

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE
EQUIPOS DE SEGURIDAD PARA LA EMPRESA PROTEOUS
SECURITY S.A.C. 2015”**

Tesis presentada por el Bachiller:
Reynaldo Stevens Marquina De La Flor
Para optar el Grado Académico de:
ECONOMÍSTA

AREQUIPA-PERÚ
2017

INTRODUCCION

En este mundo de globalización y apertura de mercados en donde la competitividad es un factor clave para la permanencia de las organizaciones, es imprescindible contar con un diseño de Plan estratégico e implementarlo a través de las diferentes estrategias propuestas, es por eso que toda organización por más pequeña que sea debe contar con una planificación integral sobre lo que busca ser o alcanzar en un periodo determinado; desde luego dar la debida importancia a la gestión comercial dado así; que la empresa Proteous Security S.A.C., dedicada a la seguridad electrónica tras haber operado 9 años sin haber tenido una planificación estratégica, es entonces que se propone un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión comercial de los equipos de seguridad ofertados por la empresa, en el segmento al cual se encuentran dirigidas sus estrategias de mercado.

Según lo antes mencionado se deberá plantear estrategias que permitan que las oportunidades y fortalezas sean aprovechadas y potenciadas, logrando minimizar el impacto desfavorable de amenazas y superar las debilidades en la compañía. Tras haber realizado el diagnóstico sobre la realidad de la empresa, se conoce información relevante sobre los objetivos que se quieren alcanzar, es así que para lograrlos es necesario el desarrollo de planes operativos que, en periodos cortos y concatenados constituirán la Planificación Estratégica propuesta para el año 2023.

El presente trabajo de investigación denominado Plan Estratégico para la Gestión Comercial de Equipos de Seguridad para la Empresa Proteous Security S.A.C. contempla en su estructura dos capítulos, los cuales se precisan a continuación:

- ❖ En el capítulo primero denominado **Análisis Externo – Interno**, se presenta las principales consideraciones del sector, a través de un análisis externo así como el análisis interno que compete a la empresa Proteous Security S.A.C.

- ❖ En el capítulo segundo denominado **Resultados**, se precisa el Perfil estratégico de la empresa, así como las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, analizando diferentes matrices que nos ayudaran a realizar un mejor diagnóstico de la situación actual y establecer la mejor estrategia comercial para la empresa Proteous Security S.A.C.



RESUMEN

Plan Estratégico para la Gestión Comercial de Equipos de Seguridad para la empresa Proteous Security S.A.C. la globalización, liberación de mercados del comercio de bienes y servicios, requieren que las organizaciones tengan una gestión con altos rendimientos; la logística se convierte en la estrategia idónea para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas, contribuyendo a mejorar la competitividad. La nueva realidad competitiva de las empresas, es un verdadero campo de batalla en donde la gestión comercial, juega un papel preponderante a partir del manejo eficiente de: Flujo de bienes y servicio al consumidor. Hoy en día las empresas deben contar con un buen manejo comercial para estar presentes en el mercado competitivo, los clientes internos y externos son la razón de ser de las empresas, es entonces que se necesita buena atención solo así estos estarán satisfechos y las empresas podrán asegurar su permanencia en el mercado.

Como objetivos podemos describir la manera en que se da la gestión comercial, diseñar las estrategias de desarrollo para la empresa Proteous Security S.A.C. realizar un diagnóstico de la oferta existente a nivel de competencia de la empresa, realizar un análisis de mercado en el cual desempeña sus actividades la empresa, analizar la manera que se da el rendimiento operativo de la empresa, identificar las condiciones directas e indirectas que inciden en el desarrollo de las actividades en la empresa.

Podemos observar después de un análisis de diagnóstico que contamos con un crecimiento económico sostenido del país, una política fiscal de estado en salvaguarda a las inversiones, una apertura de mercado y producción en masa de empresas de tecnología en todos los campos y la existencia de programas del estado en apoyo a la inversión empresarial, así como para las empresas que integran el sector comercial, innovación e investigación en la automatización de servicios. Nos enfocaremos en cuatro estrategias puntuales para el desarrollo en la mejora de nuestra gestión comercial las cuales son, penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación de productos.

Se concluye que la base del desarrollo que la empresa requiere está fundamentada en la investigación y gestión de la información para un certero

análisis situacional de actividades, la aplicación de un modelo de planeamiento estratégico que tiene como finalidad alcanzar la visión, sin perder de vista las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias antes mencionadas. Incursionar en nuevos mercados, establecer alianzas con empresas del exterior con fines de aprendizaje, Desarrollar investigación y Desarrollo de tecnologías no contaminantes, Implementar sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y Ambiental OSHAS 18001. Y finalmente se desarrolla el balance score card para la implementación del plan estratégico, con ello completar el ciclo de planeamiento estratégico. Obteniendo como resultado un plan estratégico adecuado para la empresa Proteous Security S.A.C. que es mejorar la gestión comercial, y mejorara así la posición competitiva de la empresa.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Mercado, Gestión, flujo, Estrategias, Comercialización, Procesos



ABSTRACT

Strategic Plan for the Commercial Management of Security Equipment for the company Proteous Security S.A.C. globalization, liberation of markets of the trade of goods and services, require that the organizations have a management with high yields; Logistics becomes the ideal strategy to improve the efficiency and effectiveness of companies, contributing to improve competitiveness. The new competitive reality of the companies, is a real battlefield where the commercial management, plays a preponderant role from the efficient handling of: Flow of goods and service to the consumer. Nowadays companies must have a good commercial management to be present in the competitive market, internal and external customers are the *raison d'être* of companies, it is then that good care is needed only so they will be satisfied and companies will be able to Ensure their permanence in the market.

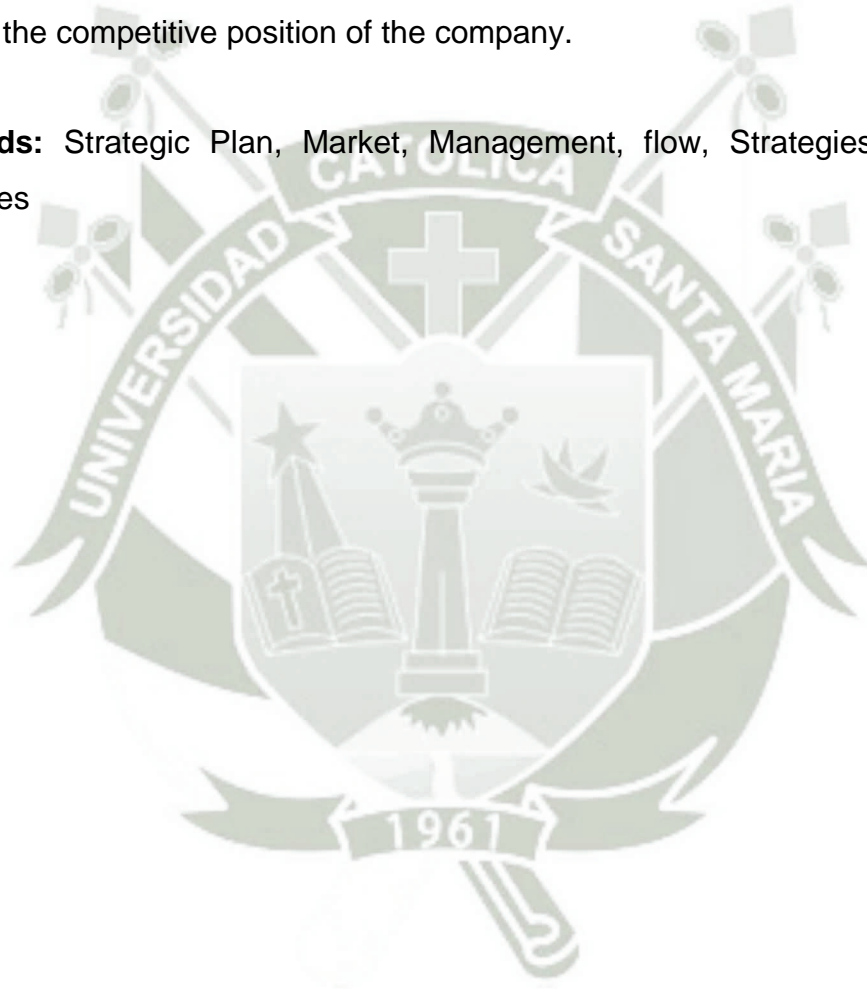
As objectives we can describe the way in which the commercial management is given, design the development strategies for the company Proteous Security S.A.C. make a diagnosis of the existing offer at the level of competence of the company, carry out a market analysis in which it plays its activities the company, analyze how the operational performance of the company is given, identify the direct and indirect conditions that affect the development of activities in the company.

We can observe after a diagnostic analysis that we have a sustained economic growth of the country, a state fiscal policy to safeguard investments, a market opening and mass production of technology companies in all fields and the existence of programs of the state in support of business investment, as well as for the companies that integrate the commercial sector, innovation and research in the automation of services. We will focus on four specific strategies for development in improving our business management, market penetration, product development, market development and product diversification.

It is concluded that the basis of the development that the company requires is based on research and information management for a precise situational analysis

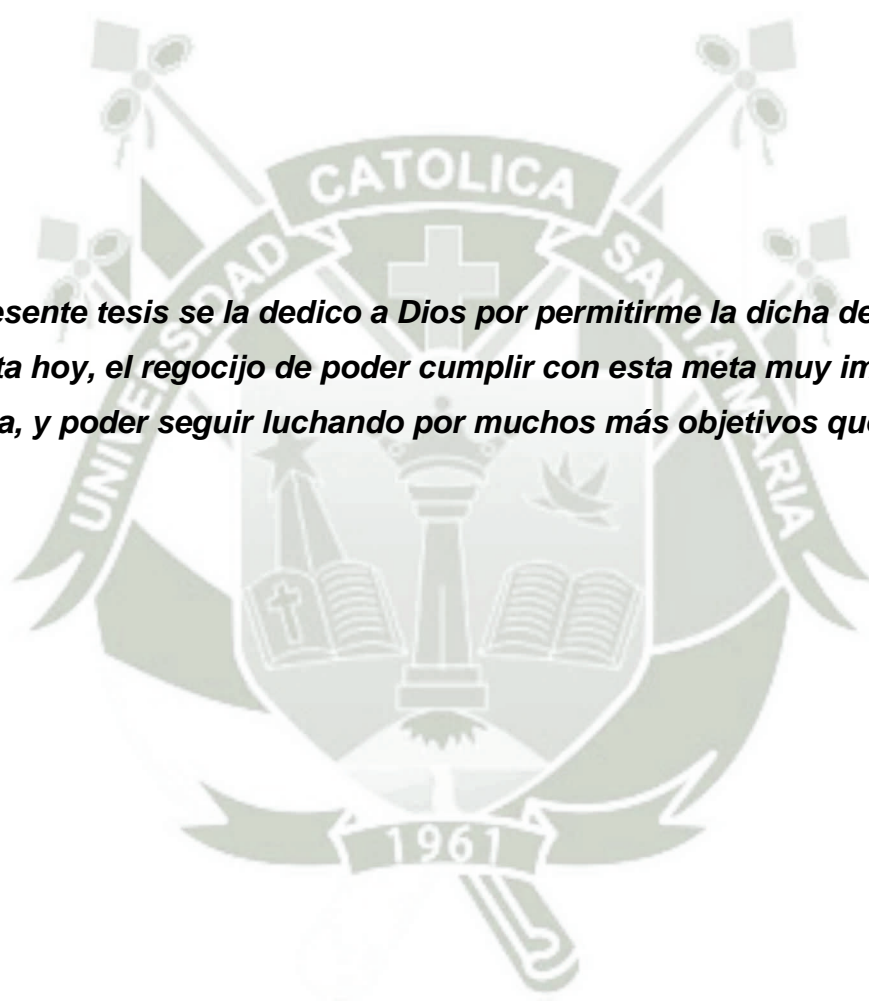
of activities, the application of a strategic planning model that aims to reach the vision, without losing sight of the Possible responses of the competitors to the strategies mentioned above. Incursion in new markets, establish alliances with foreign companies for learning purposes, Develop research and development of clean technologies, Implement ISO 9001 and environmental quality management systems OSHAS 18001. And finally develops the balance score card for the implementation of the Strategic plan, thereby completing the strategic planning cycle. Obtaining as a result an adequate strategic plan for the company Proteous Security S.A.C., which is to improve the commercial management, and thus improve the competitive position of the company.

Keywords: Strategic Plan, Market, Management, flow, Strategies, Marketing, Processes



DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios por permitirme la dicha de un nuevo día hasta hoy, el regocijo de poder cumplir con esta meta muy importante de mi vida, y poder seguir luchando por muchos más objetivos que alcanzar.

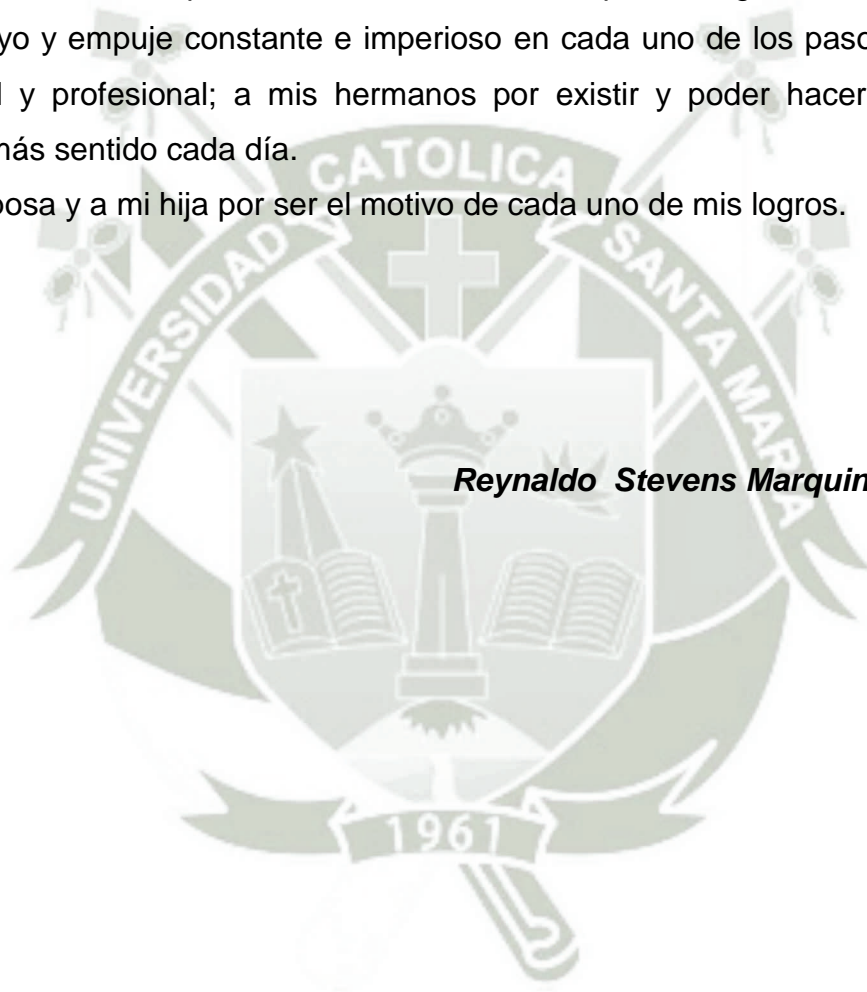


AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por la inmensa alegría que me hace sentir y por haberme dado a los padres más maravillosos a quienes agradezco también por ese apoyo y empuje constante e imperioso en cada uno de los pasos de mi vida personal y profesional; a mis hermanos por existir y poder hacer la vida con mucho más sentido cada día.

A mi esposa y a mi hija por ser el motivo de cada uno de mis logros.

Reynaldo Stevens Marquina De La Flor



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	ii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix

CAPÍTULO I

ANÁLISIS EXTERNO - INTERNO

1.1. Análisis Externo	15
1.1.1. Análisis del Entorno.....	15
1.1.2. Análisis de la Competencia.....	34
1.1.3. Oportunidades y Amenazas.....	36
1.1.4. Matriz EFE	37
1.2. Análisis Interno.....	37
1.2.1. Reseña Histórica.....	37
1.2.2. Misión.....	38
1.2.3. Visión	38
1.2.4. Objetivos.....	38
1.2.5. Valores.....	38
1.2.6. Organización.....	39
1.2.6.1. Organigrama	40
1.2.6.2. Descripción de Áreas funcionales	41
1.2.7. Clientes (breve descripción de cada uno de ellos).....	42
1.2.8. Proveedores (breve descripción de cada uno de ellos)	42
1.2.9. Productos Ofertados.....	43
1.2.9.1. Descripción de cada producto.....	45
1.2.10. Evolución Histórica de las Ventas (por zonas/empresas/clientes)	55
1.2.11. INFORMACIÓN DE GESTIÓN	56
1.2.12. Matriz EFE	58

CAPÍTULO II RESULTADOS

2.1. Perfil Estratégico de la Empresa	60
2.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	61
2.2.1. Fuerzas Competitivas.....	61
2.2.2. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	68
2.2.3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción	73
2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	74
2.2.5. Matriz Interna Externa (MIE)	75
2.2.6. Matriz Gran Estrategia (MGE)	77
2.2.7. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	78
2.2.8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
2.2.3. Estrategias Retenidas y de Contingencia	84
2.2.4. Estrategias de contingencia.	84
2.2.5. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	85
2.2.6. Implementación Estratégica.....	88
2.2.6.1. Objetivos de Corto Plazo.....	88
2.2.7. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	93
2.2.7.1. Tangibles.....	93
2.2.7.2. Intangibles.....	93
2.2.7.3. Humanos	94
2.2.8. Políticas de cada Estrategia.....	94
2.2.9. Estructura de la Empresa PROTEOUS.....	95
2.2.10. Recursos Humanos y Motivación.....	97
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: FACTORES DE RIESGO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA.....	28
TABLA N° 2: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA OCUPADA, SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD 2015	29
TABLA N° 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE)	37
TABLA N° 4: PRODUCTOS OFERTADOS.....	43
TABLA N° 5: PRODUCTOS DE CIRCUITO CERRADO CCTV.....	44
TABLA N° 6: PRODUCTOS DE MONITOREO SATELITAL	45
TABLA N° 7: PRODUCTOS DE CERCO ELÉCTRICO.....	45
TABLA N° 8: ESTADÍSTICAS DE VENTAS.....	55
TABLA N° 9: ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	56
TABLA N° 10: CAPACITACIONES.....	57
TABLA N°11: MATRIZ EFI.....	58
TABLA N°12: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	60
TABLA N°13: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	65
TABLA N°14: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL	66
TABLA N°15: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECIFICO	67
TABLA N°16: MATRIZ FODA DE PROTEOUS.....	70
TABLA N°17: MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)	72
TABLA N°18: MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA DE PROTEOUS.....	79
TABLA N°19: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROTEOUS	81
TABLA N°20: MATRIZ DE RUMELT (MR).....	83
TABLA N°21: MATRIZ DE ÉTICA (ME).....	83
TABLA N°22: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	86
TABLA N°23: MATRIZ DE POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES.....	87
TABLA N°24: MATRIZ DE OBJETIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO DE PROTEOUS....	92
TABLA N°25: POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA.....	95
TABLA N°26: APRENDIZAJE INTERNO	99
TABLA N°27: PROCESOS	99
TABLA N°28: CLIENTES	100
TABLA N° 29: FINANCIERA.....	100
TABLA N°30: TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (<i>BALANCED SCORECARD</i>).....	101

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama de la Empresa.....	40
Figura N° 2: Fuerzas Competitivas de Porter.....	64
Figura N° 3: Matriz de Posición Estrategica.....	73
Figura N° 4: Matriz Boston Consulting Group.....	74
Figura N° 5: Matriz Interna Externa.....	76
Figura N° 6: Matriz de la Gran Estrategia.....	77





CAPÍTULO I

ANALISIS EXTERNO - INTERNO

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. Análisis del Entorno

a. Políticos

El año pasado las cuentas fiscales se deterioraron 4 puntos del PBI al pasar de un superávit fiscal de 2,1 por ciento del PBI en el 2013 a un déficit fiscal de 1,9 por ciento del PBI en el 2014. Es claro que el déficit hubiera sido mucho mayor si en lugar de partir de una situación de superávit en el 2013, se hubiera partido de un déficit en el 2013. Esto ilustra la importancia de generar superávit y ahorros en los años de fuerte crecimiento que permita financiar déficit moderados en los años bajo crecimiento. El déficit del año 2014 fue ligeramente menor al límite legal de 2 por ciento del PBI establecido excepcionalmente para los ejercicios fiscales 2014 y 2015. El deterioro entre el 2013 y 2014 de 4 puntos porcentuales del PBI en las finanzas públicas se explicó principalmente por: i) la fuerte contracción de los ingresos corrientes del Gobierno General en 2,2 puntos porcentuales del PBI, debido a los menores precios de commodities de exportación y a la desaceleración de la actividad económica doméstica; y, ii) la aplicación de una política fiscal expansiva que llevó a que el gasto público aumente 2,3 puntos porcentuales del PBI, contrarrestado ligeramente por una mejora en el resultado primario de las empresas públicas y un menor gasto por intereses.[1]

Se proyectó que la recaudación tributaria del Gobierno Central pase de 13,8 por ciento del PBI en el 2014 a 14,9 por ciento del PBI en el 2015. Para los años siguientes, en línea con el favorable desenvolvimiento de la actividad económica y los precios de los minerales, que permanecerán altos, se espera un aumento sostenido de los ingresos tributarios como porcentaje del PBI hasta alcanzar un valor de 15,5 por ciento en el año 2016, nivel que aún es bajo en términos internacionales.[2]

[1]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, página 5 -Ministerio de Economía y Finanzas

[2]: Reporte de Inflación 2015 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016

En el año 2015, se buscó reducir el déficit fiscal a 1,6 por ciento del PBI dentro del límite legal excepcional establecido para el 2014 y 2015. La tendencia decreciente del déficit se explica por los mayores ingresos tributarios esperados, en línea con la recuperación de la economía y un menor ritmo de crecimiento del gasto público (9,6 por ciento respecto a 16,2 por ciento del 2014). La inversión pública, sin embargo, continuó su tendencia creciente al pasar de 5,3 por ciento del PBI en el 2014 a 6,2 por ciento del PBI en el 2015. Nótese que para el año 2015 se planteó apenas una reducción del déficit fiscal de 0,3 puntos del PBI (de 1,9 por ciento del PBI en el 2014 a 1,6 por ciento del PBI en el 2015) en un contexto en que los ingresos tributarios crecerán más de un punto porcentual del PBI. En el 2016, se prevé que el déficit fiscal retorne al tope de 1 por ciento del PBI, límite máximo de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LRTF), para el 2018 se proyecta un ligero superávit de 0,4 por ciento del PBI. [1]

Entre los años 2018 y 2020, el Gasto No Financiero del Gobierno General será de 53,3 por ciento en términos nominales, experimentando un cambio importante en su estructura: la participación de la inversión pública en el PBI se habrá más que duplicado. Sin embargo, en ese mismo lapso (2018-2020), los ingresos corrientes del Gobierno General crecerán por debajo de 20 por ciento en términos nominales. Así, hacia adelante, en aras de la sostenibilidad fiscal, será imprescindible reducir el ritmo de crecimiento del gasto público para asegurar el retorno al cumplimiento de las metas fiscales, evitar presiones inflacionarias, presiones apreciatorias de la moneda local y recuperar la capacidad de respuesta ante una eventual recaída de la economía mundial. A diferencia de episodios anteriores de menor crecimiento del gasto público, se privilegiará que la inversión pública se mantenga ligeramente por encima del 6 por ciento del PBI y se asegurará su adecuado mantenimiento. [3]

[1]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, página 6 -Ministerio de Economía y Finanzas
[3]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, página 6 -Ministerio de Economía y Finanzas

Las proyecciones macroeconómicas no están exentas de riesgos. La incertidumbre sobre la evolución de la economía mundial para los próximos años se ha incrementado de manera importante y subyacen riesgos que no permiten descartar escenarios de baja probabilidad pero con alto impacto sobre la actividad económica. Las recientes rebajas de calificación crediticia de Grecia, Portugal y España y su potencial riesgo de contagio sobre otras economías son un ejemplo de los riesgos que enfrenta la economía mundial. En un escenario con un choque externo similar al 2014 y un estímulo fiscal de similar magnitud al que se adoptó dicho año, se generaría un déficit fiscal de 4,8 por ciento del PBI en el 2016. Es decir, habría un deterioro de 3,2 puntos porcentuales del PBI respecto del déficit del 2015 (hay que recordar que el deterioro de las finanzas públicas entre el 2013 y 2014 fue de 4 puntos porcentuales del PBI). Si bien un déficit de 4,8 por ciento del PBI sería financiable únicamente en una situación extrema y transitoria; déficits fiscales recurrentes por encima del límite de la LRTF (1 por ciento del PBI) no serían financiables. Asimismo, el escenario descrito ilustra la necesidad de recomponer rápidamente el espacio fiscal necesario para estar en mejor posición frente a una eventual recaída de la economía mundial, sin comprometer la sostenibilidad fiscal. Lo óptimo sería que una segunda recaída de la economía mundial encuentre al Perú nuevamente con superávits fiscales o al menos cuentas equilibradas, por eso es que el escenario base enfatiza la necesidad de tener un déficit descendente y retornar al 2016 al déficit fiscal máximo de 1 por ciento del PBI establecido en la LRTF. [3]

De otro lado, en caso que el entorno internacional sea mejor al asumido en el escenario base, es importante implementar una política fiscal más contra cíclica para consolidar la posición fiscal, a fin de enfrentar el aumento de los flujos de capital que resultarían en

[3]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, página 6 -Ministerio de Economía y Finanzas

mayores presiones apreciatorias e inflacionarias. En este contexto, también se debe acelerar la reducción del déficit fiscal y la reconstitución del espacio fiscal antes descrito; así como ahorrar recursos para atender emergencias imprevisibles asociadas a desastres naturales.

Ante el escenario internacional más adverso visto en décadas y para asegurar que el impacto de la crisis internacional sobre la economía local no sea mayor, así como para salvaguardar las ganancias en la reducción de la tasa de pobreza (que cayó desde 48,7 por ciento en el 2005 a 36,2 por ciento en el 2013), las autoridades económicas adoptaron políticas contra cíclicas. Las respuestas de política califican como unas de las más agresivas en el mundo tanto en términos monetarios como fiscales. [4]

El BCRP utilizó un conjunto de instrumentos con el propósito de proveer los niveles necesarios de liquidez que requería el mercado. Desde setiembre de 2013, el BCRP redujo las tasas de encaje e implementó nuevos mecanismos de inyección de liquidez como las Repos a plazos de hasta 1 año, swaps de monedas, recompra de los Certificados de Depósitos del BCRP, entre otros. La provisión de liquidez por parte del BCRP, equivalente al 9 por ciento del PBI, contribuyó a reducir la volatilidad en los mercados monetario y cambiario impidiendo que la restricción crediticia internacional se tradujera en una contracción del crédito local. Por otro lado, en febrero de 2014, el BCRP empezó a reducir agresivamente su tasa de interés de referencia desde un nivel de 6,5 por ciento hasta 1,25 por ciento en agosto de 2014, su mínimo histórico [4]

Por el lado fiscal, la sólida posición de las finanzas públicas permitió diseñar una política expansiva sin precedentes en los últimos 60 años, sin poner en riesgo la sostenibilidad de las cuentas fiscales. Entre el 2006 y el 2013, el manejo prudente de las cuentas fiscales permitió acumular tres años consecutivos de superávit.

[4]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, pág. 11 -Ministerio de Economía y Finanzas

Por su parte, las operaciones de manejo de deuda contribuyeron a que la deuda pública se reduzca desde 46,7 por ciento del PBI en el 2002 a 23,8 por ciento del PBI a fines del 2013.

Nótese del análisis económico se puede extraer que a pesar del impacto de la crisis financiera mundial el Perú ha sido uno de los países que ha mostrado un crecimiento mediante su sistema de recaudación e inversiones, inclusive se ha continuado con la política de reducción del déficit y deuda pública. Ello se transmite a los sectores productivos que se han desarrollado con un crecimiento lento en los dos últimos años, sin embargo hay actividad económica interna la cual va a beneficiar con crecimiento económico de las inversiones realizadas en los últimos años. En el caso de la empresa Proteous Security S.A.C. se nota que a pesar de haber logrado octavo año de presencia en el mercado, al cierre del año fiscal 2015 han obtenido el 16% de utilidades en proporción al ingreso bruto anual.

Oportunidad

- Política fiscal de Estado en salvaguarda a las inversiones

Amenaza

- Inexistencia de políticas sectorizadas.

b. Económicos

Las perspectivas de la economía mundial y local han mejorado respecto de las condiciones del 2014; aunque aún persiste una elevada incertidumbre acerca del entorno internacional en los próximos años. De continuar la recuperación mundial, el Perú crecerá alrededor de 5,5 por ciento en el período 2015-2018. En este escenario de expansión de la actividad económica, el déficit fiscal irá reduciéndose gradualmente desde 1,9 por ciento del PBI en el 2014, a 1,6 por ciento en el 2015, 1 por ciento en el 2016, hasta alcanzar un

ligero superávit en el 2018. Esta disminución del déficit fiscal se sustentará en dos factores. Por un lado, los menores precios de los equipos de importación, respecto a los niveles observados en el 2014 y la fuerte recuperación de la actividad económica, en especial de la inversión privada, impulsarán los ingresos fiscales. De otro lado, el gasto público deberá crecer a un ritmo menor al observado recientemente, dado que dichos incrementos sólo se dieron en forma temporal para mitigar los efectos de la crisis internacional. Así, un menor ritmo de crecimiento del gasto público contribuirá a evitar presiones inflacionarias y una mayor apreciación de la moneda local, así como a reconstituir el espacio de respuesta fiscal ante una eventual recaída de la economía mundial. Todo esto hará posible entregar a la nueva administración que asumió en julio del 2016 una posición fiscal sana y sostenible, dentro de un contexto de elevado crecimiento que permita seguir reduciendo aceleradamente la pobreza.[5]

En el año 2014, el mundo enfrentó la crisis financiera más severa desde la Segunda Guerra Mundial. Según el FMI, la economía mundial se contrajo 0,6 por ciento y el comercio mundial cayó 10,7 por ciento, la mayor contracción desde que se tiene registros. Sin embargo, en términos relativos el Perú tuvo un desempeño favorable. En primer lugar, el Perú fue uno de los pocos países del mundo que creció en el 2014. En segundo lugar, la crisis no generó daños permanentes: el efecto sobre la brecha producto fue reducido y la recuperación viene siendo más rápida y sostenida que en la gran mayoría de países, no hubo crisis cambiaria, las empresas permanecieron sólidas y rentables, los bancos se mantuvieron líquidos y solventes, no hubo destrucción permanente de riqueza ni empleo (el empleo formal de 10 a más trabajadores creció 1,3 por ciento) y el crédito continuó creciendo (9 por ciento).[6]

[5]: Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, pág. 3 -Ministerio de Economía y Finanzas

[6]: Reporte de inflación 2015 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016

Además, las cuentas fiscales permanecieron sólidas a pesar del fuerte impulso fiscal aplicado y, a diferencia de crisis anteriores, no hubo crisis de balanza de pagos.

Los mercados financieros tocaron fondo a fines del 2013 y el 2014, iniciando luego un proceso de recuperación que ha sido más rápido y pronunciado de lo que anticipaba el mercado hace un año atrás. Y es que, progresivamente, los estímulos gubernamentales empezaron a tener resultados positivos sobre el sector financiero y real. A partir del 2014, el PBI de las economías desarrolladas comenzó a registrar crecimientos, aunque en diferentes magnitudes y velocidades. En el 2015, la evolución favorable de varios sectores continúa, especialmente del industrial. No obstante, el consumo y el empleo todavía muestran señales mixtas de recuperación.

La recuperación empezó en los mercados financieros al regresar la confianza de los inversionistas, impulsada por el apoyo gubernamental a instituciones financieras importantes y por la política de acumulación de equipos de China. Para fines del 2014, la volatilidad del mercado financiero había disminuido 73,2 por ciento respecto del pico que tuvo lugar en setiembre 2013, asimismo las acciones y los commodities se han recuperado desde sus niveles más críticos¹¹. Por ejemplo, el Dow Jones se ha incrementado 53,8 por ciento respecto de su mínimo de febrero 2014. Por su parte, las cotizaciones promedio del cobre, oro, zinc y petróleo se han recuperado más rápido de lo previsto, registrando aumentos de 144,4 por ciento, 66,6 por ciento, 81,2 por ciento y 110,0 por ciento, respectivamente, respecto de sus mínimos a fines del 2013.[7]

Por el lado real, las economías desarrolladas salieron de la recesión en el 2014, aunque a velocidades diferentes e impulsadas por factores temporales. En dicho trimestre, el PBI de EE.UU. creció 5,6 por ciento en relación al trimestre anterior en términos desestacionalizados y anualizados.

[7]: Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013, Pág.11 - Ministerio de Economía y finanzas

Sin embargo, dos tercios de dicho incremento lo explicó el efecto inventarios. Por otro lado, el ritmo de recuperación de las economías emergentes ha sido más acelerado. En el 2014, el PBI de China creció 10,7 por ciento, la tasa más alta desde diciembre 2007.

Los indicadores más recientes sugieren que la recuperación continuará en el 2015. En 2015, el PBI de EE.UU. y la Zona Euro aumentó 3 por ciento y 0,8 por ciento, respectivamente, en relación al trimestre anterior en términos desestacionalizados y anualizados. Asimismo, la producción industrial de estas economías acumula aumentos por décimo mes consecutivo. En abril el índice manufacturero de la Zona Euro subió a su mayor ritmo en 47 meses, mientras que en EE.UU. alcanzó su nivel más alto desde junio 2004. Por su parte, la producción manufacturera china retomó tasas de dos dígitos y se expandió 17,8 por ciento en abril respecto de similar mes del año anterior.[8]

El buen desempeño económico mostrado por la economía peruana fue reconocido a nivel internacional. En diciembre del 2014, la calificadora de riesgo Moody's le otorgó la clasificación de grado de inversión. Moody's destacó la capacidad de las autoridades peruanas para manejar la economía ante el adverso shock externo de la crisis internacional y para implementar políticas expansivas en una situación crítica.

La recuperación, sin embargo, aún no es lo suficientemente robusta para tener efectos significativos sobre los dos indicadores más importantes del sector real, el consumo y el empleo. Por ejemplo, las ventas minoristas de EE.UU., en términos reales, se encuentran en niveles del 2003. En la Zona Euro, si bien éstas crecieron 0,1 por ciento mensual desestacionalizado en marzo, registran un comportamiento muy errático sin aumentos sostenidos.

[8]: Reporte de inflación 2015 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016

Asimismo, el volumen de comercio mundial volvió a crecer en febrero 1,8 por ciento, luego de caer 0,5 por ciento mensual el mes anterior.

La crisis internacional impactó en el Perú alrededor de un trimestre más tarde que sus pares latinoamericanos, con lo cual el inicio de la recuperación también demoró un trimestre más. Sin embargo, la velocidad de recuperación ha sido mayor. Asimismo, la superior resistencia de la economía peruana y el éxito de las políticas expansivas se evidencia en que la brecha producto (la diferencia entre el PBI observado y el PBI potencial) que se generó fue menor que en otras economías latinoamericanas.

En abril, el FMI revisó al alza sus proyecciones de crecimiento mundial para el presente año, como resultado de una recuperación económica más rápida de la prevista. Esta mejora está liderada por las economías emergentes, en particular de Asia, y en menor medida por las economías desarrolladas, las cuales seguirán dependiendo de las medidas de estímulo hasta que afiancen de manera más sólida su recuperación. En el 2015, se estima que el PBI de nuestros principales socios comerciales crecerá 3,4 por ciento (un estimado más conservador que el del FMI).

Por el lado de los términos de intercambio, se prevé que estos crezcan 5 por ciento, donde los precios de exportación aumentarían 11,9 por ciento. Se estima que, en el 2015, la cotización promedio del cobre, zinc y oro se ubique en torno de los US\$ 295 por libra, US\$ 90 por libra y US\$ 1 120 la onza troy, respectivamente. Por su parte, los precios de importación crecerían 6,9 por ciento, debidos en parte a que la cotización del barril de petróleo alcanzaría en promedio los US\$ 82 y las cotizaciones promedio por tonelada del trigo, maíz y aceite de soya bordearían los US\$ 190, US\$ 150 y US\$ 376, respectivamente.

La recuperación de la demanda externa, el rebote de los precios de las materias primas y el mayor dinamismo de la demanda interna permitirán que la balanza comercial registre un superávit de US\$ 6 303 millones (4,4 por ciento del PBI) en el 2015.

De manera conservadora, las exportaciones alcanzarían un valor de US\$ 31 571 millones, 17,4 por ciento más que lo registrado en el 2014, recuperando de esta manera su nivel pre-crisis. Este resultado se sustenta, en gran parte, en el crecimiento de las exportaciones tradicionales (19,9 por ciento, donde el 82,2 por ciento del incremento se explica por efecto precio), y, en menor medida, en la recuperación de las exportaciones no tradicionales (9,3 por ciento) en un contexto de reactivación gradual de la demanda externa. Por otro lado, las importaciones ascenderían a US\$ 25 268 millones, 20,3 por ciento más que en el 2014 (pero sin retornar aún a los niveles pre-crisis). Dicho aumento se sustenta en el crecimiento de las importaciones de insumos (23,2 por ciento) y de bienes de capital (20,1 por ciento), destinadas principalmente a los proyectos de inversión minera, cuyo inicio de operaciones tendría lugar en el 2016 y 2018.[9]

La balanza en cuenta corriente registraría un déficit de US\$ 1 230 millones (0,9 por ciento del PBI), donde las utilidades remesadas (por la recuperación de los precios internacionales) superarían el saldo positivo de la balanza comercial y el incremento de las transferencias corrientes. Respecto a la cuenta financiera, ésta registraría una entrada neta de capitales de US\$ 3 920 millones (2,7 por ciento del PBI), debido al aumento de la inversión extranjera directa, los desembolsos públicos y los flujos positivos en los capitales de corto plazo.

Este factor está muy relacionado con las fuerzas políticas, es por ello que también se puede concluir que debido al crecimiento que se ha dado en nuestra economía ello se va a reflejar en el recupero de las inversiones realizadas en los últimos 2 años.

[9]: Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013, Pág.19 - Ministerio de Economía y finanzas

Oportunidad

- Crecimiento económico del País que permite desarrollar y/o mantener inversiones.

Amenaza

- Rebrote de la crisis financiera mundial

c. Sociales

El buen desempeño del Perú en el año 2014 permitió salvaguardar los logros alcanzados en materia social en los años anteriores. El crecimiento económico de los últimos años, a través de la generación de empleo y los mayores ingresos fiscales, que han financiado significativos incrementos en el gasto social, está permitiendo una progresiva transformación social, con una mejor distribución del ingreso y mayores estándares de calidad de vida. Estas mejoras se reflejan en: i) la reducción de la pobreza (de 54,8 por ciento a 34,8 por ciento entre el 2013 y 2014); ii) el crecimiento de los ingresos en los quintiles más pobres; iii) mayor acceso a bienes de consumo durables (por ejemplo, mayor tenencia de cocinas a gas o televisores a colores en los quintiles más pobres); iv) mayor acceso a los servicios básicos (el porcentaje de hogares con servicios higiénicos pasó de 60,4 por ciento a 70,8 por ciento entre el 2013 y el 2014); y, v) la mejora progresiva de la calidad educativa y de los indicadores de salud y saneamiento.[10]

No obstante, importantes segmentos de la sociedad aún enfrentan situaciones críticas, por lo que se debe seguir trabajando en mejorar la calidad del gasto social, que incluyendo los sectores educación y salud pasó de S/. 25 mil millones en el 2013 a más de S/. 38 mil millones en el 2014.

[10]: **Análisis Económico de la población demografía- Luis Alberto león castillo**

Este importante esfuerzo de incremento en el presupuesto público debe estar acompañado por mejoras en la calidad y efectividad del gasto; es así que el Ministerio de Economía y Finanzas y los sectores sociales correspondientes se encuentran evaluando la identificación de beneficiarios de programas sociales, la articulación e integración del Presupuesto por Resultados a la política y gasto social, la construcción de espacios de coordinación, articulación y complementariedad de proyectos de infraestructura económica, el fortalecimiento de la Inversión en Salud y la implementación a nivel regional y local del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).[11]

Además de esto, no podemos dejar de mencionar como aspecto social muy importante, la problemática de la inseguridad ciudadana en donde en este contexto, la Ley 27933, que crea el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC), considera que la seguridad ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, para asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos y privados, así como para contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas. Con mayor detalle, el reglamento del SINASEC, aprobado mediante Decreto Supremo 012- 2003-IN, precisa que su orientación final es la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades, además de garantizar la seguridad, la paz, la tranquilidad y el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales a nivel nacional.[12]

[11]: Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013, Pág.7 - Ministerio de Economía y finanzas
[12]: Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018- Acuerdo Nacional por la Seguridad Ciudadana 2013

El crecimiento de las denuncias por faltas entre 2013 y 2016 tendría relación con el registro, por parte de la Policía, de las denuncias por violencia familiar en esa categoría. En mayo de este último año, se modificó el monto mínimo para que un hurto constituya delito, reduciéndose el valor del bien sustraído de cuatro remuneraciones mínimas vitales a una sola.⁴⁶

Ello explicaría, por un lado, la caída de las denuncias por faltas y, por otro, el incremento de las denuncias de delitos los últimos años.

El Barómetro de las Américas, por su parte, registra que el 2014 el Perú y Ecuador fueron los países con mayor victimización personal en la región, con un 28.1 % de personas que afirmaron haber sido víctimas de un delito durante los últimos doce meses.

La victimización es un indicador que mide la ocurrencia real de hechos de violencia o de despojo. Es el más útil para conocer la magnitud de los niveles delictivos, especialmente aquellos de naturaleza patrimonial. Se mide a través de las estadísticas oficiales y de las encuestas de opinión pública. La ventaja de estas últimas radica en que no todos los delitos son denunciados ante las autoridades. En todo caso, es siempre aconsejable complementar el análisis con ambas fuentes de información. Los primeros años de los noventa (1990-1995) tuvieron la tasa de denuncias de delitos presentadas por el público ante la Policía por 100 mil habitantes más alta de los últimos veintitrés años (902.2), con picos que llegaron a los 1170 y 1255 los años 1992 y 1993. Desde entonces, la tasa fue cayendo significativamente hasta llegar a 506 el año 2007, la más baja de todo el período, para volver a subir de manera sostenida.^[13]

[13]: Lineamientos para la elaboración de estudios de pre inversión de proyectos de inversión pública de servicios de seguridad ciudadana

Tabla Nº 1: Factores de Riesgo para la Seguridad Ciudadana

<p>* Desigualdad (factores de riesgo social) La pobreza no desencadena necesariamente la violencia pero la favorece en ciertas circunstancias. La pobreza sumada a la desigualdad, generan un proceso grave de marginación y exclusión social, producen conflictos entre individuos y grupos sociales en el escenario de la ciudad.</p>	<p>Quiebre de los vínculos sociales. Junto a la pobreza y la creciente desigualdad ha ido evolucionando la ruptura de las instituciones sociales como es la familia, la comunidad y el sistema educativo. Este vacío es llenado, entre otros, por la presencia de medios que mediante un tratamiento inadecuado de la información y del medio, estimulan la presencia de patrones de conductas violentas y agresivas en niños y adolescentes.</p>
<p>Urbanización acelerada El crecimiento acelerado y desordenado de las ciudades contribuye a la inseguridad. No se planifican los barrios no existen espacios públicos de recreación y, en general, el servicio de alumbrado es deficiente.</p>	<p>* Uso extendido de armas, consumo indiscriminado de alcohol y drogas El elevado consumo de alcohol y otras drogas son estimulantes para el accionar violento y delictivo. Si a eso se suma el extendido e irresponsable uso de armas se genera un escenario por demás violento.</p>

Elaboración: Propia

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual



Tabla Nº 2: Distribución de la PEA ocupada, según ramas de actividad 2015

	Rural		Urbano		Total	
	Porcentual	Ingresos promedio	Porcentual	Ingresos promedio	Porcentual	Ingresos promedio
Primarias	76,6%	216	9,8%	732	34,7%	308
Industria	4,9%	244	14,6%	902	11,0%	794
Construcción	2,0%	625	5,7%	1037	4,3%	967
Comercio	6,8%	318	23,4%	631	17,3%	585
Restaurantes y hoteles	2,2%	401	8,1%	591	5,9%	564
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,1%	554	10,2%	908	7,2%	869
Servicios	5,5%	589	28,2%	1081	19,7%	1030
Total	100,0%	264	100,0%	855	100,0%	635

Fuente: ENAHO – INEI 2015

En la distribución de esta población según segmento de mercado se puede observar que la microempresa es la que ocupa a más del 50% de la PEA ocupada, tanto rural como urbana. En relación al crecimiento de este segmento poblacional en el último año, el mayor nivel se ha dado en la pequeña y gran empresa, cuyos incrementos han sido superiores al 10% cuando el promedio general es de 3,4%. Por otro lado, la microempresa sólo incrementó su participación en 2,9% y 0,2%, en el ámbito rural y urbano, respectivamente. [13]

El grupo de empresas prestadoras de servicios ocupa una significativa composición de la PEA con un 28.2% en el ámbito urbano, siendo este un rubro importante para el sector, en tanto a contar con mano de obra calificada para el caso de la empresa Proteous Security S.A.C. en la actualidad se cuenta con 50 trabajadores que laboran directamente para la organización y que están considerados en planillas con beneficios sociales.

Oportunidad

- Mano de obra abundante apta y calificada

Amenaza

- Continuos conflictos sociales en la región que obstaculizan el traslado y acceso de materiales y/o equipos de seguridad.

[13]: Boletín de Economía Laboral – año 2014

d. Tecnológicos

Con relación al pilar de instituciones, se ha evidenciado avances en la política de reformas del Clima de Negocios, permitiendo que el Perú pase del puesto 65 al 56 en el indicador Doing Business. Entre las reformas que impulsaron este indicador figuran la regulación laboral de las micro y pequeñas empresas, la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para el pago de impuestos, constitución de empresas y registro de propiedad, así como la adquisición de nueva infraestructura portuaria.

El incremento de la Productividad, debe estar orientado a promover que los agentes económicos cuenten con las condiciones para maximizar los resultados de su actividad productiva. Un mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado, cada vez más dinámico y competitivo, requiere de políticas que promuevan la apropiación tecnológica, innovación y calidad, así como instrumentos adecuados de desarrollo productivo.

Asimismo, estas estrategias deben ser complementadas con promover la competitividad y productividad de los conglomerados productivos, fomentando la asociatividad empresarial y el fortalecimiento de cadenas productivas, basado en una estrategia colectiva y la participación de agentes públicos y privados trabajando en conjunto con las universidades y centros de investigación. Por lo que es necesario desarrollar esfuerzos en todas las líneas de acción que se articulan alrededor de las cadenas productivas. Debe destacarse en esa línea la importancia el incrementar la productividad de los factores de producción, capital físico y capital humano, con el importante ingrediente de la innovación tecnológica.

El Sector alimentario es uno de los que más cambios tecnológicos sufren. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en

desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.

Perú es un país que no produce ningún tipo de maquinaria alimentario, todos los equipos son importados de distintos países. Por lo tanto no hay una investigación o desarrollo tecnológico sino un gran seguimiento por parte de las empresas de las innovaciones en el exterior. La inversión en esos equipos acostumbra a ser una de las prioridades de las grandes empresas de servicios.

Históricamente la maquinaria siempre se importó de EEUU, por cercanía e influencia económica, pero a partir de los años sesenta dicho país dejó de ser el gran productor mundial de ese tipo de maquinaria y las compras empezaron a trasladarse a Europa y a Japón. Los principales países proveedores de maquinaria alimentario en Colombia son Alemania, Suiza, Italia y España, cada uno especializado en un tipo distinto de equipos.

Actualmente se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia que para estar a la altura de los estándares productivos el mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades.

Esta reconversión, cuya filosofía es eliminar todo lo viejo siguiendo modelos europeos y españoles, es muy lenta debido a las circunstancias económicas, sobre todo a la dificultad de financiación. Ésta viene dada por un lado por los altos intereses que encarecen los créditos, y por otro lado por los altos aranceles aplicados a la maquinaria. Además el sector necesita con urgencia créditos blandos o ayudas por parte del gobierno. Para la adquisición de estos bienes de capital se utilizan créditos de bancos internacionales, créditos externos que generan un riesgo debido al tipo de cambio tan variable y a las devaluaciones colombianas.

La reconversión se basa en la idea que la maquinaria nueva es costosa pero rentable, mientras que la maquinaria vieja produce altos costes de mantenimiento y mezclada con la nueva dificulta enormemente el control de la eficiencia de la producción. Uno de los criterios a la hora de elegir la maquinaria nueva son especialmente las innovaciones que pueda aportar al producto y los costos de mantenimiento.

Los principales canales de compra varían dependiendo del tamaño de la empresa. Las grandes compañías suelen dirigirse a ferias internacionales en los EEUU, Japón y Europa. Es su principal medio para adquirir maquinaria y estar al corriente de los últimos avances.

Algunas empresas desconfían de los representantes ya que consideran que estos son meros comerciales o administrativos incapaces de describir la ingeniería de la maquinaria. Confían en los distribuidores de las principales marcas, pero siguen prefiriendo la compra directa a la empresa y valoran mucho el servicio post-venta, donde vienen técnicos de la empresa proveedora que les asesoran en la instalación y manejo de la nueva maquinaria. También aprecian mucho los cursos ofrecidos para sus trabajadores dados por multinacionales que les proveen de insumos.

La maquinaria de segunda mano es muy desconocida y poco usada en Perú. Además como hemos comentado con anterioridad con el proceso de reconversión si ha iniciado un proceso de destrucción de la maquinaria obsoleta, es decir, las grandes empresas optan por desmontar y desechar la maquinaria que ya ha sido usada, para impedir su compra y la posterior imitación de su producto y para evitar que sean usadas en la misma empresa complicando los cálculos de costes y productividad.

Oportunidad

- La apertura de mercado y producción en masa posibilita a la empresa el uso de tecnología en todos los campos

Amenaza

- Sobrecostos por la importación de tecnología

e. Ecológicos

Existen algunas estimaciones preliminares para cuantificar el impacto económico del cambio climático sobre la economía peruana. La primera fue realizada por la Comunidad Andina (CAN) y los resultados obtenidos muestran que al año 2025 el PBI será 4,3 por ciento menor al que se tendría en un escenario sin cambio climático. Posteriormente, el BCRP (2014), evaluó el impacto de las variaciones climáticas (temperatura y nivel de precipitaciones) sobre la tasa de crecimiento económico. Se estimó que al 2030 el PIB real de la economía sería 6,8 por ciento menores al que se tendría sin cambio climático.

En relación a los cambios climáticos que pueden afectar al sector agricultura trayendo consecuencias graves para el grupo de empresas que brindan servicios de restauración.[14]

Amenaza

- Falta de abastecimiento oportuno de la materia prima.
- La no utilización de insumos y materia prima (productos orgánicos) libre de contaminantes puede no atraer a clientes que solo consumen alimento no contaminantes por factores de salud.

[14]: Efectos socioeconómicos del cambio climático en el Perú (2006-2012)

1.1.2. Análisis de la Competencia

a. Competidores

Se tiene la convicción de que existe un buen nicho de mercado dentro Arequipa Metropolitana.

Argos

Acceso Global

Prosegur

Amenaza

- Diversificación de competidores con trayectoria empresarial en la ciudad.

b. Mercado

Arequipa, capital de la región del mismo nombre, llamada también Ciudad Blanca por la utilización del tufo volcánico - Sillar - en sus construcciones, se encuentra ubicado en el corazón del sur del Perú, a 2,325 metros sobre el nivel del mar.

El clima es templado está entre 10° y 25° centígrados aproximadamente suele presentarse lluvias en los meses de enero, febrero y marzo, con agradable sol durante todo el año.

c. Productos

Los principales productos de comercialización con los que cuenta la competencia del sector son :

Seguridad y Vigilancia

Amenaza

- Diversidad de productos ofertados por la competencia.

d. Tecnología

La competencia cuenta con acceso a la tecnología que se encuentra a la mano en el mercado local y de importación.

Es importante mencionar que no se requiere de mucha influencia tecnológica en el sector.

Oportunidad

- Debido a que la competencia cuenta con un estándar en el uso de tecnología, se puede innovar investigando en la automatización de servicios.

e. Recursos

- Recursos propios
- Inversiones locales
- Fuentes de Financiamiento

Amenaza

- Ventaja de la competencia ante el sistema financiero por el tiempo de actividad en la localidad.

f. Ventajas y Desventajas

- Experiencia en el Sector
- Conocimiento de Mercado
- Informalidad de actividades

Oportunidad

- Desarrollo de actividades informales.

Amenaza

- Conocimiento del comportamiento del mercado.

1.1.3. Oportunidades y Amenazas

a. Oportunidades

- Política fiscal de Estado en salvaguarda a las inversiones.
- Crecimiento económico del País.
- Mano de obra abundante apta a ser calificada.
- Apertura de mercado y producción en masa de empresas de tecnología en todos los campos.
- Existencia de programas del Estado en apoyo a la inversión empresarial (COFIDE, Mimype, mypeplaza, Promperu), así como para las empresas que integran el sector Comercial.
- Debido a que la competencia cuenta con un estándar en el uso de tecnología, se puede innovar investigando en la automatización de servicios.
- Desarrollo de actividades informales.

b. Amenazas

- Inexistencia de políticas sectorizadas.
- Rebrote de la crisis financiera mundial.
- Continuos conflictos sociales en la región que obstaculizan el traslado y acceso de materiales y/o equipos de seguridad.
- Sobrecostos por la importación de tecnología.
- Falta de abastecimiento oportuno de la materia prima.
- Diversificación de competidores con trayectoria empresarial en la ciudad.
- Diversidad de productos ofertados por la competencia.
- Ventaja de la competencia ante el sistema financiero por el tiempo de actividad en la localidad.
- Conocimiento del comportamiento del mercado.

1.1.4. Matriz EFE

Tabla N° 3: Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades	1. Crecimiento económico sostenido de los últimos años	0.08	4	0.32
	2. Regulación laboral que permite solucionar conflictos de índole laboral	0.05	2	0.1
	3. Estabilidad política del país	0.08	4	0.32
	4. Legislación arancelaria que permite la reducción de aranceles	0.05	3	0.15
	5. Importante cantidad de Proyectos de inversión en cartera	0.08	2	0.16
	6. Incremento de inversiones en el sector minero	0.08	3	0.24
	7. Tercerización de Actividades complementarias	0.05	3	0.15
	8.- Encadenamientos Productivos de la Minería que favorecen la economía regional	0.08	3	0.24
		0.55		1.68
Amenazas	1. Incertidumbre en los mercados financieros internacionales	0.06	2	0.12
	2. Alto grado de corrupción	0.05	3	0.15
	3. Oposición de población a nuevos proyectos de inversión	0.08	2	0.16
	4. Mayores exigencias medioambientales	0.06	3	0.18
	5. Escases de instituciones de investigación científica	0.07	2	0.14
	6. Baja inversión en ciencia y tecnología	0.06	2	0.12
	7. Incertidumbre del precio de los equipos	0.07	3	0.21
		0.45		1.08
		1.00		2.76

Fuente: Elaboración Propia

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Reseña Histórica

PROTEOUS SECURITY S.A.C. es una empresa peruana del sector, que inició sus actividades el 29 de mayo del año 2007, con Registro Único del Contribuyente RUC 20454520425

PROTEOUS SECURITY S.A.C. es una SOCIEDAD ANONIMA CERRADA con domicilio fiscal en CAL. SAN JOSE NRO. 110 DPTO. 102 en AREQUIPA / AREQUIPA / AREQUIPA

Somos la única empresa de seguridad que ofrece todas las soluciones integrales utilizando la más alta tecnología garantizada con el servicio más confiable y personalizado del mercado. Contamos con productos y servicios que le permitan no solo proteger lo que más valora sino controlar y visualizar, desde sus dispositivos móviles, su inmueble, empresa, vehículos o personas.

1.2.2. Misión

Desarrollar nuevos productos y servicios para lograr la más alta aceptación del mercado, investigar las exigencias de nuestros clientes, encontrar soluciones electrónicas garantizadas, eficientes, altamente tecnológicas y amigables.

1.2.3. Visión

Ser la empresa de servicios de seguridad electrónica más importante del sur del país, brindando soluciones integrales con la más alta tecnología, garantizada y con el servicio más confiable del mercado.

1.2.4. Objetivos

Asegurar la eficacia del proceso de ventas así como las actividades de coordinación entre el Área de ventas y los otros departamentos involucrados, para garantizar la eficaz atención a los requerimientos de los clientes.

1.2.5. Valores

La Conexión a Nuestro propio Centro de Monitoreo de Alarmas 24 horas / 365 días del año, son la base de nuestra oferta.

Nuestro objetivo es ser el proveedor líder en sistemas de alarma y servicios en hogares y negocios, en los países donde estamos presentes.

1.2.6. Organización

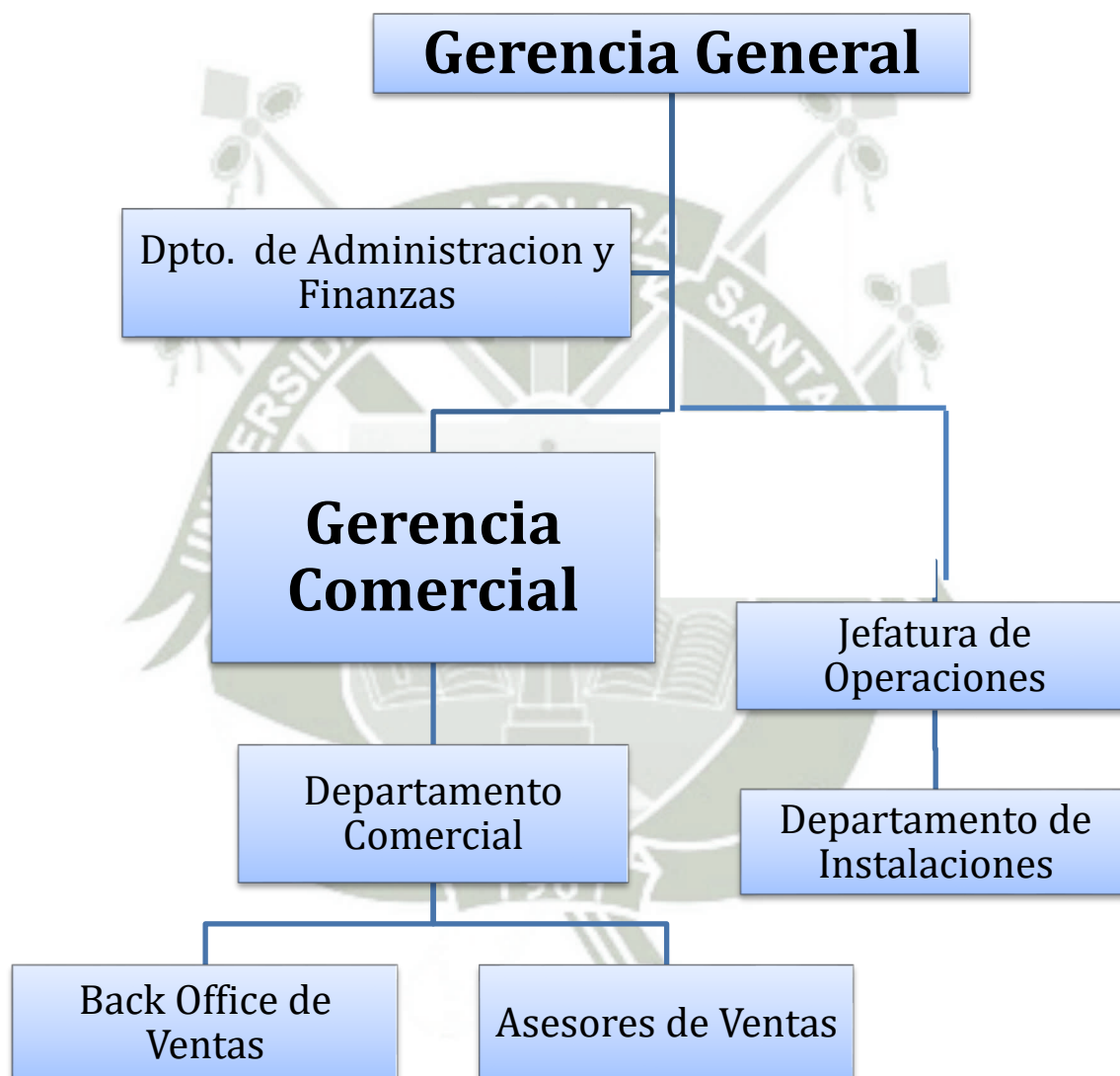
La empresa se encuentra organizada de la siguiente manera:

- Gerencia General.
- Departamento Comercial.
- Gerente comercial.
- Back office de venta
- Asesor de venta.
- Departamento de instalaciones.
- Jefatura de Operaciones.
- Departamento de Administración y Finanzas.



1.2.6.1. Organigrama

Figura N° 1: Organigrama de la Empresa



Fuente: La Empresa

1.2.6.2. Descripción de Áreas funcionales

- **Gerencia General:** Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- **Departamento Comercial:** Es el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de este con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.
- **Gerente comercial:** lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos.
- **Back office de venta:** Son las personas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, laboran en la parte de comunicaciones e informática dentro de la empresa. Y a su vez realiza la evaluación del estado crediticio del cliente.
- **Asesor de venta:** Es la persona que tiene la habilidad de presentar ante sus clientes el producto o servicio que cumple y/o rebasa las expectativas del cliente.
- **Departamento de instalaciones:** Está encargado de realizar las instalaciones particulares a los usuarios a través de los técnicos.
- **Jefatura de Operaciones:** Son quienes informan de los productos alternativos relacionados al requerimiento del cliente.
- **Departamento de Administración y Finanzas:** Es la parte de la empresa encargada de aprobar o no el trabajo con el cliente y quienes colocan su firma y sello en señal de conformidad.

1.2.7. Clientes (breve descripción de cada uno de ellos)

El cliente potencial, puede ser una persona natural o jurídica referida, contactada o captada por la persona de la empresa a través de cualquier medio, a la cual se le ofrecerán productos o servicios brindados.

1.2.8. Proveedores (breve descripción de cada uno de ellos)

Sepromax: Empresa dedicada a la Importación y Distribución de Sistemas de Seguridad Electrónica

Best security: Somos una empresa líder orientada a la satisfacción del cliente. Transformamos el conocimiento en valor y las soluciones en experiencias gracias al talento humano y a los procesos eficientes.

Deltron: Distribuidor Mayorista con la más amplia variedad de productos informáticos en el Perú.

Safi TFT SAC: Es una empresa autorizada por la SBA del Ministry of Knowledge Economy de Corea para representar empresas coreanas tanto en el mercado peruano como el latinoamericano, ayudándolas a su inserción en estos mercados.

1.2.9. Productos Ofertados

Tabla N° 4: Productos Ofertados

N°	Producto
	MONITOREO DE ALARMAS
1	Kit de Central
2	Tarjeta Central P/P
3	Tarjeta Central P/PC 1864
4	Transformador
5	Bateria de 4AMp 12V
6	Bateria de 7AMP 12V
7	Sirena
8	Keypad DSC PC 1832
9	Keypad DSC LCD alfanumérico
10	Keypad con receptor inalámbrico LCD alfanumérico
11	Keypad Led de 16 zonas para power
12	Kaypad con receptor inalámbrico
13	Keypad DSC LCD para PC 1832/PC 1864
14	Tarjeta expansora 8Z P/Power PC5108
15	Módulo de comunicación IP
16	PIR DSC LC100PI (COB 15 mts)
17	PIR exterior LC151 DSC
18	PIR exterior LC171 DSC
19	Contacto magnético pesado blindado con platina de aluminio
20	Contacto magnético semi – pesado 2 ¾”
21	Magnetico liviano secolarm (MARR/BCO)
22	Contacto magnetico tipo balin 1´
23	Pulsador de emergencia
24	Shoctek G3 detector de golpe digital
25	Pack de filtro ADSL
26	Kit skynet de receptor 433.92 Mhz 1 transmisor 04 botones
27	Transmisor 4 botones tipo llavero
28	Pulsador inalámbrico de 4 botones
29	Receptor inalámbrico RF5132
30	DEt fotoelect ext X-28 30mts doble HAZ
31	DEt fotoelec ext X 28-40 mts de cuádruple HAZGPRS DSC
32	Sensor de humo
33	Detector de inundación GRI
34	Fotoeléctrico 02 Haz – exterior 100M interior 300M
35	Barrera fotoeléctrica de 70cm de alto

Tabla N° 5: Productos de Circuito Cerrado CCTV

N°	Producto
	MONITOREO DE CIRCUITO CERRADO DE TELEVISION CCTV
1	Cámara de 720 TVL int Everfocus
2	Cámara mini domo infraroja (960H) CCD 1/3" SONY
3	Cámara domo interior infraroja anti-vandalica CCD 1/3" sony Effio-E DSP color
4	Cámara domo interior varifocal Sony CCD 1/3" Effio-E DSP
5	Cámara mini varifocal interior (960H-super WDR) CCD 1/3" sony super HAD II Effio – P DSP (DIA/NOCHE)
6	Cámara domo PTZ infraroja 23x/600 TVL/IP66
7	Cámara domo IR analógica, 1/3" CCD
8	Cámara domo PTZ analógica, 1/4" CCD
9	Cámara bala IR analógica
10	Mini domo IP 13. Aptina CMOS HD (D/H) IR
11	Domo PTZ IP exterior DIA/NOCHE 36x sony exview CCD 1/4" (WDR) C/ housing climatizado – alta
12	Domo PTZ IP exterior 2.0 MP sony exmor full HD 1080 (DIA/NOCHE) (WDR) 20x C/ housing climatizado
13	Domo PTZ IP exterior 36x super HAD II CCD 1/4" (WDR) (IR 80M) C/ housing climatizado – alta
14	Cámara domo PTZ IP exterior /20x /3MP/full HD/ IP 67/ WDR
15	Cámara IP tubo exterior 1.3 MP aptina CMOS HD (D/N)
16	Cámara IP individual DSC-930L
17	Cámara antishock exterior para vehículos CCD HDIS 1/3"
18	Blacksys CF-100 (2 canales)
19	Cámara de 720 TVL ext Everfocus
20	Cámara infraroja exterior (960H)
21	Camara tubo sllada exterior IR varifocal
22	Cámara tubo sellada exterior infraroja.
23	Cámara tubo sellada exterior IR varifocal Sony CCD 1/3" Effio DSP color
24	Control acceso biométrico

Fuente: La Empresa

Tabla Nº 6: Productos de Monitoreo Satelital

Nº	Producto
	MONITOREO SATELITAL POR GPS
1	GPS 8750+
2	GPS TT8850
3	GPS TT9200

Tabla Nº 7: Productos de Cerco Eléctrico

Nº	Producto
	CERCO ELECTRICO
1	Electrificador
2	Aisladores
3	Sensores
4	Alambre para cerco eléctrico
5	Poste para cercos eléctricos
6	Control de rondas

1.2.9.1. Descripción de cada producto

A. Monitoreo de Alarmas

- **Kit de Central:** Kit básico de sistema de alarma para inmuebles pequeños.
- **Tarjeta Central P/P:** El panel de control tiene la escalabilidad, versatilidad y flexibilidad necesarias para emplearse en pequeñas instalaciones residenciales e instalaciones comerciales medianas, además proporciona soporte para detectores de monóxido de carbono.
- **Tarjeta Central P/PC 1864:** El panel de control tiene la escalabilidad, versatilidad y flexibilidad necesarias para emplearse en pequeñas instalaciones residenciales e instalaciones comerciales medianas, además proporciona soporte para detectores de monóxido de carbono.
- **Transformador:** Transformador de 200v a 16v

- **Batería de 4AMP 12V:** Batería de 4 amperios que brinda una duración de aproximadamente 4 horas.
- **Batería de 7AMP 12V:** Batería de 7 amperios que brinda una duración de aproximadamente 7 horas.
- **Sirena:** Sirena de 25 a 30 watts
- **Keypad DSC PC 1832:** Cumple con las funciones básicas para administrar un pequeño sistema de alarma en residencias.
- **Keypad DSC LCD alfanumérico:** Este modelo de teclado permite la activación y/o desactivación de la alarma de forma rápida y segura, cuenta con botones grandes para un uso sencillo, incluye iluminación y cinco teclas programables.
- **Keypad con receptor inalámbrico LCD alfanumérico:** Este modelo de teclado permite la activación y/o desactivación de la alarma de forma rápida y segura, cuenta con botones grandes para un uso sencillo, incluye iluminación, cinco teclas programables y admite zonas inalámbricas.
- **Keypad Led de 16 zonas para power:** Teclado de uso práctico y sencillo permite activar y/o desactivar la alarma, los botones con iluminación incluida permiten un rápido acceso a las funciones del sistema, además cuenta con cinco teclas programables de acceso rápido.
- **Kaypad con receptor inalámbrico:** Teclado de uso práctico y sencillo permite activar y/o desactivar la alarma, los botones con iluminación incluida permiten un rápido acceso a las funciones del sistema, además cuenta con cinco teclas programables de acceso rápido, acepta zonas inalámbricas.
- **Keypad DSC LCD para PC 1832/PC 1864:** El teclado de pantalla táctil ofrece un modo interactivo fácil para administrar y controlar los sistemas de seguridad (con el toque de un dedo), es compatible con los paneles PC1832 y PC 1864.
- **Tarjeta expansora 8Z P/Power PC5108:** Modulo de expansión que permite la adición de 8 zonas cableadas, es compatible con los paneles PC1832 y PC1864.

- **Módulo de comunicación IP:** Ofrece una supervisión continua del sistema entre la central de alarma y el local protegido, de esta manera en caso de corte de línea telefónica su central receptora de alarmas tomara la acción deseada.
- **PIR DSC LC100PI (COB 15 mts):** Detector infrarrojo pasivo que brinda un análisis preciso de las dimensiones corporales así como de la diferenciación de fondos, tiene como características el análisis inteligente de señales para asegurar una detección confiable.
- **PIR exterior LC151 DSC:** ES un exclusivo detector de movimiento que utiliza un único elemento pasivo infrarrojo junto a tecnología de microondas y está diseñado para aplicaciones en exterior con las condiciones climáticas más severas.
- **PIR exterior LC171 DSC:** El LC-171 es un exclusivo detector de movimiento que utiliza dos elementos pasivos infrarrojos junto a tecnología de microondas y está diseñado para las aplicaciones en exterior con las condiciones climáticas más severas.
- **Contacto magnético pesado blindado con platina de aluminio:** Sensor magnético blindado, se activa al cerrar o abrir la puerta.
- **Contacto magnético semi – pesado 2 ¾”:** Sensor magnético semipesado que se activa al cerra o abrir la puerta.
- **Magnetico liviano secolarm (MARR/BCO):** Sensor semipesado que se activa al cerrar o abrir la puerta.
- **Contacto magnetico tipo balin 1´:** Sensor semipesado que se activa al cerrar o abrir la puerta.
- **Pulsador de emergencia:** Es un dispositivo que se puede utilizar como pulsador de pánico, emergencia e incendio.
- **Shoctek G3 detector de golpe digital:** Detecta intrusos al forzar, golpear, taladrar o incluso serruchar a través de la puerta, ventana o techo protegido.
- **Pack de filtro ADSL:** El sistema de alarma utiliza los cables de la instalación telefónica, pero algunas señales pueden afectar la calidad del sonido en la línea telefónica por eso es necesario

instalar filtros ADSL para filtrar dichas señales antes de que afecten a la línea.

- **Kit skynet de receptor 433.92 Mhz 1 transmisor 04 botones:** La combinación del llavero y receptor SKYNET permite encender y/o apagar paneles de alarma, hasta una distancia de 100 metros.
- **Transmisor 4 botones tipo llavero:** Llavero que permite activar y/o desactivar alarmas, electrificadoras para cerco eléctrico, puertas levadizas con tecnología RF.
- **Pulsador inalámbrico de 4 botones:** Llavero que permite activar o desactivar la alarma a distancia utilizando tecnología EF.
- **Receptor inalámbrico RF5132:** Receptor inalámbrico compatible con las tarjetas centrales PC1832/PC1864.
- **DET fotoelect ext X-28 30mts doble HAZ:** Barrera compuesta por dos haz de luz infrarrojos visibles, cuando se interrumpe la comunicación el dispositivo enciende su LED indicador e inicia la comunicación con panel de control.
- **DEt fotoelec ext X 28-40 mts de cuádruple HAZGPRS DSC:** Barrera compuesta por 4 haces infrarrojos invisibles, al cortarse la comunicación de alguno de ellos se enciende un LED indicador y permite la comunicación con el panel de control.
- **Sensor de humo:** Detector de humo fotoeléctrico diseñado para cumplir los más estrictos códigos de seguridad contra incendios.
- **Detector de inundación GRI:** Detector de agua, usado para prevenir y evitar daños causados por inundaciones.
- **Fotoeléctrico 02 Haz – exterior 100M interior 300M:** Barrera infrarroja compuesta por dos haz de luces invisibles, cuando se interrumpe la comunicación de estos se enciende un LED indicador e inicia la comunicación con el panel de control.
- **Barrera fotoeléctrica de 70cm de alto:** Detector fotoeléctrico activo modelo cortina de luz infrarroja de 4 rayos invisibles, ante

la interrupción de alguno de ellos enciende su LED indicador e inicia la comunicación con el panel de control.

B. Monitoreo de Circuito Cerrado de Televisión CCTV

- **Cámara de 720 TVL int Everfocus:** Cámara tipo domo, cuenta con una lente varifocal la cual permite ajustar la configuración para obtener un resultado óptimo de la zona a cubrir, funciona para distintas zonas focales, para campos de visión estrechos y de largo alcance así como campos de visión amplios y de corto alcance.
- **Cámara mini domo infraroja (960H) CCD 1/3" SONY:** Cámara domo de pequeño tamaño cuenta con una carcasa en forma abovedada, su principal ventaja radica en su discreto y disimulado diseño que la protege de forma eficaz contra el re-direccionamiento y el desenfoque.
- **Cámara domo interior infraroja anti-vandálica CCD 1/3" sony Effio-E DSP color:** Cámara de pequeño tamaño cuenta con una sólida carcasa blanca en forma de bóveda hecha de un material altamente resistencia a pruebas de inclemencia, golpes o agresiones, por lo que está especialmente fabricas para instalarse en lugares con riesgos de sufrir actos vandálicos.
- **Cámara domo interior varifocal Sony CCD 1/3" Effio-E DSP:** Cámara domo de pequeño tamaño cuenta con una carcasa en forma abovedada, su principal ventaja radica en su discreto y disimulado diseño que la protege de forma eficaz contra el re-direccionamiento y el desenfoque.
- **Cámara mini varifocal interior (960H-super WDR) CCD 1/3" sony súper HAD II Effio – P DSP (DIANOCHE):** Cámara domo de pequeño tamaño cuenta con una carcasa en forma embovedada, su principal ventaja radica en su discreto y

disimulado diseño que la protege de forma eficaz contra el re-direccionamiento.

- **Cámara domo PTZ infrarroja 23x/600 TVL/IP66:** Cámara domo PTZ, le permite rotar alrededor de dos ejes, así como acercarse o alejarse enfocando un área o un objeto de forma manual o automática.
- **Cámara domo IR analógica, 1/3" CCD:** Cámara domo con función día/noche su alto rendimiento le permite iluminar sujetos hasta una distancia de 20 m.
- **Cámara domo PTZ analógica, 1/4" CCD:** Cámara domo PTZ cuenta con enfoque automático y zoom de 43x, puede total alrededor de dos ejes, así como acercarse o alejarse enfocando un área o un objeto de forma manual o automática.
- **Cámara bala IR analógica:** Cámara IP tipo bala para exteriores puede capturar imágenes a una distancia de 20m, utilizando su LED IR.
- **Mini domo IP 13. Aptina CMOS HD (D/H) IR:** Cámara IP tipo domo, cuenta con un lente fijo y LED's IR para que pueda realizar grabaciones en modo noche a una distancia de 20 metros, cuenta con protección IP 66 a prueba de agua y conexión PoE para que se pueda alimentar mediante el cable UTP.
- **Domo PTZ IP exterior DIA/NOCHE 36x sony exview CCD 1/4" (WDR) C/ housing climatizado – alta:** Cámara IP tipo domo con potente zoom óptico de 36x, codificación dual stream (h264 y MPEG), lente varifocal que permite que permite ajustar la configuración para obtener un resultado óptimo de la zona a cubrir.
- **Domo PTZ IP exterior 2.0 MP sony exmor full HD 1080 (DIA/NOCHE) (WDR) 20x C/ housing climatizado:** Cámara IP tipo domo con potente zoom óptico de 36x, codificación dual stream (h264 y MPEG), lente varifocal que permite que permite

ajustar la configuración para obtener un resultado óptimo de la zona a cubrir.

- **Domo PTZ IP exterior 36x súper HAD II CCD ¼” (WDR) (IR 80M) C/ housing climatizado – alta:** La cámara DH-SD6466E-HN IP tipo domo de primera clase.
- **Cámara domo PTZ IP exterior /20x /3MP/full HD/ IP 67/ WDR:** La cámara DH-SD6982E-HN IP tipo domo de primera clase, cuenta con una resolución de 2MP y formato full HD.
- **Cámara IP tubo exterior 1.3 MP aptina CMOS HD (D/N):** Cámara IP tipo bala para exteriores, con una resolución de 1.3MP puede capturar imágenes con gran calidad, cuenta con LES’s IR para un trabajo en modo nocturno logrando alcanzar distancias de 20m.
- **Cámara IP individual DSC-930L:** Proporciona una solución de vigilancia versátil y única tanto para la pequeña oficina como el hogar, es un sistema completo de seguridad y vigilancia ya que incorpora una CPU interna y un servidor web que transmite imágenes de video de alta calidad.
- **Cámara antishock exterior para vehículos CCD HDIS 1/3”:** Cámara infrarroja para visión traerá de automóvil, permite la grabación de videos con una distancia de 15 a 20m, la cual la convierte en una opción para un DVR en el auto.
- **Blacksys CF-100 (2 canales):** Tiene como función registrar en formato FULL HD cualquier incidente que ocurra mientras el vehículo se encuentra en movimiento o detenido.
- **Cámara de 720 TVL ext Everfocus:** Cámara tipo tubo para exteriores cuenta con un lente automático para regular la cantidad de luz la que se expone el sensor de imagen, de diseño compacto incorpora una carcasa de protección externa.
- **Cámara infraroja exterior (960H):** Cámara modelo bala para exteriores cuenta con un lente automático para regular la cantidad de luz a la que se expone el sensor de imagen, de

diseño compacto, incorpora una carcasa de protección externa con protección IP66 a prueba de agua.

- **Cámara tubo sellada exterior IR varifocal:** Cámara tipo tubo para exteriores cuenta con un lente varifocal que regula la cantidad de luz a la que se expone el sensor de imagen, de diseño compacto, incorpora una carcasa de protección externa con IP67 que le otorga una protección especial contra el agua.
- **Cámara tubo sellada exterior infraroja:** Cámara tipo tubo para exteriores su lente fija regula automáticamente la cantidad de luz a la que se expone el sensor de imagen, de diseño compacto, cuenta con LED's IR para un buen desempeño en modo noche.
- **Cámara tubo sellada exterior IR varifocal Sony CCD 1/3" Effio DSP color:** Cámara tipo tubo para exteriores su lente fija regula automáticamente la cantidad de luz a la que se expone el sensor de imagen, de diseño compacto, incorpora una carcasa de protección externa IP66 a prueba de agua, cuenta con LED's IR que le permiten una visión nocturna con un alcance de 120 metros.
- **Control acceso biométrico:** NVC07 es un control de acceso ampliamente utilizado, es adecuado para las entradas y salidas de fábricas, hoteles, escuelas, etc.

C. Monitoreo Satelital por GPS

- **GPS 8750+:** Nueva versión mejorada del modelo TT8750+, viene con antenas internas con capacidad de conectar una antena GPS externa, sensor de movimiento, receptor GPS de 50 canales que le permite trabajar en condiciones externas, con una batería interna

- **GPS TT8850:** Equipo pequeño y discreto, con antenas integradas, resistentes a la lluvia, con sensor de movimiento, cuenta con un poderoso receptor GPS (50 canales), una batería de larga duración (hasta 5 días sin recarga), y el sistema de botón de pánico.
- **GPS TT9200:** Equipo muy compacto con amplio voltaje de trabajo (8 a 32v), viene con antenas internas, receptor GPS que le permite trabajar en condiciones externa.

D. Cerco Eléctrico

- **Electrificador:** Componente de sistema de seguridad perimetral que cuenta con un sofisticado detector de caída de alto voltaje y apertura de cerco eléctrico, capaz de cubrir distintas distancias de acuerdo a la necesidad del cliente.
- **Aisladores:** Fabricados para cerco eléctrico, manufacturado en polietileno de alta densidad, protegido contra los rayos UV, evitan la pérdida de alto voltaje entre los alambres electrificados y los postes a los que están sujetos.
- **Sensores:** Son dos dispositivos que cumplen la función de sensores de movimiento, corte y flexión en el cerco eléctrico, anillos y sensores flexión.
- **Alambre para cerco eléctrico:** El cerco eléctrico utiliza tres tipos de alambres, galvanizado, acerado y bujía.
- **Poste para cercos eléctricos:** Los postes están fabricados de tubo redondo electro soldado de un diámetro de 1 1/2 por 1.5mm de espesor.
- **Control de rondas:** Este sistema permite de manera rápida y segura llevar el control de las rondas de vigilantes mediante la captura de códigos de barras o tags RFID, que son colocados

en lugares cuya visita es imprescindible dentro del recorrido del circuito planificado que debe realizar el personal de seguridad.



1.2.10. Evolución Histórica de las Ventas (por zonas/empresas/clientes)

Tabla N° 8: Estadísticas de Ventas

N°	Producto	2015		2016	
		Cantidad	S/.	Cantidad	S/.
1	MONITOREO Y VENTA DE EQUIPOS DE ALARMAS	288 24X MENSUAL	S/ 25.920	360 (30 MENSUAL)	S/ 32.400 S/90 X ALARMA
2	MONITOREO DE CAMARAS DE VIDEO (CCTV)	72 6 MENSUAL	S/ 156.096	108 9 MENSUAL	S/ 288.576 S/2000 EQUIPO S/672 MENSUAL
3	MONITOREO, RASTREO Y LOCALIZACION SATELITAL POR GPS VEHICULARES	72 6 MENSUAL	S/ 41.544	108 9 MENSUAL	S/ 62.316 507 X EQUIPO 70 X MONITOREO
4	RASTREO Y LOCALIZACION SATELITAL POR GPS	48 4 MENSUAL	S/26.256	72 6 MENSUAL	S/ 39.384 507 X EQUIPO 40 X RASTREO
5	ALQUILER DE EQUIPOS Y VENTA DE MONITOREO DE ALARMAS	120 10 MENSUAL	S/ 144.000	180 15 MENSUAL	S/ 21.600 S/120 X ALARMA

Fuente: La Empresa

1.2.11. INFORMACIÓN DE GESTIÓN

- Cuadro de Asignación de Personal

Tabla Nº 9: Asignación de Personal

Área	Cargo	Cantidad	Condición Laboral
Gerencia General	Gerente General	1	Contrato
Gerente comercial	Gerente Comercial	1	Contrato
Back office de venta	Asistente de ventas	2	Contrato
Ventas	Supervisor	1	Contrato
	Asesores de ventas	3	
Departamento de instalaciones	Técnico de Instalaciones	4	Contrato
	Jefe de instalaciones		
Jefatura de Operaciones	Jefe de operaciones y asistentes de operaciones.	2	Contrato
Departamento de Administración y Finanzas	Administrador de finanzas, personal de contabilidad, Recursos humanos	3	Contrato

Fuente: La Empresa

- **Capacitaciones**

Tabla N° 10: Capacitaciones

Materia	2015	2016
	Cantidad	Cantidad
Estrategias de ventas	24	24
Utilidad, beneficios e instalaciones de los productos en venta.	36	36
Simulacros de eventos o siniestros	12	12

Fuente: La Empresa

- **Sistema de Evaluación**

El sistema de evaluación que se realiza en la empresa es a través metas y objetivos trazados, cada asesor de venta así como el supervisor del área de venta, quienes son los encargados directamente de ofertar el producto al mercado, se le plantea una meta en el mes como es una cantidad determinada de productos a vender, lo cual es supervisado por el departamento comercial; lo cual beneficia a la empresa propiamente dicha.

1.2.12. Matriz EFI

TABLA N°11: MATRIZ (EFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Trato personalizado a los clientes por parte de la gerencia	0.12	4	0.48
2 Experiencia de 10 años en el rubro de seguridad	0.08	3	0.24
3 Posicionamiento geográfico estratégico	0.07	3	0.21
4 Capacidad instalada aún no cubierta	0.06	4	0.24
5 Sólido respaldo financiero	0.07	3	0.21
6 Posicionamiento de marcas confiables	0.05	3	0.15
Subtotal	0.45		1.53
Debilidades			
1 Sistema operativo tradicional sin planeamiento	0.10	1	0.10
2 Gestión administrativa y de logística deficiente	0.05	2	0.10
3 Falta de control de calidad durante los procesos	0.07	1	0.07
4 Falta de control de productividad	0.06	1	0.06
5 Sistemas de información obsoletos deficientes	0.04	1	0.04
6 Alta rotación del personal por salarios bajos	0.05	1	0.05
7 Mal manejo del servicio de deuda	0.03	1	0.03
8 Plan de marketing inexistente	0.07	1	0.07
9 Gerencia con perfil conservador cortoplacista	0.04	2	0.08
10 Falta de inversión en tecnología productiva	0.04	2	0.08
Subtotal	0.55		0.68
Total	1.00		2.21

* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO II RESULTADOS

2.1. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

TABLA N°12: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Área Comercial	MN	N	E	P	MP
Cuota de mercado				X	
Imagen de marca				X	
Fuerza de ventas				X	
Área de Producción					
Estructura de costes					X
Control de Calidad				X	
Productividad			x		
Área Financiera					
Estructura financiera					X
Coste de capital				X	
Rentabilidad inversiones				X	
Área Tecnológico					
Tecnología disponible			x		
Esfuerzo en I + D			x		
Asimilación de tecnología				X	
Recursos Humanos					
Sistemas de incentivos				X	
Clima organizacional				X	
Nivel de formación				X	
Dirección y organización				X	
Estilo de dirección				X	
Estructura organizativa					x

Fuente: Elaboración Propia

La empresa mantiene su equilibrio y fortaleza en todas las áreas.

2.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

A continuación presentamos la matriz de perfil competitivo de la empresa en estudio.

2.2.1. FUERZAS COMPETITIVAS

A. Rivalidad entre Firmas Existentes

- No existe una empresa dominante que integre todas las alternativas de producto.
- Competencia: Asegurar los mejores márgenes al Distribuidor, este prefiere del abanico de productos y marcas, aquellos que le permitan mejores márgenes. Lidera quien pueda ofrecer mejores márgenes al Distribuidor.
- Gran crecimiento de la Industria: A nivel mundial las grandes inversiones en empresas en los últimos 10 años, han sido muy importantes., en zonas tales como Centroamérica, Asia y Sud América.
- Diversidad de competidores: estables y golondrinos (según oportunidad de stocks) importaciones. Fortalecido por las inversiones en otros países y regiones, que ingresan excedentes a mercados en crecimiento como el peruano y en regiones como Centro América.
- Diferenciación de productos: Se busca diferenciación de los productos sobre la base del valor agregado a las características y propiedades de aplicación y usos.
- Tratados de libre comercio; La globalización de la economía abre las puertas al ingreso de productos de otras latitudes que

compiten en el mercado, y donde las economías de escala juegan un papel importantes en la diferenciación por costos.

B. Sustitución

- El precio factor determinante; En un mercado nacional donde el factor precio sigue siendo determinante, la sustitución por productos alternativos que cumplan con calidades adecuadas principalmente procedentes de Asia.
- Por Accesibilidad al producto (puntos de ventas), en un mercado tan diverso, donde la focalización de la demanda no está determinada exclusivamente en la ubicación de los canales de Distribución, fortalece la necesidad de ampliar los radios de acción comercial.
- Compradores propensos a la sustitución.

C. Poder de los Compradores

- Alta Concentración de compradores.
- Cantidad de compradores limitada en cuanto a alternativas de tamaño y zona líder.
- Identidad de marca la define el Distribuidor frente a rentabilidad esperada por producto (definiendo volúmenes en base a ello).
- Búsqueda de mejores condiciones de pago, descuentos.
- Capacidad de convertirse en competidores.

D. Poder de los Proveedores

- Diferenciación en los materiales.
- Reducido número de proveedores: concentración.
- Alto costo de cambio de proveedores.
- Alto impacto de los materiales en los costos.

E. Barreras de Entrada

Abastecimiento de materiales diversos.

Ventaja de Costo absoluta.

Para el análisis de la competencia se utilizará las cinco fuerzas de las competencias de Porter de acuerdo al gráfico siguiente:



Figura N° 2: Fuerzas Competitivas de Porter

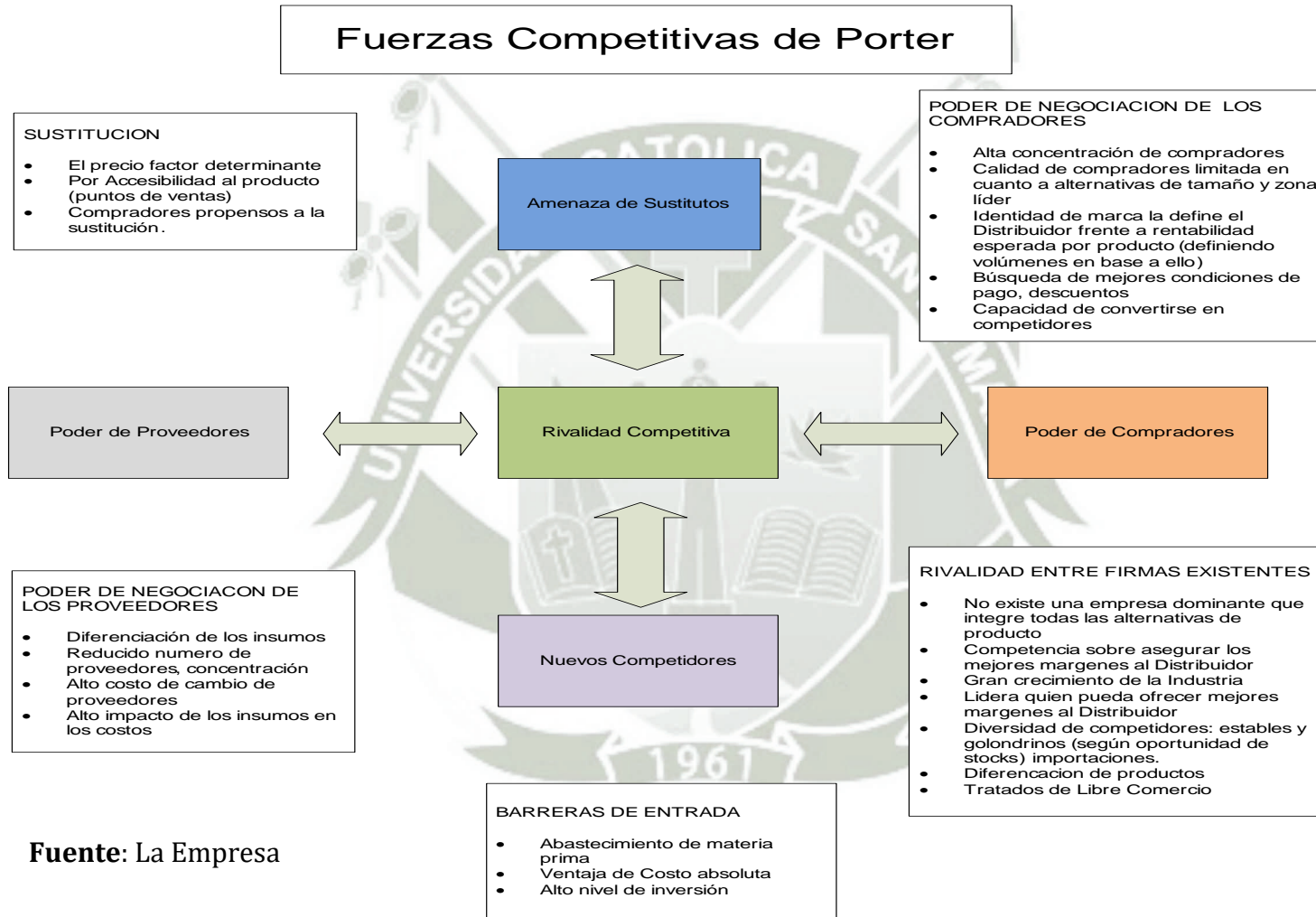


TABLA N°13: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

	Peso	PROTEOUS		PROSEGUR		ARGOS	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Localización	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Capacidad Instalada	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00
Capacidad de Control de Costos	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Calidad de Servicios	0.40	4	1.60	4	1.60	1	0.40
Integración Vertical (Adelante y atrás)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
	1.00		3.00		3.60		2.15

Fuente: Elaboración Propia

En esta matriz evaluamos los factores críticos para el éxito en la industria de aglomerados de las principales empresas del sector: Proteous Security S.A.C. tiene un peso ponderado de 2.70. Siendo el factor clave de esta evaluación la capacidad instalada que posee PROSEGUR en comparación con Proteuos Security S.A.C.

TABLA N°14: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL

	MN	N	E	P	MP
Ambiente Social					
· Cambio en el estilo de Vida					X
· Grupos sociales			x		
· Consumismo				X	
Ambiente Macroeconómico					
· Producto Bruto Interno				X	
· Balanza de pagos		X			
· Crecimiento del Sector					
· Construcción					X
Ambiente Tecnológico					
· Investigación y Desarrollo					X
· Conocimiento Cientif. Y Tecnológico				X	
Ambiente Político Legal					
· Situación Política				X	
· Política Económica				X	
· Tratados de Libre Comercio	X				
Ambiente demográfico					
· Crecimiento de la Población				X	
· Expectativa de vida				X	

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°15: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO ESPECIFICO

Riesgo de Negociación de Proveedores

- Numero de Proveedores
- Tamaño de Proveedores
- Vinculación con los proveedores
- Posibilidad de Sustitución

Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales

- Barreras de Capital
- Barreras Tecnológicas
- Barreras legales

Poder de Negociación de Clientes

- Número de Clientes
- Tamaño de Clientes
- Grado de dependencia en
- Aprovisionamiento

Amenaza de Productos Sustitutos

- Numero de sustitutos
- Tamaño de empresas que producen sustitutos.
- Grado de sustitución del cliente

Rivalidad en el Sector

- Número de competidores
- Participación de la Empresa
- Posición Financiera de la Empresa

	MN	N	E	P	MP
	X				
		X			
		X			
		X			
		X			
		X			
		X			
					X
			X		
		X			
			X		
			X		
			X		
	X				
			X		
				X	

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Utilizando la matriz FODA cuyos insumos son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se han definido las siguientes estrategias (externas alternativas e internas):

1. Estrategia de desarrollo de productos
 - E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo

2. Estrategia de penetración de mercado
 - E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (mineras, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.
3. Estrategia de desarrollo de mercados
 - E3. Incursionar en nuevos mercados
 - E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones

4. Estrategia de alianzas estratégicas
 - E5. Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, con fines de aprendizaje de su know-how
 - E8. Desarrollar convenios con Universidades (facultades de ingeniería mecánica, de materiales, de minas, entre otras), para incentivar la investigación de los procesos seguridad y de sustitutos de los equipos
 - E14. Establecer convenios de capacitación con asociaciones y proveedores de tecnología, en las últimas tendencias de maquinaria y equipos seguridad

5. Estrategia de desposeimiento
 - E13. Realizar tercerización de los servicios no relacionados a su negocio central, tales como alquiler de grúas para izaje y servicio técnico especializado.

6. Estrategias Internas

E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente.

E7. Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de PROTEOUS ante los clientes a nivel nacional

E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.

E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad

E11. Desarrollar un plan de compensación salarial con mejoras, así como un plan de cultura organizacional e identificación del personal

E12. Desarrollar el área de marketing y capacitarla en la elaboración de planes estratégico de marketing

E15. Capacitación en manejo financiero de deuda

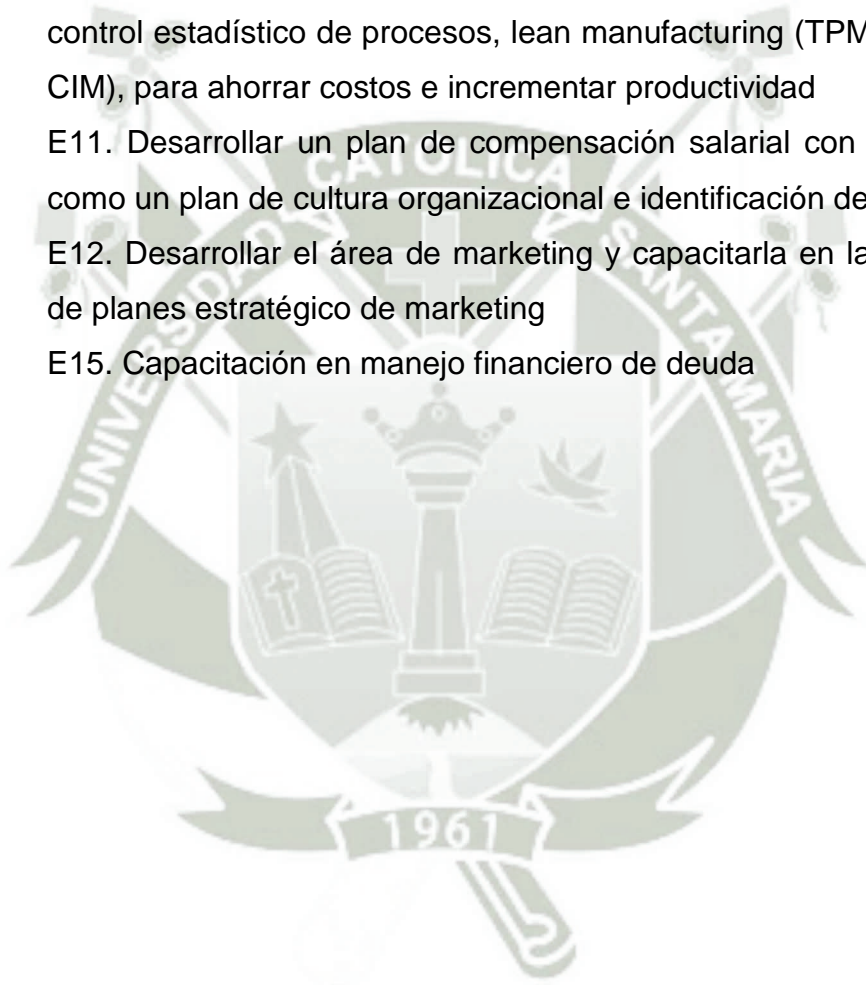


TABLA N°16: MATRIZ FODA DE PROTEOUS SECURITY S.A.C.

		Fortalezas	Debilidades
		1 Trato personalizado a los clientes por parte de la gerencia 2 Experiencia de 10 años en el rubro de seguridad 3 Posicionamiento geográfico estratégico 4 Capacidad instalada en ambas sucursales 5 Sólido respaldo financiero	1 Producción tradicional sin planeamiento 2 Gestión administrativa y de logística deficiente 3 Falta de control de calidad durante el proceso 4 Falta de control de productividad 5 Sistemas de información obsoletos deficientes 6 Alta rotación del personal por salarios bajos 7 Mal manejo del servicio de deuda 8 Plan de marketing inexistente 9 Gerencia con perfil conservador cortoplacista 10 Aversión a la inversión en tecnología productiva 11 Posicionamiento de una marca confiable
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque
1 Crecimiento económico sostenido de los últimos años	E1	Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo (O1, O3, O4, O5, O6, F1, F4, F5)	E9 Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001 (O5, O6, O8, D2, D3, D9, D11)
2 Regulación laboral que permite solucionar conflictos de índole laboral	E2	Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector (O5, O6, O8, F1, F2, F3, F4)	E10 Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad (O5, O6, O8, D1,D2,D3, D4, D5, D9, D11)
3 Estabilidad política del país	E3	Incursionar en nuevos mercados (O3, O4, O6, F1, F2, F5)	E11 Desarrollar un plan de compensación salarial con mejoras, así como un plan de cultura organizacional e identificación del personal (O5, O6, D2, D6)
4 Legislación arancelaria que permite la reducción de aranceles	E4	Instalar nuevas oficinas en otras regiones (O1, O3, O5, O6, F4, F5)	E12 Desarrollar el área de marketing y capacitarla en la elaboración de planes estratégico de marketing (O1, O5, O8, O8, D8)
5 Importante cantidad de Proyectos de inversión en cartera	E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how (O1, O3, O5, F1,F2)	E13 Realizar tercerización de los servicios no relacionados a su negocio central, tales como alquiler de grúas de izaje y servicio técnico especializado (O2, O7, D5)

- 6 Incremento de inversiones en el sector minero
- 7 Tercerización de actividades complementarias
- 8 Encadenamientos Productivos de la Minería que favorecen la economía regional

E7 Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de Proteous Security S.A.C. ante los clientes a nivel nacional (O6, O7, D11)

Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incertidumbre en los mercados financieros internacionales	E4	Instalar nuevas oficinas en otras regiones (A3, F4, F5)	E14	Establecer convenios de capacitación con asociaciones y proveedores de tecnología, en las últimas tendencias de maquinaria y equipos seguridad (A4, A6, D4, D10)
2	Alto grado de corrupción	E6	Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente (A4, A5, A6, F5)	E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how (A5, A6, D1, D2, D3, D4, D5, D11)
3	Oposición de población a nuevos proyectos de inversión	E7	Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de Proteous Security S.A.C. ante los clientes a nivel nacional (A2, F2, F5)	E15	Capacitación en manejo financiero de deuda (A1, A6, D7)
4	Mayores exigencias medioambientales	E8	Desarrollar convenios con Universidades (facultades de ingeniería mecánica, de materiales, de minas, entre otras), para incentivar la investigación de los procesos seguridad y de sustitutos de los equipos (A5, A6, F1, F2)		
5	Escasez de instituciones de investigación científica				
6	Baja inversión en ciencia y tecnología				
7	Incertidumbre del precio de equipos				

Fuente: Elaboración Propia

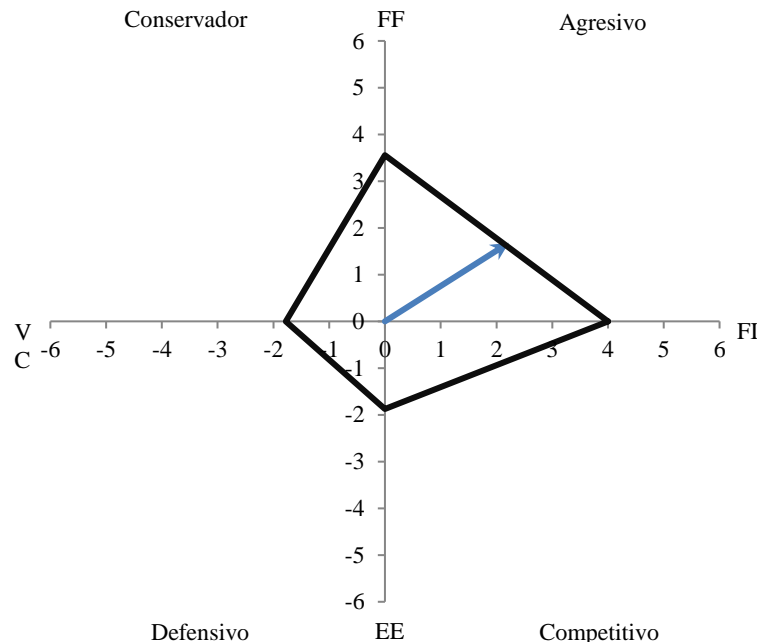
TABLA N°17: MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Diseño de ingeniería avanzado	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Principales empresas cuentan con certificaciones ISO	4	5. Lealtad del consumidor	4
6. Mano de obra calificada	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Tasa de utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	4
9. Capacidad instalada	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.00	Promedio - 6 =	-1.78
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Perspectivas de crecimiento sector manufactura no primaria	4	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación estable	5	2. Apalancamiento	3
3. Creciente demanda de productos de acero	5	3. Liquidez	5
4. Importante cartera de proyectos de inversión mineros	4	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Incremento del gasto fiscal en infraestructura	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Tipo de cambio estable para compras y exportaciones	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Rango de precios de productos competitivos	4	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-2.00	Promedio =	3.56
X = FI + VC	1.78	Y = EE + FF	1.56

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción

Figura N° 3: matriz de Posición Estratégica



Fuente: La Empresa

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.

Se observa que el vector se encuentra ubicado en el cuadrante agresivo. Esta postura es típica de una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno. La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores.

Las estrategias genéricas que se pueden usar en este cuadrante son: (a) integración vertical, (b) reducción de costos, (c) construcción de instalaciones, (d) desarrollo de productos y mercados, (e) diversificación concéntrica, entre otros. Por lo tanto, las estrategias específicas que se desprenden de esta matriz son:

E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo

E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (mineras, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera)

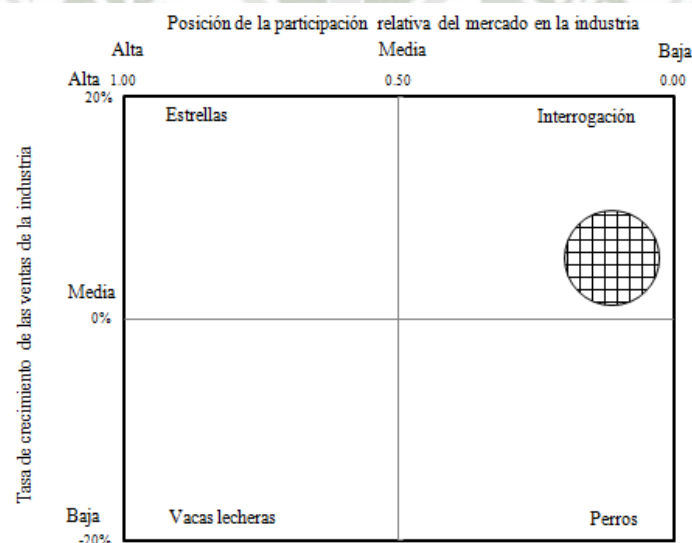
celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.

- E3. Incursionar en nuevos mercados.
- E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones
- E15. Capacitación en manejo financiero de deuda

2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tiene base en la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de ventas de la industria y el uso del efectivo.

Figura N° 4: Matriz Boston Consulting Group



Fuente: La Empresa

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.

Si bien es cierto, Proteous Security S.A.C. es uno de los líderes del mercado en la región Arequipa, pues por su volumen de facturación superior a 5.3 millones de soles en los dos últimos años, sus más cercanos competidores registran facturaciones similares. A nivel nacional las empresas de mayor envergadura se ubican en Lima, lo que hace que su participación de mercado se encuentre fragmentada (se estima que ocupa el 10% de

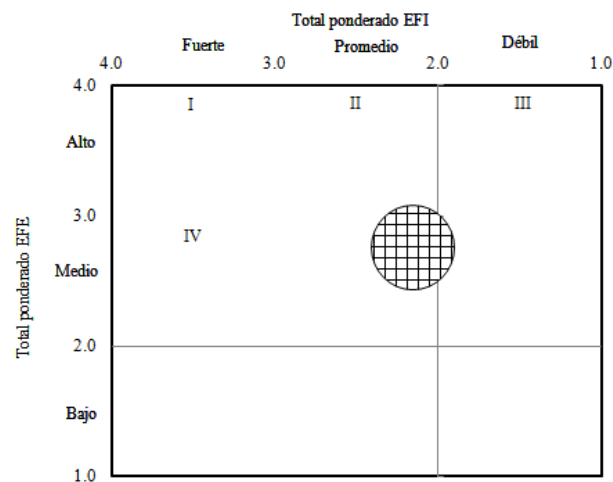
participación de las empresas que participan en el rubro de instalación de equipos y reparación de equipos), aunque compite en una industria de alto crecimiento. Su crecimiento anual en el año 2014 ha sido superior al 13% y en el año 2015 se proyectó un crecimiento de 5,56%, por lo cual se le considera una interrogante, es decir, constituye una buena oportunidad de largo plazo para crecimiento, sus necesidades de efectivo son altas y se decidirá por estrategias intensivas, tales como invertir intensivamente para crecer, penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Se proponen las siguientes:

- E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo.
- E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (mineras, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.
- E3. Incursionar en nuevos mercados
- E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones
- E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente
- E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.
- E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing, para ahorrar costos e incrementar productividad
- E12. Desarrollar el área de marketing y capacitarla en la elaboración de planes

2.2.5. Matriz Interna Externa (MIE)

En función a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI para cada división, Proteous Security S.A.C. se logra ubicar en el cuadrante V, donde la prescripción es retener y mantener, siendo propicias las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, además de la inversión selectiva y gerenciar las utilidades.

Figura N° 5: Matriz Interna Externa



Fuente: La Empresa

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación.

Se sugieren las siguientes estrategias:

E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo

E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (mineras, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.

E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones

Estrategia de alianzas estratégicas

E5. Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, pcon fines de aprendizaje de su know-how

E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente.

E7. Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de PROTEOUS ante los clientes a nivel nacional

E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.

E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad

E11. Desarrollar un plan de compensación salarial con mejoras, así como un plan de cultura organizacional e identificación del personal

E13. Realizar tercerización de los servicios no relacionados a su negocio central, tales como alquiler de grúas para izaje y servicio técnico especializado.

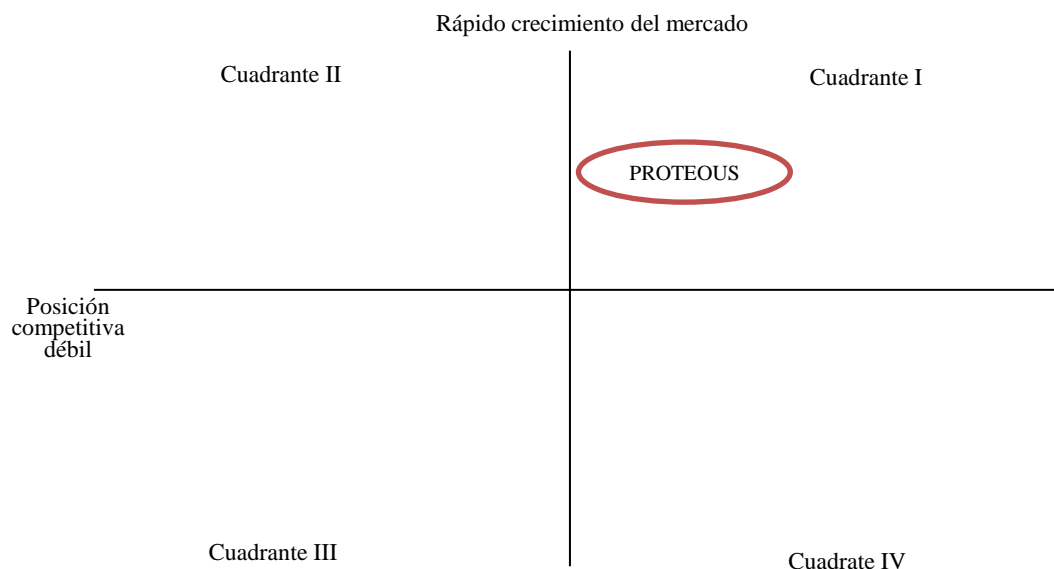
E14. Establecer convenios de capacitación con asociaciones y proveedores de tecnología, en las últimas tendencias de maquinaria y equipos seguridad

E15. Capacitación en manejo financiero de deuda

2.2.6. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La situación de negocio de Proteous Security S.A.C. está definida en términos de alto crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado es relativamente fuerte.

Figura N° 6: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: La Empresa

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación.

Al situarse Proteous Security S.A.C. en el primer cuadrante entonces las estrategias adecuadas son las de concentración en los mercados (penetración de mercado, desarrollo de mercado y de productos), al tener sobrante de

recursos podría ser atractiva también una integración vertical u horizontal (evaluar la horizontal con la empresa local Factoría Sánchez) y diversificación concéntrica, para mejorar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, se sugieren las siguientes estrategias:

- E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo
- E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (mineras, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.
- E3. Incursionar en nuevos mercados
- E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones
- Estrategia de alianzas estratégicas
- E5. Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, con fines de aprendizaje de su know-how
- E8. Desarrollar convenios con Universidades (facultades de ingeniería mecánica, de materiales, de minas, entre otras), para incentivar la investigación de los procesos seguridad y de sustitutos de los equipos
- E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente.
- E7. Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de PROTEOUS ante los clientes a nivel nacional
- E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.
- E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad.

2.2.7. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Mediante la matriz de decisión estratégica, se descartaron 5 estrategias las cuales quedarán como de contingencia y se retuvieron 10, las cuales son estrategias genéricas específicas. Estas se usarán posteriormente para la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), donde

serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores claves de éxito (FCE).

TABLA N°18: Matriz de Decisión Estratégica de PROTEOUS

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo	X	X	X	X	X	5
E2	Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector	X	X	X	X	X	5
E3	Incursionar en nuevos mercados	X	X	X		X	4
E4	Instalar nuevas oficinas en otras regiones	X	X	X	X	X	5
E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how	X			X	X	3
E6	Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente.	X		X	X	X	4
E7	Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de Proteous Security S.A.C. ante los clientes a nivel nacional.	X			X	X	3
E8	Desarrollar convenios con Universidades (facultades de ingeniería mecánica, de materiales, de minas, entre otras), para incentivar la investigación de los procesos seguridad y de sustitutos de los equipos.	X				X	2
E9	Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.	X		X	X	X	4
E10	Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad.	X		X	X	X	4
E11	Desarrollar un plan de compensación salarial con mejoras, así como un plan de cultura organizacional e identificación del personal.	X			X		2
E12	Desarrollar el área de marketing y capacitarla en la elaboración de planes estratégico de marketing.	X		X			2
E13	Realizar tercerización de los servicios no relacionados a su negocio central, tales como alquiler de grúas para izaje y servicio técnico especializado	X			X		2
E14	Establecer convenios de capacitación con asociaciones y proveedores de tecnología, en las últimas tendencias de equipos seguridad.	X			X		2
E15	Capacitación en manejo financiero de deuda.	X	X		X		3

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

2.2.8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se seleccionaron ocho estrategias que superan los cinco puntos. Las dos estrategias con valores menores a cinco, se mantendrán en el segundo grupo de estrategias de contingencia.



TABLA N°19: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROTEOUS SECURITY S.A.C.

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo		Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector		Incurcionar en nuevos mercados		Instalar nuevas oficinas en otras regiones		Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how		Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente		Iniciar campaña de mejoramiento de la imagen de PROTEUS ante los clientes a nivel nacional		Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001		Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad		Capacitación en manejo financiero de deuda	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1 Crecimiento económico sostenido de los últimos años	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2 Regulación laboral que permite solucionar conflictos de índole laboral	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Estabilidad política del país	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
4 Legislación arancelaria que permite la reducción de aranceles	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
5 Importante cantidad de Proyectos de inversión en cartera	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
6 Incremento de inversiones en el sector minero	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
7 Tercerización de Actividades complementarias	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8 Encadenamientos Productivos de la Minería que favorecer la economía regional	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
Amenazas																					
1 Incertidumbre en los mercados financieros internacionales	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
2 Alto grado de corrupción	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Oposición de población a nuevos proyectos de inversión	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4 Mayores exigencias medioambientales	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
5 Escasez de instituciones de investigación científica	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6 Baja inversión en ciencia y tecnología	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
7 Incertidumbre del precio de los equipos	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
Fortalezas																					
1 Trato personalizado a los clientes por parte de la gerencia	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12
2 Experiencia de 10 años en el	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16

rubro de seguridad																						
3 Posicionamiento geográfico estratégico	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
4 Capacidad instalada en ambas sucursales	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	
5 Sólido respaldo financiero	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
Debilidades																						
1 Producción tradicional sin planeamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	
2 Gestión administrativa y de logística deficiente	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
3 Falta de control de calidad durante el proceso	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	
4 Falta de control de productividad	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	
5 Sistemas de información obsoletos deficientes	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
6 Alta rotación del personal por salarios bajos	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
7 Mal manejo del servicio de deuda	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	
8 Plan de marketing inexistente	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	
9 Gerencia con perfil conservador cortoplacista	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
10 Aversión a la inversión en tecnología productiva	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
11 Posicionamiento de una marca confiable	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	
Total	2.00		5.91		6.01		6.06		6.10		5.57		5.05		4.81		5.12		5.07		3.42	

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación

TABLA N°20: MATRIZ DE RUMELT (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (minerías, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Incursionar en nuevos mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Instalar nuevas oficinas en otras regiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9 Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10 Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboracion Propia

Matriz de Rumelt

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación.

TABLA N°21: Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos	Justicia	Utilitarismo	Se acepta
E1 Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo	Promueve	Neutral	Excelente	Sí
E2 Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (minerías, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E3 Incursionar en nuevos mercados	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E4 Instalar nuevas oficinas en otras regiones	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E6 Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E7 Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E9 Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001	Neutral	Neutral	Excelente	Sí
E10 Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad	Neutral	Neutral	Excelente	Sí

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación.

2.2.3. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A. Estrategias retenidas

- E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo
- E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (minerías, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.
- E3. Incursionar en nuevos mercados
- E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones
- E5. Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, con fines de aprendizaje de su know-how
- E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente.
- E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001.
- E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad

2.2.4. Estrategias de contingencia.

Primer grupo, no existen ya que en la matriz de Rumelt todas las estrategias pasaron la prueba. Segundo grupo (no alcanzaron el valor de 5 en la matriz MCPE).

E7. Iniciar campaña de mejoramiento de imagen ante los clientes a nivel nacional

E15. Capacitación en manejo financiero de deuda

Tercer grupo (no alcanzaron el valor de 3 en la matriz de decisión).

E8. Desarrollar convenios con Universidades (facultades de ingeniería mecánica, de materiales, de minas, entre otras), para incentivar la investigación de los procesos seguridad y de sustitutos de los equipos

E11. Desarrollar un plan de compensación salarial con mejoras, así como un plan de cultura organizacional e identificación del personal

E12. Desarrollar el área de marketing y capacitarla en la elaboración de planes.

E13. Realizar tercerización de servicios no relacionados a su negocio central, tales como alquiler de grúas para izaje y servicio técnico especializado.

E14. Establecer convenios de capacitación con asociaciones y proveedores de tecnología, en las últimas tendencias de maquinaria y equipos seguridad

2.2.5. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se puede observar que todas las estrategias alcanza al menos un objetivo trazado a largo plazo, por lo cual se retendrán todas las estrategias.



TABLA N°22: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

		Visión					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Incrementar Ventas	Incrementar las ventas de S/. 18 millones en la actualidad a S/. 36 millones para el año 2023.	Incrementar la participación de los nuevos productos tolvas, buckets y bulldozers, además de estructuras para construcción; representando como mínimo el 10% de la facturación total de PROTEUS, cada año hasta el 2023.	Iniciar exportaciones de tolvas, buckets y bulldozers a Ecuador y Colombia, representando el 3% del valor total de la facturación de PROTEUS a fines del año 2023.	Incrementar el retorno sobre la inversión de 20% a 30% hacia fines del año 2023.	Reducir costos operativos hasta en un 10% para finales del 2023.	Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad de 40% a 80% para finales del 2023 de las Sucursales de Ilo y Arequipa.
2	Desarrollo de nuevos productos						
3	Desarrollo de nuevos mercados.						
4	Incremento del retorno sobre la inversión						
5	Innovación y tecnología						
6	Aseguramiento de la calidad						
7	Desarrollo del Talento Humano						
8	Seguridad y Salud Ocupacional						
9	Reconocimiento de imagen a nivel nacional						
10	Responsabilidad Social Empresarial						
Estrategias							
E1	Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo	X	X	X			X
E2	Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (minerías, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.	X	X				X
E3	Incurсионar en nuevos mercados	X	X	X			X
E4	Instalar nuevas oficinas en otras regiones	X	X				X
E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how		X				
E6	Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente		X	X			
E9	Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001			X	X	X	X
E10	Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad			X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

TABLA N°23: MATRIZ DE POSIBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores
E1 Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo (O1, O3, O4, O5, O6, F1, F4, F5)	Competencia buscará mejorar su oferta de productos y servicios, con mayor innovación o precios más competitivos
E2 Realizar alianzas estratégicas con otras empresas del sector (O5, O6, O8, F1, F2, F3, F4)	Competencia buscará aplicar la misma estrategia para incrementar su cuota de mercado
E3 Incursionar en nuevos mercados (O3, O4, O6, F1, F2, F5)	Competencia podría empezar a exportar a los mismos países.
E4 Instalar nuevas oficinas en otras regiones (O1, O3, O5, O6, F4, F5)	Competencia podrían también expandir sus instalaciones en dichas ciudades.
E5 Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, para atraer inversiones extranjeras y también su know-how (O1, O3, O5, F1,F2)	Competencia podría responder con la misma estrategia
E6 Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente (A4, A5, A6, F5)	Competencia podría responder con la misma estrategia
E9 Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001 (O5, O6, O8, D2, D3, D9, D11)	Competencia también tiene intenciones de lograr esas certificaciones
E10 Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad (O5, O6, O8, D1,D2,D3, D4, D5, D9, D11)	Competencia podría desarrollar un modelo TQM de calidad total también en sus procesos.

Fuente: Elaboración Propia

Nota. Adaptado de D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* México D.F., México: Pearson Educación.

2.2.6. Implementación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2013), la implementación de la estrategia involucra convertir los planes estratégicos en acciones que conlleven a lograr resultados esperados. En ese sentido, el proceso de implementación tendrá éxito en la medida que Proteous Security S.A.C. logre dichos objetivos estratégicos.

2.2.6.1. Objetivos de Corto Plazo

A. Objetivo a largo plazo 1.

OLP1. Incrementar las ventas de S/. 5 millones en la actualidad a S/. 11 millones para el año 2023.

Para alcanzar el OLP1 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP1.1. Promover el desarrollo de la inversión de capitales directos en un 5% de las utilidades de los accionistas para un plazo de 5 años mediante la aplicación de un programa de gestión de ventas.

OCP1.2. Desarrollar un programa de mejora continua que permita la optimización del proceso productivo en un 10% cuyo incremento deba evaluarse anualmente.

B. Objetivo a largo plazo 2.

OLP2. Incrementar la participación de los nuevos productos tolvas, buckets y bulldozers, además de estructuras para construcción; representando como mínimo el 10% de la facturación total de Proteous Security S.A.C., cada año hasta el 2023.

Para alcanzar el OLP2 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP2.1. Implementar normas de calidad en tanto a un sistema de gestión integrado en las actividades administrativas y productivas de la empresa Proteous Security S.A.C. de acuerdo a los requerimientos del sector en un plazo no mayor de un año lo cual le permita alcanzar el desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento del mismo en un 15% en su mercado objetivo.

OCP2.2. Desarrollar un plan de productividad que permita el incremento del 15% de la participación del personal del área de operaciones en cursos de capacitación en gestión de la calidad y desarrollo e innovación de productos lo que permita alcanzar la sostenibilidad del área de producción en un plazo no mayor de 5 años.

C. Objetivo a largo plazo 3.

OLP3. Iniciar exportaciones de tolvas, buckets y bulldozers a Chile y Argentina, representando el 3% del valor total de la facturación de Proteous Security S.A.C. a fines del año 2023.

Para alcanzar el OLP3 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP3.1. Desarrollar un plan de exportaciones de un periodo de 5 años el cual permita la utilización del 5% de las utilidades como capital semilla para el primer año.

OCP3.2. Participar en ferias internacionales en donde se alcance captar el 5% de clientes potenciales asistentes.

D. Objetivo a largo plazo 4.

OLP4. Incrementar el retorno sobre la inversión de 20% a 30% hacia fines del año 2023.

Para alcanzar el OLP4 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP4.1 Desarrollar actividades de evaluación de riesgos económicos y financieros en el área de planificación de la empresa.

OCP4.2 Implementar un plan de inversiones con la finalidad de alcanzar la minimización de costos en un 15% y la maximización de los ingresos en un 15% hasta el 2023.

E. Objetivo a largo plazo 5.

OLP5. Reducir costos operativos hasta en un 10% para finales del 2023.

Para alcanzar el OLP5 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP5.1 Promover actividades de promoción del consumo oportuno de materiales mediante el incentivo de reducción de stocks al 100% de elaboración y pedido.

OCP5.2 Integrar las áreas administrativas y operativas mediante la conformación de un equipo de gestión de la calidad total en la empresa.

F. Objetivo a largo plazo 6.

OLP6. Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad instalada de 40% a 80% para finales del 2023 de la ciudad de Arequipa.

Para alcanzar el OLP6 es importante desarrollar los siguientes objetivos a corto plazo:

OCP6.1. Consolidar la información productiva–financiera de la empresa en documentos de gestión publicados por el área de planificación en periodos semanales a través de la intranet,

correos electrónicos a todo el personal y pantallas led en principales puntos estratégicos de las instalaciones de la empresa (áreas administrativas y operativas).

OCP6.2. Desarrollar un mapa anual de minimización de riesgos productivos con la finalidad de establecer mejora en el rendimiento del 8% anual en planta hasta el 2023.



TABLA N°24: MATRIZ DE OBJETIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO DE PROTEOUS SECURITY S.A.C.

Objetivo de Largo Plazo	Estrategias Genéricas Relacionadas	Objetivo de corto plazo
<p>OLP1. Incrementar las ventas de S/. 5 millones en la actualidad a S/. 11 millones para el año 2023.</p>	<p>Estrategia de desarrollo de productos Estrategia de penetración de mercado Estrategia de desarrollo de mercados</p>	<p>OCP1.1. Promover el desarrollo de la inversión de capitales directos en un 5% de las utilidades de los accionistas para un plazo de 5 años mediante la aplicación de un programa de gestión de ventas. OCP1.2. Desarrollar un programa de mejora continua que permita la optimización del proceso productivo en un 10% cuyo incremento deba evaluarse anualmente.</p>
<p>OLP2. Incrementar la participación de los nuevos productos tolvas, buckets y bulldozers, además de estructuras para construcción; representando como mínimo el 10% de la facturación total de PROTEUS, cada año hasta el 2023.</p>	<p>Estrategia de desarrollo de productos Estrategia de penetración de mercado Estrategia de desarrollo de mercados Estrategia de alianzas estratégicas Estrategias internas</p>	<p>OCP2.1. Implementar normas de calidad en tanto a un sistema de gestión integrado en las actividades administrativas y productivas de la empresa Proteous Security S.A.C. de acuerdo a los requerimientos del sector en un plazo no mayor de un año lo cual le permita alcanzar el desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento del mismo en un 15% en su mercado objetivo. OCP2.2. Desarrollar un plan de productividad que permita el incremento del 15% de la participación del personal del área de operaciones en cursos de capacitación en gestión de la calidad y desarrollo e innovación de productos lo que permita alcanzar la sostenibilidad del área de producción en un plazo no mayor de 5 años.</p>
<p>OLP3. Iniciar exportaciones de tolvas, buckets y bulldozers a Chile y Argentina, representando el 3% del valor total de la facturación de PROTEUS a fines del año 2023.</p>	<p>Estrategia de desarrollo de productos Estrategia de desarrollo de mercados Estrategias internas</p>	<p>OCP3.1. Desarrollar un plan de exportaciones de un periodo de 5 años el cual permita la utilización del 5% de las utilidades como capital semilla para el primer año. OCP3.2. Participar en ferias internacionales en donde se alcance captar el 5% de clientes potenciales asistentes.</p>
<p>OLP4. Incrementar el retorno sobre la inversión de 20% a 30% hacia fines del año 2023.</p>	<p>Estrategias internas</p>	<p>OCP4.1 Desarrollar actividades de evaluación de riesgos económicos y financieros en el área de planificación de la empresa. OCP4.2 Implementar un plan de inversiones con la finalidad de alcanzar la minimización de costos en un 15% y la maximización de los ingresos en un 15% hasta el 2023.</p>
<p>OLP5. Reducir costos operativos hasta en un 10% para finales del 2023.</p>	<p>Estrategias interna</p>	<p>OCP5.1 Promover actividades de promoción del consumo oportuno de materiales y equipos mediante el incentivo de reducción de stocks al 100% de pedidos. OCP5.2 Integrar las áreas administrativas y operativas mediante la conformación de un equipo de gestión de la calidad total en la empresa.</p>
<p>OLP6. Incrementar la tasa de utilización promedio de capacidad de planta de 40% a 80% para finales del 2023 de las Plantas de Trujillo, Cajamarca y las próximas Plantas de Piura y Arequipa.</p>	<p>Estrategia de desarrollo de productos Estrategia de penetración de mercado Estrategia de desarrollo de mercados Estrategias internas</p>	<p>OCP6.1. Consolidar la información productiva–financiera de la empresa en documentos de gestión publicados por el área de planificación en periodos semanales a través de la intranet, correos electrónicos a todo el personal y pantallas led en principales puntos estratégicos de las instalaciones de la empresa (áreas administrativas y operativas). OCP6.2. Desarrollar un mapa anual de minimización de riesgos productivos con la finalidad de establecer mejora en el rendimiento del 8% anual en planta hasta el 2023.</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.2.7. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

2.2.7.1. Tangibles

- Equipamiento con nuevas tecnologías que permitan un mejor monitoreo y control de calidad.
- Renovación de maquinaria y equipos de seguridad y cámaras de video vigilancia.
- Abastecimiento oportuno de insumos y materiales (sistemas logísticos).
- Desarrollo de la cartera de proyectos de inversión.
- Implementación de mobiliario necesario para la mejora de las actividades.
- Uso adecuado de la infraestructura de locales para un mayor atractivo de inversiones.
- Medios económicos para la inversión en la mejora de la productividad.
- Adquisición de equipos de mantenimiento para maquinarias, instalaciones, vehículos y elementos de transportación.
- Adquisición de sistemas de tecnología de la información de acorde al mercado que permitan un control y monitoreo interno y externo.

2.2.7.2. Intangibles

- Generación de marca producto mediante la asociatividad comercial con clientes y proveedores.
- Conformación de planes de gestión de la información, haciendo conocer a nivel global los servicios de maestría.
- Certificación en gestión de la calidad.

- Investigación y Desarrollo del sector constante para estar al tanto de los cambios relacionados al servicio.
- Gestión del conocimiento del capital humano del sector.
- Generación de oportunidades de desarrollo para el sector.
- Diseño de políticas de desarrollo sostenible.

2.2.7.3. Humanos

- Técnicos y profesionales del sector competente.
- Población económicamente activa.
- Inversionistas.
- Agentes consultores y asesores.
- Equipos de trabajo especialistas en desarrollo empresarial.
- Capacitación en herramientas de mejora continua y empresariales.

2.2.8. Políticas de cada Estrategia

- Atractividad de las inversiones mediante incentivos tributarios.
- Optimización de la producción mediante la gestión de la calidad total.
- Innovación en las operaciones mediante el gerenciamiento de proyectos.
- Integración de las empresas del sector para el fortalecimiento productivo.

TABLA N°25: POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA

Estrategias	Políticas
Estrategia de desarrollo de productos E1. Desarrollar gradualmente nuevos productos de alta calidad, fiabilidad y seguridad, para los mercados interno y externo	P1. Promover competencias de innovación en el personal P2. Promover la innovación en mejores prácticas y tecnologías
Estrategia de penetración de mercado E2. Realizar alianzas estratégicas con empresas clientes (minerías, empresas agroindustriales, cementeras, industria alimentaria, y pesquera) celebrando contratos de largo plazo para atención de reparación de su maquinaria pesada.	P3. Desarrollar, mantener y capacitar al área comercial P4. Desarrollar programas de visitas a ferias, convenciones relacionadas a la industria tanto nacionales como extranjeras P.5. Realizar un seguimiento post venta con cada contrato empresarial
Estrategia de desarrollo de mercados E3. Incursionar en nuevos mercados E4. Instalar nuevas oficinas en otras regiones	P.6. Propiciar negociaciones internacionales que favorezcan la exportación de los servicios de la empresa. P.7. Generar acuerdos y ruedas de negocios con potenciales clientes para obtener una base de datos con todos sus requerimientos.
Estrategia de alianzas estratégicas E5. Establecer alianzas estratégicas con empresas seguridad del exterior, con fines de aprendizaje de su know-how	P.8. Promover la apertura del sector mediante inversión extranjera. P.9. Desarrollar una cultura organizacional con la optimización de la producción mediante la gestión de la calidad total
Estrategias internas E6. Realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo y en tecnologías que a su vez no contaminen el medio ambiente. E9. Implementar sistema de gestión de la calidad ISO 9001 y OSHA 18001. E10. Desarrollar el modelo TQM de calidad total, enfocándose en control estadístico de procesos, lean manufacturing (TPM, JIT, TQC y CIM), para ahorrar costos e incrementar productividad	P.10. Generar la participación de las gerencias en capacitación, visitas empresariales, ferias en lo referente a innovaciones tecnológicas P.11. Crear una base de datos con personal altamente capacitado y competencias propias del sector con el fin de poder incorporarlos. P.12. Implementar incentivos económicos, académicos y personales por el cumplimiento de metas y objetivos.

Fuente: Elaboración propia

2.2.9. Estructura de la Empresa PROTEOUS SECURITY S.A.C.

A. Actividades claves para la ejecución de la estrategia.

- Consolidar el posicionamiento de la empresa en la industria nacional.
- Establecer políticas de cambio en técnicas de innovación y desarrollo de producto.
- Negociación con las entidades del sector para el fortalecimiento de políticas de desarrollo de inversiones.

B. Relaciones entre las actividades claves, las de soporte, y las operativas.

- Relación directa : Inversionistas–Industriales–Empresarios–Capital Humano; y

- Relación indirecta : Sector Seguridad–Estado Peruano.

Actividades en unidades del Sector.

Unidades clave: Empresas del sector–Producción nacional

Organización de la empresa: formalización de operaciones mediante políticas internas de gestión a través de:

- Inversionistas;
- Empresarios;
- Personal administrativo; y
- Personal operativo

C. Grado de autoridad e independencia.

- Independiente: inversionistas.
- Liderazgo: capital humano de las empresas del sector.
Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social
La organización de la empresa Proteous Security S.A.C. debe estar fundamentada en una política de calidad y cuidado del medioambiente, lo que conlleva a:
 - Manipulación y disposición final de residuos sólidos;
 - Prevención de riesgos e impactos ambientales;
 - Monitoreo y control del impacto ambiental por el desarrollo de las operaciones; y
 - Aplicación de una política de responsabilidad social para el cuidado del medioambiente.
- Implementación de sistema de gestión de ISO, gestión de la calidad norma ISO 9001, gestión ambiental ISO 14001 y gestión de la seguridad ISO 18001

D. Responsabilidad social.

Las acciones de responsabilidad social que la empresa tendrá que desarrollar son:

- Promover la sensibilización del Estado para la integración de esfuerzos en tanto al desarrollo del sector;
 - Integración empresarial, mejorando el vínculo y clima laboral
 - Cuidado del medioambiente tomando acciones que permitan ser identificada como empresa socialmente responsable
 - Fortalecimiento productivo de todas las áreas involucradas en un sistema de gestión integrado basado en responsabilidad social empresarial.
-
- Implementación de una certificación en responsabilidad social como SA8000 o ISO 26000

2.2.10. Recursos Humanos y Motivación

Para la gestión e implementación del presente plan estratégico se requiere del siguiente equipo humano conformado por los involucrados del sector:

A. Indirecta (con quienes se va a desarrollar la empresa en el sector seguridad).

- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de Trabajo;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de la Producción;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio de Economía;
- Acciones de gestión con un representante del Ministerio del Medioambiente;
- Acciones de gestión con representantes del Congreso de la República;
- Acciones de gestión con un representante de Instituciones vinculadas al sector industria en el Perú; y
- Acciones de gestión con un representante de la Cámara de Mypes.

B. Directa (con quienes se realizará la instalación y operaciones).

- Integración de actividades con actores de la cadena productiva del sector;
- Integración de actividades con la población económicamente activa y especializada en el sector;
- Integración de actividades con el Estado Peruano;
- Integración de actividades con los inversionistas del sector; y
- Integración de actividades con la industria nacional.

C. Gestión del Cambio

- Formación empresarial y mejora continua en el desarrollo de actividades;
- Innovación de las actividades productivas para un mejor posicionamiento en el mercado;
- Promoción de la gestión por competencias en las áreas administrativas y operativa de la empresa; y
- Tecnificación mediante la gestión de la calidad total.
- Participación directa de todos los involucrados través de comunicación constante en todos los niveles de la organización con la participación y compromiso de los directores y gerentes

D. Perspectivas de Control

Se desarrollarán instrumentos de seguimiento y control para la gestión empresarial para la empresa Proteous Security S.A.C. mediante instrumentos estadísticos que permitan consolidar datos y analizar el comportamiento de la producción.

Tal perspectiva contribuirá directamente en:

- Actualización frecuente de la data productiva del sector;
- Seguimiento de la producción;
- Organización de datos;
- Innovación;
- Proyección de la producción; y
- Sostenibilidad de las operaciones de planta.

TABLA N°26: APRENDIZAJE INTERNO

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Optimización de costos: reducir en un 10% los costos de importación con la sustitución del uso de materiales nacionales	Sensibilizar a la gerencia en la necesidad del consumo local	Promover el consumo local en un 50%	Diseñar proyectos de optimización de los procesos productivos para la reducción de costos en el uso de materiales importados

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°27: PROCESOS

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Crecimiento económico: asegurar la sostenibilidad de la empresa mediante un crecimiento sostenido del 5% al 7% anual de las ventas	Integración de operaciones y manejo de la información	Desarrollar un plan de desarrollo sostenido para la producción y ventas	Inversión en políticas de aseguramiento económico de la producción para el crecimiento sostenido empresarial

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°28: CLIENTES

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Competitividad: implementar herramientas de gestión de la calidad mediante un plan de integración de proyectos que permita la mejora continua de las actividades en un 10% de la productividad total anual	Desarrollo de políticas de calidad	Inversión de utilidades en una partida del 20% en integración de políticas de mejora continua	Desarrollar herramientas de gestión en el gerenciamiento de proyectos y gestión de la calidad total

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 29: FINANCIERA

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Interés financiero: desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a las metas estratégicas empresariales para un periodo de cinco años	Promover las inversiones extranjeras	Atraer inversiones en un nivel del 15% anual	Desarrollo de políticas para el fomento de inversiones que permitan un crecimiento sostenido de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°30: TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCED SCORECARD)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Unidades
Aprendizaje Interno	Optimización de costos: reducir en un 10% los costos de importación con la sustitución del uso de materiales nacionales	(Consumo Interno / Importaciones)x100	%
Procesos	Crecimiento económico: asegurar la sostenibilidad de la empresa mediante un crecimiento sostenido del 5% al 7% anual de las ventas	(Ventas Reales / Ventas Planificadas)x100	%
Clientes	Competitividad: implementar herramientas de gestión de la calidad mediante un plan de integración de proyectos que permita la mejora continua de las actividades en un 10% de la productividad total anual	(Productos Desarrollados / Productos Planificados)x100	%
Financiera	Interés financiero: desarrollar un plan de contingencias financieras de acuerdo a las metas estratégicas empresariales para un periodo de cinco años	(Resultados Económicos / Riesgo Financiero)	%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: La aplicación del modelo secuencial de planeamiento estratégico ha permitido retener ocho estrategias del tipo: Desarrollo de productos, Penetración de mercado, Desarrollo de mercados, Alianzas estratégicas y Estrategias internas o de mejora de proceso. Las estrategias así elegidas, son las más convenientes para poder capitalizar oportunidades, evitar amenazas, aprovechar fortalezas y contrarrestar debilidades, a partir de estrategias que sirvan de medios para lograr los objetivos de largo plazo, con la finalidad de alcanzar la visión, sin perder de vista las posibles respuestas de los competidores ante las estrategias seleccionadas.

SEGUNDA: Se concluye que la principal necesidad es lograr captar el interés de las entidades públicas y privadas del sector para la promoción de las operaciones de la empresa Proteous Security S.A.C. así como el desarrollo de inversiones en la gestión de la calidad total.

TERCERA: Se concluye que la base del desarrollo que la empresa requiere está fundamentada en la investigación y gestión de la información para un certero análisis situacional de actividades.

CUARTA: Se ha desarrollado un plan estratégico para la gestión comercial de la empresa Proteous Security S.A.C. adecuado a la situación interna y externa que se presenta, planteando estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos planteado a largo plazo hasta el año 2023.

QUINTA: Se concluye después del análisis interno de la empresa Proteous Security S.A.C. que la gestión comercial es llevada de manera muy empírica sin la debida planificación, por ello es que no se consiguen mejores resultados en su actual gestión.

SEXTA: Se ha detectado que las principales condiciones indirectas que favorecen el desarrollo de Proteous Security S.A.C. son el crecimiento económico sostenido de los últimos años sumado a la estabilidad política de nuestro país y el encadenamiento productivo de la minería que favorece la economía regional, y aquellas que pueden perjudicar dicho desarrollo son principales las mayores exigencias medioambientales y oposición de la población a nuevos proyectos de inversión.

SÉPTIMA: Se ha detectado que las condiciones directas en las cuales la empresa encuentra sus fortalezas son : Brindar a clientes un trato personalizado por parte de la gerencia, sumado a la experiencia de 10 años en el rubro de seguridad, y una Capacidad instalada disponible. Y aquellos que actualmente se presentan debilidades son falta de planificación, con ello la carencia de un Plan de marketing y la visión cortoplacista de la gerencia.

OCTAVA: Se han diseñado estrategias de desarrollo para la puesta en marcha de la empresa las cuales están basadas en el marco de Penetración de mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercado y la diversificación de los productos que son factor muy importante.

NOVENA: Se cuenta con un diagnóstico clave para poder plasmar la oferta de los productos como son la identidad, la competitividad, la innovación y el crecimiento proyectado.

DÉCIMA: Se ha Realizado un análisis de mercado el cual tiene por desencadenamiento la planificación del mismo, así como los factores de desempeño y ventajas competitivas para aprovechar de manera total las oportunidades presentes.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Proteous Security S.A.C. Para lograr ser competitiva, es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso considerar aplicar el presente Plan estratégico ya que le permitirá obtener un direccionamiento a la empresa, planteando objetivos reales pero ambiciosos y coherentes con la visión empresarial; Desarrollando estrategias adecuadas a las condiciones internas y externas existentes que llevaran a que sus objetivos sean alcanzados.

SEGUNDA: El presente Plan estratégico, no contempla un estudio de mercado no contempla un estudio de la población objetiva, por lo que no inciden en los procesos de la empresa.

TERCERA: Se sugiere un plan que pueda influenciar en el análisis FODA ya que es una herramienta que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables propuestas. Las cuales detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la empresa Proteous Security S.A.C. Con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado.

CUARTA: Se sugiere que la empresa pueda desarrollar herramientas de gestión de calidad mediante un plan de integración de proyectos que permitan la mejora continua de las actividades, mejorando así su productividad global.

QUINTA: Se recomienda a la Empresa Proteous Security S.A.C. la contratación de un asesor que cuente con los conocimientos idóneos en cuanto al diseño de un Plan Estratégico que facilite la puesta en marcha del plan antes mencionado.

BIBLIOGRAFÍA

- Burnet, J. Promoción, Conceptos y estrategias. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México. 2008.
- Castellanos, J. Planificación Estratégica. Primera Edición. España. 2012.
- Cuesta, P. Estrategias de Crecimiento. Edumed. México. 2010.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.
- D'Alessio, F. El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Pearson Educación. México. 2008.
- Dirección de Estudios e Información. Planeamiento Estratégico. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.
- Gurria, M. Desarrollo y Gestión. Editorial Losne. España. 2009.
- James, E. (2006) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Koonz, W. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. México. 2006.
- Lambin, J. Mundo Empresarial. Euskampus. España. 2010.
- López, T. Fundamentos del Marketing. Primera Edición. Prisma. México. 2010.
- Raggio, R. (2006) Objetos de Gestión. Primera Edición. Buenos Aires. Argentina.
- Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Bride Ediciones. España. 2010.
- Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003.
- Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003.
- Thompson, A. Administración Estratégica. Onceava Edición. Mc Graw Hill. México.



ANEXO Nº 01 : PLAN DE TESIS**I. PLANTEAMIENTO TEORICO****1. Problema de Investigación****1.1. Enunciado del Problema**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE EQUIPOS DE SEGURIDAD PARA LA EMPRESA PROTEOUS SECURITY S.A.C. 2015.

1.2. Descripción del Problema

La globalización, liberación de los mercados y del comercio de bienes y servicios están requiriendo de las organizaciones una gestión con altos rendimientos. Dentro de este contexto, la logística se convierte en las estrategias más idóneas para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas y así contribuir a mejorar su competitividad.

Esta nueva realidad competitiva en las empresas, es un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Es aquí donde la gestión comercial juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Hoy en día vemos que en toda empresa se requiere de un buen manejo de la gestión comercial para poder estar entre el mercado competitivo al que se pertenece, en la actualidad toda empresa tiene clientes ya sean externos o internos, estos vienen a ser su razón de ser, sin estos clientes no existiríamos.

Por esta razón se necesita una buena atención a los clientes para que así estén satisfechos a medida de acuerdo que se desarrollen adecuadas estrategias, las que se consoliden a través de la planificación interna de la empresa en el presente trabajo de investigación.

1.2.1. Tipo de Investigación

- a. Tipo de Investigación: Documental.
- b. El nivel del problema de investigación: Descriptivo - Explicativo.

1.2.2. Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencias Económico Administrativas.
- Área: Ingeniería Comercial.
- Línea: Economía.

1.2.3. Análisis de Variables

a. Análisis de Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Gestión Comercial

b. Operacionalización

Variables	Sub Variable	Indicadores	Sub Indicadores
Variable Independiente Plan Estratégico	Evaluación Interna	Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento • Mercado • Logística • Servicios
	Evaluación Externa	Indirecta	PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico)
		Directa	AMOFHIT (Administración, Marketing, Organización, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación, Tecnología)
	Estrategias	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de Mercado, • Desarrollo de Producto • Desarrollo de Mercado, • Diversificación de Producto
Variable Dependiente: Gestión Comercial Eficaz	Oferta	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Competitividad • Innovación • Crecimiento
	Demanda	Análisis del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Desempeño • Ventajas Competitivas
	Eficacia	Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Nivel de Ventas
	Procedimientos	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación • Satisfacción del Cliente

1.2.4. Interrogantes Básicas

- ¿De qué manera se da la Gestión Comercial en la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Las condiciones indirectas inciden en el desarrollo de las actividades de la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Cuáles son las condiciones directas que inciden en el desarrollo de las actividades de la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Se aplican estrategias de desarrollo en la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Cuál es el Diagnóstico de la oferta existente a nivel de competencia en la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Se ha llevado a cabo un análisis del mercado en el que desempeña sus actividades la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿De qué manera se da el rendimiento operativo en la empresa Proteous Security S.A.C.?
- ¿Qué tipo de metodología se requiere para el desarrollo de los procedimientos en la empresa Proteous Security S.A.C.?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la gestión comercial de equipos de seguridad en la empresa Proteous Security S.A..

2.2. Objetivos Específicos

- Describir la manera que se da la Gestión Comercial en la empresa Proteous Security S.A.C.
- Identificar las condiciones indirectas que inciden en el desarrollo de las actividades en la empresa Proteous Security S.A.C.
- Identificar las condiciones directas que inciden en el desarrollo de las actividades de la empresa Proteous Security S.A.C.
- Diseñar las estrategias de desarrollo para la empresa Proteous Security S.A.C.
- Realizar el diagnóstico de la oferta existente a nivel de competencia de la empresa Proteous Security S.A.C.
- Realizar un análisis del mercado en el que desempeña sus actividades en la empresa Proteous Security S.A.C.
- Analizar la manera que se da el rendimiento operativo en la empresa Proteous Security S.A.C.
- Describir la metodología que se requiere para el desarrollo de los procedimientos en la empresa Proteous Security S.A.C.

3. Justificación de la Investigación

- **Por su relevancia:** Es importante porque permitirá a la empresa la mejora de su gestión comercial de manera oportuna permitiendo el cumplimiento de las actividades, proyectos, metas y objetivos.
- **En lo económico:** Es importante porque permitirá a la empresa, mantener mejora en los procedimientos de atención y seguridad para con sus clientes en la ciudad de Arequipa.
- **En lo social:** Es importante porque permitirá al personal de la empresa en establecer una mejor relación con interna-externa, tener un mejor manejo de información, recursos, tiempo, control del proceso, y dar una rápida respuesta a las necesidades del cliente.

4. Marco Conceptual

4.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David¹ define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus

¹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 4

objetivos". Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de planeamiento estratégico nos la brinda Sallenave²; afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

De acuerdo con Steiner³ la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En conclusión, se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

² Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003. p. 38

³ Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003. p. 21.

4.2. MERCADO

Lugar en donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales⁴.

- Población Objetivo⁵

La población objetivo es aquella que será beneficiada con el proyecto. Se identifica a partir de la población de referencia, definida como la población total del área de influencia, perteneciente al grupo en estudio (por ejemplo, si el problema identificado afecta a la tercera edad, la población de referencia es el total de la población de la tercera edad ubicada en el área de influencia).

- Demanda⁶

Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

- Oferta⁷

Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

- Producto⁸

Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización a su mercado meta para satisfacer sus

⁴ López, T. Fundamentos del Marketing. Primera Edición. Prisma. México. 2010. p. 15

⁵ Fisher, L. Mercadotecnia. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México. 2008. p. 226

⁶ Ob Cit: Fisher, L. : 2008 p. 213

⁷ Ob Cit: Fisher, L. : 2008 p. 214

⁸ Ob Cit: Fisher, L. : 2008 p. 247

necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

4.2.1. Procedimientos⁹

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

- Negociación¹⁰

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

- Comercialización¹¹

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

⁹ Portal Electrónico Definición. Actividad. Extraído el 13 de Junio del 2014 de <http://www.definicion.org/actividad>

¹⁰ Lambin, J. Mundo Empresarial. Euskampus. España. 2010. p. 13

¹¹ Gurria, M. Desarrollo y Gestión. Editorial Losne. España. 2009. p. 54

4.3. GESTIÓN COMERCIAL

4.3.1. Definición

Es la administración de recursos, sea dentro de una empresa, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser atendidos¹².

4.3.2. Características

La gestión comercial cuenta con algunas características que resultan ser las encargadas de la formación y el desarrollo de la misma, y es muy importante que estas se consideren a la hora de elaborar un plan de gestión para una empresa. En primer lugar la gestión empresarial trabaja de una manera específica en todos sus resultados, aunque no podamos evitar relacionar la gestión empresarial con muchos otros factores que influyen en el desarrollo de una empresa, la gestión empresarial debe ser específica y diferente con respecto a todos ellos. Cuando se habla de gestión empresarial es fundamental que se conozca que ésta se divide en diferentes etapas y elementos que combinados ayudan a lograr un mejor desempeño de dicha actividad empresarial.

También es importante tener en cuenta la unidad jerárquica con la que se mide ya que la gestión empresarial suele ser llevada a cabo por diferentes personas que poseen distintos grados, de esta manera, una empresa logra formar un solo cuerpo gestor que va desde el gerente principal hasta el último empleado, pero cada uno posee una importancia

¹² James, E. (2006) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México. p. 11

fundamental en el desarrollo de la gestión. Otra de las características fundamentales es su valor instrumental. El mismo nos indica que la gestión empresarial es solo un medio que ayuda a la empresa a concretar todos los objetivos que la misma posee. Por último, la gestión empresarial representa un correcto uso de sus principios, de sus procesos y sus procedimientos, como también de los métodos y muchas otras ciencias que suelen relacionarse con la eficiencia en la que debe realizar este trabajo¹³.

5. Hipótesis

Dado que se lleva a cabo el desarrollo de un plan estratégico en la empresa Proteous Security S.A.C. de la ciudad de Arequipa de acuerdo al diagnóstico externo-interno identificando las principales fuerzas, es probable que ello permita mejorar la gestión comercial de los equipos de seguridad ofertados por la empresa en el segmento al cual se encuentran dirigidas sus estrategias de mercado.

¹³ James, E. (2006) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Mexico. p. 13

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

TECNICA	INSTRUMENTO
ENCUESTA	CUESTIONARIO

2. Campo de verificación

2.1. Ubicación espacial

Se llevará cabo en la ciudad de Arequipa con la información de una empresa cuya gestión comercial es la oferta e instalación de equipos de seguridad domiciliaria.

2.2. Ubicación temporal

El trabajo de campo durará aproximadamente 3 meses (sincrónica)

2.3. Unidad de estudio

- Personal involucrado en la gestión comercial de la empresa.
- Población de Arequipa Metropolitana.

3. Estrategia de recolección de datos

3.1. Organización

- Coordinación con la empresa
 - Presentar los documentos administrativos respectivos para solicitar la autorización de la toma de datos.
 - Solicitar una entrevistas con los responsables del manejo de la información.
 - Recopilar los datos mediante el uso de la observación y formatos de análisis de información.
- Procesamiento de Datos
 - La presentación se realizará en tablas y gráficos.

3.2. Recursos

a. Humanos

Está conformado por el investigador responsable de la presente investigación.

b. Materiales

01 Laptop Toshiba

Documentos de la empresa

Papelería para impresión del instrumento y redacción del informe final

c. Financieros

Los gastos ocasionados por la presente investigación serán cubiertos íntegramente por el investigador.

3.3. Criterios para el manejo de resultados

3.3.1. Investigación de campo

El procesamiento de la información es uno de los aspectos cruciales que se tendrá en cuenta; ya que con este se dará respuesta a las preguntas planteadas en el presente trabajo de investigación.

Se aplicarán técnicas estadísticas para organizar y reducir masas de datos a términos descriptivos. El análisis estadístico genera información precisa y definida respecto a las características de los datos. Para lograr el objetivo se desarrolla la tabulación y análisis como la codificación, categorización de las variables (datos), elaboración de matriz de codificación e ingreso de datos codificados a paquetes informáticos para su procesamiento estadístico.

4. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO

Actividad	MES 1				MES 2				MES 3			
Identificación de la idea de Investigación												
Formulación del Plan de Tesis.												
Marco Teórico												
Marco Operacional												
Resultados de la información primaria.												
Organización de los datos												
Resultados finales de investigación.												

5. PRESUPUESTO

Concepto	Costo unidad (S./)	Total costo (S./)
Aplicación del Cuestionario (384)	1.00	384.00
Movilidad	50.00	50.00
Copias Material Bibliográfico	100.00	100.00
Tiños	30.00	30.00
Copias Tesis (05 Ejemplares)	50.00	250.00
TOTAL		714.00