del Banco Central de Reserva del Perú, el tipo de cambio interbancario, cerró en febrero del 2020 en S/. 3.46 por dólar, siendo un tipo de cambio mayor en 2.5% que la cotización del mes de enero del mismo año. Esto, permitió la acumulación de una depreciación de 4.3%. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020)

La presente tendencia económica referida al crecimiento del sector de servicios de seguridad a empresas, se presenta como una oportunidad para la empresa PROTECTO ONE SAC.

4.1.3. Análisis Legal.

En cuanto a las tendencias legales podemos indicar que durante los últimos años el estado peruano ha implementado diferentes políticas para disminuir la inseguridad ciudadana en el país, muy a pesar de ello no se ha alcanzado obtener resultados favorables, puesto que la delincuencia sigue incrementándose. Esto ha generado la aparición de empresas de seguridad privada, para lo cual el estado ha buscado promover y regular la formalización de los conserjes individuales que brindan seguridad privada realizada por personas naturales, reduciendo así los altos índices de inseguridad y mejorar la calidad de vida de estas personas. (Aramango, A. 2018)

El marco normativo peruano, asigna a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (Sucamec), el poder regular y controlar el uso de armas y municiones promoviendo el uso responsable de armas, además de velar por el cumplimiento de la normativa vigente sobre la posesión, uso de armas, municiones, explosivos y demás relacionados con esta actividad. (Rivera, C. 2019)

Así mismo, podemos mencionar el D.L. 1213, mediante la Ley 30336, que regula los servicios de la seguridad privada, donde se incorporaron importantes lineamientos para la regulación laboral de los trabajadores de empresas de seguridad privada, además de la obligatoriedad de las entidades financieras de contratar personal de seguridad privada, cesando la prestación de servicios privados por parte de la Policía Nacional del Perú, así como la otorgación de

seguros complementarios de riesgo al personal (SCTR), por ser considerada una actividad de alto riesgo. (Diario El Peruano, s.f.)

A su vez, tenemos el análisis de la situación de la seguridad privada en tiempos de coronavirus, vemos que entidades como la SUCAMEC, ha tomado en cuenta la nueva realidad, por lo que, durante este estado prorrogó las habilitaciones que poseen los vigilantes privados, lo cual permitió que existiera la continuidad de este tipo de servicio en plena pandemia. Pues, según estadísticas al mes de mayo del 2020, habían más de 115 mil vigilantes brindando sus servicios en diversas maneras o modalidades, cifra que evidencia el apoyo brindado a la Policía Nacional del Perú convirtiéndolo en héroes anónimos. (Sucamec, 2020)

La tendencia legal referida a la preocupación por parte del estado en la implementación de leyes a favor de la seguridad privada realizada por personas naturales, se presenta como una oportunidad para la empresa PROTECTO ONE SAC, ya que permitirá la formalización del sector seguridad con el fin de mejorar la oferta de este tipo de servicios en el país.

4.1.4. Análisis Cultural.

Existe una relación entre la cultura y la conducta delictiva, pues esta se origina de un supuesto moral, en donde los comportamientos se vuelven costumbre en una determinada comunidad, los mismos que van cambiando o evolucionando a la par que cambia la cultura, es por ello, que cuando un sector amplio de la sociedad cambia sus costumbres culturales, se imponen nuevas formas de comportamiento de tipo moral. (García, J. & Devia, C. 2017)

La inseguridad ciudadana genera costos ocultos que pocas veces son identificados y considerados, uno de ellos es la disminución de la productividad de las empresas, por el incremento de costos en protección, seguros, servicios legales y gastos médicos, además también influyen en la pérdida de inversiones puesto que buscan mercados más seguros aunque estos puedan ser menos rentables, otro costo oculto es el de la pérdida del capital humano puesto que muchos ciudadanos con un alto potencial intelectual migran a países con mayor seguridad. Es así, que la inseguridad produce un círculo vicioso, ya que a más delincuencia menos inversión y menos empleo, lo cual hace que más personas realicen actividades delictivas para sobrevivir. (López, D. 2016)

La presente tendencia cultural relacionada al incremento de la inseguridad ciudadana en el país se presenta como una oportunidad para la empresa PROTECTO ONE, en vista de que existe campo de acción para los servicios de seguridad que brinda esta empresa, a la vez esta tendencia la podemos relacionar

con una amenaza relacionada a la fuga de inversiones en el país por parte de empresas nacionales y extranjeras debido a que son amenazas por el continuo crecimiento del crimen organizado en el país.

4.1.5. Análisis Tecnológico.

El uso de la tecnología en la seguridad privada ha venido desarrollándose de forma acelerada, dado que los dispositivos electrónicos utilizados ayudan y facilitan la labor a empresas de seguridad con la finalidad de establecer controles y avisos automáticos que complementan las labores del personal de vigilancia. Es vital contar con personal capacitado que tenga la capacidad de usar y dominar estas herramientas tecnológicas y utilizarlas de tal forma que permita mejorar la calidad del servicio de seguridad que las empresas ofrecen. (Tres punto uno, 2016)

Conforme la inteligencia artificial comience su aplicación en las diferentes industrias en el mundo, esta se irá incorporando de manera amplia en la seguridad privada a través de la videovigilancia. Este tipo de tecnología artificial, permite la reducción del almacenamiento, carga y transferencia de información, incrementando la eficiencia, permitiendo el ahorro de tiempo y reducción de los costos. Ello, unido a la utilización de sistemas de ciberseguridad, permiten mitigar posibles ataques que vulneren la seguridad de la información que poseen las empresas. (Lugones, O. 2020)

La tendencia tecnológica relacionada con la aparición de nuevas tecnologías de vigilancia y seguridad se presenta como una oportunidad para PROTECTO ONE, ya que puede complementar los servicios que brinda con el uso de estas herramientas tecnológicas, no obstante podemos identificar a la vez una amenaza con relación a la migración por parte de las empresas de adquirir servicios tradicionales de vigilancia a adquirir servicios de vigilancia 100% electrónica, las cuales les permiten a menor costo adquirir equipos sofisticados que les brindan el soporte en cuanto a seguridad de sus instalaciones.

4.1.6. Análisis Ecológico

En los últimos años las empresas se encuentran adecuando los procesos que realizan, priorizando el cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos que posee, para lo cual es necesario realizar un control minucioso de las operaciones que realizan dentro y fuera de sus instalaciones. Para ello, es esencial el uso de medidas de seguridad para una buena gestión ambiental, para lo cual, el control de estos debe ser ejecutado por especialistas que puedan

gestionar de manera adecuada el cuidado de los recursos con que cuenta la empresa (Ministerio de educación y formación profesional, 2019).

El papel del medio ambiente en el fomento de la seguridad ha sido considerado en alguno de los foros internacionales de mayor importancia en el mundo. Las consecuencias ambientales del uso de material bélico, como resultado de los productos químicos que éstos contienen, como son derivados del petróleo y productos químicos dañinos, son necesario que sean reglamentados estableciendo compromisos internacionales en cuanto a su uso. (Organización de las Naciones Unidas, 2018)

La tendencia relacionada a la preocupación por parte de las empresas en la seguridad y vigilancia de sus procesos, se presenta como una oportunidad para PROTECTO ONE, debido a que puede generar nuevos servicios dirigidos a este tipo de servicios de seguridad privada.

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

Realizando el presente análisis podemos identificar el impacto que tienen las variables externas en los clientes, detalladas en la presente tabla:

Tabla 4

Impacto en clientes de cada una de las variables del entorno

Tendencia	Impacto
Político – Gubernamental	
Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.	Mejores servicios de seguridad.
Escasa inversión en CTI por parte del gobierno peruano.	Poco acceso a productos y servicios innovadores.
Económico	
Crecimiento constante del sector servicios en el país.	Mayor oferta de empresas de servicios de vigilancia.
Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.	Adquisición de productos y servicios de baja calidad.
Legal	
Implementación de leyes a favor a la seguridad privada de personas naturales.	Generación de confianza en la adquisición de los servicios adquiridos.
Cultural	
Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.	Exposición a continuos robos e incremento en costos de seguridad.
Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.	Limitada oferta de servicios competitivos y diferenciados.
Tecnológico	
Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.	Obtención de mejores servicios complementados con el uso de tecnología.
Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.	Opción de adquisición de propios sistemas de seguridad a bajos costos.
Ecológico	
Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.	Mayor control en las operaciones realizadas.

Nota: Elaboración propia

Adicional a ellos, podemos también identificar el impacto sobre los proveedores, siendo estas las siguientes:

Tabla 5

Impacto en proveedores de cada una de las variables del entorno

Tendencia	Impacto
Político – Gubernamental	
Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.	Confianza y seguridad en el cumplimiento de las relaciones comerciales con este sector.
Escasa inversión en CTI por parte del gobierno peruano.	Limitado acceso a obtener mejoras en sus productos y servicios que ofrece.
Económico	
Crecimiento constante del sector servicios en el país.	Opción de ofertar nuevos bienes y servicios a este sector.
Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.	Generación de competencia desleal.
Legal	
Implementación de leyes a favor de la seguridad privada de personas naturales.	Opción de inversión en nuevos segmentos de mercado.
Cultural	
Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.	Aumento de las ventas en el sector.
Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.	Limitada opción de expansión dentro del sector.
Tecnológico	
Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.	Mejora de las opciones de venta de productos tecnológicos de vanguardia.
Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.	Posibilidad de mejorar los procesos de ventas con el uso de sistemas tecnológicos.
Ecológico	
Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.	Mejora de los procesos de producción y comercialización.

Nota: Elaboración propia

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

Tabla 6

Efecto de la empresa en cada variable del entorno

Tendencia	Impacto	Oportunidad / Amenaza
Político - Gubernamental		
Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.	Mejores condiciones para hacer negocios en el país.	Oportunidad
Escasa inversión en CTI por parte del gobierno peruano.	Limitado acceso a nuevas tecnologías para mejora de procesos.	Amenaza
Económico		
Crecimiento constante del sector servicios en el país.	Capacidad de crecimiento.	Oportunidad
Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.	Aparición de empresas informales en el sector.	Amenaza
Legal		
Implementación de leyes en favor a la seguridad privada de personas naturales.	Formalización del sector y mejora de la oferta de servicios.	Oportunidad
Cultural		
Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.	Incremento de la demanda por los servicios brindados.	Oportunidad
Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.	Limitación de acceso a nuevos mercados.	Amenaza
Tecnológico		
Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.	Mejora de los servicios de seguridad ofrecidos.	Oportunidad
Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.	Desplazamiento de los servicios de seguridad tradicional	Amenaza
Ecológico		
Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.	Opción de incrementar la cartera de servicios ofertada.	Oportunidad

Nota: Elaboración propia

4.4. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- O1. Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.
- O2. Crecimiento constante del sector servicios en el país.
- O3. Implementación de leyes a favor de la seguridad privada de personas naturales.
- O4. Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.
- O5. Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.
- O6. Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.

Amenazas

- A1. Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.
- A2. Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.
- A3. Escasa inversión en CTI por parte del gobierno peruano.
- A4. Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

La presente matriz, permite a los estrategas realizar un resumen de la información obtenida a partir del análisis PESTE; lo cual permite la cuantificación de los resultados en las oportunidades y amenazas que se evidencian en un determinado entorno. Para ello, se debe listar los factores o determinantes de éxito, acorde con la oportunidad y la amenaza, las cuales deben sumar entre 10 y 20. Después, se asigna un peso relativo a cada factor siendo 0.0 no importante y 1.0 muy importante, además se asigna una valoración que permite ver de qué forma responde la organización a un factor eligiendo 1 si la respuesta de la organización es pobre, 2 si es promedio, 3 si está por encima del promedio y 4 si es superior. (D'Alessio, F. 2008, p.125)

Según los resultados obtenidos en la presente matriz EFE, se obtuvo como resultado total ponderado el valor de 2.69 por encima del 2.50 promedio, lo cual indica que la empresa está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del sector.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de factores externos de Protecto One S.A.C.

Factores Externos		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	O1. Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.	0.11	3	0.33
2	O2. Crecimiento constante del sector servicios en el país.	0.14	2	0.28
3	O3. Implementación de leyes a favor de la seguridad privada de personas naturales.	0.09	3	0.27
4	O4. Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.	0.17	4	0.68
5	O5. Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.	0.11	2	0.22
6	O6. Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.	0.13	3	0.39
				2.17
Amenazas				
1	A1. Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.	0.05	1	0.05
2	A2. Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.	0.07	3	0.21
3	A3. Escasa inversión en CTI por parte del gobierno peruano.	0.08	2	0.16
4	A4. Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.	0.05	2	0.10
				0.52
Total		1.00		2.69

Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, tomando en cuenta que los ponderados de las oportunidades identificadas tienen un peso de 0.75 frente al 0.25 de las amenazas, lo cual nos permite analizar que las variables externas son favorables para la empresa PROTECTO ONE SAC.

Capítulo V. Análisis de la industria

5. Análisis de la industria

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

Considerando la realidad del mercado actual en donde está inmersa la empresa de seguridad PROTECTO ONE SAC, podemos iniciar este análisis mencionando cifras relacionadas con la inseguridad que se vive dentro del país y de la región Lambayeque, donde por ejemplo según los resultados presentados por el INEI entre los meses de enero y junio de 2019, el 9.7% de las viviendas ubicadas en un área urbana a nivel nacional, han sido afectadas por robo o intento de robo lo cual permite identificar un porcentaje considerable de este tipo de hecho delictivo, generando zozobra en la comunidad, otro dato importante es que el 4.7% han sido afectadas solo por robo y en un 5.5% de viviendas el delincuente no logró concretar el robo, pero sí generó temor e inseguridad a la población, aun así el acto delictivo no haya sido concretado. (Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019, p.40)

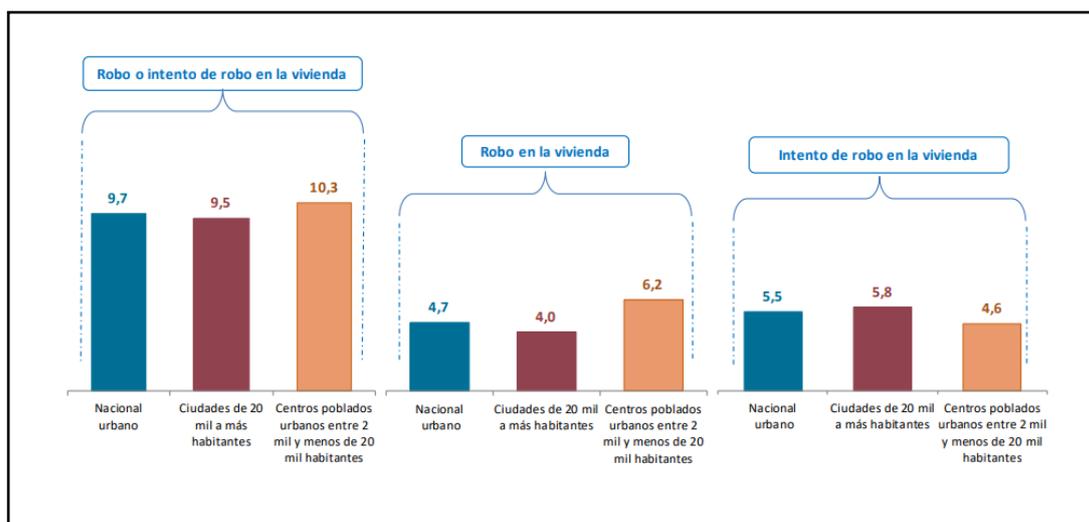


Figura 3. Viviendas afectadas por robo o intento de robo, por ámbito de estudio.

Semestre: enero – junio 2019 (porcentaje)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2019 (Información preliminar).

Al evaluar la capacidad de respuesta ante estos hechos delictivos por parte de la población del país, podemos mencionar que el 41.5% de la población peruana de 15 y más años de edad pertenecientes a la zona urbana del país, sí cuenta con vigilancia en su zona; y a nivel nacional en cuanto a las ciudades de 20 mil a más habitantes la poseen el 39.3%, en lo referido a los centros poblados urbanos con una población

mínima de 2 mil y un máximo de 20 mil esta cifra es del 47.4%. Realizando un comparativo con el año 2018, vemos que estas cifras han disminuido en comparación con el año anterior en cuanto a la vigilancia nacional y en ciudades de 20 mil a más habitantes, pero si han tenido un incremento de 2.7% en los centros poblados (INEI 2019, p.55).

Efectuando un análisis en base a estas cifras mencionadas vemos que aún existe una demanda insatisfecha en lo que concierne a seguridad en el país, siendo un punto favorable para los servicios que oferta actualmente y que podría ofertar la empresa PROTECTO ONE SAC.

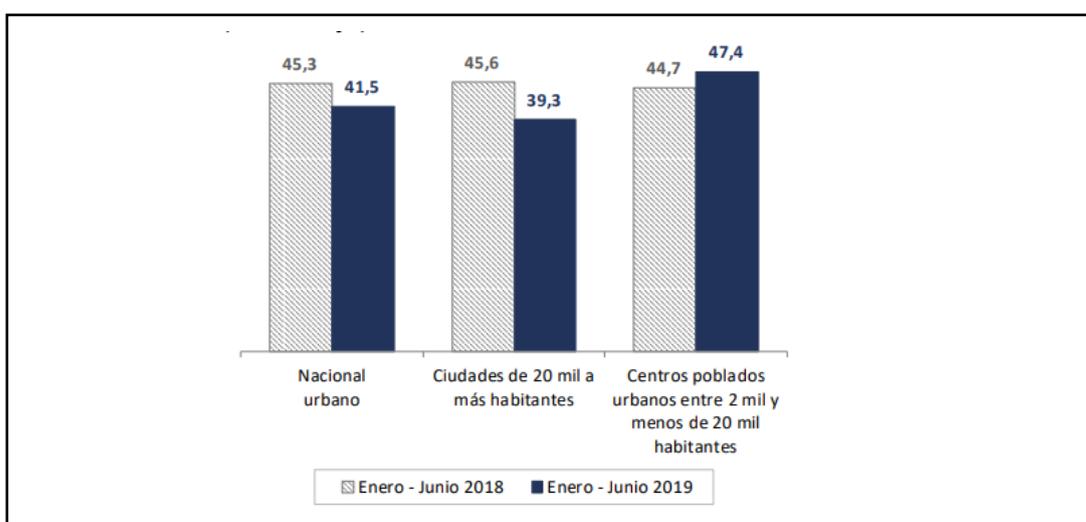


Figura 4. Población de 15 y más años de edad, con existencia de vigilancia en su zona o barrio, por ámbito de estudio. Semestre: enero – junio (2018-2019) (porcentaje)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 - 2019 (Información preliminar).

Si bien es cierto muchos de los hechos delictivos no son consumados por parte de los delincuentes, existe una percepción muy considerable de inseguridad de la población peruana de ser víctima de algún hecho criminal. Dentro de los principales motivos por los que la población percibe que puede ser víctima de algún hecho delictivo tenemos con un 76.7% el robo de dinero, cartera, celular, un 69.9% robo a su vivienda, un 36.2% amenazas e intimidaciones y un 32.9% por estafa. Es preciso, indicar que esta percepción ha venido en incremento en comparación con el año 2018. (INEI 2019, p.60)

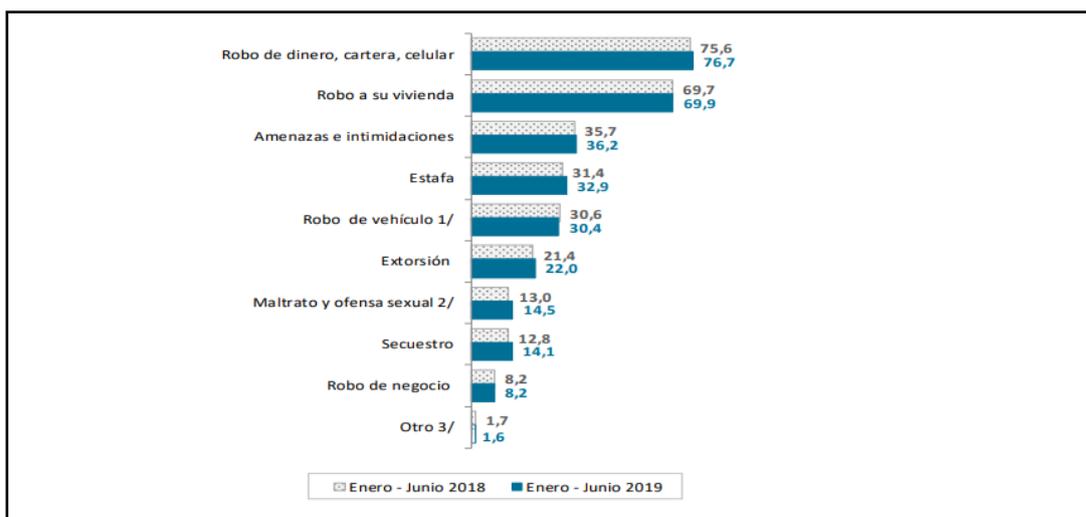


Figura 5. Población de 15 y más años de edad del área urbana con percepción de inseguridad en los próximos doce meses, por tipo de hecho delictivo. Semestre: enero – junio (2018-2019) (porcentaje).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 - 2019 (Información preliminar).

Considerando el análisis de los datos estadísticos publicados por el INEI en lo referente al registro de denuncias registrados por la Policía Nacional del Perú entre los meses de enero a mayo de 2019, fueron registradas un total de 35 mil 502 denuncias por faltas cometidas contra la persona, el patrimonio, las buenas costumbres, la seguridad pública y contra la tranquilidad pública, siendo el mes donde se registró la mayor cantidad de denuncias en enero con un total de 7mil 401 registros. (INEI 2019, p.95)

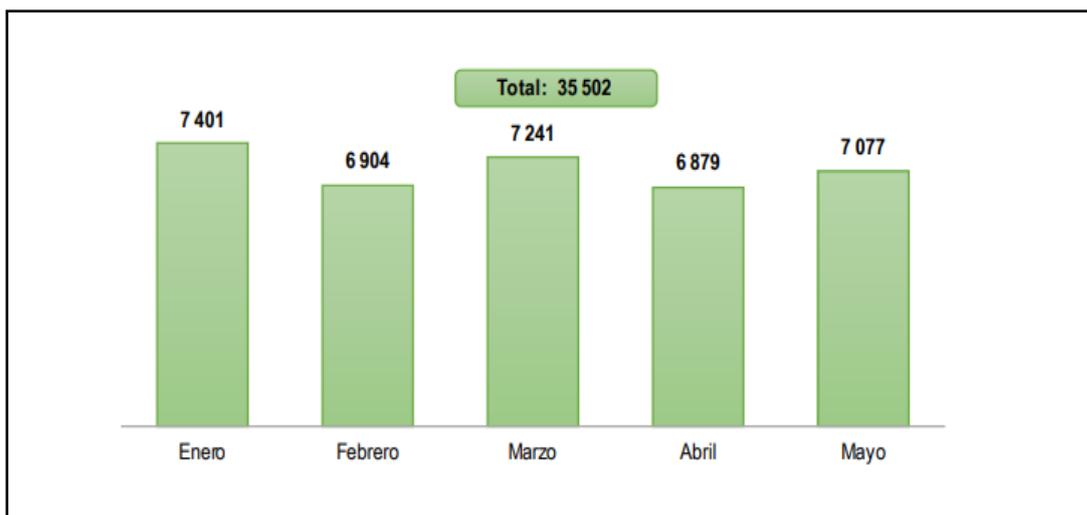


Figura 6. Perú: Número denuncias por faltas cometidas. Enero – mayo 2019

Fuente: Ministerio del Interior – Dirección de estadística y Monitoreo de la Oficina de Planeamiento Estratégico Sectorial. Elaborado: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 - 2019 (Información preliminar).

A nivel nacional, la tasa de denuncias por comisión de faltas fue 11 por cada 10 mil habitantes entre enero y mayo de 2019. Los departamentos de Arequipa (27 por cada 10 mil habitantes), Ica (22 por cada 10 mil habitantes) y la Provincia Constitucional del Callao (20 por cada 10 mil habitantes) registraron mayor tasa de denuncias por faltas cometidas. En el otro extremo, Huánuco, Ayacucho, San Martín y Loreto muestran menor tasa (menos de 2 denuncias por cada 10 mil habitantes, cada uno). (INEI 2019, p.95)

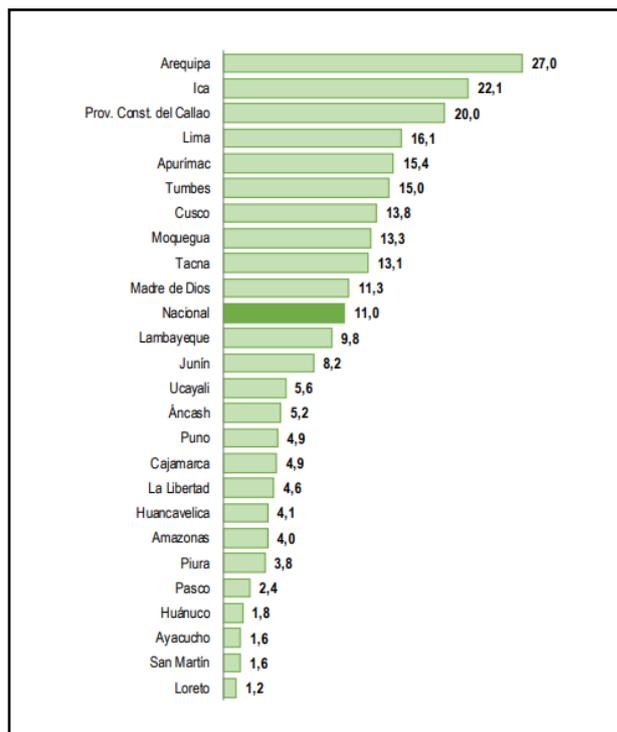


Figura 7. Perú: Denuncias por faltas cometidas según departamento. Enero – mayo 2019. (Tasa por cada 10 mil habitantes).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 - 2019 (Información preliminar).

Para culminar el análisis del mercado en el país se muestra que, entre enero y mayo del año 2019, las denuncias por faltas cometidas contra el patrimonio fueron 18 mil 586 (52,4%) y contra la persona alcanzó 16 mil 77 (45,3%), en el periodo enero-mayo de 2019. (INEI 2019, p.97)

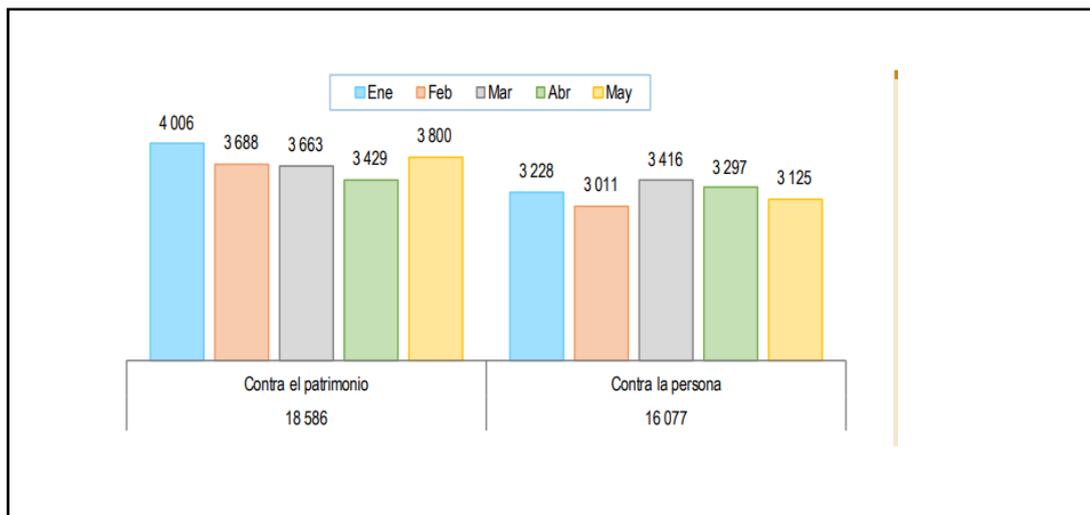


Figura 8. Perú: Denuncias por faltas cometidas contra el patrimonio y contra la persona. Enero – mayo 2019.

Fuente: Ministerio del Interior – Dirección de Estadística y Monitoreo de la Oficina de Planeamiento Estratégico Sectorial. Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Analizando la oferta de empresas que brindan servicios de seguridad en el país, primero analicemos las estadísticas en el Primer Trimestre de 2019 referente a las altas de empresas según su actividad económica, donde se registró una mayor concentración de altas de empresas en la actividad de comercio al por menor con 25,0%, le siguieron otros servicios (incluye las actividades inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y otras actividades de servicios personales) con 12,8%, comercio al por mayor con 12,6%, servicios prestados a empresas con 9,7%, transporte y almacenamiento con 8,9%. (INEI 2019, p.7)

Actividad económica	2018 I Trim	2019 I Trim	Estructura % I Trim. 2019	Var. % I Trim. 2019/18
Total	66 067	76 764	100,0	16,2
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1 013	1 310	1,7	29,3
Explotación de minas y canteras	472	456	0,6	-3,4
Industrias manufactureras	4 654	4 881	6,4	4,9
Construcción	3 051	5 201	6,8	70,5
Venta y reparación de vehículos	1 960	2 225	2,9	13,5
Comercio al por mayor	8 501	9 695	12,6	14,0
Comercio al por menor	17 820	19 183	25,0	7,6
Transporte y almacenamiento	4 774	7 057	9,2	47,8
Actividades de alojamiento	560	566	0,7	1,1
Actividades de servicio de comidas y bebidas	6 383	6 873	8,9	7,7
Información y comunicaciones	1 072	1 024	1,3	-4,5
Servicios prestados a empresas	6 377	7 429	9,7	16,5
Salones de belleza	1 054	1 061	1,4	0,7
Otros servicios 1/	8 376	9 803	12,8	17,0

Figura 9. Perú: Altas de empresas, según actividad económica, 2018-19.

Fuente: Instituto nacional de estadística e Informática. Dirección central de empresas y establecimientos.

En el Perú el mercado de seguridad privada lo componen un total de 694 empresas debidamente autorizadas por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), dentro de este número se encuentran las modalidades concernientes a vigilancia, transporte blindado, seguridad personal, entre otras más. No obstante, del total mencionado solo 269 empresas han cumplido con el registro de sus trabajadores ante el Ministerio de Trabajo, tal y conforme lo indica la ley. El resto de empresas no están cumpliendo con ofrecer los beneficios de ley a su personal, lo cual hace ver que el 68% no realiza sus operaciones con total legalidad y bajo el cumplimiento de las leyes peruanas. Si bien es cierto, la cantidad mencionada en las primeras líneas de este análisis muestran que existen más de 600 empresas de seguridad privada en el Perú, lo cual nos hace ver que existe una gran oferta de empresas que brindan este servicio, debemos mencionar que son solo seis empresas las principales líderes del sector, las cuales generan el 50% de la facturación total de los servicios de vigilancia privada en el Perú, puesto que este mercado mueve alrededor de S/. 3,000 millones. Las empresas líderes en este sector son la transnacional G4S quienes anunciaron su ingreso al transporte de valores, Seguroc que empezó a atender a la gran minería y la agroindustria, JV Resguardo la cual también evalúa el ingreso a nuevos rubros, Securitas quienes apuestan por más tecnología y Prosegur quienes construye más plantas, al igual que Hermes. Entre ellas han realizado inversiones que superan los S/.100 millones en conjunto en el año 2015. (El Comercio, 2015)



Figura 10. El mercado de empresas de seguridad privada en el Perú.

Fuente: Sucamec /Empresas.

Dentro de la Región Lambayeque existen un gran número de empresas, las mismas prestan servicios de vigilancia de manera informal, afectando a las empresas que cumplen con la normativa solicitada por la SUCAMEC, según informe del intendente Macro regional de esta institución Jorge Calmet, menciona que existen solo 80 empresas autorizadas en la región Lambayeque, sin embargo existen un gran número que ejecutan sus operaciones al margen del cumplimiento de la ley, que aun así son respaldadas por reconocidas entidades, es por ello, que empezarán labores para fortalecer la prestación de servicios de las formales, de tal manera que estas puedan sumarse a las tareas para contrarrestar la informalidad. (Radio Programas del Perú, 2018)

Por último, podemos mencionar el hecho que después de la eliminación del Sistema 24 x 24 de la Policía Nacional del Perú, la demanda que afrontará el sector de seguridad privada será elevada, por lo tanto, este tipo de servicios serán asumidos por empresas debidamente registradas en SUCAMEC, además existe un gran número de empresas que han visto la oportunidad de ampliar el mercado, para ello, requieren generar una ventaja competitiva certificándose con Normas Internacionales como son las normas Business Alliance for Secure Commerce (BASC), que es un Sistema de Gestión que promueve el comercio seguro, la implementación y certificación en ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad, que permite mejorar los procesos, brindar un mejor servicio y mejorar continuamente de acuerdo a los indicadores. La siguiente figura muestra el número de empresas a nivel nacional que han optado por estos diferentes tipos de certificación. (Carranza, J., 2019)

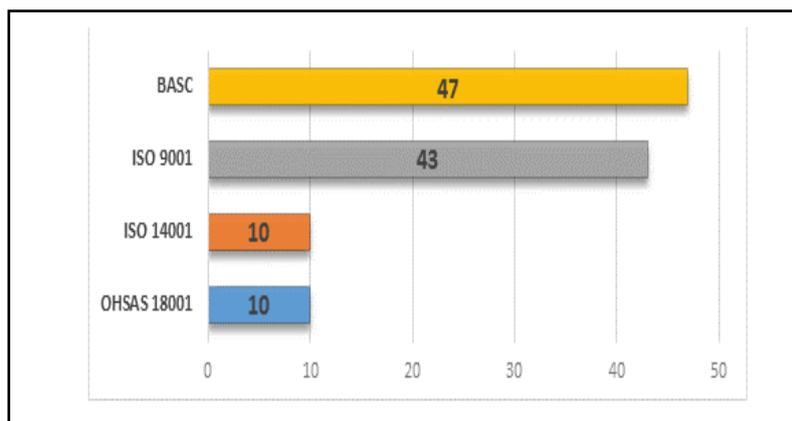


Figura 11. Empresas de vigilancia y seguridad privada certificadas en Perú.

Fuente: Sustant-Consultoría e ingeniería

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos.

Analizando la primera de las cinco fuerzas de Porter, tenemos a los productos y/o servicios sustitutos que reemplazan a los ofertados por PROTECTO ONE SAC, los cuales en primera instancia estarían conformados por el personal de la propia empresa que desea adquirir servicios de seguridad a sus instalaciones, puesto que muchas veces antes de pensar en tercerizar el servicio de seguridad privada, sustituyen esta necesidad de contratación con el personal interno que poseen, quienes carecen de las habilidades, conocimientos y capacidad de acción para desempeñar este tipo de trabajo especializado. Otro producto sustituto al cual PROTECTO ONE SAC, debe prestar atención es el uso de productos electrónicos especializados en seguridad, siendo una opción muy accesible y tomada en cuenta por diferentes empresas para satisfacer la necesidad de seguridad en sus operaciones, si bien es cierto, muchas veces la capacidad de reacción ante algún hecho delictivo es mucho menor al de un agente de seguridad privada, estos productos electrónicos actúan como disuasivos tomándose como una buena opción en cuanto a seguridad por las empresas que lo requieran, además por su rápido retorno de la inversión inicial es una opción atrayente para adquirir estos equipos.

5.2.2. Amenaza de nuevos entrantes.

Ante las regulaciones implementadas por los organismos del estado peruano como es la SUCAMEC, quien está regulando y controlando las operaciones de las empresas de seguridad privada en el país, se podría considerar la existencia de un limitado ingreso al sector de seguridad privada por parte de nuevas empresas, lo cual es algo favorable para PROTECTO ONE SAC,

no obstante el incremento de empresas informales puede generar una competencia desleal para con las empresas de seguridad formal existentes en el mercado. Otra amenaza a identificar es el incremento del ingreso de productos tecnológicos en el mercado peruano, los mismos que son una opción a considerar por las empresas del país, la innovación por parte de los productos tecnológicos en seguridad también puede generar una amenaza para PROTECTO ONE SAC.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

Dentro del sector de seguridad privada existe un alto nivel de negociación por parte de los clientes, quienes buscan obtener al menor precio posible los servicios de seguridad privada para sus instalaciones, buscando conseguir mayores beneficios al menor costo posible, esto se ve aún más afectado por la existencia de empresas informales que brindan el servicio de seguridad sin estar debidamente inscritas ante las entidades del estado reguladoras y contratando personal sin ofrecerles las condiciones óptimas de trabajo, todo ello hace que las empresas que requieran de servicios de seguridad busquen el menor precio antes de la calidad en el servicio a contratar, esto muchas veces genera que soliciten la cotización de los servicios de seguridad ajustando los precios al mínimo, lo cual muchas veces no permite cubrir con los costos operativos de la empresa de seguridad privada, ni brindar al personal todos los beneficios que según la ley le corresponden. Este factor puede ser contrarrestado por PROTECTO ONE SAC, al establecer desde el inicio del contrato cláusulas que permitan especificar y asegurar el tiempo de duración del contrato y las condiciones de pago los mismos que deben estar acorde con el mercado.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los principales proveedores que permiten el buen desarrollo de las operaciones de las empresas de seguridad privada se encuentran los proveedores de armas de fuego y municiones, además de proveedores de implementos de seguridad certificados. Las empresas comercializadoras de armas de fuego son en cantidad muy pocas debido a que estas necesitan permisos y certificaciones especiales las cuales están reguladas por el Ministerio del Interior del país, por tal razón, el costo de adquisición de armas de fuego legales y con los permisos correspondientes resultan tener un precio elevado, precio que es manejado por los proveedores de armas ya que existen pocas empresas que las proveen legalmente. En cuanto a los implementos de seguridad certificados estos también resultan tener costos elevados de adquisición porque en su mayoría son

importados y poseen certificaciones especiales de uso los que encarecen su precio. Es por ello, que el poder de negociación de los proveedores es alto.

5.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores formales del sector seguridad se encuentran regulado por la existencia de la Sociedad Nacional de Seguridad, que es un grupo privado cuyo propósito es impulsar la ley de seguridad privada y contribuir al desarrollo de la seguridad en el país. Esta sociedad agremia a las principales empresas de seguridad privada del país con el fin de defender sus intereses, el total de asociados de esta sociedad representa el 70% del mercado de seguridad privada, por tanto, existen políticas que son cumplidas por todos los agremiados lo mismo que les permite mantener una competencia equilibrada a partir del establecimiento de condiciones de servicio igualitarias entre quienes la conforman. Esta rivalidad si se puede generar en comparación con las empresas informales que brindan servicios de seguridad privada, quienes muchas veces desplazan a las empresas formales puesto que ofrecen sus servicios a precios muy por debajo del mercado, pero sacrificando calidad en el servicio ofrecido y otorgando deficientes condiciones laborales a su personal.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

A continuación, se presenta la matriz de atractividad en la Tabla 8, para la empresa PROTECTO ONE S.A.C., en donde para su elaboración y análisis se ha considerado pasos que plantea David (2013), lo cual permite la identificación tanto de los elementos como de los aspectos importantes y claves de cada una de las fuerzas competitivas las cuales tienen un impacto directo en la empresa. Todo ello, permitirá conocer si a la empresa le conviene entrar o pertenecer a una determinada industria. (David, F. 2013, p.76)

Se puede observar que el poder de negociación de los proveedores del sector seguridad privada es muy alto, además que la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes tiene una influencia alta en el sector, además la rivalidad entre los competidores y la amenaza de nuevos competidores tienen una influencia baja en el sector. Esto ha permitido identificar la atractividad de la industria de la seguridad privada en el Perú.

Tabla 8

Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Protecto One S.A.C.

Resumen	Intensidad				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Sustitutos		4			
Potenciales				2	
Cientes		4			
Proveedores	5				
Competencia en el mismo sector				2	

Nota: Elaboración propia

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

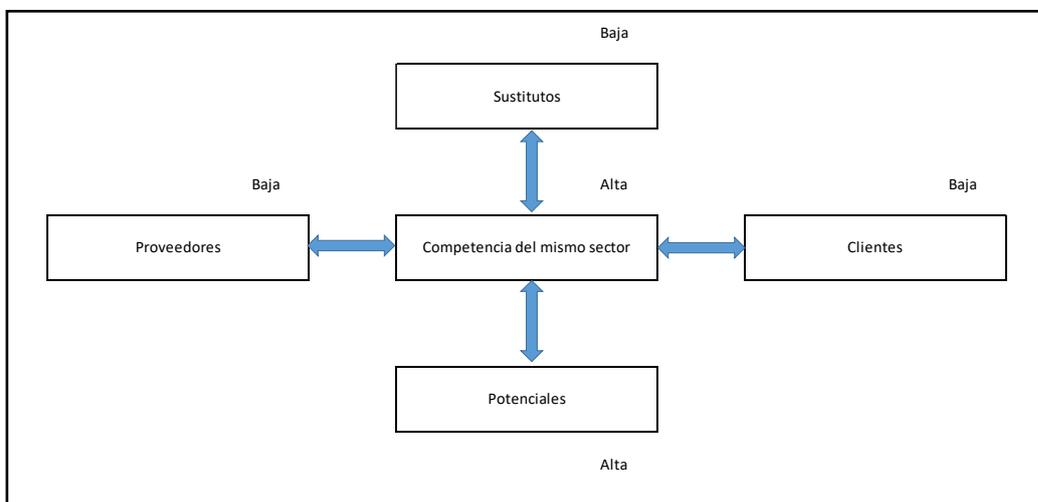


Figura 12. Análisis de la atractividad de la industria

Fuente: Elaboración propia

Analizando el grado de atractividad de la industrial donde se desarrolla la empresa PROTECTO ONE S.A., podemos resumir brevemente las fuerzas descritas en el punto anterior donde:

Sustitutos. Al tomar en cuenta los productos y/o servicios sustitutos que pudieran reemplazar a los ofrecidos por PROTECTO ONE S.A., vemos la existencia tanto de servicios de seguridad privada informal que pueden desplazar al ofrecido por la empresa en estudio, además de la aparición de nuevas tecnologías en cuanto a sistemas de vigilancia electrónico, lo cual hace poco atractiva la industria.

Potenciales. Las elevadas normas impuestas por el gobierno para el ingreso de nuevas empresas en el sector de seguridad privada, sumado a las exigencias de las entidades estatales que velan por las buenas condiciones de trabajo que deben de tener los colaboradores de una empresa, permiten a PROTECTO ONE

S.A. estar en una posición relativamente segura en cuanto a ingreso de nuevos competidores potenciales, lo cual genera una alta atraktividad de la industria.

Cientes. El hecho de que en los clientes que adquieren los servicios de seguridad privada prime el obtener servicios de seguridad informal y al menor costo posible hace que la industria tenga un nivel de atraktividad baja.

Proveedores. La limitada oferta de proveedores formales en este sector, unido a los altos costos de adquisición de implementos certificados para poder realizar las operaciones en una empresa de seguridad como es PROTECTO ONE S.A.C., pueden generar una baja atraktividad de la industria, no obstante el hecho de que la empresa en estudio ya cuente con un equipamiento acorde con las exigencias tanto de sus clientes como de los requeridos por las entidades del estado que regulan este servicio, puede en cierto grado generar un control de este factor..

Competencia en el mismo sector. Las buenas acciones por parte de la agremiación de empresas de seguridad, sumada a las acciones tomadas por el gobierno en busca de acabar con la informalidad en el sector, hacen que la industria tenga un grado de atraktividad alta lo cual permite el buen desarrollo de la empresa en el sector.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo, es aquella que permite la identificación de los principales competidores de la empresa, además de sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una determinada organización. Esta matriz permite evidenciar cómo se encuentra una empresa en relación a sus competidores asociados en el mismo sector. Para su elaboración es importante la identificación de los factores claves de éxito del sector, a partir de los cuales se colocan los pesos siendo el 4=fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad mayor. Los pesos deben sumar un total de 1.00 conforme a lo desarrollado en la matriz de factores externos. (D'Alessio, F. 2008, p.145,146)

La presente tabla muestra el comparativo entre la empresa PROTECTO ONE S.A.C. con sus principales competidores del sector, en donde se han identificado diferentes factores claves de éxito siendo un total de seis (06) a los cuales se les han asignado un peso y han sido ponderados con la finalidad de identificar su posición actual frente a su competencia directa. Dentro de los factores claves de éxito identificados acorde con entrevista realizada a los directivos de esta empresa tenemos: personal capacitado y comprometido, desarrollo de las operaciones cumpliendo la normativa legal vigente del país; calidad en la atención y servicio brindado, uso de medios tecnológicos acorde con las últimas tendencias

en seguridad, respaldo y soporte permanente a los clientes, precios competitivos (buenas relación costo - beneficio). El factor más importante con un peso de 0.22 es el factor de personal capacitado y comprometido donde la empresa PROTECTO ONE SAC tiene una valoración de 3, obteniendo un ponderado total de este factor de 0.66; en cuanto al factor con menor peso son los precios competitivos (buena relación costo – beneficio) donde la empresa PROTECTO ONE S.A.C. tiene una valoración de 1, obteniendo un ponderado de este factor de 0.12. Como podemos apreciar existe una brecha amplia entre PROTECTO ONE S.A.C y empresas ya posicionadas en el mercado y de años de experiencia como Liderman y Securitas lo cual nos permite tomar la importancia debida en la realización del presente PEA.

Tabla 9

Matriz de perfil competitivo de Protecto One S.A.C.

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PROTECTO ONE			LIDERMAN		SECURITAS		PROTECCION VIP	
	PESO	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
1.- Personal capacitado y comprometido.	0.22	3	0.66	4	0.88	4	0.88	3	0.66
2.- Desarrollo de las operaciones cumpliendo la normativa legal vigente del país..	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
3.- Calidad en la atención y servicio brindado.	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57	3	0.57
4.- Uso de medios tecnológicos acorde con las ultimas tendencias en seguridad.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
5.- Respaldo y soporte permanente a los clientes.	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48
6.- Precios competitivos (buenas relación costo - beneficio)	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Total	1.00		2.93		3.67		3.39		3.05

Nota: Elaboración propia

Capítulo VI. Análisis interno

6. Análisis interno

6.1. Descripción de las actividades de la empresa: AMOFHIT

Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología) con el fin de identificar tanto las fortalezas como las debilidades que posee la empresa PROTECTO ONE S.A.C. **Administración y Gerencia.** La administración y gerencia de PROTECTO ONE S.A.C está comandada por personal con experiencia en el sector, puesto que los principales directivos han desarrollado gran parte de su vida personal y profesional relacionada con la seguridad en el país, el hecho de que su gerente sea un ex oficial de las fuerzas armadas, le da el conocimiento y experticia suficiente para desarrollar e inculcar a su personal este tipo de labor, esto se presenta como una fortaleza para la empresa; no obstante, es necesario la generación de convenios interinstitucionales con el fin de poder establecer relaciones profesionales y comerciales con las principales empresas del sector, lo que permitirá hacer de PROTECTO ONE S.A.C una empresa que se relacione en los diferentes sectores que puedan adquirir sus servicios, esto se presenta como una debilidad para la empresa.

Marketing y Ventas. La empresa PROTECTO ONE S.A.C ofrece un servicio de post venta acorde con las exigencias del mercado, manteniéndose siempre atento a cualquier inquietud y resolviendo situaciones que presentan sus clientes, esta es una de sus mayores fortalezas puesto que mediante el seguimiento de sus clientes identifica necesidades a satisfacer incluso antes de lo previsto, todo esto realizado por el personal encargado del monitoreo y supervisión de sus operaciones.

Identificando otro punto importante en este análisis, se ve el poco desarrollo del área comercial de la empresa, puesto que posee una fuerza de ventas limitada en cuanto a número de vendedores, restringiendo su capacidad de cobertura y expansión, presentándose como una debilidad de la empresa en estudio.

En cuanto a la aplicación de estrategias de marketing que permitan a PROTECTO ONE S.A.C. dar a conocer los productos y/o servicios que ofrece, se ha identificado un limitado uso de este tipo de estrategias, ya que si bien es cierto tiene presencia en la principal red social de difusión de marca como es Facebook, el uso que se le da no es profesional, no invirtiendo en realizar campañas de

difusión y promoción; a pesar de que la empresa en estudio posee una página web (protecto-one.com) esta no se encuentra implementada al 100%, ni posee toda la información necesaria para que sus clientes potenciales la puedan conocer mediante este tipo de medios digitales, siendo una debilidad para la empresa.

Operaciones productivas. Las operaciones realizadas por PROTECTO ONE S.A.C, principalmente son realizadas por el personal que brinda seguridad privada a los clientes que esta posee, viéndose muchas veces afectado por la falta de regulación en los horarios establecidos por la empresa para su personal, debido a que muchas veces se generan turnos de trabajo doble afectando la operatividad del personal y el servicio que se le brinda a sus clientes, esto se presenta como una debilidad para la empresa en estudio. Dentro de las operaciones que realiza esta empresa, podemos identificar una limitante en cuanto al desarrollo del área de adquisiciones y almacenamiento, dado que se realiza de manera empírica, no habiendo un control de ingresos y egresos de los materiales utilizados, del almacenamiento ni de la gestión logística de la empresa, considerándose también como una debilidad.

Finanzas y contabilidad. Existe una deficiente gestión de las finanzas de la empresa, en vista de que no se toman en cuenta la realización de presupuestos que permitan identificar oportunidades de inversión en mejora de la operatividad y desarrollo de la empresa, además de un control muy básico de los ingresos obtenidos y la generación de nuevas inversiones a partir de las utilidades generadas en las operaciones de la misma, presentándose como una debilidad. El área contable de PROTECTO ONE S.A.C, es tercerizada con un estudio contable reconocido en la región, permitiendo un control de sus libros contables, obligaciones y demás actividades necesarias que le garantiza a la empresa cumplir con sus obligaciones según la ley, esto se presenta como una fortaleza para la empresa.

Recursos Humanos y cultura. El desarrollo del recurso humano de la empresa PROTECTO ONE S.A.C. se genera a partir del buen trato que sus colaboradores reciben por parte de la empresa, unido a la constante capacitación que estos reciben pues les permite poder tener un mayor y mejor desempeño de sus labores, esto genera una fortaleza para la empresa. Si bien es cierto, el personal es capacitado, se identifica una alta tasa de rotación de su personal dándose el caso de que estos terminan muchas veces siendo capacitados para después migrar a otra empresa del mismo sector, esto provoca que PROTECTO ONE

S.A.C, pérdida de dinero y capacidad de atención a sus clientes, siendo una debilidad para la empresa.

Informática y comunicaciones. PROTECTO ONE S.A.C, en la actualidad no cuenta con un sistema que le permita brindar un soporte a sus operaciones en el servicio de seguridad privada, existiendo una debilidad para la empresa. Adicional a ello, no existen canales de atención directos y efectivos para con sus clientes actuales y potenciales, limitando el campo de acción del mismo.

Tecnología. El uso de la tecnología durante los últimos años ha tomado mayor realce en los servicios de seguridad privada que oferta PROTECTO ONE S.A.C, por lo cual está iniciando a ofrecer dentro de sus servicios el de video vigilancia, lo mismo que permitirá diversificar los servicios que ofrece, ello se presenta como una fortaleza para la empresa.

6.2. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria

Con el fin del desarrollo de la presente matriz, los investigadores a partir del análisis del mercado de seguridad privada en donde se desarrolla la empresa PROTECTO ONE S.A.C., y de la información brindada por quienes dirigen la empresa, se han considerado estas tres empresas referentes en el sector, pues gozan de un prestigio ganado a partir de su experiencia en el mercado y de la diversidad de servicios en cuanto a seguridad privada que ofrecen.

Tabla 10

Matriz de Benchmarking y comparación con líderes de Protecto One S.A.C.

BENCHMARKING	PROTECTO ONE S.A.C	J&V RESGUARDO SAC - LIDERMAN	SECURITAS S.A.C.	PROTECCION VIP SEGURIDAD Y VIGILANCIA S.A.C
ITEM COMPARATIVO				
1.- Inicio de actividades	1/10/2011	1/11/1989	15/02/1991	1/01/2012
2.- Planilla de personal (Sunat)	4	57	124	7
3.- Desarrollo de operaciones a nivel nacional	SI (PIURA, ANCASH, TRUJILLO)	SI	SI	SI
4.- Canales digitales (Web, Redes sociales)	SI	SI	SI	SI
SERVICIOS OFERTADOS				
Seguridad personal	SI	SI	SI	SI
Seguridad de bienes patrimoniales	NO	SI	SI	NO
Resguardo de instalaciones	SI	SI	SI	SI
Resguardo eventos sociales	SI	NO	SI	NO
Capacitación y asesoría externa	SI	NO	NO	NO
GESTION DE OPERACIONES				
Normatividad legal del país	SI	SI	SI	SI
Certificaciones de calidad	NO	SI	SI	NO
Estudio de clientes	NO	SI	SI	NO
Unidades de monitoreo	SI	SI	SI	SI
Programas de capacitación interna	SI	SI	SI	NO
Años en el mercado	8 años	30 años	28 años	7 años

Nota: Elaboración propia

Conforme al presente análisis de Benchmarking, se ha podido identificar una diferencia notable existente entre PROTECTO ONE S.A.C. y empresas consolidadas en el sector de seguridad privada como son SECURITAS y LIDERMAN, esto se debe a la vasta experiencia de ambas empresas que tienen más de 25 años en el mercado, incluso su ámbito de expansión es a nivel internacional, lo que nos permite identificar dos (02) empresas referentes en el sector, encontrando de esta manera las oportunidades de mejora a considerar en el presente PEA.

Una de las empresas que en cierto modo se acerca competitivamente a PROTECTO ONE S.A.C. es la empresa Protección Vip, debido a que los pocos años de experiencia aún no le permiten afianzarse en el mercado.

6.3. Determinar las competencias de la empresa

Mediante los datos brindados por los directivos de PROTECTO ONE S.A.C, se identificaron las principales ventajas competitivas:

Calidad en el servicio. Mediante las continuas capacitaciones que los directivos de PROTECTO ONE S.A.C realizan a su personal, les permite elevar el nivel del

servicio que ofrecen a sus principales clientes, prestando mayor importancia a esta ventaja puesto que han visto la necesidad de diferenciarse de su competencia a partir de este factor. Dentro de los temas a tratar en las capacitaciones brindadas prima el trato al cliente, satisfacción en los servicios, manejo de situaciones difíciles entre otros.

Trabajo en equipo. Una de las ventajas también a resaltar que posee PROTECTO ONE S.A.C, está dada por la buena comunicación que existe dentro de la empresa entre directivos y colaboradores, siendo una comunicación de carácter lineal, lo cual les permite desarrollar sus operaciones en constante coordinación, velando siempre no por el logro de intereses personales, más bien buscando el bien común en bienestar de la empresa y sus colaboradores.

Servicio Post-venta. El servicio post – venta es una ventaja competitiva que PROTECTO ONE S.A.C ha venido desarrollando desde el inicio de sus operaciones, puesto que identificaron una falencia de muchas empresas del sector que solo se dedicaban a cerrar contrato, descuidando los servicios ofrecidos una vez concretada la relación comercial. PROTECTO ONE S.A.C se preocupa al detalle de cómo absolver dudas, plantearles soluciones a sus clientes lo que le permite crear un lazo estrecho entre la empresa y sus clientes.

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

	Ventaja competitiva
Calidad en el servicio	Preocupándose por el bienestar de sus clientes.
Trabajo en equipo	Coordinación constante y armoniosa entre empresas, colaboradores y clientes.
Servicio Post-venta	Dando un seguimiento constante y oportuno de los servicios ofrecidos.

6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La presente matriz, permite realizar un resumen y una evaluación de las principales fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales de la empresa, además ofrece una base sólida para la identificación y evaluación de las relaciones entre las áreas de la misma. Para su elaboración se deben de tomar en cuenta entre 10 y 20 factores detallando en primer lugar las fortalezas y después las debilidades,

luego se asignan pesos entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. Además, se le debe de asignar un valor entre 1 a 4, en donde 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1= debilidad mayor. (D'Alessio, F. 2008, p.184)

Conforme al análisis de factores internos, se obtuvo como valor ponderado total 2.90, lo cual nos permite ver que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. tiene una posición estratégica interna fuerte, dado que se encuentra el valor por encima del promedio 2.5. Además, comparando los ponderados entre las fortalezas y debilidades tenemos: Fortalezas 0.64 frente a debilidades 0.36.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores internos de Protecto One S.A.C.

Factores Determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	F1. Directivos capacitados y con experiencia en el sector de seguridad privada.	0.11	4	0.44
2	F2. Seguimiento constante de los clientes mediante el servicio post- venta.	0.17	4	0.68
3	F3. Buen control de las operaciones contables de la empresa.	0.08	3	0.24
4	F4. Capacitaciones constantes de colaboradores y desarrollo de un buen clima laboral.	0.15	4	0.6
5	F5. Inclusión de nuevos servicios de seguridad privada acorde con las exigencias del mercado.	0.13	3	0.39
		0.64		2.35
Debilidades				
1	D1. Limitada aplicación de acciones de carácter comercial por parte de directivos y fuerza de ventas.	0.12	1	0.12
2	D2. Falta de aplicación de estrategias de marketing tradicional y digital para dar a conocer servicios.	0.07	2	0.14
3	D3. Falta de regulación de las jornadas laborales que cumplen los colaboradores de la empresa.	0.05	1	0.05
4	D4. Inexistente gestión logística en las operaciones que realiza la empresa.	0.07	2	0.14
5	D5. Falta de sistemas informáticos que brinden un mejor soporte a las operaciones de la empresa.	0.05	2	0.10
		0.36		0.55
Total		1.00		2.90

Nota: Elaboración propia

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

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Tomando en cuenta la visión que desea alcanzar PROTECTO ONE S.A.C. es preciso formular los objetivos estratégicos los cuales permitirán cumplir con la visión propuesta mediante el uso adecuado de los recursos que posee la empresa. Los objetivos estratégicos son aquellos que permiten proporcionar dirección a la organización por lo cual es necesario que tanto el personal directivo como operativo estén abocados al cumplimiento de los mismos, estos a su vez deben de ser definidos de forma clara, precisa y comprensible. (Centro Europeo de Postgrado, 2019)

7.1.1. Objetivos Estratégicos.

PROTECTO ONE S.A.C. plantea los siguientes objetivos estratégicos los cuales desea cumplir al año 2024, los cuales se han planteado en armonía con la visión propuesta en el presente plan estratégico.

Liderazgo. Incrementar en un 50% la cantidad de servicios que ofrece, tomando en cuenta las necesidades de sus clientes tanto corporativos como naturales.

Expansión. Expandir sus operaciones comerciales en la Región Norte del país incrementando las ventas de sus servicios en un 40%.

Eficiencia. Maximizar el uso de los recursos que posee la empresa obteniendo una rentabilidad en sus operaciones por encima del 30%.

Innovación. Incrementar la inversión en tecnología de seguridad privada en un 30% al año.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Liderazgo. La empresa PROTECTO ONE S.A.C. buscará incrementar los servicios de seguridad que ofrece con el fin de lograr posicionar dentro de una de las empresas líderes en el sector en las principales ciudades de la región norte del país, este incremento de los servicios se realizará acorde con las necesidades actuales que exigen las empresas y las personas naturales con el fin de satisfacer su necesidad de seguridad. Un factor importante en el logro de este objetivo estratégico es realizar una evaluación de los servicios actuales que ofrecen las empresas de la competencia, ya que muchas de ellas ya se encuentran posicionadas en el mercado y tienen identificado servicios de seguridad acordes con la necesidad del sector.

Expansión. El lograr el incremento de las ventas de los servicios que ofrece PROTECTO ONE S.A.C., realizando mejoras tanto en cantidad como en calidad en sus servicios, le permitirá expandirse a nuevos territorios dentro del mercado de seguridad privada en la región norte del país. Para poder efectuar la presente expansión es necesaria la mejora de la gestión tanto administrativa como operativa de la empresa.

Eficiencia. La maximización del uso de la capacidad operativa con la que cuenta PROTECTO ONE S.A.C., le permitirá el incremento de la rentabilidad en sus operaciones, esto se verá reflejado en los estados financieros de la empresa, pues le permitirá aprovechar al máximo los recursos que tiene.

Innovación. Es necesario realizar una inversión considerable si se quiere contar con sistemas de tecnología avanzada que funcionen correctamente y se integren de manera óptima con el esquema de seguridad humana que ofrece PROTECTO ONE S.A.C, brindando de esta manera a los clientes mayor seguridad y respaldo ante cualquier imprevisto o incidente.

El presupuesto de inversión en tecnología de las empresas creció casi en un 20% y se estima que en el 2021 el incremento será superior, debido a que una de las necesidades de las empresas pasa por ser más ágiles y mejorar sus procesos. (Bit life media, 2020)

Por lo tanto, es razonable considerar un incremento del 30% para la empresa, debido a los escasos servicios tecnológicos que ofrece en materia de seguridad. Dentro de los avances de tecnología en seguridad donde PROTECTO ONE S.A.C. podría incursionar se encuentra la video-vigilancia que permitirá monitorear desde la distancia varias organizaciones reduciendo costos de operación, el desarrollo de aplicaciones móviles (vigilancia móvil), estas tienen diferentes funcionalidades y beneficios, como monitorear en tiempo real desde cualquier lugar su hogar o sitio de trabajo y si algo sospechoso ocurre reaccionar a tiempo por medio de un solo clic que alertará tanto a la empresa de seguridad como al cliente, pudiendo el primero reaccionar de inmediato y encargarse de la situación. Otras de las tecnologías a implementar serían: circuitos cerrados, cámaras con reconocimiento facial, sistemas inteligentes de detección de intrusos, sistemas de posicionamiento satelital (GPS) para rastrear vehículos y pertenencias, sistemas de control de mercadería y otras de aplicación tecnológica en seguridad.

La inversión a realizar por PROTECTO ONE S.A.C en cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías en seguridad privada le permitirá ser una empresa potencialmente competitiva en el mercado donde se desarrolla, esto va de la

mano no solo con la innovación en cuanto equipos e implementos en seguridad, sino también en procesos los cuales generen un valor diferenciado siendo una de las primeras opciones de adquisición de los servicios de seguridad que ofrece el mercado.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul.

El modelo océano azul, plantea la creación de mercados en ciertos sectores o áreas que en la actualidad no son explotados, pero que generan oportunidades grandes de crecimiento, lo cual permite obtener un beneficio a largo plazo, cuando surgen los océanos azules se torna irrelevante la competencia pues las reglas del juego aún no han sido fijadas y se espera a que estas se den. Los principios que rigen el modelo océano azul son en primer lugar el crear nuevos espacios de consumo, centrarse en la idea global más no en los números, ir más allá de la demanda existente y asegurar su viabilidad comercial. (Chan, W y Mauborgne, R. 2005)

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

En el presente gráfico podemos observar cuál es la estrategia actual que posee la empresa PROTECTO ONE S.A.C., considerando los factores tomados en cuenta al momento de realizar el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), lo que nos permite identificar cuál es su situación actual en cuanto a estrategias implementadas.

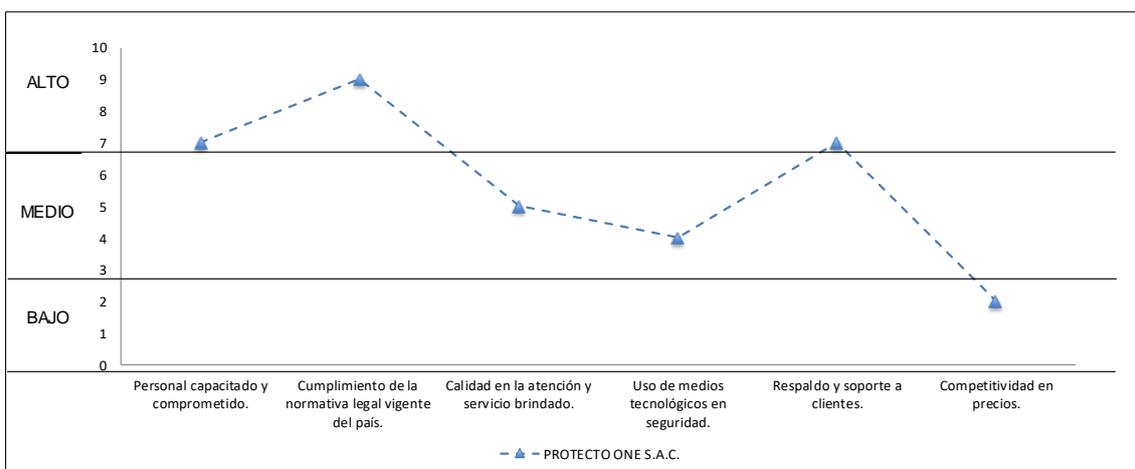


Figura 13. Lienzo de estrategia actual de la empresa

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

En el presente lienzo se ha identificado en base al desarrollo de las estrategias de la competencia, donde se considera el mercado de seguridad privada (clientes) como factor fundamental y esencial al momento de adquirir un servicio de seguridad privada, el mismo que es tomado en cuenta por la competencia con el fin de conseguir atraer a los clientes potenciales.

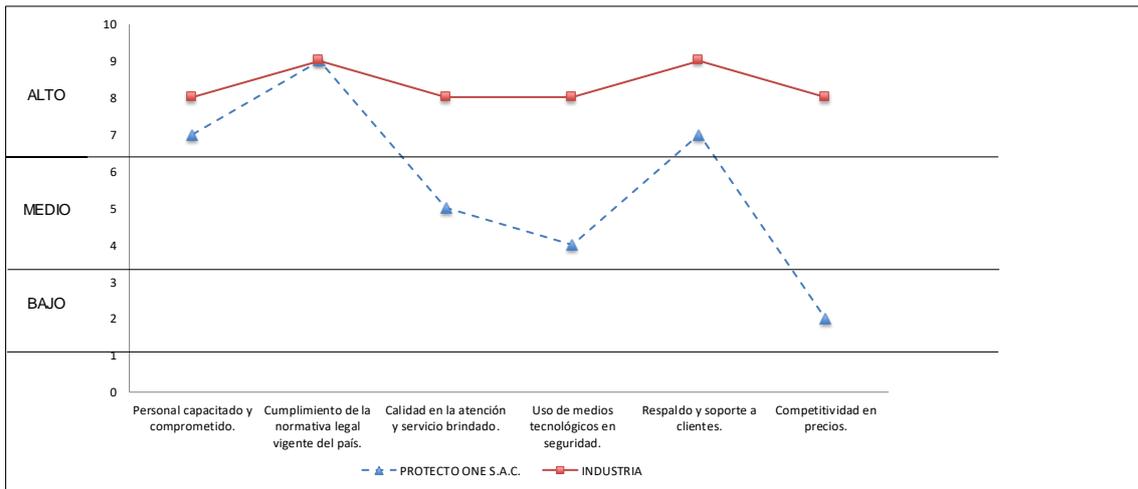


Figura 14. Lienzo de estrategia de la industria

Fuente: Elaboración propia

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

La presente matriz nos permite identificar en cada uno de los cuadrantes qué acciones debe de realizar la empresa en estudio con el fin de establecer oportunidades de mejora de la oferta de valor, donde se identifica cuáles son las variables sobre las cuales ha girado la competencia en la industria de la seguridad privada y que hoy en día no representan ningún valor para el cliente lo cual es prescindible eliminar; también se identifican cuáles son aquellas variables que representan oportunidades para el cliente y que la industria no ha invertido suficientemente, las mismas que se deben de incrementar; además cuáles son las variables que son percibidas por el cliente como incrementos injustificados, los mismos que son necesarios reducir y por último cuáles son aquellas variables que representan oportunidades para llegar a nuevos mercados y llegar a quienes aún no son clientes de la industria.

ELIMINAR	INCREMENTAR Uso de tecnología Calidad de atención Compromiso del personal
REDUCIR Precio	CREAR Nuevos servicios Cobertura de mercado

Con el fin de que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. pueda mejorar su oferta de valor es necesario en un inicio el incremento del uso de tecnología, a la tiene acceso y puede adquirir, a su vez el incrementar la capacidad de atención permitirá generar mayores contratos e incrementar su capacidad de respuesta ante cualquier incidente que se genere en el desarrollo de sus operaciones, a la vez resulta importante el incremento del compromiso del personal con el fin de que este compromiso sea transmitido a sus clientes.

Otra de las acciones es la de reducir sus precios, ya que le permitirá tener un precio competitivo en el mercado, además de ser una opción para clientes potenciales que deseen adquirir un servicio de seguridad privada a un precio accesible. Esta reducción de precio resulta viable, todo ello debido al margen de utilidad que actualmente posee PROTECTO ONE S.A.C.

Finalmente, el crear nuevos servicios de seguridad privada les permitirá el ingreso a nuevos mercados, poseer una mejor y variada oferta de servicios para sus clientes actuales y potenciales, logrando así tener una mejor cobertura en mercados donde aún no han sido impulsados sus servicios.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

A partir de las mejoras realizadas en la matriz Crear, se mejoran cada uno de los factores con el fin de convertir a PROTECTO ONE S.A.C. en una empresa competitiva en el sector de la seguridad privada.

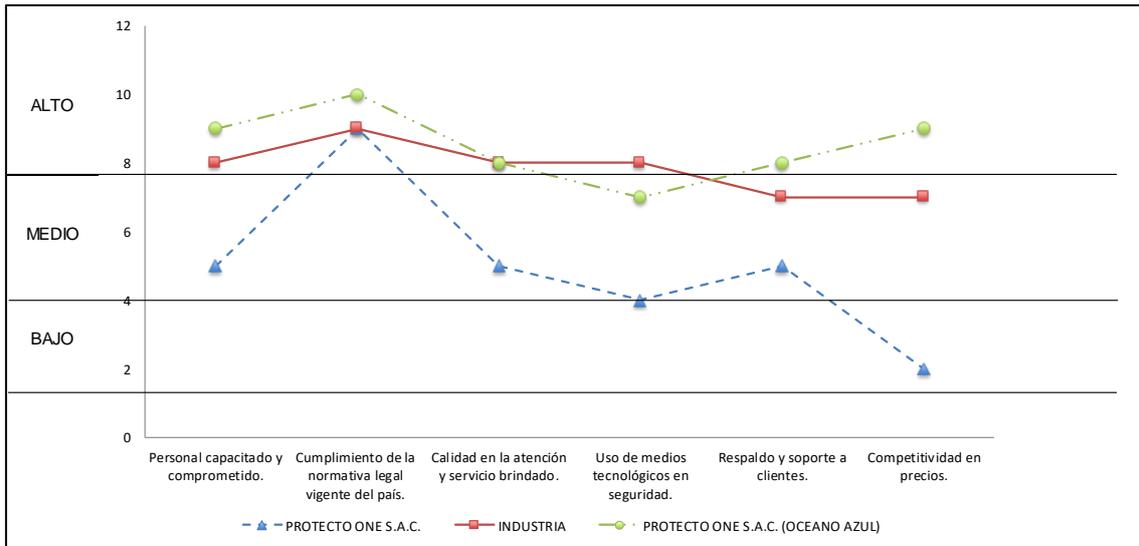


Figura 15. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

7.2.2.1. Matriz FODA.

En la presente matriz se realiza el cruce tanto de los factores externos (Oportunidades y Amenazas) como de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con el fin de generar estrategias para la empresa PROTECTO ONE S.A.C. Para ello, en cada cuadrante se cruzarán las Fortalezas – Oportunidades, Debilidades – Oportunidades, Fortalezas – Amenazas, Debilidades – Amenazas.

Esta matriz permitirá identificar todas las estrategias que pasarán a un proceso de selección con el fin de identificar cuáles de ellas son las más convenientes de aplicación, no descartando aquellas que no queden calificadas, sino que tomándolas como estrategias alternativas de aplicación.

Tabla 12

Matriz FODA de Protecto One S.A.C.

		Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA		<p>F1. Directivos capacitados y con experiencia en el sector de seguridad privada.</p> <p>F2. Seguimiento constante de los clientes mediante el servicio post-venta.</p> <p>F3. Buen control de las operaciones contables de la empresa.</p> <p>F4. Capacitaciones constante de colaboradores y desarrollo de un buen clima laboral.</p> <p>F5. Inclusión de nuevos servicios de seguridad provada acorde con las exigencias del mercado.</p>	<p>D1. Limitada aplicación de acciones de carácter comercial por parte de directivos y fuerza de ventas.</p> <p>D2. Falta de aplicación de estrategias de marketing tradicional y digital para dar a conocer servicios.</p> <p>D3. Falta de regulación de las jornadas laborales que cumplen los colaboradores de la empresa.</p> <p>D4. Inexistente gestión logística en las operaciones que realiza la empresa.</p> <p>D5. Falta de sistemas informáticos que brinden un mejor soporte a las operaciones de la empresa.</p>
Oportunidades		F.O	D.O
O1. Apoyo por parte del gobierno a entidades privadas de seguridad.	1.- Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad. (F1, O1, O5; O6)		1.- Establecer políticas internas que permitan establecer las jornadas laborales de los colaboradores acorde con las normativas establecidas por el estado. (D3, O1)
O2. Crecimiento constante del sector servicios en el país.	2.- Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes. (F2, O6)		2.- Invertir en la adquisición de un sistema informático que permita mejorar el control operativo, comercial y logístico de la empresa. (D4, D5, O5, O6)
O3. Implementación de leyes en favor a la seguridad privada de personas naturales.	3.- Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad. (F4, O5)		3.- Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa. (D2, O3, O4)
O4. Incremento de la inseguridad ciudadana en el país.	4.- Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada. (F5, O3, O4)		4.- Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresas. (D1, O2)
O5. Aparición de nuevas tecnologías que complementan la vigilancia y seguridad privada.	5.- Realizar un control periódico de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener opciones de financiamiento para mejorar su capacidad de atención en cuanto a inversión en infraestructura y tecnología). (F3, O2)		
O6. Preocupación por parte de las empresas en el cuidado y monitoreo de sus procesos.			
Amenazas		F.A	D.A
A1. Fuga de capitales de inversionistas nacionales e internacionales.	1.- Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa. (F1, A1)		1.- Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa. (D5, A3)
A2. Migración por parte de empresas por adquirir sistemas de vigilancia electrónicas.	2.- Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios. (F1, A2, A3).		2.- Formar parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS). (D1, A4)
A3. Escasa inversión en CTI por parte del gobierno Peruano.	3.- Realizar charlas de concientización a clientes naturales y corporativos sobre la importancia de contratar servicios formales de seguridad. (F4, A4)		
A4. Aumento de la informalidad en el sector empresarial peruano.			

Nota: Elaboración propia

7.2.2.2. Matriz PEYEA

Esta matriz se utiliza con el fin de determinar la postura estratégica apropiada de una empresa o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA posee dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Para asignar los valores numéricos se utilizan unas plantillas de calificación, considerando un ranking entre +1(peor) a +6(mejor) para los factores de FF y FI y de -1 (mejor) a -6(peor) para factores EE y VC, luego de ello se calcula el promedio. (D'Alessio, F. 2008, p.281)

La Matriz PEYEA, es utilizada para determinar cuál es la postura estratégica de una organización, esta matriz combina factores relativos a la industria y factores relativos a la organización, con lo cual se identifica si la empresa se encuentra en una postura conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. El resultado de esta matriz indica cual es la postura más apropiada para la organización.

Tabla 13

Matriz PEYEA de Protecto One S.A.C.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes en la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	2
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	6
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido vs capital disponible	3	4. Rango de precios de productos competitivos	2
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	1
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad/Presión competitiva	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	7. Elasticidad de los precios de la demanda	2
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	0
9. Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio	3.44	Promedio	-3.88
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	2	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del producto	3	2. Potencial de utilidades	5

Según los resultados la empresa PROTECTO ONE S.A.C., se ubica en el cuadrante V, por lo tanto, una de las estrategias que plantea la presente matriz es la de penetración en nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, estrategia que también será considerada para la evaluación.

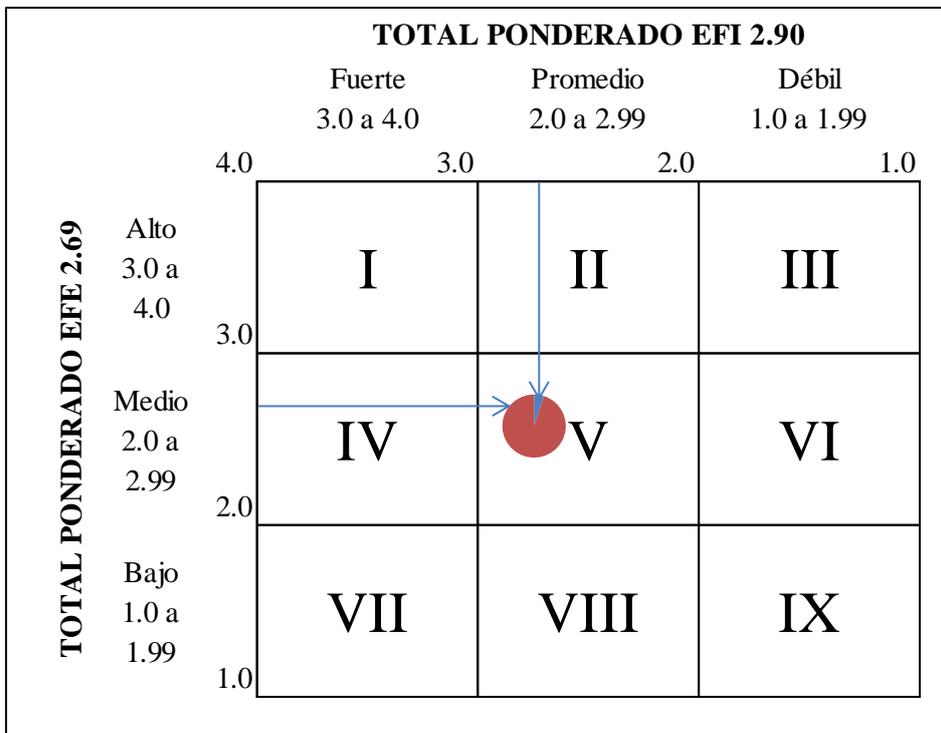


Figura 17. Matriz interna - externa

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

Conforme a los resultados de esta matriz, la empresa en estudio se ubica en el cuadrante de Interrogante, siendo una de las principales estrategias que recomienda el mejorar los servicios que ofrece PROTECTO ONE S.A.C. en cuanto diseño, calidad y valor agregado.

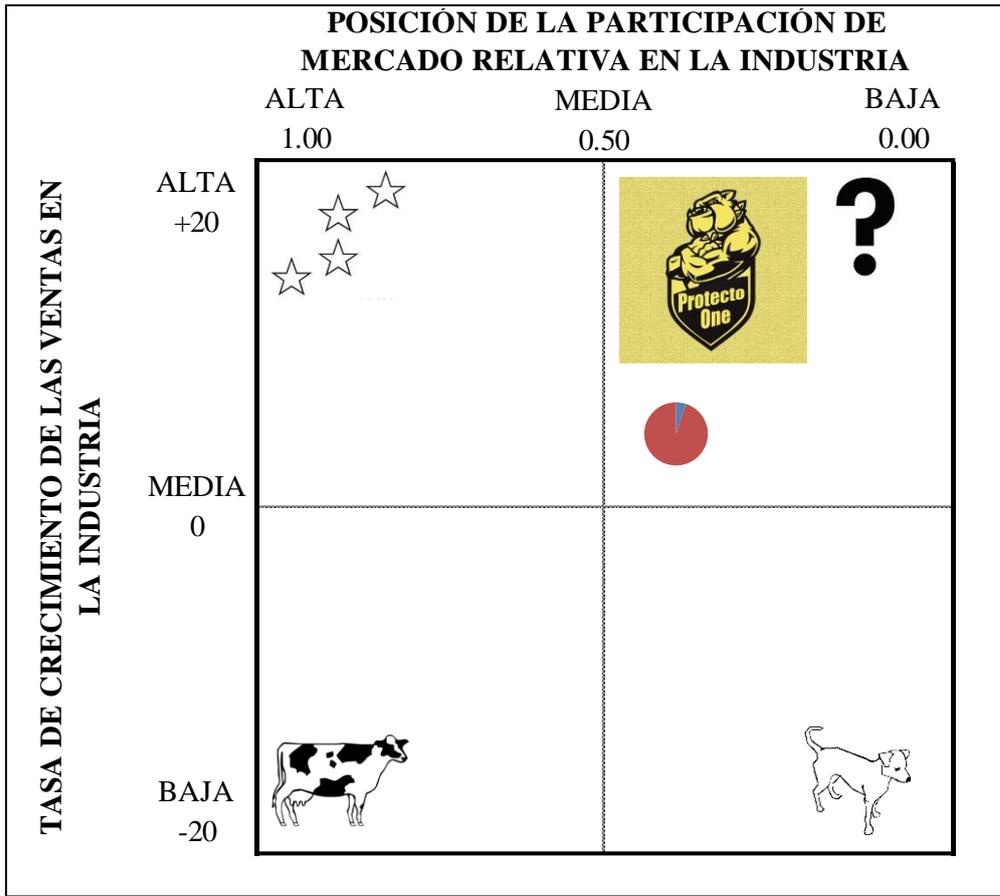


Figura 18. Boston Consulting Group

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.

Conforme a la posición dentro de los cuadrantes que identifica la matriz Gran estrategia, la empresa PROTECTO ONE S.A.C., a partir del análisis del mercado y la posición competitiva de la empresa, se ha considerado posicionar a la empresa en el cuadrante I, con lo cual dentro de este cuadrante las principales estrategias a considerar son la integración de sus procesos tanto en relación con sus proveedores como con sus clientes, asegurándose en llevar un control de la calidad de los servicios e insumos que contrata y que ofreciéndoles a sus clientes un servicio post-venta eficiente que le permita establecer relaciones a largo plazo con ellos.



Figura 19. Matriz de la gran estrategia

Fuente: Elaboración propia

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Conforme al desarrollo de las matrices a considerar en el presente plan estratégico, estas quedan resumidas de la siguiente manera, con el fin de pasar al proceso de evaluación de las mismas.

Tabla 14

Estrategias formuladas de Protecto One S.A.C.

Origen	N°	Estrategia específica
FO1	E1	Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.
FO2	E2	Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.
FO3	E3	Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.
FO4	E4	Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.
FO5	E5	Realizar un control periódico de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener opciones de financiamiento para mejorar su capacidad de atención en cuanto a inversión en infraestructura y tecnología.
FA1	E6	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.
FA2	E7	Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.
FA3	E8	Realizar charlas de concientización a clientes naturales y corporativos de la importancia de contratar servicios formales de seguridad.
DO1	E9	Establecer políticas internas que permitan implantar las jornadas laborales de los colaboradores acorde con las normativas establecidas por el Estado.
DO2	E10	Invertir en la adquisición de un sistema informático que permita mejorar el control operativo, comercial y logístico de la empresa.

Nota: Elaboración propia

Tabla 15

Estrategias formuladas de Protecto One S.A.C.

Orden	N°	Estrategias elegidas
DO3	E11	Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad, que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.
DO4	E12	Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresa.
DA1	E13	Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.
DA2	E14	Formar parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS).
PEYEA	E15	Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.
IE	E16	Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.
BCG	E17	Mejora de la calidad de los servicios brindados, otorgándoles un valor diferencial.
GE	E18	Integración de los procesos tanto en relación con proveedores como con clientes.

Nota: Elaboración propia

Capítulo VIII. Selección de la estrategia

8. Selección de la estrategia

8.1. Método Factores estratégicos claves

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, se consolidan en la MDE. En esta matriz se evalúa la frecuencia de las estrategias para poder retener aquellas que se manifiestan en tres, cuatro o más matrices, las demás serán colocadas como estrategias de contingencia, por ser menos relevantes.

8.1.1. Criterios de selección

Las estrategias a evaluar son:

E1: Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.

E2: Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.

E3: Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.

E4: Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.

E5: Realizar un control periódico de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener opciones de financiamiento para mejorar su capacidad de atención en cuanto a inversión en infraestructura y tecnología.

E6: Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.

E7: Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.

E8: Realizar charlas de concientización a clientes naturales y corporativos sobre la importancia de contratar servicios formales de seguridad.

E9: Establecer políticas internas que permitan implantar las jornadas laborales de los colaboradores acorde con las normativas establecidas por el estado.

E10: Invertir en la adquisición de un sistema informático que permita mejorar el control operativo, comercial y logístico de la empresa.

E11: Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.

E12: Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresa.

E13: Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.

E14: Formar parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS).

E15: Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.

E16: Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios

E17: Mejora de la calidad de los servicios brindados, otorgándoles un valor diferencial.

E18: Integración de los procesos tanto en relación con proveedores como con clientes

8.1.2. Matrices de selección

8.1.2.1. Matriz de decisión estratégica MDE

Tabla 16

Matriz de decisión estratégica de Protecto One S.A.C.

Origen	Nº	Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.	X	X	X	X		4
FO2	E2	Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	X		X	X		3
FO3	E3	Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.	X	X	X	X		4
FO4	E4	Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.	X		X	X		3

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Matriz de decisión estratégica de Protecto One S.A.C.

FO5	E5	Realizar un control periódico de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener opciones de financiamiento para mejorar su capacidad de atención en cuanto a inversión en infraestructura y tecnología.	X	X					2
FA1	E6	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.	X	X	X	X	X		5
FA2	E7	Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.	X	X			X		3
FA3	E8	Realizar charlas de concientización a clientes naturales y corporativos de la importancia de contratar servicios formales de seguridad.	X						1
DO1	E9	Establecer políticas internas que permitan establecer las jornadas laborales de los colaboradores acorde con las normativas establecidas por el Estado.	X						1
DO2	E10	Invertir en la adquisición de un sistema informático que permita mejorar el control operativo, comercial y logístico de la empresa.	X	X					2
DO3	E11	Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	X	X	X	X			4
DO4	E12	Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresas.	X	X	X				3
DA1	E13	Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.	X		X	X			3
DA2	E14	Formar parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS).	X						1
PEYEA	E15	Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.		X	X	X			3
IE	E16	Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios	X	X	X				3
BCG	E17	Mejora de la calidad de los servicios brindados, otorgandoles un valor diferencial.			X	X			2
GE	E18	Integración de los procesos tanto en relación con proveedores como con clientes				X	X		2

Nota: Elaboración propia

Las estrategias seleccionadas y las cuales pasarán a ser evaluadas son según su prioridad:

E1: Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.

E2: Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.

E3: Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.

E4: Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.

E5: Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.

E6: Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.

E7: Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.

E8: Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresa.

E9: Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.

E10: Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.

E11: Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.

8.2. Método de Escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Con la finalidad de realizar la comparación de estrategias con escenarios diferentes se han considerado los siguientes escenarios posibles acorde con la realidad del Perú y de la Región Norte del país.

Escenario 1: Pesimista

El presente escenario permite colocar a la estrategia en un escenario donde factores externos como los económicos, políticos y sociales pudieran ir en contra de la estrategia a desarrollar, por ello es necesario situarnos en escenarios donde las condiciones no son nada favorables para el desarrollo de la estrategia. A partir de ello tenemos lo mencionado por el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) Julio Velarde, sobre el aumento del sueldo mínimo propuesto por el ejecutivo para el año 2020, este manifestó que se debe de tener un alto grado de prudencia pues es necesario que el Ministerio de Economía y Finanzas evalúe los criterios a tomar en cuenta para poder elevarlo, dado que este aumento afecta al sector privado (Radio Programas del Perú, 2019)

Escenario 2: Conservador

El presente escenario, en donde la estrategia puede encontrar relativamente cierto grado de estabilidad lo cual le permitirá el llevarse acorde con lo planeado. En este escenario el factor económico resultaría estable, así como las condiciones de mercado existentes. Por ello tenemos que durante el primer trimestre del año 2019, dentro del análisis económico en el Perú se generaron resultados como el que la inflación anualizada fue de 2.3 por ciento la cual se mantuvo y se encuentra al interior del rango establecido por el Banco Central (1 a 3%), esta cifra permite identificar la normalización de la tasas de inflación después de los periodos de incremento generados por los factores climáticos suscitados en el país años atrás pues afectaron de manera directa la oferta de alimentos. A corto plazo especialistas mencionan que se espera que el crecimiento del Perú se mantenga por encima del 3% anual como consecuencia del dinamismo de la demanda interna y por el incremento medido de las exportaciones. (Banco Mundial, 2019)

Escenario 3: Optimista

Finalmente, este escenario resulta ser el más favorable para el desarrollo de la estrategia pues todos los factores permiten el óptimo desarrollo de la estrategia. Un escenario en donde el mercado se encuentra en continuo crecimiento, además del aumento sustancial

de la demanda de los servicios, sumado a la estabilidad económica existente. Es aquí donde tenemos que el Banco Central de Reserva prevé un entorno favorable en el Perú, dado que según mencionan sus analistas y expertos, las exportaciones se recuperarán y la inversión pública tendrá una reactivación en el año 2020, lo cual generará que el país alcance un crecimiento del 3.8% en ese año. El Perú posee las mayores reservas internacionales (68,660 millones de dólares) y una deuda pública que representan el 26% de PBI; además que posee una calificación crediticia con grado de inversión, liquidez en su sistema bancario, cartera atrasada bajo el nivel además de la reducción de la dolarización del crédito 26.1% según datos del 2019. (El Peruano, 2019)

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

La presente tabla muestra la comparación cruzada entre las estrategias seleccionadas y los escenarios planteados.

Tabla 18

Matriz comparación de estrategias de Protecto One S.A.C.

N°	Escenario	Expectativas	Estrategia
E1	Pesimista	Realizar alianzas con empresas locales reconocidas en la región.	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.
E2	Conservador	Realizar charlas semestrales (02) dirigidas a clientes potenciales	Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.
E3	Optimista	Asistir a todos los eventos nacionales e internacionales para mantenerse actualizados en las tendencias de seguridad.	Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.
E4	Pesimista	Seguir utilizando los medios digitales que posee la empresa para difundir sus servicios.	Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.
E5	Conservador	Generar canales de comunicación por las principales redes sociales existentes (FB y Wapp)	Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.
E6	Optimista	Generar nuevos servicios de seguridad (05) dirigidos a personas naturales	Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.
E7	Pesimista	Mantener un presupuesto austero en la adquisición de nuevas tecnologías de seguridad.	Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.
E8	Conservador	Realizar un control medido de las ventas y acciones comerciales de la empresa.	Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresa.
E9	Optimista	Participar de manera bimestral en charlas, foros y congresos tanto los directivos como personal estratégico de la empresa.	Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidos por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.
E10	Pesimista	Trabajar con capital propio para la inversión en marketing y ventas.	Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.
E11	Conservador	Penetrar en mercados locales específicamente en otros distritos de Lambayeque.	Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios

Nota: Elaboración propia

8.3. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa MPEC

La matriz CPE de la empresa PROTECTO ONE S.A.C., evalúa los factores de éxito internos y externos identificados en las matrices EFE y EFI, el ordenamiento lógico de la matriz a nivel de puntaje proviene de la matriz FODA. Se consideran las siete estrategias con puntaje mayor a cinco para ser evaluadas después en la matriz Ética.

Para su construcción, se deben de escribir tanto las oportunidades como las amenazas obtenidas de la matriz MEFE, y las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI, después de ello se debe de colocar el peso asignado a cada factor externo e interno, siendo los mismo utilizados en ambas matrices EFE y EFI. Después de ello colocar las estrategias específicas obtenidas de la matriz de decisión y determinar la calificación de del atractivo o puntaje de atractividad siendo los rangos 1=no atractiva, 2=algo atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = altamente atractiva. Seguido de ello se realiza la multiplicación de cada peso con el valor de atractividad y finalmente se calcula la suma de totales de calificaciones de atractivo. (D'Alessio, F. 2008, p.341,342)

8.4. Descripción de estrategias seleccionadas

Como resultado de la evaluación de las estrategias seleccionadas sometidas a la matriz de planeación estratégica tenemos la selección de las siguientes estrategias las cuales obtuvieron un puntaje ponderado mayor a 5.

Siendo las seleccionadas las siguientes, las cuales serán descritas una a una:

E1: Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad. El desarrollo de la presente estrategia se dará de manera periódica (bimestral) en coordinación con los principales gremios empresariales de la región (Asociaciones, Cámaras de comercio, entre otros) con el fin de capacitar a la mayor cantidad de empresarios de la región Lambayeque en temas relacionados con la seguridad en sus negocios, planteando temas como los relacionados a la importancia de contar con sistemas de seguridad privada identificando sus principales ventajas, además de cómo la tecnología en los últimos años está contribuyendo al mejor control de las operaciones de las empresas en el mundo.

E2: Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Con la finalidad de desarrollar esta estrategia, PROTECTO ONE S.A.C., establecerá estrategias de incursión en nuevos mercados y segmentos, con el fin de satisfacer la demanda no satisfecha de este tipo de servicios. Todo ello, unido con la creación de nuevos servicios que serán brindados ofreciendo productos tecnológicos de vanguardia en cuanto a seguridad privada, esto teniendo presente las necesidades no solo de clientes corporativos, sino también de personas naturales de la región que también soliciten este servicio. Además, es necesario la expansión de las operaciones de PROTECTO ONE S.A.C a otras zonas de la región norte del país con el fin de contribuir al logro de su visión propuesta.

E3: Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.

El poder capitalizarse PROTECTO ONE S.A.C. con el fin de mejorar las estrategias de llegada a sus clientes actuales y potenciales y mejorar sus servicios es un factor importante a considerar por la empresa, por lo cual, es necesario contar con recursos financieros que le permitan obtener capital de inversión en este tipo de acciones. Por tanto, es necesario la evaluación de la oferta de entidades financieras que le permitan obtener el monto deseado, en el plazo adecuado y con las mejores tasas de interés del mercado.

E4: Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing

digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.

La presente estrategia busca el poder concientizar a los clientes actuales y potenciales de la empresa PROTECTO ONE S.A.C. en el uso de herramientas que les permitan mantener una seguridad óptima de los procesos que realizan, no solo con el fin de difundir los servicios de la empresa, sino para que tomen la debida importancia dada la situación actual que vive el país en cuanto a temas de seguridad, es indispensable proteger tanto su seguridad personal como su patrimonio. Para el desarrollo de la presente estrategia es necesario el apoyo de entidades estatales como la Policía Nacional del Perú, Gobiernos locales y regionales, entre otras entidades que aporten información necesaria y oportuna en cuanto a temas de seguridad. Toda esta difusión se realizará utilizando diferentes plataformas virtuales permitiendo tener mayor alcance y cobertura de la información a compartir, por lo tanto, es necesario contar con personal especializado y manejo de estas herramientas virtuales para así aprovechar al máximo el uso de la tecnología.

E5: Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, permitiendo mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.

La presente estrategia busca que no solo PROTECTO ONE S.A.C. dirija sus esfuerzos a realizar tratos comerciales con clientes corporativos, sino que también es importante y necesario el poder captar a las personas naturales que tienen las necesidades de contar con los servicios de seguridad privada en sus hogares, para lo cual es oportuno considerar el ofertar servicios de seguridad adecuados a este tipo de clientes que requieren servicios de seguridad en el hogar, en la calle, cuidado de sus parientes entre otros.

E6: Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.

Con el fin de estar al tanto de las últimas tendencias en cuanto a seguridad privada en el mundo y al uso de la tecnología en este sector, esta estrategia plantea el que personal directivo de la empresa PROTECTO ONE S.A.C. participe en ferias, congresos, simposios y demás actividades a nivel internacional donde se compartan este tipo de información; además de utilizar medios virtuales para participar también de este tipo de eventos.

E7: Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.

La presente estrategia busca aprovechar el uso de las redes sociales por parte de millones de personas, los cuales ven en este tipo de herramienta tecnológica el poder estar en contacto directo no solo entre persona y persona, sino también entre persona y empresa. Para ello, esta estrategia busca que PROTECTO ONE S.A.C. mejore el uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter, las mismas que le permitan no solo la comunicación constante con sus clientes actuales y potenciales, sino también la difusión de los servicios que ofrece.

E8: Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa. El desarrollo de la presente estrategia pretende el poder establecer alianzas estratégicas con empresas que tienen el respaldo de marcas líderes en el sector que comercializan tanto sistemas como equipos de seguridad privada, lo cual hará a PROTECTO ONE S.A.C, tener un lazo comercial directo que le permita tener la disponibilidad de estos sistemas y equipos para ofrecer los servicios que oferta. Marcas como 3M, Garret, Samsung, Hikvision entre otras son aquellas que la empresa debería tomar mayor atención para poder establecer relaciones comerciales con sus distribuidores en el país.

8.4.1. Matriz de ética (ME)

La matriz de ética verifica que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia; para el caso de las estrategias aplicadas en el PEA de PROTECTO ONE S.A.C., las estrategias seleccionadas no incumplen en ninguno de estos puntos, por tanto, las ocho estrategias han sido retenidas.

Tabla 20

Matriz de Ética de Protecto One S.A.C.

MATRIZ DE ÉTICA	Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.	Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.	Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permita mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.	Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.	Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.
Derechos								
1. Impacto en el derecho a la vida.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la privacidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a hablar libremente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido proceso.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia								
8. Impacto en la distribución.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
9. Equidad en la administración.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
10. Normas de compensación.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo								
11. Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
12. Medios estratégicos empleados	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

8.5. Descripción de estrategias de contingencia

Regresemos a la matriz de decisión para recoger las estrategias de contingencia que se detallan.

EC1: Realizar un control periódico de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener opciones de financiamiento para mejorar su capacidad de atención en cuanto a inversión en infraestructura y tecnología.

En coordinación con el área contable solicitar los informes financieros cada 2 meses con el fin de tomar decisiones oportunas y evaluar las posibles oportunidades de inversión de la empresa.

EC2: Invertir en la adquisición de equipos de seguridad electrónica con el fin de satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios.

Cotizar a proveedores nacionales y extranjeros equipos de seguridad electrónica de última tecnología.

EC3: Realizar charlas de concientización a clientes naturales y corporativos sobre la importancia de contratar servicios formales de seguridad.

Semestralmente en coordinación con el área comercial brindar charlas de concientización en urbanizaciones, residenciales y condominios de la ciudad.

EC4: Establecer políticas internas que permitan implantar las jornadas laborales de los colaboradores acorde con las normativas establecidas por el estado.

Revisar cada seis meses y de manera anual las políticas internas que rigen la empresa y con el apoyo del personal de la empresa mejorarlas y generar nuevas.

EC5: Invertir en la adquisición de un sistema informático que permita mejorar el control operativo, comercial y logístico de la empresa.

Solicitar asesoría de especialistas en el manejo de sistemas informativos que permitan mejorar el control de las empresas.

EC6: Elaborar un plan comercial con la finalidad de establecer estrategias de generación, seguimiento y control de las ventas de la empresa.

Encargar a un tercero la realización del plan comercial de la empresa, involucrando también al personal encargado de esta labor dentro de la empresa, pues brindará ayuda y soporte necesario para la ejecución del mismo.

EC7: Participar en charlas, foros, congresos de innovación empresarial promovidas por entidades extranjeras que permitan mejorar la visión de negocio de los directivos de la empresa.

Identificar mediante los diferentes canales de comunicación la participación en charlas internacionales.

EC8: Formar parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS).

Realizar la inscripción de Protecto One SAC en la SNS, solicitando los requisitos necesarios para pertenecer a este importante gremio.

EC9: Mejora de la calidad de los servicios brindados, otorgándoles un valor diferencial.

Buscar siempre el brindar un valor diferencial en la venta de los servicios de PROTECTO ONE SAC para con sus clientes, realizando jornadas de capacitación interna para poder identificar oportunidades de mejora en la atención.

EC10: Integración de los procesos tanto en relación con proveedores como con clientes.

Elaborar un manual de procesos y procedimientos que permita tener claro los lineamientos tanto de atención con los clientes como con los proveedores.

Capítulo IX. Implementación de la estrategia

9. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la estrategia

La empresa utilizará el siguiente mapa estratégico elaborado según las estrategias que se van a implementar luego de hacer el análisis con las matrices FODA, BCG, MPC, PEYEA y Gran Estrategia desarrollado en los capítulos siete, ocho y nueve del presente proyecto.

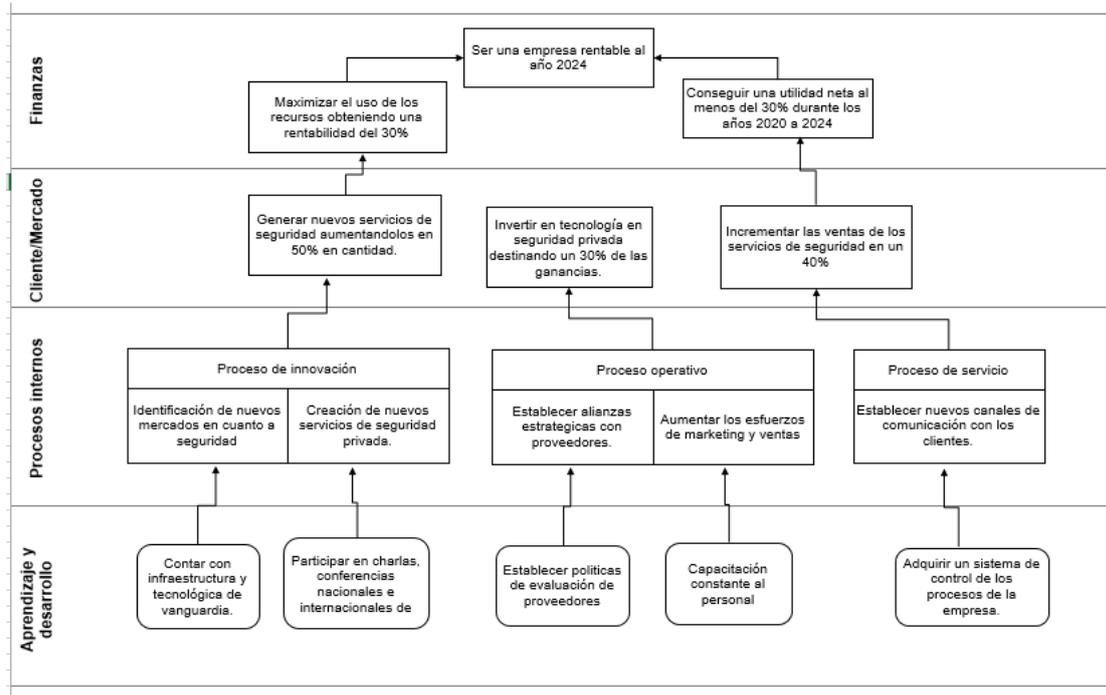


Figura 20. Mapa de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En base a los objetivos de largo plazo (OLP), se procede a establecer los objetivos específicos para cada uno:

OLP1. Incrementar en un 50% la cantidad de servicios que ofrece, tomando en cuenta las necesidades de sus clientes tanto corporativos como naturales.

OE 1.1 Realizar una investigación de mercados en la región norte del país con el fin de identificar las necesidades en cuanto a seguridad privada de clientes potenciales y actuales ya sean naturales y/o corporativos.

OE 1.2 Proponer el desarrollo de una gama de nuevos productos y servicios de seguridad privada en base a la información recabada en la investigación realizada.

OE 1.3 Evaluar y seleccionar los nuevos servicios en cuanto a seguridad privada con el fin de lograr el incremento de los servicios de PROTECTO ONE S.A.C.

OLP2. Expandir sus operaciones comerciales en la Región Norte del país incrementando las ventas de sus servicios en un 40%.

OE 2.1 Identificar dentro de las principales ciudades de la región norte del país, según su área geográfica, realidad social y tipos de clientes cuál es la más adecuada para realizar las operaciones comerciales.

OE 2.2 Promocionar mediante los diferentes canales de atención que posee PROTECTO ONE S.A.C, los servicios a ofertar en la región norte del país.

OE 2.3 Concretar a través de la fuerza de ventas los contratos de adquisición de los servicios de seguridad privada, obteniendo un incremento exponencial del 20% de manera anual.

OLP3. Maximizar el uso de los recursos que posee la empresa obteniendo una rentabilidad en sus operaciones por encima del 30%.

OE 3.1 Diagnosticar la situación actual en cuanto a la rentabilidad de las operaciones que realiza PROTECTO ONE S.A.C.

OE 3.2 Identificar los recursos que posee PROTECTO ONE S.A.C., además de su capacidad de máxima de utilización.

OE 3.3 Generar políticas y lineamientos que permitan mejorar la rentabilidad de PROTECTO ONE S.A.C en un 15% anual.

OLP4. Incrementar la inversión en tecnología de seguridad privada en un 30% al año.

OE 4.1 Evaluar según las necesidades de los clientes cuál es la tecnología en cuanto a seguridad que más se adecuan a sus requerimientos.

OE 4.2 Identificar, evaluar y seleccionar los principales proveedores nacionales y extranjeros de equipos tecnológicos de seguridad.

OE 4.3 Requerir capital mediante las entidades financieras con el fin de realizar las adquisiciones de nuevas tecnologías a implementar en los servicios de vigilancia privada que oferta PROTECTO ONE S.A.C.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

A continuación, se detallan los indicadores que permitirán medir cada objetivo específico:

OE 1.1 Realizar una investigación de mercados en la región norte del país con el fin de identificar las necesidades en cuanto a seguridad privada de clientes potenciales y actuales ya sean naturales y/o corporativos.

Indicador: Necesidades de clientes identificadas/Necesidades de clientes satisfechas

OE 1.2 Proponer el desarrollo de una gama de nuevos productos y servicios de seguridad privada en base a la información recabada en la investigación realizada.

Indicador: Total de productos/servicios brindados/Número de nuevos productos y servicios generados.

OE 1.3 Evaluar y seleccionar los nuevos servicios en cuanto a seguridad privada con el fin de lograr el incremento de los servicios de PROTECTO ONE S.A.C.

Indicador: Porcentaje de nuevos servicios brindados mensual, semestral y anual.

OE 2.1 Identificar dentro de las principales ciudades de la región norte del país, según su área geográfica, realidad social y tipos de clientes cuál es la más adecuada para realizar las operaciones comerciales.

Indicador: Total de ciudades de la región norte /Número de ciudades donde se brindan servicios de seguridad

OE 2.2 Promocionar mediante los diferentes canales de atención que posee PROTECTO ONE S.A.C, los servicios a ofertar en la región norte del país.

Indicador: Número de ventas realizadas/Número de ventas realizadas por nuevos canales de atención (redes sociales)

OE 2.3 Concretar a través de la fuerza de ventas los contratos de adquisición de los servicios de seguridad privada, obteniendo un incremento exponencial del 20% de manera anual.

Indicador: Número de visitas realizadas por la fuerza de ventas/Número de ventas concretadas

OE 3.1 Diagnosticar la situación actual en cuanto a la rentabilidad de las operaciones que realiza PROTECTO ONE S.A.C.

Indicador: Ventas en soles realizadas/Rentabilidad obtenida

OE 3.2 Identificar los recursos que posee PROTECTO ONE S.A.C., además de su capacidad de máxima de utilización.

Indicador: Recursos que posee la empresa/Recursos utilizados

OE 3.3 Generar políticas y lineamientos que permitan mejorar la rentabilidad de PROTECTO ONE S.A.C en un 15% anual.

Indicador: Número de políticas de la empresa/Políticas generadas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

OE 4.1 Evaluar según las necesidades de los clientes cuál es la tecnología en cuanto a seguridad que más se adecuan a sus requerimientos.

Indicador: Número de servicios brindados/Número de servicios que usan elementos tecnológicos.

OE 4.2 Identificar, evaluar y seleccionar los principales proveedores nacionales y extranjeros de equipos tecnológicos de seguridad.

Indicador: Número de proveedores total/Número de proveedores certificados.

OE 4.3 Requerir capital mediante las entidades financieras con el fin de realizar las adquisiciones de nuevas tecnologías a implementar en los servicios de vigilancia privada que oferta PROTECTO ONE S.A.C.

Indicador: Capital en soles que posee la empresa/Deuda total en soles de la empresa.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 21

Matriz objetivos vs metas Protecto One S.A.C.

Número OCP	Objetivo	2020	2021	2022	2023	2024
OE 1.1	Realizar una investigación de mercados en la región norte del país con el fin de identificar las necesidades en cuanto a seguridad privada de clientes potenciales y actuales ya sean naturales y/o corporativos.	60%	100%			
OE 1.2	Proponer el desarrollo de una gama de nuevos productos y servicios de seguridad privada en base a la información recabada en la investigación realizada.	50%	70%	100%		
OE 1.3	Evaluar y seleccionar los nuevos servicios en cuanto a seguridad privada con el fin de lograr el incremento de los servicios de PROTECTO ONE S.A.C.	60%	100%			
OE 2.1	Identificar dentro de las principales ciudades de la región norte del país, según su área geográfica, realidad social y tipos de clientes cual es la más adecuada para realizar las operaciones comerciales.	20%	50%	100%		
OE 2.2	Promocionar mediante los diferentes canales de atención que posee PROTECTO ONE S.A.C, los servicios a ofertar en la región norte del país.	10%	40%	50%	70%	100%
OE 2.3	Concretar a través de la fuerza de ventas los contratos de adquisición de los servicios de seguridad privada, obteniendo un incremento exponencial del 20% de manera anual.	30%	50%	80%	100%	
OE 3.1	Diagnosticar la situación actual en cuanto a la rentabilidad de las operaciones que realiza PROTECTO ONE S.A.C.	80%	100%			
OE 3.2	Identificar los recursos que posee PROTECTO ONE S.A.C., además de su capacidad de máxima de utilización.	70%	100%			
OE 3.3	Generar políticas y lineamientos que permitan mejorar la rentabilidad de PROTECTO ONE S.A.C en un 15% anual.	40%	60%	100%		
OE 4.1	Evaluar según las necesidades de los clientes cual es la tecnología en cuanto a seguridad que más se adecuan a sus requerimientos.	60%	100%			
OE 4.2	Identificar, evaluar y seleccionar los principales proveedores nacionales y extranjeros de equipos tecnológicos de seguridad.	10%	40%	50%	70%	100%
OE 4.3	Requerir capital mediante las entidades financieras con el fin de realizar las adquisiciones de nuevas tecnologías a implementar en los servicios de vigilancia privada que oferta PROTECTO ONE S.A.C.	0%	30%	50%	80%	100%

Nota: Elaboración propia

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos específicos. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Los Recursos Financieros. Con la finalidad de poder desarrollar las estrategias identificadas en el presente PEA y lograr los objetivos específicos a partir del cumplimiento de los objetivos a corto plazo, PROTECTO ONE S.A.C, cuenta con el respaldo financiero suficiente, a partir del buen historial crediticio que posee, además de trabajar con entidades financieras que poseen tasas de interés competitivas y servicios bancarios acorde con las necesidades de la empresa, el principal proveedor de servicios financieros es el banco BBVA, con quien posee líneas de crédito aprobadas las cuales en la actualidad son utilizadas de manera razonable, cumpliendo el pago puntual según las condiciones pactadas. Todo esto permite llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados por PROTECTO ONE S.A.C y el desarrollo de sus estrategias.

Los Recursos Físicos. Es muy importante contar en corto plazo con activos que respalden el cumplimiento de los objetivos también a corto plazo. PROTECTO ONE S.A.C., cuenta con parte de los activos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y el desarrollo de sus estrategias, tiene un local propio en la ciudad de Chiclayo el mismo que es utilizado como centro de operaciones de sus actividades, además con unidades motorizadas las cuales dan soporte necesario a los servicios que ofrece. No obstante, para poder tener la expansión y crecimiento en la región norte del país, es necesario asimismo contar con este tipo de activos en otras ciudades de la región norte, debido a que con los que cuenta actualmente resultarían insuficientes, en este contexto es necesario la inversión en nuevos activos que le permitan llegar a cumplir con los objetivos relacionados con la expansión de sus operaciones.

Los Recursos Humanos. El principal recurso humano de PROTECTO ONE S.A.C, está dado por la experiencia y capacidad que sus directivos poseen en cuanto a seguridad, por lo que les servirá para guiar toda acción encaminada al logro de los objetivos propuestos. Además, las constantes capacitaciones que realizan a su personal serán el sostén que les permita hacer frente a estos nuevos retos planteados. Todo esto, es necesario que sea replicado en las políticas de recursos humanos que la empresa plantee en su expansión, así como al generar y brindar los nuevos servicios de seguridad privada.

Los Recursos Tecnológicos. Actualmente, los recursos tecnológicos que posee PROTECTO ONE S.A.C, son limitados, por tanto, esta es una falencia que la empresa tendría con el fin de desarrollar los objetivos que desea cumplir. En este contexto el poder iniciar relaciones comerciales con proveedores tanto de sistemas como de equipos tecnológicos será una acción importante para el logro de los objetivos. El capitalizarse para poder lograr dicho cumplimiento también es una acción necesaria para que la empresa adquiriera este tipo de tecnología y genere los nuevos servicios de seguridad privada que les permita ser competitivos en el sector y lograr su tan ansiada expansión en la región norte del país.

A continuación, se presenta las políticas propuestas de acuerdo con cada estrategia:

E1: Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.

P1: Promover la participación de los grupos empresariales en actividades de capacitación.

P2: Incluir en el plan anual de capacitaciones, fechas programas de charlas de capacitación cada 2 meses.

E2: Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.

P1: Realizar evaluaciones semestrales de posibles ciudades de la región norte donde poder iniciar las operaciones de la empresa.

P2: Incentivar al personal de la empresa en la contribución a la generación y desarrollo de nuevos servicios de seguridad privada.

E3: Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.

P1: Evaluar periódicamente las tasas de interés de las principales entidades financieras con el fin de buscar las mejores condiciones para la empresa.

P2: Revisar periódicamente (semestralmente) los ingresos vs egresos en que incurre la empresa.

E4: Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.

P1: Invertir el 8% de los ingresos que obtiene la empresa en realizar campañas publicitarias por medio digitales.

P2: Convocar trimestralmente a entidades de la región para hacerlos partícipes en campañas educativas de seguridad en la región.

E5: Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, que permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.

P1: Establecer anualmente el lanzar entre 1 o 2 nuevos servicios de seguridad privada acorde con las necesidades de las personas naturales de la región.

P2: Incrementar la cobertura de los servicios de la empresa en la región norte del país en un 5% anual.

E6: Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.

P1: Participar en eventos internacionales entre 1 y 2 veces al año relacionados con seguridad tecnológica.

P2: Invertir un % de los ingresos en la asistencia a eventos nacionales e internacionales de seguridad.

E7: Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.

P1: Contar con un área especializada en la atención de clientes potenciales y actuales mediante plataformas virtuales de atención.

P2: Establecer protocolos de atención al cliente que permitan atender de manera rápida y oportuna en las plataformas virtuales que utilice la empresa.

E8: Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.

P1: Realizar evaluaciones anuales de los proveedores en sistemas y equipos de seguridad.

P2: Certificar al 80% de sus proveedores con el fin de tener la garantía necesaria en la adquisición de productos y servicios de seguridad.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas (estrategias)

Tabla 22

Matriz responsable de las estrategias de Protecto One S.A.C.

ESTRATEGIA	Responsable
Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.	Gerencia Comercial
Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Gerencia Comercial
Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.	Área administrativa y finanzas
Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	Gerencia Comercial/Operaciones
Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitiera mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.	Gerencia General
Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.	Gerencia General
Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	Gerencia de Operaciones
Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.	Gerencia comercial

Nota: Elaboración propia

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas (estrategias)

Tabla 23

Presupuesto por cada estrategia de Protecto One S.A.C.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	Unidad de medida / Frecuencia	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.	Charlas de capacitación	Bimestral	6	S/.2,748.00	S/.16,488
Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Investigación de mercados	Anual	1	S/.16,550.00	S/.16,550
Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.	Créditos financieros (intereses)	Anual	1	S/.96,762.00	S/.96,762
Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	Campañas publicitarias por medios digitales	Mensual	12	S/.2,500.00	S/.30,000
Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.	Generación de nuevos servicios	Anual	2	S/.7,000.00	S/.14,000
Desarrollo de un sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Generación de nuevos servicios tecnológicos	Anual	1	S/.10,000.00	S/.10,000
Diseño y desarrollo de app móvil	Adquisición de app	Anual	1	S/.3,500.00	S/.3,500
Compra de cámaras de seguridad, equipos de video-vigilancia y accesorios.	Adquisición de equipos	Anual	1	S/.6,500.00	S/.6,500
Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.	Asistencia a eventos nacionales e internacionales	Semestral	2	S/.5,800.00	S/.11,600
Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	Implementación de canales de atención virtual	Mensual	12	S/.2,850.00	S/.34,200
Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.	Establecer relaciones comerciales con proveedores	Semestral	2	S/.5,200.00	S/.10,400
TOTAL					S/.250,000

Nota: Elaboración propia

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas (estrategias)

No	ACTIVIDADES:	AÑO 2021																																				
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28									
1	Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región, brindando información y alcances sobre las últimas tendencias en seguridad.	■								■											■										■							
2	Penetración en nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.					■																																
3	Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en marketing, ventas y mejora de los servicios.									■																												
4	Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	■				■				■										■										■								
5	Implementación de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a personas naturales, lo cual permitirá mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.																			■																		
6	Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en	■																												■								
7	Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa, mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	■				■				■										■										■								
8	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de sistemas y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.	■																																				
9	Evaluación de las estrategias	■				■				■										■										■								
10	Monitoreo de las estrategias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Capítulo X. Evaluación estratégica

10. Evaluación estratégica

El resultado de los indicadores será evaluado bajo las cuatro perspectivas que plantea el método: Aprendizaje Interno, Procesos, Perspectiva del Clientes y Perspectiva Financiera, considerando objetivos, medidas y metas e iniciativas en cada una.

Según esto, el modelo asegura buenos resultados estratégicos para los stakeholders de PROTECTO ONE S.A.C: clientes contentos, accionistas satisfechos, procesos productivos y empleados motivados, siempre considerando al cliente en la parte superior.

Perspectiva de control.

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario. (D'Alessio, 2008 p. 425)

Aprendizaje de la organización.

Esta perspectiva permite definir los objetivos y acciones, así como también identificar los indicadores que deben cumplirse respondiendo a la pregunta: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Dentro de los indicadores a considerar en esta perspectiva están la medición de la satisfacción del personal, productividad del personal, capacidad de los sistemas de información.

Perspectiva interna

Esta perspectiva permite cuestionar el ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos debo ser excelente para satisfacer a nuestros clientes? Dentro de los indicadores de esta perspectiva están la Generación de innovaciones, Eficiencia en las operaciones, Atención en servicio post-venta, Calidad en el servicio, Tiempo de atención de servicios.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva genera sus indicadores a partir de preguntarnos ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren? Tenemos que producir productos y/o servicios de calidad que ellos estén dispuestos a pagar. Dentro de los indicadores a considerar están el % de participación en el mercado, Capacidad de retención de clientes, Captación de nuevos clientes, Nivel de rentabilidad por cliente.

Perspectiva Financiera

Si compran entonces se generan ingresos y llegamos a la perspectiva financiera en la que cuestionamos: si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas?, esta perspectiva identifica los siguientes indicadores como son Rentabilidad de los servicios brindados, Identificación del punto de equilibrio, Retorno de inversión.

Tablero de control Balanceado de Mando (Balanced Scorecard)

El presente tablero integra los objetivos de corto plazo agrupados en perspectivas: clientes, financiera, interna y de aprendizaje; las cuales tienen que ser controladas constantemente a través de las métricas (indicadores) considerados para cada perspectiva.

Tabla 24

Tablero Balanceado de mando de Protecto One S.A.C.

Número OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP 3.1	Diagnosticar la situación actual en cuanto a la rentabilidad de las operaciones que realiza PROTECTO ONE S.A.C.	Rentabilidad por operaciones	S/.
OCP 3.3	Generar políticas y lineamientos que permitan mejorar la rentabilidad de PROTECTO ONE S.A.C en un 15% anual.	N° políticas establecidas en cuanto a rentabilidad	Unidades
OCP 4.3	Requerir capital mediante las entidades financieras con el fin de realizar las adquisiciones de nuevas tecnologías a implementar en los servicios de vigilancia privada que oferta PROTECTO ONE S.A.C.	Nivel de endeudamiento	Unidades
Perspectiva del cliente			
OCP 1.1	Realizar una investigación de mercados en la región norte del país con el fin de identificar las necesidades en cuanto a seguridad privada de clientes potenciales y actuales ya sean naturales y/o corporativos.	% cobertura del mercado	Porcentaje
OCP 1.2	Proponer el desarrollo de una gama de nuevos productos y servicios de seguridad privada en base a la información recabada en la investigación realizada.	N° nuevo productos/servicios generados	Unidades
OCP 1.3	Evaluar y seleccionar los nuevos servicios en cuanto a seguridad privada con el fin de lograr el incremento de los servicios de PROTECTO ONE S.A.C.	% Incremento de los servicios brindados	Porcentaje
OCP 4.1	Evaluar según las necesidades de los clientes cual es la tecnología en cuanto a seguridad que más se adecuan a sus requerimientos.	% de inversión en tecnología	Porcentaje
Perspectiva interna			
OCP 2.1	Identificar dentro de las principales ciudades de la región norte del país, según su área geográfica, realidad social y tipos de clientes cual es la más adecuada para realizar las operaciones comerciales.	% de cobertura de servicios brindados	Porcentaje
OCP 2.2	Promocionar mediante los diferentes canales de atención que posee PROTECTO ONE S.A.C, los servicios a ofertar en la región norte del país.	N° promociones de servicios brindados	Unidades
Aprendizaje de la organización			
OCP 3.2	Identificar los recursos que posee PROTECTO ONE S.A.C., además de su capacidad de máxima de utilización.	Eficiencia en uso de los recursos	Unidades
OCP 4.2	Identificar, evaluar y seleccionar los principales proveedores nacionales y extranjeros de equipos tecnológicos de seguridad.	N° proveedores certificados	Unidades
OCP 2.3	Concretar a través de la fuerza de ventas los contratos de adquisición de los servicios de seguridad privada, obteniendo un incremento exponencial del 20% de manera anual.	N° contratos firmados	Unidades

Nota: Elaboración propia

10.1. Evaluación cualitativa

Para realizar la evaluación cualitativa del presente plan se tomarán en cuenta la capacidad de éxito que tendrán las estrategias propuestas realizando una evaluación de carácter económica, contable y financiera actual que posee la empresa, versus un escenario en donde se han aplicado las estrategias elaboradas en el presente plan, efectuando un comparativo entre los flujos de caja, estados financieros y ratios.

10.1.1. Criterios de evaluación

Después de calificar las estrategias retenidas es necesario realizar una evaluación final con cuatro criterios propuestos por Rumelt. Cuando se considera la prueba de consistencia se refiere a que la estrategia elegida no debe de presentar objetivos y políticas que sean inconsistentes mutuamente, la prueba de consonancia la estrategia representa una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran dentro del entorno, la prueba de ventaja es cuando la estrategia provee el mantenimiento y la creación de las ventajas competitivas en áreas seleccionadas y finalmente la prueba de factibilidad donde la estrategia no debe de generar un sobre costo en los recursos disponibles, no creando problemas sin solución. (D'Alessio, F. 2008, p.354)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas en la matriz CPE, se filtra mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; en el caso de las estrategias retenidas para el PEA de PROTECTO ONE S.A.C., las cuales son ocho estrategias seleccionadas son consistentes, no se contradicen entre sí mismas y se adaptan al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios que se puedan dar de manera interna.

Tabla 25

Matriz de Rumelt de Protecto One S.A.C.

Criterios de Rumelt para evaluar estrategias de PROTECTO ONE S.A.C.					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Realizar charlas de capacitación gratuitas a empresarios de la región,					
1.- brindando información y alcances sobre las ultimas tendencias en seguridad.	SI	SI	SI	SI	SI
Penetración en nuevos mercados y					
2.- desarrollo de nuevos productos y servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
Adquisición de recursos financieros para aumentar los esfuerzos en					
3.- marketing, ventas y mejora de los servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
Invertir en campañas publicitarias, informativas, educativas en cuanto a					
4.- seguridad que logren la difusión de la marca de la empresa a través del marketing digital, con el fin de dar a conocer los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementacion de nuevos servicios de seguridad privada, dirigido a					
5.- personas naturales, lo cual permitira mejorar la cobertura nacional en seguridad privada.	SI	SI	SI	SI	SI
Asistir a eventos nacionales e internacionales para conocer los					
6.- nuevos aportes de la tecnología en la seguridad privada, permitiendo tener una visión actualizada de las tendencias en seguridad.	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer nuevos canales de comunicación cliente - empresa,					
7.- mediante el uso de las redes sociales, con el fin de mantener una comunicación constante y oportuna con sus clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
Establecer alianzas estrategicas con empresas proveedoras de sistemas					
8.- y equipos de seguridad que permitan mejorar los servicios que oferta la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota: Elaboración propia

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Con el fin de identificar el crecimiento y la factibilidad de la aplicación de las estrategias a aplicar se tomarán en cuenta los estados financieros del año 2019 y 2018.

10.2. Evaluación Financiera de la estrategia

Para la evaluación se tendrán en cuenta tanto el Balance General que se encarga de mostrar cuáles son los activos que posee la compañía, sus pasivos y el patrimonio neto, como los estados de ganancias y pérdidas que muestra información sobre la rentabilidad de las operaciones de la empresa, sus ingresos netos, utilidades y ganancias.

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

Se ha tomado como referencia para el presente análisis tanto el análisis vertical como el horizontal del balance general y del estado de ganancias y pérdidas. Dentro del análisis vertical del balance general, podemos apreciar que las cuentas por cobrar de la empresa Protecto One SAC, representan el 24.06% del total de activos en el año 2019 lo cual se mantuvo en comparación con el año 2018. También podemos apreciar un incremento mínimo en las cuentas por cobrar dudosa entre los años 2018 y 2019, ya que paso del 0% al 0.60% lo que permitió ver el buen control de sus operaciones. Por último, punto a analizar en el activo de la empresa en estudio basado en el presente análisis tenemos que no hubo una variación considerable de los muebles maquinarias y equipos que posee la empresa Protecto One SAC, ya que en el año 2018 este representó el 72.63% de sus activos y para el año 2019 representa el 71.64%.

Considerando el análisis vertical en base al pasivo y patrimonio de la empresa en estudio en los años 2018 y 2019, tenemos que hubo un decremento del 0.21% de los tributos por pagar entre los años 2018 (3.17 % del pasivo y patrimonio) y 2019 (2.96% del pasivo y patrimonio). Además, podemos ver que las obligaciones que tiene la empresa tanto de AFP, como de los beneficios sociales de trabajadores representan en promedio entre el año 2018 y 2019 el 10.32% de su total de pasivo y patrimonio. Un punto importante es con referente al capital social que posee la empresa, el cual representa el 14.87% del total pasivo y patrimonio. También, vemos que los resultados acumulados que representan las utilidades no distribuidas y las pérdidas acumuladas para los accionistas, además, que los resultados del ejercicio en ambos representan el 57.34% del total pasivo y patrimonio que posee la empresa.

PROTECTO ONE S.A.C.
BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo	Año 2019		Año 2018		PROMEDIO	Pasivo y Patrimonio	Año 2019		Año 2018		PROMEDIO
Activo Corriente						Pasivo corriente					
Caja y Bancos	419,429.15	31.23%	364,721.00	30.29%	30.76%	Tributos por pagar	39,768.74	2.96%	38,218.17	3.17%	3.07%
Cuentas por cobrar	323,088.70	24.06%	293,717.00	24.39%	24.22%	Cuentas por pagar	189,267.92	14.09%	177,085.29	14.71%	14.40%
Tributos por pagar (a favor)	53,493.30	3.98%	59,437.00	4.94%	4.46%						
Total Activo Corriente	796,011.15	59.28%	717,875.00	59.61%	59.44%	Total Pasivo Corriente	229,036.66	17.06%	215,303.46	17.88%	17.47%
Activo No Corriente						Pasivo No corriente					
Cuentas por cobrar dudosa	8,000.00	0.60%	0.00	0.00%	0.30%	AFP	92,368.00	6.88%	56,325.91	4.68%	5.78%
Muebles maquinaria y equipo	962,051.20	71.64%	874,592.00	72.63%	72.13%	Beneficios sociales de trabajadores	55,613.89	4.14%	59,527.90	4.94%	4.54%
Deprec. y amorti. acumulada	-423,166.34	-31.51%	-388,226.00	-32.24%	-31.87%						
Otro activo No corrientes	0.00		0.00	0.00%	0.00%						
Total Activo No Corriente	546,884.86	40.72%	486,366.00	40.39%	40.56%	Total Pasivo No Corriente	147,981.89	11.02%	115,853.81	9.62%	10.32%
						Total Pasivo	377,018.55	28.08%	331,157.27	27.50%	27.79%
						Patrimonio					
						Capital Social	188,796.00	14.06%	188,796.00	15.68%	14.87%
						Resultados acumulados	684,287.73	50.96%	595,112.00	49.42%	50.19%
						Resultados del ejercicio	92,793.73	6.91%	89,175.73	7.41%	7.16%
						Total Patrimonio	965,877.46	71.92%	873,083.73	72.50%	72.21%
Total Activo	1,342,896.01	100.00%	1,204,241.00	100.00%		Total Pasivo y Patrimonio	1,342,896.01		1,204,241.00		

El análisis vertical del estado de ganancias y pérdidas nos muestra que los costos de ventas entre el año 2018 y 2019 representan un promedio del 57.84% de las ventas, cifra que varió de año a año en un 1.91%. Asimismo, en promedio de los años 2018 y 2019, vemos que los gastos de administración representan el 19.72% de las ventas y los gastos de ventas el 17.46%. Del mismo modo, se puede evidenciar la utilidad que generó la empresa PROTECTO ONE SAC, la misma que representó solo el 3.42% de sus ventas teniendo una ligera baja de lo obtenido en el año 2018 que fue de 3.55% de sus ventas.

PROTECTO ONE S.A.C.
Estado de Ganancias y Pérdidas - ANALISIS VERTICAL
Expresado en Nuevos Soles

	<u>2019</u>		<u>2018</u>		PROMEDIO
Ventas	2,715,234	100.00%	2,514,106	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	(1,596,557.59)	-58.80%	(1,430,274.90)	-56.89%	-57.84%
Utilidad Bruta	1,118,677	41.20%	1,083,831	43.11%	
Gastos Operacionales					
Gastos de Administración	527,962	19.44%	502,821	20.00%	19.72%
Gastos de Ventas	458,152	16.87%	453,616	18.04%	17.46%
Utilidad Operativa	132,562	4.88%	127,394	5.07%	4.97%
Otros Ingresos (Gastos)					
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	0	0.00%	0	0.00%	0.00%
Otros Ingresos					
Otros Gastos					
Resultado antes del Impuesto a la Renta	132,562	4.88%	127,394	5.07%	4.97%
Impuesto a la Renta	39,769	1.46%	38,218	1.52%	1.49%
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	92,794	3.42%	89,176	3.55%	3.48%

Iniciando el análisis horizontal de ambos estados financieros, podemos evidenciar en el balance general un incremento de un 15% de la partida de caja y bancos de la empresa Protecto One SAC entre el 2018 y 2019, también un incremento del 10% en las cuentas por cobrar dudosa de año a año. Vemos una disminución de los tributos a pagar del 10%. A la vez hubo un incremento en el total activo del 11.51% entre el 2018 al 2019. En el análisis horizontal del Pasivo y Patrimonio de la empresa Protecto One SAC, vemos en el pasivo de la empresa, es decir, en sus obligaciones y deudas a largo y corto plazo un incremento del 13.85% del año 2018 al 2019, asimismo vemos el incremento de su patrimonio en un 10.63%, lo cual está representado por el aumento de los resultados acumulados (14.98%) y de los resultados del ejercicio (4.06%) entre el 2018 y 2019. En resumen, pasivo y patrimonio aumentó en (10.63%).

PROTECTO ONE S.A.C.
BALANCE GENERAL - ANALISIS HORIZONTAL
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo	Año 2019	Año 2018		Pasivo y Patrimonio	Año 2019	Año 2018	
Activo Corriente				Pasivo corriente			
Caja y Bancos	419,429.15	364,721.00	15.00%	Tributos por pagar	39,768.74	38,218.17	4.06%
Cuentas por cobrar	323,088.70	293,717.00	10.00%	Cuentas por pagar	189,267.92	177,085.29	6.88%
Tributos por pagar (a favor)	53,493.30	59,437.00	-10.00%				
Total Activo Corriente	796,011.15	717,875.00	10.88%	Total Pasivo Corriente	229,036.66	215,303.46	6.38%
Activo No Corriente				Pasivo No corriente			
Cuentas por cobrar dudosa	8,000.00	0.00		AFP	92,368.00	56,325.91	63.99%
Muebles maquinaria y equipo	962,051.20	874,592.00	10.00%	Beneficios sociales de trabajadores	55,613.89	59,527.90	-6.58%
Deprec. y amorti. acumulada	-423,166.34	-388,226.00	9.00%				
Otro activo No corrientes	0.00	0.00	0.00%				
Total Activo No Corriente	546,884.86	486,366.00	12.44%	Total Pasivo No Corriente	147,981.89	115,853.81	27.73%
				Total Pasivo	377,018.55	331,157.27	13.85%
				Patrimonio			
				Capital Social	188,796.00	188,796.00	0.00%
				Resultados acumulados	684,287.73	595,112.00	14.98%
				Resultados del ejercicio	92,793.73	89,175.73	4.06%
				Total Patrimonio	965,877.46	873,083.73	10.63%
Total Activo	1,342,896.01	1,204,241.00	11.51%	Total Pasivo y Patrimonio	1,342,896.01	1,204,241.00	11.51%

En el análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas podemos apreciar, un incremento de las ventas de Protecto One SAC entre los años 2018 y 2019, con un (8.00 %), todo esto, conllevó al aumento de la utilidad bruta en (3.22%), además que generó utilidades al final del ejercicio con un porcentaje de incremento del (4.06%).

PROTECTO ONE S.A.C.
Estado de Ganancias y Pérdidas - ANALISIS HORIZONTAL
Expresado en Nuevos Soles

	<u>2019</u>	<u>2018</u>	
Ventas	2,715,234	2,514,106	8.00%
Costo de Ventas	(1,596,557.59)	(1,430,274.90)	11.63%
Utilidad Bruta	1,118,677	1,083,831	3.22%
Gastos Operacionales			
Gastos de Administración	527,962	502,821	5.00%
Gastos de Ventas	458,152	453,616	1.00%
Utilidad Operativa	132,562	127,394	4.06%
Otros Ingresos (Gastos)			
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros	0	0	
Otros Ingresos			
Otros Gastos			
Resultado antes del Impuesto a la Renta	132,562	127,394	4.06%
Impuesto a la Renta	39,769	38,218	4.06%
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	92,794	89,176	4.06%

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

Se procedió a realizar la proyección del año 2020 al 2023 del estado de ganancias y pérdidas con la finalidad de ver el desenvolvimiento de la empresa Protecto One SAC, si es que no se aplican las estrategias planteadas en el plan estratégico.

Para lo cual, se tomó en consideración el crecimiento del sector año a año del 8%, además que este crecimiento en ventas implica un incremento medurado del 0.5% de los gastos administrativos y 1% en gastos de ventas. Dentro de este análisis vemos que en situaciones normales sin aplicación de estrategia en el 2018 en adelante presenta una rentabilidad positiva, siendo su máximo pico en el año 2022 con la rentabilidad del 5.13% y la menor rentabilidad en el año 2023 con el 3.31%.

Los datos de los años 2018 - 2019 son reales, a partir del año 2020 los datos se han proyectado sin incluir las estrategias planteadas. Mostrándonos que el último año 2023, cuenta con un reducción en la rentabilidad de un 3.31%, considerando que es importante la aplicación de las estrategias que involucran un mejor análisis del costo venta, que permita mantener el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

PROTECTO ONE S.A.C.
Estado de Ganancias y Pérdidas - PROYECCION (sin estrategia)
Expresado en Nuevos Soles

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ventas	2,514,106	2,715,234	2,932,453	3,167,049	3,420,413	3,694,047
Costo de Ventas	(1,430,274.90)	(1,596,557.59)	(1,730,147.41)	(1,931,900.19)	(2,086,452.21)	(2,401,130.25)
Utilidad Bruta	1,083,831	1,118,677	1,202,306	1,235,149	1,333,961	1,292,916
Gastos Operacionales						
Gastos de Administración	502,821	527,962	554,360	582,078	611,182	641,741
Gastos de Ventas	453,616	458,152	462,734	467,361	472,035	476,755
Utilidad Opetrativa	127,394	132,562	185,212	185,710	250,744	174,420
Otros Ingresos (Gastos)						
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos						
Otros Gastos						
Resultado antes del Impuesto a la Renta	127,394	132,562	185,212	185,710	250,744	174,420
Impuesto a la Renta	38,218	39,769	55,564	55,713	75,223	52,326
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	89,176	92,794	129,648	129,997	175,521	122,094
Rentabilidad	3.55%	3.42%	4.42%	4.10%	5.13%	3.31%

Considerando un segundo escenario en donde se toman en cuenta las estrategias del PEA aplicadas en la empresa PROTECTO ONE SAC con una inversión de S/. 250,000 según presupuesto considerado en el presente PEA, asimismo de acorde con los resultados de las estrategias aplicadas, se ve un incremento de las ventas a partir del año 2020 del 10.43%, 2021 del 7.75%, 2022 del 6.05% y 2023 del 7.16% conforme a objetivos planteados en el presente PEA, podemos analizar que se mantienen e incrementa la rentabilidad de la empresa a partir del año 2020. Dentro del estado de ganancias y pérdidas se han estimado el presupuesto de la aplicación de las estrategias considerándolas tanto en los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros, adicionalmente el incremento en un 10% de los gastos administrativos y en un 20% de los gastos de ventas.

En este proyectado con estrategia se entiende que se quiere alcanzar una rentabilidad aceptable por los accionistas, para ello, las ventas se incrementaron en un 20% con respecto a la proyección de los estados de ganancias y pérdidas del 2018 al 2023 sin estrategia. Los gastos administrativos y de ventas según los datos aumentan con respecto a la proyección sin estrategia y han aumentado en gran porcentaje. Para ello, es mejor reflejar que en su costo de ventas han considerado un escenario moderado, es decir, realizaron una buena gestión ante sus costos de ventas.

Se han estimado los gastos financieros conforme a el cronograma de préstamo adjunto, dinero que tuvo que ser prestado por la empresa para poner en marcha las estrategias planteadas en el PEA, como sustento para crecer y hacer de la organización más rentable.

Los datos de los años 2018 - 2019 son datos reales, a partir del 2020 se han proyectado aplicando las estrategias.

La proyección de los EEFF con las estrategias planteadas, nos muestra en el último año 2023 una rentabilidad de un 6.94%, considerando que es importante la aplicación de las estrategias, que involucran contar con mejores ventas y un mejor análisis de los gastos.

Con relación al costo de venta se ha considerado una nivelación del costo de ventas reales con relación a las ventas, al tener un nivel alto de ventas, también se debería considerar un costo de ventas menor, con el objetivo de que la rentabilidad sea lo más real posible, y que los accionistas puedan evaluar la proyección en los años siguientes, manteniendo el porcentaje de rentabilidad.

PROTECTO ONE S.A.C.
Estado de Ganancias y Pérdidas - PROYECCION (con estrategia)
Expresado en Nuevos Soles

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Ventas	3,016,927.20	3,258,281.38	3,518,943.89	3,800,459.40	4,104,496.15	4,432,855.84
Costo de Ventas	(1,501,788.65)	(1,756,213.35)	(1,712,845.94)	(1,912,581.19)	(2,065,587.69)	(2,040,960.71)
Utilidad Bruta	1,515,139	1,502,068	1,806,098	1,887,878	2,038,908	2,391,895
Gastos Operacionales						
Gastos de Administración	502,821	553,103	608,413	669,255	736,180	809,798
Gastos de Ventas	453,616	544,339	653,207	783,848	940,618	1,128,742
Utilidad Opetrativa	558,702	404,626	544,477	434,775	362,110	453,355
Otros Ingresos (Gastos)						
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros	0	0	30,000	25,278	19,989	14,065
Otros Ingresos						
Otros Gastos						
Resultado antes del Impuesto a la Renta	558,702	404,626	514,477	409,497	342,121	439,290
Impuesto a la Renta	167,610	121,388	154,343	122,849	102,636	131,787
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	391,091	283,238	360,134	286,648	239,485	307,503
Rentabilidad	12.96%	8.69%	10.23%	7.54%	5.83%	6.94%

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

En el balance general del escenario sin estrategia se realizan las proyecciones conforme a las partidas de cada una de la información contenida en los balances del 2018 y 2019.

PROTECTO ONE S.A.C.
BALANCE GENERAL - PROYECTADO (sin estrategia)
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Activo Corriente						
Caja y Bancos	364,721.00	419,429.15	482,343.52	545,048.18	643,156.85	720,335.68
Cuentas por cobrar	293,717.00	323,088.70	387,706.44	407,091.76	423,375.43	427,609.19
Tributos por pagar (a favor)	59,437.00	53,493.30	48,143.97	43,329.57	41,163.09	39,104.94
Total Activo Corriente	717,875.00	796,011.15	918,193.93	995,469.52	1,107,695.38	1,187,049.80
Activo No Corriente						
Cuentas por cobrar dudosa	0.00	8,000.00	6,000.00	4,500.00	3,375.00	2,531.25
Muebles maquinaria y equipo	874,592.00	962,051.20	1,058,256.32	1,142,916.83	1,280,066.84	1,369,671.52
Deprec. y amorti. acumulada	-388,226.00	-423,166.34	-461,251.31	-502,763.93	-548,012.68	-597,333.82
Activo diferido	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo No Corriente	486,366.00	546,884.86	603,005.01	644,652.90	735,429.16	774,868.95
Total Activo	1,204,241.00	1,342,896.01	1,521,198.94	1,640,122.41	1,843,124.54	1,961,918.75
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo corriente						
Tributos por pagar	38,218.17	39,768.74	55,563.53	55,712.97	75,223.29	52,325.97
Cuentas por pagar	177,085.29	189,267.92	251,691.46	252,387.29	264,973.52	319,656.85
Obligaciones financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo Corriente	215,303.46	229,036.66	307,254.99	308,100.26	340,196.81	371,982.82
Pasivo No corriente						
AFP	56,325.91	92,368.00	69,276.00	51,957.00	41,565.60	31,174.20
Beneficios sociales de trabajadores	59,527.90	55,613.89	49,142.25	54,542.53	60,318.49	35,624.17
Total Pasivo No Corriente	115,853.81	147,981.89	118,418.25	106,499.53	101,884.09	66,798.37
Total Pasivo	331,157.27	377,018.55	425,673.24	414,599.79	442,080.90	438,781.19
Patrimonio						
Capital Social	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00
Resultados acumulados	595,112.00	684,287.73	777,081.46	906,729.70	1,036,726.63	1,212,247.64
Resultados del ejercicio	89,175.73	92,793.73	129,648.24	129,996.93	175,521.02	122,093.92
Total Patrimonio	873,083.73	965,877.46	1,095,525.70	1,225,522.63	1,401,043.64	1,523,137.56
Total Pasivo y Patrimonio	1,204,241.00	1,342,896.01	1,521,198.94	1,640,122.41	1,843,124.54	1,961,918.75

A continuación, se muestra el Balance general proyectado tomando en consideración la inversión de 250,000 soles acorde con las estrategias que plantea el presente PEA.

PROTECTO ONE S.A.C.
BALANCE GENERAL - PROYECTADO (con estrategia)
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Activo Corriente						
Caja y Bancos	614,721.00	699,048.82	839,411.03	979,911.35	1,008,550.06	1,140,907.63
Cuentas por cobrar	393,717.00	433,088.70	519,706.44	545,691.76	589,347.10	648,281.81
Tributos por pagar (a favor)	59,437.00	53,493.30	48,143.97	43,329.57	41,163.09	39,104.94
Total Activo Corriente	1,067,875.00	1,185,630.82	1,407,261.44	1,568,932.69	1,639,060.25	1,828,294.39
Activo No Corriente						
Cuentas por cobrar dudosa	0.00	8,000.00	6,000.00	4,500.00	3,375.00	2,531.25
Muebles maquinaria y equipo	1,055,507.36	1,161,058.10	1,300,385.07	1,404,415.87	1,572,945.78	1,761,699.27
Deprec. y amorti. acumulada	-388,226.00	-423,166.34	-461,251.31	-502,763.93	-548,012.68	-597,333.82
Activo diferido	66,762.16	41,484.46	21,495.72	7,430.62	0.00	0.00
Total Activo No Corriente	734,043.52	787,376.21	866,629.47	913,582.56	1,028,308.10	1,166,896.70
Total Activo	1,801,918.52	1,973,007.03	2,273,890.91	2,482,515.25	2,667,368.35	2,995,191.08

Pasivo y Patrimonio	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Pasivo corriente						
Tributos por pagar	158,610.47	113,804.41	157,346.63	126,212.97	106,403.84	136,006.54
Cuentas por pagar	96,045.43	107,570.88	90,698.95	101,582.82	113,772.76	127,425.49
Obligaciones financieros	277,409.73	208,057.30	138,704.87	69,352.43	0.00	0.00
Total Pasivo Corriente	532,065.63	429,432.59	386,750.44	297,148.23	220,176.61	263,432.03
Pasivo No corriente						
AFP	56,325.91	68,417.85	51,313.39	49,642.72	57,415.85	49,328.90
Beneficios sociales de trabajadores	59,527.90	55,613.89	49,142.25	54,542.53	60,318.49	35,624.17
Total Pasivo No Corriente	115,853.81	124,031.74	100,455.64	104,185.25	117,734.34	84,953.07
Total Pasivo	647,919.44	553,464.33	487,206.08	401,333.48	337,910.95	348,385.10

Patrimonio	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Capital Social	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00	188,796.00
Resultados acumulados	595,112.00	965,203.09	1,230,746.70	1,597,888.83	1,892,385.77	2,140,661.40
Resultados del ejercicio	370,091.09	265,543.61	367,142.13	294,496.94	248,275.64	317,348.58
Total Patrimonio	1,153,999.09	1,419,542.70	1,786,684.83	2,081,181.77	2,329,457.40	2,646,805.99
Total Pasivo y Patrimonio	1,801,918.53	1,973,007.03	2,273,890.91	2,482,515.25	2,667,368.35	2,995,191.09

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

Tomando en cuenta que la empresa PROTECTO ONE S.A.C, en un escenario sin la aplicación de las estrategias planteadas en el presenta PEA, solo cuenta con los recursos actuales sin financiamiento para la aplicación de las mismas, considerando solo los aportes de capital y el efectivo con que cuenta, vemos que no se lograría la rentabilidad requerida. Se ha obtenido en este escenario sin estrategia un TIR del 10%, porcentaje menor al COK, que es el 14%. Por tanto, en este escenario sin estrategia vemos que la empresa no tendría viabilidad sin la aplicación del PEA.

Esta información se detalla a continuación.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO AÑO 1 AL AÑO 5						
	AÑO 2017	AÑO2018	AÑO2019	AÑO2020	AÑO2021	AÑO2022
INGRESOS VENTAS		2,514,106.00	2,715,234.48	2,932,453.24	3,167,049.50	3,420,413.46
COSTO DE VENTAS		(1,430,274.90)	(1,596,557.59)	(1,730,147.41)	(1,931,900.19)	(2,086,452.21)
	-	1,083,831.10	1,118,676.89	1,202,305.83	1,235,149.30	1,333,961.25
INVERSION	(450,000.00)					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		502,821.20	527,962.26	554,360.37	582,078.39	611,182.31
DEVOLUCION DE IGV						
GASTOS DE VENTAS		453,616.00	458,152.16	462,733.68	467,361.02	472,034.63
IR		38,218.17	39,768.74	55,563.53	55,712.97	75,223.29
TOTAL EGRESOS	(450,000.00)	994,655.37	1,025,883.16	1,072,657.59	1,105,152.38	1,158,440.23
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	- 450,000.00	89,175.73	92,793.73	129,648.24	129,996.93	175,521.02
PRESTAMO	-					
CUOTA		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 450,000.00	89,175.73	92,793.73	129,648.24	129,996.93	175,521.02
VAN	S/407,670.63					
TIR	10%			Se acepta el proyecto , TIR > COK		
TASA EFECTIVA ANUAL	12%					

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
DEUDA	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	450,000.00	539,175.73	631,969.46	761,617.70	891,614.63	1,067,135.64
TOTAL	450,000.00	539,175.73	631,969.46	761,617.70	891,614.63	1,067,135.64
% DEUDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Kd=	8.40%	8.40%	8.40%	8.40%	8.40%

DEVALUACION = 2%
BETA DEL SECTOR (DESPALANCADO) = 0.91

APALANCADO	BETA PROYECTADO	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91
	COK DOLARES	12%	12%	12%	12%	12%
	COK SOLES	14%	14%	14%	14%	14%
	WACC	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14

Riesgo país = 1.36%
Rendimiento Libre de Riesgo (Rf) = 2%
Rendimiento de Mercado (Rm) = 11.00%

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

En el segundo escenario considerando adicional a la inversión de la empresa de los recursos que posee, la inversión que esta realizará con la aplicación del PEA, lo cual implica aplicar las estrategias consideradas y detalladas según presupuesto, importe que será financiado teniendo en cuenta el siguiente cronograma de pago.

VARIABLES DEL PRÉSTAMO - MÉTODO FRANCÉS

PRÉSTAMO	S/. 250,000
TASA INTERÉS	12%
TIEMPO	5 años
CUOTA	S/. 69,352

SERVICIO DE LA DEUDA

Períodos	Saldo	Interés	Amortización	Cuota
0	250,000			
1	250,000	30,000	39,352	69,352
2	210,648	25,278	44,075	69,352
3	166,573	19,989	49,364	69,352
4	117,209	14,065	55,287	69,352
5	61,922	7,431	61,922	69,352
Total		96,762	250,000	346,762

Aplicando las estrategias, podemos apreciar el flujo de efectivo en donde la TIR es mayor al COK, lo cual muestra que la aplicación del presente PEA es viable.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO AÑO 1 AL AÑO 5						
	AÑO 2017	AÑO2018	AÑO2019	AÑO2020	AÑO2021	AÑO2022
INGRESOS VENTAS		3,016,927.20	3,258,281.38	3,518,943.89	3,800,459.40	4,104,496.15
COSTO DE VENTAS		(1,501,788.65)	(1,756,213.35)	(1,712,845.94)	(1,912,581.19)	(2,065,587.69)
	-	1,515,138.56	1,502,068.03	1,806,097.95	1,887,878.21	2,038,908.46
INVERSION	(450,000.00)					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		502,821.00	553,103.10	608,413.41	669,254.75	736,180.23
GASTOS DE VENTAS		453,616.00	544,339.20	653,207.04	783,848.45	940,618.14
IR		158,610.47	113,804.41	157,346.63	126,212.97	106,403.84
TOTAL EGRESOS	(450,000.00)	1,115,047.47	1,211,246.71	1,418,967.08	1,579,316.17	1,783,202.21
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	- 450,000.00	400,091.09	290,821.32	387,130.87	308,562.03	255,706.25
PRESTAMO CUOTA	250,000.00					
		69,352.43	69,352.43	69,352.43	69,352.43	69,352.43
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 200,000.00	330,738.66	221,468.89	317,778.44	239,209.60	186,353.82
VAN	S/1,053,551.82					
TIR	74%			Se acepta el proyecto , TIR > COK		
TASA EFECTIVA ANUAL	12%					

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
DEUDA	250,000.00	210,647.57	166,572.84	117,209.15	61,921.82	-
PATRIMONIO	200,000.00	289,175.73	381,969.46	511,617.70	641,614.63	817,135.64
TOTAL	450,000.00	499,823.30	548,542.30	628,826.85	703,536.44	817,135.64
% DEUDA	56%	42%	30%	19%	9%	0%
% PATRIMONIO	44%	58%	70%	81%	91%	100%

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Kd=	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	8.40%

DEVALUACION = 2%
 BETA DEL SECTOR (DESPALANCADO) = 0.91

APALANCADO	BETA PROYECTADO	1.37	1.31	1.12	1.00	0.91
COK DOLARES		16%	15%	13%	12%	12%
COK SOLES		18%	17%	16%	15%	14%

WACC	0.15	0.16	0.15	0.14	0.14
-------------	------	------	------	------	------

Riesgo país = 1.36%
 Rendimiento Libre de Riesgo (Rf) = 2%
 Rendimiento de Mercado (Rm) = 11.00%

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

Realizando la evaluación financiera con respecto al VAN y TIR obtenidos a partir de la evaluación realizada en los estados financieros tanto antes como después de aplicar la estrategia se han obtenidos los siguientes resultados.

Resultados sin estrategia:

VAN	S/407,670.63
TIR	10%

Resultados con estrategia:

VAN	S/1,053,551.82
TIR	74%

Consideraremos en el siguiente punto el análisis de diferentes ratios financieros los cuales serán interpretados tanto para el año 2018, como para el año 2019.

Ratios de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo corriente

Análisis 2018:

Por cada S/.1.00 de pasivo corriente la empresa cuenta con S/. 1.94 de respaldo en el activo corriente, es decir, el activo corriente es 1.94 veces más grande que el pasivo corriente en el año 2018.

Análisis 2019:

Por cada S/.1.00 de pasivo corriente la empresa cuenta con S/. 0.42 de respaldo en el activo corriente, es decir, el activo corriente es 0.42 veces más grande que el pasivo corriente en el año 2019.

Ratios de liquidez absoluta o prueba súper ácida= Caja y Bancos/Pasivo corriente

Análisis 2018:

En el año 2018 vemos que el resultado fue de 0.9, por lo tanto, la empresa PROTECTO ONE SAC si va a poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo

durante este año, es decir, se cuenta con el 98.44% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

Análisis 2019:

En el año 2019 vemos que el resultado fue de 0.00020, por tal motivo, la empresa PROTECTO ONE SAC no va a poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo durante este año, es decir solo cuenta con el 0.02% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

Análisis 2018:

Lo ideal del presente ratio es que el activo corriente sea mayor al pasivo corriente, en el año 2018 se obtiene como resultado que la empresa PROTECTO ONE SAC, posee la capacidad económica con el fin de cumplir sus obligaciones con terceros teniendo como resultado el ratio el importe de S/. 347,373.00.

Análisis 2019:

En el año 2019 vemos que la empresa no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones con terceros y que tuvo como resultado (- S/. 309,156.00).

Ratios de endeudamiento, solvencia o apalancamiento.

Ratio de endeudamiento a corto plazo = (Pasivo Corriente / Patrimonio) x 100

Análisis 2018:

Las deudas a corto plazo en el año 2018 vemos que se encuentran por someter a la empresa PROTECTO ONE SAC, puesto que equivalen al 42.44%.

Análisis 2019:

En el año 2019 el panorama es mucho peor, puesto que equivalen las deudas al 3551%.

Ratio de endeudamiento total = (Pasivo Total / Patrimonio) x 100

Análisis 2018:

Vemos que, por cada UM aportada por los dueños, el 42.44 % es aportado por los acreedores.

Análisis 2019:

Vemos que, por cada UM aportada por los dueños, hay UM S/. 42.8 aportado por acreedores.

Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

C1: Al identificar el diagnóstico actual de la seguridad privada en la región Lambayeque se pudo identificar la existencia de una oferta considerable de empresas que brindan el servicio de seguridad, de las cuales muchas de ellas realizan sus operaciones infringiendo en las leyes laborales que exige la normativa peruana, lo cual genera la explotación del personal que labora en este tipo de empresas, pues se ven afectados tanto en su salud física como emocional, dado que la carga laboral que poseen no les permiten realizar sus labores con un desempeño óptimo acorde con las necesidades del mercado. Adicional a ello, la informalidad dentro de este sector afecta de manera directa a la empresa formal, puesto que muchos de los clientes actuales que adquieren este tipo de servicio, optan por contratar los servicios informales por sus bajos precios y nulo control realizado al personal que lo brinda.

C2: Dentro del diagnóstico efectuado tanto interno como externo que influyen en las operaciones de la empresa PROTECTO ONE S.A.C, se han podido identificar mediante el análisis de factores externos PESTEC, tanto oportunidades y amenazas que pueden aprovechar o afectar de manera directa a la empresa en estudio, si bien es cierto una de las oportunidades más resaltantes es el incremento de la inseguridad en el país, específicamente en la región norte, lo cual permite a la empresa tener un campo de acción y mercado disponible para ofertar sus servicios, esta oportunidad también se ha visto menguada generando una AMENAZA dada por la fuga de capitales nacionales y extranjeros, los cuales son en la actualidad parte del segmento objetivo donde PROTECTO ONE S.A.C desea ofertar sus servicios de seguridad privada; considerando el análisis interno, este nos permitió identificar las fortalezas que actualmente posee la empresa las cuales son necesarias repotenciar y al identificar las debilidades las cuales es primordial mejorarlas, todo ello, se realizará tomando en cuenta las estrategias que plantea el presente PEA, el mismo que es necesario aplicar.

C3: Con el fin de que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. tenga una visión a futuro que le permita tener claro a dónde quiere llegar, utilizando los medios necesarios y logrando cumplir objetivos concretos es que el presente PEA, ha planteado la propuesta tanto de la visión, misión, objetivos y demás lineamientos que permitan a la empresa tener la dirección estrategia necesaria que permita colocar a PROTECTO ONE S.A.C, como una de las principales empresas de seguridad de la región norte del país, para lo cual es necesario tener un compromiso de todos quienes forman parte del equipo de trabajo y así tener todos la mira hacia un mismo fin, el lograr el crecimiento tan ansiado de la empresa.

C4: El diseño de las estrategias que plantea el presente PEA, se han realizado a partir de la generación de diversas matrices, las cuales ha permitido tener una visión amplia y estratégica, sometiendo a diferentes filtros y evaluaciones que ha permitido elegir las estrategias óptimas que permitirán que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. alcance la visión propuesta a partir del logro de los objetivos generados. Las estrategias fueron identificadas utilizando matrices como la FODA, PEYEA, IE, BCG, entre otras.

11.2. Recomendaciones

R1: Se recomienda la realización de diagnósticos del sector seguridad de manera periódica, con el fin de identificar cambios en tendencias, hábitos de consumo y demás factores que sean necesarios que la empresa PROTECTO ONE S.A.C, tome en cuenta en el desarrollo de sus operaciones. Estos diagnósticos podrían ser encargados a empresas especializadas que se enfoque en identificar situaciones que pueden ser de apoyo necesario y pertinente para la empresa.

R2: Es preciso y oportuno evaluar frecuentemente las oportunidades y amenazas como factores externos que pueden permitir a PROTECTO ONE S.A.C., hacerles frente ya sea aprovechándolas o tomando medidas que permitan que su impacto sea lo menos posible en cuanto a las amenazas existentes en el sector. Este tipo de información basada en tendencias debe de evaluarse periódicamente puesto que en un mundo tan cambiante como en el que vivimos pueden cambiar las reglas de juego muy rápidamente. Al igual que el análisis externo, también es necesario que la empresa tome la debida importancia a las fortalezas y debilidades que posee, para lo cual se recomienda la participación de todos los miembros de la empresa, así como recabar información de sus clientes con el fin de identificarlas, teniendo una perspectiva amplia y total de cómo viene desarrollándose la empresa en el mercado donde realiza sus operaciones.

R3: Conforme a que la empresa PROTECTO ONE S.A.C. vaya aplicando las estrategias y logrando los objetivos a corto y largo plazo propuestos, es necesario la evaluación tanto de la misión, visión como objetivos de la empresa, puesto que es importante identificar posibles incongruencias entre lo propuesto y lo realizado, por tanto, conforme se vea el avance de la empresa es oportuno el poder replantearlos tomando siempre en consideración la industria donde se desarrolla, dado que esto nos permitirá identificar lo realista que deben de ser y el periodo de tiempo en que se desean lograr.

R4: Las estrategias planteadas en el presente PEA, es importante que sean evaluadas periódicamente, con el fin de ver su impacto en las operaciones de la empresa, evaluando siempre que se aplique el costo y beneficio que se obtendrá a partir de la implementación de las mismas, es necesario que los directivos de la empresa evalúen el desarrollo de la estrategia acorde con los tiempos de implementación necesario, con el fin de identificar desviaciones en su aplicación y así poderlas enrumbar para el logro del objetivo por las cuales fueron concebidas.

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	11
Tabla 2. Elementos de la misión propuesta para la empresa.	12
Tabla 3. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores.	14
Tabla 4. Impacto en clientes de cada una de las variables del entorno.	19
Tabla 5. Impacto en proveedores de cada una de las variables del entorno.	20
Tabla 6. Efecto de la empresa en cada variable del entorno.	21
Tabla 7. Matriz de Evaluación de factores externos de Protecto One S.A.C.	23
Tabla 8. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Protecto One S.A.C.	34
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo de Protecto One S.A.C.	36
Tabla 10. Matriz de Benchmarking y comparación con líderes de Protecto One S.A.C.	39
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos de Protecto One S.A.C.	41
Tabla 12. Matriz FODA de Protecto One S.A.C.	47
Tabla 13. Matriz PEYEA de Protecto One S.A.C.	48
Tabla 14. Estrategias formuladas de Protecto One S.A.C.	53
Tabla 15. Estrategias formuladas de Protecto One S.A.C.	54
Tabla 16. Matriz de decisión estratégica de Protecto One S.A.C.	56
Tabla 17. Matriz de decisión estratégica de Protecto One S.A.C.	57
Tabla 18. Matriz comparación de estrategias de Protecto One S.A.C.	60
Tabla 19. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa de Protecto One S.A.C.	62
Tabla 20. Matriz de Ética de Protecto One S.A.C.	66
Tabla 21. Matriz objetivos vs metas Protecto One S.A.C.	72
Tabla 22. Matriz responsable de las estrategias de Protecto One S.A.C.	76
Tabla 23. Presupuesto por cada estrategia de Protecto One S.A.C.	77
Tabla 24. Tablero Balanceado de mando de Protecto One S.A.C.	80
Tabla 25. Matriz de Rumelt de Protecto One S.A.C.	82

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de vida del producto/servicio	9
Figura 2. Estructura orgánica PROTECTO ONE S.A.C.	10
Figura 3. Viviendas afectadas por robo o intento de robo, por ámbito de estudio.	24
Figura 4. Población de 15 y más años de edad, con existencia de vigilancia en su zona o barrio, por ámbito de estudio	25
Figura 5. Población de 15 y más años de edad del área urbana con percepción de inseguridad en los próximos doce meses, por tipo de hecho delictivo.	26
Figura 6. Perú: Número denuncias por faltas cometidas. Enero – mayo 2019.	27
Figura 7. Perú: Denuncias por faltas cometidas según departamento. Enero – mayo 2019.	28
Figura 8. Perú: Denuncias por faltas cometidas contra el patrimonio y contra la persona. Enero – mayo 2019.	28
Figura 9. Perú: Altas de empresas, según actividad económica, 2018-19.	29
Figura 10. El mercado de empresas de seguridad privada en el Perú.	30
Figura 11. Empresas de vigilancia y seguridad privada certificadas en Perú.	31
Figura 12. Análisis de la atractividad de la industria.	34
Figura 13. Lienzo de estrategia actual de la empresa.	44
Figura 14. Lienzo de estrategia de la industria.	44
Figura 15. Lienzo de la nueva estrategia considerada.	46
Figura 16. Postura de la empresa según PEYEA.	49
Figura 17. Matriz interna - externa.	50
Figura 18. Boston Consulting Group.	51
Figura 19. Matriz de la gran estrategia.	52
Figura 20. Mapa de la estrategia.	69

Referencias

- Altair Consultores. (2013). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado de:
<http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- Aramango, A. (2017). *Proyecto de Ley del vigilante peruano*. Congreso de la República del Perú. Recuperado de:
http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0286020180515..pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (05 de marzo de 2020) *Nota Semanal N° 08*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/ns-08-2020.pdf>
- Banco Mundial (2019). *Perú: Panorama General. Contexto*. Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Barra, A. (2018). *El reto de la seguridad privada en América Latina*. Recuperado de:
<https://medium.com/@arambarra/el-reto-de-la-seguridad-privada-en-am%C3%A9rica-latina-f6120df73b2d>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Bit life media (2020). *El presupuesto de ciberseguridad de las empresas se incrementará más de un 20% en 2021*. Recuperado de:
<https://bitlifemedia.com/2020/12/el-presupuesto-de-ciberseguridad-de-las-empresas-se-incrementara-mas-de-un-20-en-2021/>
- La Cámara (2020) *Crecimiento económico de 2,9 % proyectado para el 2020*. Recuperado de <https://lacamara.pe/peru-tendra-crecimiento-economico-29-el-2020-por-mayor-dinamismo-de-la-demanda-interna/?print=print#:~:text=Asimismo%2C%20se%20espera%20una%20ligera,1%20p.p.%20respecto%20al%202019.>
- Carranza, J. (2019). *La seguridad y vigilancia privada en el país*. Recuperado de <http://www.sustantperu.com/blog/articulos/33-seguridad-y-vigilancia.html>
- Centro Europeo de Postgrado (2019) *¿Qué son los objetivos estratégicos?*: Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

- Chan, W y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Profit editorial:
Recuperado de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-estrategia-del-oceano-azul>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Nauculpan de Jurez. México. PEARSON.
- Diario El Peruano (s.f.) *Decreto Ley 1213 que regula los servicios de seguridad privada*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-regula-los-servicios-de-seguridad-pr-decreto-legislativo-n-1213-1291565-3/>
- El Boletín. (2017). *La mitad del mundo vive en países con más seguridad privada que policía pública*. Recuperado de <https://www.elboletin.com/noticia/153023/internacional/la-mitad-del-mundo-vive-en-paises-con-mas-seguridad-privada-que-policia-publica.html>
- El comercio (2015). *El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales*. Marzo, 19 del 2015. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwi2zqbdw9XjAhX9E7kGHRb-D2kQjhx6BAgBEAM&url=https%3A%2F%2Felcomercio.pe%2Feconomia%2Fperu%2F68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953&psig=AOvVaw3bWfYHqKsoF5ZV3AuxSDDL&ust=1564331667483352>
- El Comercio (2019). *Lucha contra el crimen: las 7 medidas planteadas por el Gobierno*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/lucha-crimen-7-medidas-planteadas-gobierno-371045-noticia/>
- El Peruano (2019) *BCR prevé reactivación de inversión pública en 2020. Destaca que el Perú tiene condiciones para afrontar shocks externos*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-bcr-preve-reactivacion-inversion-publica-2020-86394.aspx>
- García, J. & Devia, C. (2017) *Cultura y violencia en Latinoamérica: ¿qué hacer desde la seguridad ciudadana?* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322990387_Cultura_y_violencia_en_Latinoamerica_que_hacer_desde_la_seguridad_ciudadana

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía empresarial en el Perú. Informe Técnico*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-mayo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Estadísticas de seguridad ciudadana. Informe Técnico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_julio_2019.pdf
- Instituto Nacional de estadística e Informática (2020) *Encuesta mensual del sector servicios febrero de 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_ser_vicios_feb2020.pdf
- López, D. (2016). *Causa y costos de la inseguridad*. El Montonero. Recuperado de <https://elmontonero.pe/columnas/causa-y-costos-de-la-inseguridad>
- Lugones O. (2020). *Las 5 tendencias de videovigilancia para el 2020 según Hanwha Techwin*. Tecno seguro. Recuperado de <https://www.tecnoseguro.com/analisis/cctv/tendencias-videovigilancia-2020-hanwha-techwin>
- Manco, J. (2019). *Los costos de la inseguridad ciudadana*. Recuperado de <https://www.connuestroperu.com/economia/60617-los-costos-de-la-inseguridad-ciudadana>
- Ministerio de Educación y formación profesional. (2019). *Seguridad y medio ambiente*. Recuperado de http://incual.mecd.es/seguridad_descripcion
- Organización de las Naciones Unidas (2018) *Medio ambiente y seguridad, una relación para cuidar*. ONU - Programa para el medio ambiente. Recuperado de <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/medio-ambiente-y-seguridad-una-relacion-para-cuidar>
- Perú 21 (2019). *Inei, pobreza en el Perú disminuyó 1.2% en 2018*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/pobreza-peru-disminuyo-1-2-puntos-2018-inei-nndc-471162-noticia/>
- Red de Comunicación Regional (10 de junio de 2020) *La delincuencia está de vuelta*. Recuperado de <https://www.rcrperu.com/la-delincuencia-esta-de-vuelta/>

- Radio Programas del Perú (2018). *Sucamec busca contrarrestar informalidad en empresas de seguridad. Julio, 13 del 2018.* Recuperado de <https://rpp.pe/peru/lambayeque/sucamec-busca-contrarrestar-informalidad-en-empresas-de-seguridad-noticia-1136401>
- Radio Programas del Perú (2019). *Julio Velarde sobre el aumento del sueldo mínimo: Hay que ser prudentes.* Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/julio-velarde-sobre-el-aumento-del-sueldo-minimo-hay-que-ser-prudentes-noticia-1228296?ref=rpp>
- Rivera, C. (2019). *Retos asumidos por la Sucamec.* Recuperado de <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/2019/07/22/superintendente-carlos-rivera-becerra-presenta-en-el-sitdef-2019-retos-asumidos-por-la-sucamec/>
- Sucamec. (2018). *Empresas de seguridad fueron capacitadas sobre el proceso de regularización de sus armas de fuego.* Recuperado de <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/2019/07/22/empresas-de-seguridad-fueron-capacitadas-sobre-el-proceso-de-regularizacion-de-sus-armas-de-fuego/>
- Sucamec (28 de mayo 2020) *Panel internacional analiza situación de la seguridad privada en tiempos de coronavirus.* Recuperado de: <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/2020/05/28/panel-internacional-analiza-situacion-de-la-seguridad-privada-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Sucamec (31 de julio 2020) *Sucamec autoriza temporalmente cursos virtuales para la formación del personal de seguridad privada.* Recuperado de <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/2020/07/31/sucamec-autoriza-temporalmente-cursos-virtuales-para-la-formacion-del-personal-de-seguridad-privada/>
- Tres punto uno (2016). *La seguridad electrónica en las empresas de seguridad privada.* Recuperado de <https://trespuntouno.com/la-seguridad-electronica-en-las-empresas-de-seguridad-privada/>

Apéndice

Guía de entrevista – Seguridad Privada

Fecha: 10/11/2020

Nombre del entrevistado: **JAVIER RAMIREZ VILLARAN – GERENTE GENERAL – PROTECTO ONE SAC**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la seguridad privada en empresas de la ciudad de Chiclayo.

1.- ¿Cuál considera usted que son los principales retos que enfrentan las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

- Utilizar mayor tecnología.
- Enfocarse en el buen trato al personal de vigilancia, viéndolos como seres humanos y no como números.
- Proporcionar un servicio personalizado y de calidad al cliente.
- Trabajar en servicio de atención al cliente (con el área de operaciones).
- Establecer alianzas con las autoridades (principalmente PNP y Serenazgo).

2.- ¿El incremento de la inseguridad ciudadana, podría ser considerado por usted como una amenaza o como una oportunidad? Explique

Es una oportunidad (suena mal, pero es una realidad), a más inseguridad mayor requerimiento de seguridad privada, ya que el Estado no se abastece, lamentablemente (en países desarrollados la seguridad es responsabilidad completa del Estado y en el Perú, si bien constitucionalmente también es así, esto no se da en la práctica).

3.- A partir de la experiencia que posee en el sector de la seguridad privada, ¿Cuáles son las principales razones por las que sus clientes contratan sus servicios?

- Porque somos una empresa formal, por ende, cumplimos con todas las normas de la SUCAMEC, Ministerio DE Trabajo y SUNAT.

- Porque contamos con una política de responsabilidad social empresarial, básicamente priorizando la atención de necesidades de los vigilantes, lo que genera baja rotación.
- Contamos con seguros.
- Damos un servicio personalizado, nos convertimos en el área de seguridad de nuestro cliente o somos los asesores en temas de seguridad de la misma.
- Somos eficientes en seguridad, sobre todo con los recursos económicos de nuestros clientes, usando tecnología de punta.
- Generamos, a penas ingresamos a operar con nuestros clientes, confianza, pilar básico en esta industria.

4.- ¿Cómo considera la oferta existente en la actualidad de empresas de seguridad privada en nuestra ciudad, considera que satisfacen las expectativas de quienes las contratan?

- Mucha informalidad, tanto de las empresas de seguridad privada como de los potenciales clientes.
- No existe un servicio personalizado.
- Pésimo trato al personal de vigilancia, lo que origina colusiones y elevada rotación.

5.- ¿Qué características y requisitos crees usted que debe de cumplir una empresa, para que sea líder en brindar servicios de seguridad privada en nuestra ciudad?

Expuestas en la respuesta a la pregunta 3 con el agregado de generar sinergias con las autoridades (PNP, SERENAZGO, SUCAMEC).

6.- ¿Qué cree usted que debe de garantizar el éxito de las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

Expuestas en la respuesta a la pregunta 3 con el agregado de generar sinergias con las autoridades (PNP, SERENAZGO, SUCAMEC)

7.- ¿Cuáles son los servicios de seguridad privada de mayor demanda en nuestra ciudad?

Los informales

8.- ¿Considera que hay algún servicio de seguridad privada que se pueda implementar en nuestra ciudad, adicional a los ya existentes?

Falta mayor seguridad a través de tecnología y empleando menos personal

9.- ¿Cómo considera la labor que realiza el estado a través de sus entidades reguladoras como la SUCAMEC, en beneficio de las empresas de su rubro?

No tienen un control sobre la informalidad. La SUCAMEC debería tener una labor más de asesoramiento y acompañamiento a las empresas de seguridad privada con el fin de generar una sinergia entre las mismas

10.- ¿Considera que existen normativas y leyes suficientes para regular los servicios de seguridad privada?

Se debería prohibir el uso de armas de fuego por parte de los vigilantes, se debe usar en su reemplazo tecnología.

11.- ¿Qué opina sobre la informalidad existente en nuestra ciudad en cuanto a servicios de seguridad privada?

En Chiclayo es demasiada la informalidad.

12. ¿Cómo ve al sector de seguridad privada en 05 años? ¿Cuáles son sus expectativas empresariales?

Hay una gran oportunidad, a partir de la pandemia, para las empresas formales regionales a través de mejorar el servicio personalizado, usando mayor tecnología y así reducir el empleo de personas humanas, ya que estos generan mayor riesgo en temas de seguridad.

Guía de entrevista – Seguridad Privada

Fecha: 24/11/2020

Nombre del entrevistado: **WILSON CORONEL RUIZ – GRUPO VICMER SECURITY SAC.**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la seguridad privada en empresas de la ciudad de Chiclayo.

1.- ¿Cuál considera usted que son los principales retos que enfrentan las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

El tema del precio por el servicio, dado que las empresas que recién se están formando muchas de ellas sus costos son por debajo del mercado, para ellos se tiene que utilizar estrategias para mantenerse en el mercado.

2.- ¿El incremento de la inseguridad ciudadana, podría ser considerado por usted como una amenaza o como una oportunidad? Explique

Se tendría que analizar ambos aspectos dado que si bien es cierto la inseguridad ciudadana está en aumento la mayoría de empresas busca contratar a una empresa de Seguridad para que de alguna manera traten de cuidar sus negocios, sin embargo, al personal destacado se tiene que capacitar constantemente para que se brinde un óptimo servicio y estar alerta ante cualquier anomalía que se suscite.

3.- A partir de la experiencia que posee en el sector de la seguridad privada, ¿Cuáles son las principales razones por las que sus clientes contratan sus servicios?

Grupo Vicmer Security tiene más de 20 años en el mercado y contamos con operaciones a nivel nacional (certificados con estándares internacionales ISO 9001, OHSAS, BASC, DGAC en LIMA) y contamos con más de 1500 trabajadores, con el único propósito de satisfacer a todos nuestros clientes.

4.- ¿Cómo considera la oferta existente en la actualidad de empresas de seguridad privada en nuestra ciudad, considera que satisfacen las expectativas de quienes las contratan?

Dado a la coyuntura que estamos pasando las empresas están buscando reducir costos, es por ello que empresas de régimen general sus costos son estandarizados debido a que los servicios que brindan son más eficientes a comparación de las pequeñas empresas, sin embargo, las satisfacciones de trabajar con empresas recién formadas no cumplen a cabalidad con las expectativas. A comparación con las empresas de mayor experiencia.

5.- ¿Qué características y requisitos crees usted que debe de cumplir una empresa, para que sea líder en brindar servicios de seguridad privada en nuestra ciudad?

Que la empresa tenga certificaciones de estándares de calidad, que tenga buen trato a su personal que labora en ella, que tenga muchos años de experiencia en el rubro, que siempre este en comunicación con su cliente, pero sobre todo que este siempre innovando.

6.- ¿Qué cree usted que debe de garantizar el éxito de las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

El servicio que tiene que brindar a sus clientes, con personal netamente capacitado.

7.- ¿Cuáles son los servicios de seguridad privada de mayor demanda en nuestra ciudad?

Los servicios para bancos, constructoras, tiendas comerciales, etc

8.- ¿Considera que hay algún servicio de seguridad privada que se pueda implementar en nuestra ciudad, adicional a los ya existentes?.

Seguridad de videovigilancia, por parte de empresas privadas.

9- ¿Cómo considera la labor que realiza el estado a través de sus entidades reguladoras como la SUCAMEC, en beneficio de las empresas de su rubro?.

El servicio por parte de la SUCAMEC es muy deficiente, dado que existe muchas empresas de seguridad que no tienen resolución en nuestra región sin embargo están laborando, sin recibir ninguna multa, esto afecta enormemente a las empresas que tienen toda su documentación en regla.

10.- ¿Considera que existen normativas y leyes suficientes para regular los servicios de seguridad privada?

No, aún falta implementar muchas normas para las Empresas de Seguridad privada sobre todo para beneficios de la población que trabaja en ella.

Por ejemplo, debería existir un instituto técnico donde el personal que desea ser agente de seguridad privada esté preparado para cualquier eventualidad.

11.- ¿Qué opina sobre la informalidad existente en nuestra ciudad en cuanto a servicios de seguridad privada?

Es algo que debería preocuparse la SUCAMEC, en hacer seguimiento a todas las empresas que trabajan en este rubro y poner sanciones más drásticas, porque la informalidad siempre afecta a todas aquellas que están formalmente constituidas y que contribuyen con la población.

12. ¿Cómo ve al sector de seguridad privada en 05 años? ¿Cuáles son sus expectativas empresariales?

En estos últimos años ha ido creciendo paulatinamente, las expectativas que se tiene es seguir contribuyendo con nuestra sociedad y salvaguardando a nuestros clientes, de tal manera que confíen en nuestro equipo de trabajo, brindarles confianza y respeto con un mejor servicio de seguridad privada cada día.

Guía de entrevista – Seguridad Privada

Fecha: 27/11/2020

Nombre del entrevistado: **TEC. CARLOS LARA MORÁN - SERVICIOS GENERALES Y VIGILANCIA - SEGEVISA SRL**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la seguridad privada en empresas de la ciudad de Chiclayo.

1.- ¿Cuál considera usted que son los principales retos que enfrentan las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

Fortalecer clientes en el servicio de seguridad privada.

2.- ¿El incremento de la inseguridad ciudadana, podría ser considerado por usted como una amenaza o como una oportunidad? Explique

Oportunidad como empresa de seguridad, ya que se puede considerar como una forma de conseguir mayores clientes.

3.- A partir de la experiencia que posee en el sector de la seguridad privada, ¿Cuáles son las principales razones por las que sus clientes contratan sus servicios?

Calidad de servicio

Experiencia por 29 años

4.- ¿Cómo considera la oferta existente en la actualidad de empresas de seguridad privada en nuestra ciudad, considera que satisfacen las expectativas de quienes las contratan?

Las empresas de seguridad competimos bastante a la par con lo que concierne a precio, por lo que la satisfacción de nuestros clientes es lo más valioso como empresa.

5.- ¿Qué características y requisitos crees usted que debe de cumplir una empresa, para que sea líder en brindar servicios de seguridad privada en nuestra ciudad?

Ser una empresa formal

Valores institucionales y personales.

6.- ¿Qué cree usted que debe de garantizar el éxito de las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

Servicio.

Respeto de nuestros agentes.

7.- ¿Cuáles son los servicios de seguridad privada de mayor demanda en nuestra ciudad?

Vigilancia en instituciones públicas y privadas.

8.- ¿Considera que hay algún servicio de seguridad privada que se pueda implementar en nuestra ciudad, adicional a los ya existentes?

Sistema de perifoneo.

9- ¿Cómo considera la labor que realiza el estado a través de sus entidades reguladoras como la SUCAMEC, en beneficio de las empresas de su rubro?

Regular por la misma burocracia estatal.

10.- ¿Considera que existen normativas y leyes suficientes para regular los servicios de seguridad privada?

Sí.

11.- ¿Qué opina sobre la informalidad existente en nuestra ciudad en cuanto a servicios de seguridad privada?

Son muchas las empresas informales en nuestra ciudad.

12. ¿Cómo ve al sector de seguridad privada en 05 años? ¿Cuáles son sus expectativas empresariales?

En 5 años se observa el sector de seguridad con mayor formalidad, como expectativas tenemos abarcar mayores ciudades del Perú.

Guía de entrevista – Seguridad Privada

Fecha: 26/11/2020

Nombre del entrevistado: **CAP. (R) EP FELIX GARCÍA VÁSQUEZ - SERVICIOS GENERALES Y VIGILANCIA - SEGEVISA SRL**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de la seguridad privada en empresas de la ciudad de Chiclayo.

1.- ¿Cuál considera usted que son los principales retos que enfrentan las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

Potencias y atraer clientes para contratar servicio de seguridad privada ya que se ve como gasto y no como inversión.

El cambio demográfico y al envejecimiento de los trabajadores.

2.- ¿El incremento de la inseguridad ciudadana, podría ser considerado por usted como una amenaza o como una oportunidad? Explique

Oportunidad, si el supuesto cliente lo ve desde la misma perspectiva.

3.- A partir de la experiencia que posee en el sector de la seguridad privada, ¿Cuáles son las principales razones por las que sus clientes contratan sus servicios?

Calidad de servicio

Valores institucionales

Experiencia por 29 años

4.- ¿Cómo considera la oferta existente en la actualidad de empresas de seguridad privada en nuestra ciudad, considera que satisfacen las expectativas de quienes las contratan?

La gran mayoría de empresas tiene una propuesta económica adecuada por lo cual la satisfacción del trabajador y cliente son buenas.

5.- ¿Qué características y requisitos crees usted que debe de cumplir una empresa, para que sea líder en brindar servicios de seguridad privada en nuestra ciudad?

Estar inscrita en todas las instituciones públicas según el reglamento para las empresas de seguridad privada.

Logística

Organización de trabajo.

6.- ¿Qué cree usted que debe de garantizar el éxito de las empresas de seguridad privada en nuestra ciudad?

Realizando un servicio de calidad.

Capacitando a nuestros agentes de seguridad.

7.- ¿Cuáles son los servicios de seguridad privada de mayor demanda en nuestra ciudad?

Guardianía

Vigilancia en instituciones públicas y privadas.

8.- ¿Considera que hay algún servicio de seguridad privada que se pueda implementar en nuestra ciudad, adicional a los ya existentes?

Sistema de perifoneo

Servicio de ingeniería de seguridad contra incendios

9.- ¿Cómo considera la labor que realiza el estado a través de sus entidades reguladoras como la SUCAMEC, en beneficio de las empresas de su rubro?

Regular ya que la Burocracia estatal demora la realización de trámites o documentos.

10.- ¿Considera que existen normativas y leyes suficientes para regular los servicios de seguridad privada?

Sí

11.- ¿Qué opina sobre la informalidad existente en nuestra ciudad en cuanto a servicios de seguridad privada?

Existe mucha informalidad ya que muchas empresas brindan el servicio sin estar registradas debidamente. (SUCAMEC y MINISTERIO DE TRABAJO)

12. ¿Cómo ve al sector de seguridad privada en 05 años? ¿Cuáles son sus expectativas empresariales?

En 5 años se observa el sector de seguridad con mayor formalidad, como expectativas tenemos abarcar mayores ciudades del Perú.