

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD,
VIGILANCIA Y CONTROL ESVISAC, 2019 – 2022

Tesis presentada por la bachiller:

Juárez Carpio, Johannie Franchesca

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor: Ing Ticse Villanueva, Edwing

Arequipa – Perú

2020



FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

*EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTION PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y CONTROL ESVICSA., 2019-
2022*

PRESENTADO POR (EL) O (LOS) BACHILLER (ES):

JUAREZ CARPIO, JOHAMNIE FRANCHESCA

NUESTRO DICTAMEN ES:

Procedente

OBSERVACIONES:

Ninguna

Arequipa, 27 mayo de 2020

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: **Edwing Ticse Villanueva**

Código: **1341**

mdc

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: _____

Código: _____

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

EL PLAN ESTRATEGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y
CONTROL ESVICSA, 2019 - 2022

PRESENTADO POR EL(LA) BACHILLER (ES) :

JUAREZ CARPIO, JOHAMNIE FRANCHESCA

NUESTRO DICTAMEN ES:

PROCEDENTE

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Arequipa, 03 de julio del 2020.

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert Zevallos Gonzales

Código: 1840

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: _____

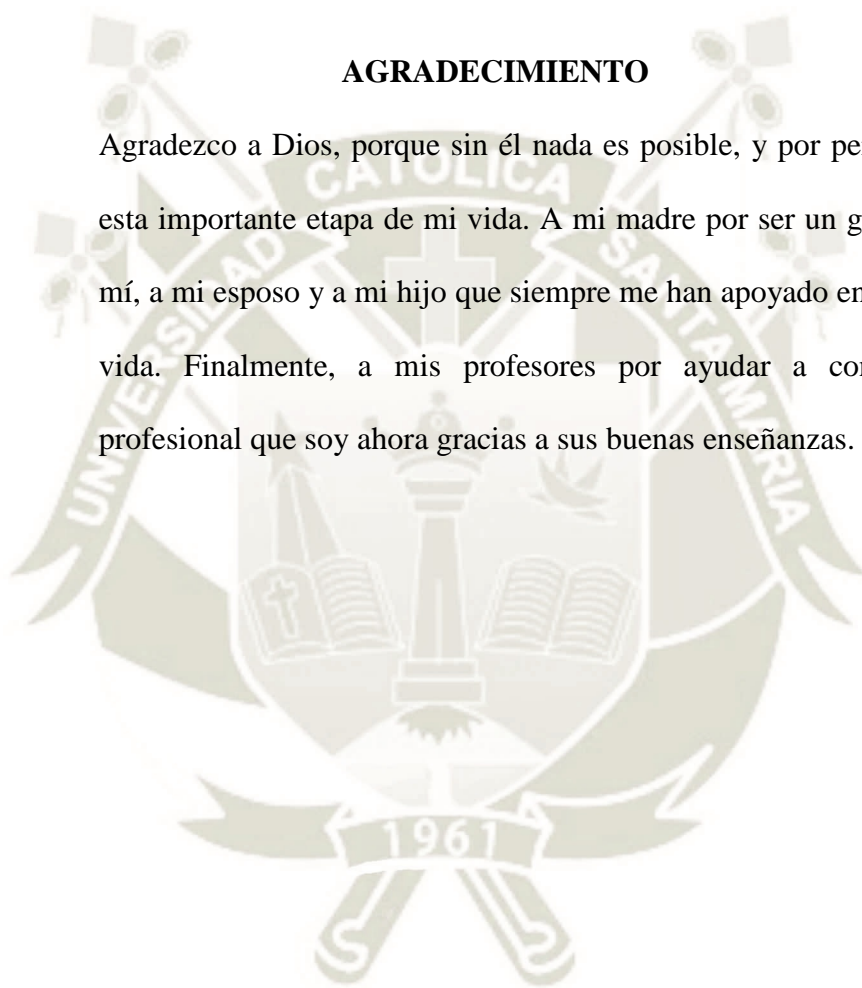
Código: _____

DEDICATORIA

A mi madre, a mi esposo y a mi hijo por ser mi fortaleza, mi guía y porque todos mis logros se los debo a ellos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque sin él nada es posible, y por permitirme llegar a esta importante etapa de mi vida. A mi madre por ser un gran ejemplo para mí, a mi esposo y a mi hijo que siempre me han apoyado en cada paso de mi vida. Finalmente, a mis profesores por ayudar a convertirme en la profesional que soy ahora gracias a sus buenas enseñanzas.



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo, el estudio y elaboración de un plan de estratégico para la empresa de seguridad ESVICSAC, con el objetivo primordial de mejorar la competitividad de la empresa en su sector.

El diseño del plan estratégico comprende tanto el análisis y diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, mediante diferentes herramientas estratégicas tales como el análisis PEST, análisis competitivo de Porter, identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de crecimiento de la empresa, así como también la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y también la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE), Matriz PEYEA y Matriz de la gran estrategia. Con el fin de que con dicha información pueda realizar el plan estratégico, y basándose en los objetivos planteados, se podrá plantear objetivos por cada perspectiva para el mapa estratégico, los cuales primero se priorizaran según su importancia, para posteriormente mediante la medición estratégica definir los indicadores para la medición.

Palabras Clave: Competitividad, Plan estratégico, perspectivas, mapa estratégico.

ABSTRACT

The purpose of this work is to study and develop a strategic plan for the ESVICSAC security company, with the primary objective of improving the competitiveness of the company in its sector. On the other hand, the type of research used was quantitative descriptive, with a total of 45 clients being the probabilistic sample used as market information about the clients' perception of the market and the Aceros Gama company.

The design of the strategic plan includes both the analysis and diagnosis of the internal and external situation of the company, through different strategic tools such as the PEST analysis, Porter's competitive analysis, identification of weaknesses, strengths, threats and growth opportunities of the company. company, as well as the Matrix of Evaluation of Internal Factors (EFI) and also the Matrix of Evaluation of Internal Factors (EFE), Matrix PEYEA and Matrix of the great strategy. In order that with this information you can carry out the strategic plan, where based on the objectives set, the objectives that will be raised by each perspective for the strategic map will be determined, which will first be prioritized according to their importance, and then through the strategic measurement define the indicators for measurement.

Keywords: Competitiveness, Strategic plan, perspectives, strategic map.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE GENERAL	VII
INDICE DE TABLAS	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Descripción del problema.....	3
2.2. Formulación del problema.....	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	7
7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	7
7.1. Variable Independiente (X).....	8
7.2. Variable Dependiente (Y)	9

8. METODOLOGÍA.....	9
8.1. El tipo de investigación	9
8.2. El nivel de la investigación	10
8.3. Diseño de la investigación.....	10
8.4. Secuencia metodológica.....	11
CAPITULO II	12
MARCO DE REFERENCIA	12
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Estrategia.....	14
2.2. Planificación.....	17
2.3. Planificación estratégica.....	19
2.4. Plan estratégico	20
2.5. Seguridad.....	41
CAPITULO III.....	43
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	43
1. ANÁLISIS EXTERNO	43
1.1. Análisis PESTEL.....	43
1.2. Análisis Competitivo (M. Porter).....	53
2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	66
2.1. Datos generales de la empresa.....	66
2.2. Organización y estructura de la empresa.....	66
2.3. Perfil del negocio	68

2.4. Análisis AMOFHIT.....	73
CAPITULO IV.....	84
DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO	84
1. MISIÓN.....	84
1.1. La misión actual de la empresa	84
1.2. Elementos de la misión propuesta	84
1.3. Misión Propuesta.....	86
2. VISIÓN	86
3. VALORES	86
4. ANÁLISIS FODA	87
4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	88
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	91
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	94
5.1. Matriz del perfil competitivo.....	94
5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Estratégica - PEYEA	97
5.3. Matriz de la Gran Estrategia.....	100
5.4. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (F.O.D.A.).....	103
6. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	105
6.1. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	105
7. MODELO CANVAS	108
7.1. Alianzas estratégicas	108
7.2. Actividades claves.....	108

7.3.	Recursos claves	109
7.4.	Relaciones con los clientes.....	109
7.5.	Canales de distribución	110
7.6.	Segmento de mercado	110
7.7.	Estructura de costos.....	110
7.8.	Fuentes de ingreso.....	111
CAPITULO V		112
PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN BSC.....		112
1.	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	112
2.	VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN	113
3.	PROPÓSITOS DEL PLAN DE MEJORA.....	113
4.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	114
5.	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO.....	114
5.1.	Definición de líneas estratégicas	114
6.	MAPA ESTRATÉGICO	115
6.1.	Objetivos de la Perspectiva Financiera.....	115
6.2.	Objetivos de la Perspectiva de clientes	116
6.3.	Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos	117
6.4.	Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	118
7.	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	119
7.1.	Iniciativas estratégicas P. Financiera.....	119
7.2.	Iniciativas estratégicas P. Mercado/Clientes	120
7.3.	Iniciativas estratégicas P. Procesos	121
		x

7.4.	Iniciativas estratégicas P. Formación y Crecimiento	122
8.	PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	123
8.1.	Criterios de racionalización.....	123
8.2.	Importancia estratégica.....	124
9.	PRESUPUESTO	125
10.	MEDICIÓN ESTRATÉGICA	126
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	131



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable Independiente.....	8
Tabla 2: Variable Dependiente	9
Tabla 3: Cantidad de empresas de Servicios de Seguridad por cada departamento	44
Tabla 4. Normatividad de Seguridad Privada SUCAMEC.....	52
Tabla 5: Poder de negociación con los clientes	54
Tabla 6: Poder de negociación con los proveedores.....	57
Tabla 7: Riesgo de Ingreso de nuevos competidores.....	60
Tabla 8: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	62
Tabla 9: Rivalidad competitiva entre industrias	63
Tabla 10: Ponderación y determinación de la atractividad.....	65
Tabla 11: Datos de ESVICSAC.....	66
Tabla 12: Principales Competidores del sector.....	72
Tabla 13: Evolución de las ventas netas	77
Tabla 14: Evaluación de la misión actual	84
Tabla 15: Componentes esenciales para la declaración de la misión	85
Tabla 16: Matriz de enfrentamiento de Oportunidades y amenazas.....	88
Tabla 17: Evaluación de Factores Externos de ESVICSAC.....	90
Tabla 18: Matriz de enfrentamiento de fortalezas y debilidades	91
Tabla 19: Evaluación de Factores Internos de ESVICSAC.....	93
Tabla 20: Factores críticos elegidos.....	94
Tabla 21: Método de comparación entre factores.....	95
Tabla 22: Matriz de Perfil Competitivo de ESVICSAC.....	96

Tabla 23: Matriz PEYEA.....	98
Tabla 24: Porcentaje de crecimiento de ESVICSAC.....	100
Tabla 25: FODA estratégico.....	103
Tabla 26: Matriz MCPE.....	105
Tabla 27: Matriz MCPE resumida.....	106
Tabla 28. Factores Críticos de éxito.....	112
Tabla 29. Definición de líneas estratégicas.....	114
Tabla 30. Objetivos P.Financiera.....	115
Tabla 31. Objetivos P.Clientes.....	116
Tabla 32. Objetivos P. Procesos.....	117
Tabla 33. Objetivos P. Aprendizaje y crecimiento.....	118
Tabla 34. Iniciativas P. Financiera.....	119
Tabla 35. Iniciativas P.Mercado/Clientes.....	120
Tabla 36. Iniciativas P.Procesos.....	121
Tabla 37. Iniciativas P. Aprendizaje y crecimiento.....	122
Tabla 38. Criterios de racionalización.....	123
Tabla 39. Presupuesto.....	125
Tabla 40. Medición estratégica 1.....	126
Tabla 41. Medición estratégica 2.....	127

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia Metodológica	11
Figura 2: Proceso estratégico	21
Figura 3: Proceso de un plan estratégico	21
Figura 4: Cinco fuerzas competitivas	24
Figura 5: Matriz FODA	28
Figura 6: Estructura de la cadena de valor	30
Figura 7: Lienzo modelo Canvas	33
Figura 8: Mapa estratégico	37
Figura 9: Variación del Producto Bruto Interno	45
Figura 10: Variación Servicios Prestados a las Empresas: Valor agregado Bruto	46
Figura 11: Inversión pública al mes de julio 2019	47
Figura 12: Población ocupada por trimestres y años, según Área de Residencia	47
Figura 13: Tasa de víctimas de algún hecho delictivo a nivel nacional-Enero a Junio 2019	49
Figura 14. Tasa de víctimas de algún hecho delictivo, según departamento	50
Figura 15: Organigrama ESVICSAC	68
Figura 16: Mercado de ESVICSAC (2018)	69
Figura 17: Participación de mercado: Empresas de seguridad 2018	71
Figura 18: Facebook institucional de ESVICSAC	74
Figura 19: Total de ventas netas	77
Figura 20: Distribución de los servidores en el Rack ESVICSAC	81
Figura 21: Análisis FODA	87

Figura 22: Matriz PEYEA	98
Figura 23: Índice de la Producción de Servicios Prestados a Empresas.....	101
Figura 24: Matriz de la Gran Estrategia.....	102
Figura 25. Mapa Estratégico.....	115
Figura 26. Priorización estratégica	124



INTRODUCCIÓN

El sector de seguridad se desarrolla tanto como se desarrolla cualquier otro sector de la economía, porque si un sector se desarrolla, también se desarrolla el crimen y la inseguridad, por ello el sector de seguridad público y privado crece a la par de cualquier economía, tal como pasa con el Perú, que viene desarrollando su economía en los sectores industrial, servicios, financiero, etc. Es por eso que una empresa que se dedique a prestar el servicio de seguridad, debe ser más eficiente de una manera permanente. Muy poco se puede hacer por cambiar la inseguridad ciudadana, pero se puede confrontar este mal social con medidas de seguridad más estrictas. La delincuencia aumenta y se desarrolla, por lo que en la sociedad también se desarrolla su contraparte para combatirla, por ello esta investigación trata del desarrollo de un plan estratégico de una empresa de seguridad, en cuyos capítulos se encuentra lo siguiente.

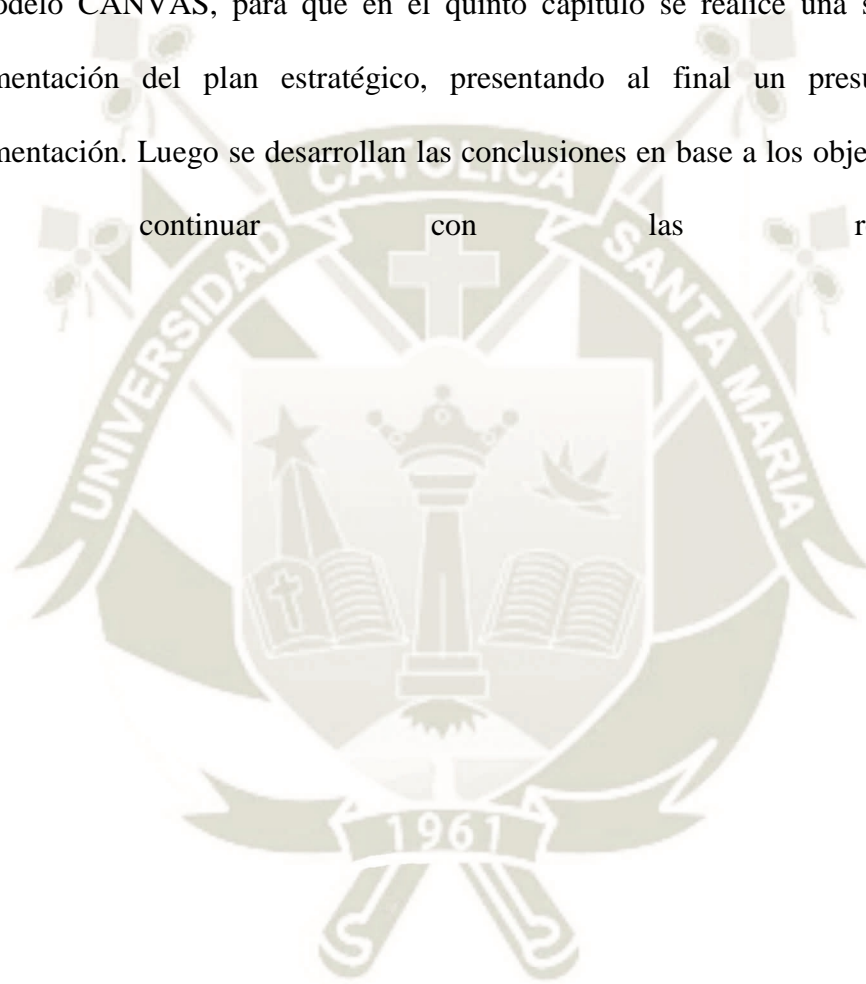
En el primer capítulo se plasma el problema que se trata en esta investigación, al igual que en modo de objetivos se plasma e resultado que se desarrollará en los posteriores capitulos. También se defiende la importancia del tema que trata esta investigación descrito como la justificación de la investigación y se presenta el planteamiento de las variables que se manejan en esta investigación y la metodología para su desarrollo.

En el segundo capítulo se presenta la base teórica con la que se desarrolla la investigación, es decir, el significado teórico de las variables de investigación, del tema principal, de la metodología y otros puntos que se presentan en el escrito

El tercer capítulo contiene un análisis interno y externo de la empresa en estudio, como parte del desarrollo de la investigación y del primer objetivo planteado que se refiere al

diagnóstico de la situación actual para reconocer sobre qué situación se trabaja la propuesta de plan estratégico.

En el cuarto capítulo se desarrolla el diseño del plan estratégico de acuerdo a la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta las capacidades, el mercado y demás con apoyo del modelo CANVAS, para que en el quinto capítulo se realice una simulación de la implementación del plan estratégico, presentando al final un presupuesto para la implementación. Luego se desarrollan las conclusiones en base a los objetivos planteados, para continuar con las recomendaciones.



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Título de la investigación

El planeamiento estratégico como instrumento de gestión para mejorar la competitividad de la empresa de seguridad, vigilancia y control ESVICSAC, 2019 – 2022.

2. Planteamiento del problema

2.1. Descripción del problema

El Perú ha venido experimentando ciertos cambios respecto a los temas de seguridad, debido a que esta se ha vuelto una de las principales preocupaciones de la ciudadanía, ya que se tiene una percepción negativa sobre las políticas aplicadas para combatir dicha inseguridad; es por eso que según el barómetro de las Américas realizado por el proyecto de opinión pública de América Latina (LAPOP), el Perú ocupa uno de los primeros puestos dentro del continente respecto a países con mayor índice de inseguridad.

Si bien existen planteamientos del gobierno acerca de medidas para contrarrestar la delincuencia en el país, este no se ve reflejada en la confianza de la población, por lo que ha llevado a las personas a tomar medidas que les permitan sentirse protegidos, debido a que en la actualidad se necesitan sistemas complejos que respondan de manera positiva y rápida en contra de la delincuencia.

Es así que empieza el surgimiento de diferentes modelos de negocio cuya principal finalidad es resguardar y anticiparse con medidas preventivas respecto al resguardo de sectores, organizaciones y personas de manera integral, en este sentido el

desarrollo de dicho sector ha conllevado a que empresas como ESVICSAC busquen diferenciarse a través de una propuesta de valor atractiva la cual les permitan tener mayor competitividad en el mercado llevando una correcta gestión estratégica de los diferentes objetivos a corto, mediano y largo plazo, siendo su capacidad de acción y control de los objetivos estratégicos los principales indicadores que le permitan minimizar los riesgos u optimizar sus recursos.

En la actualidad si bien la empresa ESVICSAC cuenta con una importante participación de mercado, puesto que sus 30 años de experiencia es una de sus mayores fortalezas, además existen diferentes factores tales como la atractividad de la industria, las características del mercado, la estructura organizacional y el incremento de mayores competidores, algunos de los factores internos y externos por los que surge la necesidad de gestionar estrategias y acciones las cuales mediante un plan estratégico le permitan a la empresa una mejor alineación de las diferentes perspectivas que componen la organización.

2.2. Formulación del problema

2.2.1. Formulación del problema general

- ¿Cuál es el planeamiento estratégico para mejorar la competitividad de la empresa de seguridad, vigilancia y control ESVICSAC?

2.2.2. Formulación de problemas secundarios

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa ESVICSAC y que fortalezas le permiten diferenciarse de la competencia?

- ¿Cuál es la propuesta de valor ideal para la empresa ESVICSAC a través del modelo CANVAS?
- ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas a corto y largo plazo establecidas para mejora de la competitividad de la empresa ESVICSAC?
- ¿Cuáles son los mecanismos de control que permitirán la mejora de la competitividad de la empresa ESVICSAC?
- ¿Cómo incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa ESVICSAC?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

- Diseñar el plan estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa de seguridad, vigilancia y control ESVISAC, para el periodo 2019 – 2022

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y asimismo determinar las fortalezas principales de la empresa ESVICSAC de seguridad, vigilancia y control ESVISAC y así diferenciarse de la competencia.
- Determinar la propuesta de valor de la empresa ESVICSAC a través del modelo CANVAS.
- Formular las iniciativas estratégicas a corto y largo plazo para la mejorar de la competitividad de la empresa ESVISAC

- Formular mecanismos de control estratégico que permitirán la mejora de la competitividad de la empresa ESVICSAC
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa ESVICSAC

4. Justificación de la investigación

Las políticas de estado de las últimas décadas en aspectos relacionados a combatir la seguridad no han tenido trascendencia en disminuir los índices delictivos, esto ha conllevado al crecimiento y desarrollo de empresas privadas que se dediquen a ofrecer servicios de prevención de riesgos y vigilancia privada a fin de combatir la inseguridad.

Los problemas económicos que enfrentan el país y la presencia de empresas informales son uno de los principales problemas que atraviesa las empresas de seguridad privada. La empresa de seguridad ESVICSAC viene desarrollando sus servicios por más de 30 años y para llevar a cabo sus objetivos requiere contar con instrumentos y acciones que mejoren sus niveles de competencia y de posicionamiento.

En la presente investigación se establecerá el diseño de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) donde se tomará como base los objetivos institucionales para el posterior desarrollo de estrategias y procesos de mejora continua, identificar las fortalezas y debilidades a través de un análisis estratégico interno de la empresa de seguridad ESVICSAC es crucial para el presente estudio ya que nos permitirá medir el desempeño de la empresa; por lo que en calidad de colaboradora de la empresa, se cuenta con la disponibilidad y acceso a la información por parte del personal directivo de la empresa.

El uso de la herramienta estratégica Balanced Scorecard (BSC) permitirá seguir de cerca la estructura de la empresa y sus planes de acción, conocer sus indicadores de desempeño y de gestión permitiendo encaminar los objetivos propuestos y tener una mayor visión y estrategia competitiva en referencia a los indicadores internos situacionales; los mismos que conllevaran a tomar acciones que permitan mejorar el rendimiento y gestión de la organización.

5. Delimitación de la investigación

- **Campo** : Gestión empresarial
- **Área de trabajo** : Gerencia estratégica
- **Línea** : Optimización del desempeño

6. Hipótesis de la investigación

La realización de un plan estratégico como herramienta de gestión para la empresa de seguridad, vigilancia y control ESVISAC permitirá mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en un 75% puesto que en la actualidad solo un 60% está satisfecho con los servicios de la empresa, por ello con dicho plan se pretende el cumplimiento de los objetivos de mejora continua en relación a su visión establecida.

7. Operacionalización de variables

En los siguientes cuadros se visualiza el detalle de las variables, indicadores y sub-indicadores analizados y determinados para la presente investigación

7.1. Variable Independiente (X)

Tabla 1: Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)	INDICADORES	CRITERIOS
Diseño de un plan estratégico	<i>Indicadores de los procesos internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de proceso - Indicadores de Productividad - Calidad de Producto. - Costos del Producto - Tiempos de entrega - Eficiencia de procesos de Fabricación - Indicadores Medioambientales
	<i>Indicadores desde la perspectiva del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad del cliente - Satisfacción del cliente - Calidad percibida del cliente de nuestro Producto
	<i>Indicadores de la perspectiva financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliaciones de Capital - Fusiones y absorciones de sociedades - Gestión del Riesgo - Costos del Producto - Liquidez de la empresa - Endeudamiento

<p><i>Indicadores desde la perspectiva de la innovación y aprendizaje</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de Trabajadores. - Incremento de capacidades del personal - Lanzamiento de nuevos productos o servicios. - Ahorros de costos por innovación en procesos - Innovación de productos
---	--

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

7.2. Variable Dependiente (Y)

Tabla 2: Variable Dependiente

<p>VARIABLE DEPENDIENTE (X)</p>	<p>INDICADORES</p>	<p>CRITERIOS</p>
<p>Competitividad</p>	<p><i>Proceso de Gestión integral</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Organización - Ejecución - Control
	<p><i>Competitividad empresarial</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad (para medir el resultado final de los servicios brindados siguiendo patrones de la empresa)

Fuente: Robbins y Coulter (2016)

8. Metodología

8.1. El tipo de investigación

El estudio en una investigación del tipo aplicada, ya que su alcance en cuanto al desarrollo de su realización y validación será eminentemente práctico con el uso de herramientas estratégicas y datos proporcionados por la empresa. La aplicación de los procedimientos en estudio realizado permitirá viabilizar, conjugar los conceptos estratégicos como instrumento aplicativo que contribuye a las decisiones estratégicas del presente estudio.

8.2. El nivel de la investigación

Es descriptivo por cuanto se toma en cuenta los elementos estratégicos como el Balance Scorecard como herramienta de control de los objetivos y proceso de investigación en el presente plan.

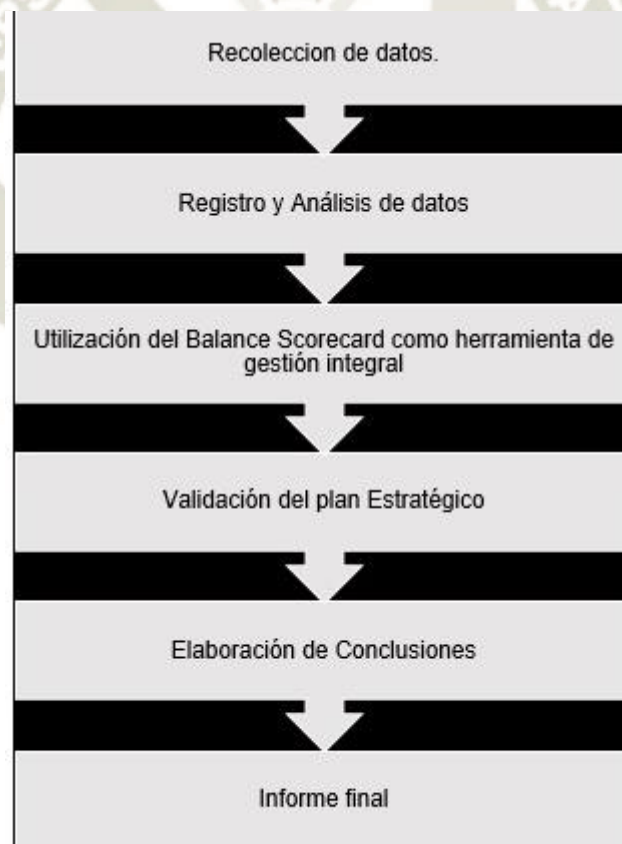
8.3. Diseño de la investigación.

Constará de la estrategia desarrollada en investigación que será pre-experimental y descriptivo. Es pre-experimental en la medida se manipulará variables conceptuales de planeamiento estratégico como una propuesta sin su aplicación efectiva, solamente se realizarán proyecciones de los resultados que se obtendrían tras su aplicación. Es descriptivo puesto que los conceptos de planeamiento estratégico van de la mano con las variables utilizadas las cuales son base explicativa en el presente trabajo teniendo como objetivo principal investigación los niveles de incidencia y datos logrados en la presente investigación.

8.4. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica considerar que consideramos para la realización del presente estudio es:

Figura 1: *Secuencia Metodológica*



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes de la investigación

Moncayo, Muzante y Pinglo (2017), “Plan estratégico para el empresa HPG security S.A.C. para el periodo 2017-2021” Universidad San Ignacio de Loyola, Lima - Perú.

La investigación estuvo fundamentada en la propuesta de implementación de un plan estratégico aplicado a una empresa de seguridad de bienes patrimoniales el cual tuvo como principal finalidad la proyección en el crecimiento sostenible de la empresa, por lo que mediante herramientas de recolección de datos tales como la entrevista, encuestas de satisfacción al cliente y fichas de observación con lo que investigó la empresa a fondo para plantear los objetivos y estrategias adecuadas.

Este estudio sirve para la actual debido a la utilización de técnicas para la acumulación de información sobre una organización, un extensivo análisis interno y externo, métodos y puntos que se tomarán para esta investigación los cuales de la misma forma serán usados para la presente investigación, así mismo la utilización de las herramientas de gestión

estrategica tales como el balance scorcard, Análisis FODA, análisis Porter, etc. permitirán una mayor visualización del entorno ya que el análisis y formulación estratégica de la empresa investigada fue realizada en torno al mismo sector.

Mora (2013), “ propuesta de plan estratégico para una empresa que presta servicios de seguridad privada en el distrito metropolitano de Quito ” Pontificia universidad Católica del Ecuador, Quito – Ecuador. En dicha investigación se planteó una propuesta de plan estratégico entorno a la mejora de la participación y crecimiento de la empresa SECOIN Cía Ltda en el mercado, por lo que se analizó el entorno mediante la utilización de las herramientas de gestión Pestel y porter; por otro lado el análisis interno fue realizado en torno a la competitividad y la capacidad de optimización de los recursos, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y poder plantear los objetivos y estrategias que le permitan tener una mayor rentabilidad en el mercado.

El presente estudio tiene gran relevancia en cuanto al análisis de las estrategias, políticas, planes de acción y objetivos a corto, mediano y largo plazo planteados para la organización y que a su vez fueron plasmados en un mapa estratégico siendo esta última la herramienta de gestión con mayor relevancia en la investigación.

Espinoza (2013), “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”, Lima – Perú.

La investigación tuvo como principal objetivo el análisis y la determinación de un plan estratégico enfocado en tres grandes empresas de seguridad en Lima metropolitana tales como Prosegur, Seguritas y G4S. para la realización y planteamiento de la investigación se determinaron como instrumentos para la recolección de datos los modelos de excelencia de

gestión realizadas por el Centro de desarrollo industrial de la Sociedad Nacional de Industrias; por otro lado la investigación tiene una comparativa de tres de las principales empresas que brindan servicios de seguridad de manera diversificada

La importancia de esta investigación como antecedente para el presente estudio está enfocado en el análisis de tres importantes empresas del sector, así como el uso de una guía para la dirección de la calidad, por otro lado la participación de las empresas en el mercado, debido al enfoque de la beatitud del consumidor acerca de los servicios brindados por dichas empresas y el uso del instrumento de gestión por medio del mapa estratégico para el alineamiento de toda la organización.

2. Marco teórico

2.1. Estrategia

2.1.1. Definición de estrategia

Es un agregado de hechos que ayuda a acceder de forma general alcanzar los objetivos trazados por la organización y a su vez generan respuestas del entorno en el tiempo (Stoner, 1996).

Por otro lado, la estrategia también se puede definir como el establecimiento de objetivos organizacionales, el despliegue de acciones y determinación de los recursos a utilizar para que en el largo plazo se logre el cumplimiento de las metas (Chandler, 2003).

En base a las definiciones realizadas por los diferentes autores podemos definir la estrategia como la forma, los hechos y los recursos que de manera conjunta y

anticipada realizan las empresas, con el propósito de lograr los objetivos planificados a largo plazo.

2.1.2. Importancia de la estrategia

Si bien la estrategia hace referencia a las medidas y acciones que las organizaciones realizan para generar una mayor competitividad y desarrollo comercial de manera que puedan obtener resultados positivos que contribuyan en la entrega de valor y crecimiento empresarial, la estrategia le proporciona a las organizaciones una guía y horizonte de lo que debe y no debe hacer, es así que una estrategia equivocada podría generar problemas de competitividad y pérdida de recursos con consecuencias que repercutan o pongan en riesgo la estabilidad organizacional (Thompson, Peteraf, Strickland, y Gamble, 2012).

2.1.3. Niveles de la estrategia

Antes que formular una estrategia empresarial que permita potenciar las capacidades de la empresa para cumplir sus objetivos trazados a largo plazo es importante responder a diferentes cuestiones tales como: ¿Dónde vamos a competir?, ¿Cuánto vamos a producir? y ¿En qué mercado nos vamos a desenvolver?; por ello es indispensable distinguir y los distintos niveles de la estrategia para poder definir las acciones a realizar; teniendo en cuenta que las estrategias competitivas no son excluyentes, ya que una misma empresa puede utilizar más de una estrategia e inclusive un liderazgo en costes y una diferenciación generaran grandes beneficios ya que una organización debe buscar el máximo diferenciador sin sacrificar costes.

2.1.3.1. Nivel competitivo

- A. Liderazgo en costes:** Consiste en la capacidad de mantener los costos bajos. De manera que estos sean menores a los utilizados por los competidores, dicha estrategia puede generar una ventaja competitiva en la medida de que sea mantenida y difícil de imitar por sus rivales de industria (Porter, 1989).
- B. Diferenciación:** Son las cualidades que desarrolla la organización y ofrece a mercado, el cual puede implicar elevar los costos y gastos organizacionales. Para poder distinguirse del resto de competidores, el cual es realizado a través de los denominados vehículos para la gestión estratégica, es decir el cómo se llegara a los diversos buscando ofrecer un atributo de valor diferenciador.
- C. Enfoque:** Segmentar de manera correcta los mercados para que se puedan ajustar estrategias de acuerdo al segmento seleccionado y lograr la ventaja competitiva de manera general. Uno de los riesgos que puede surgir al desarrollar este tipo de estrategias es la posibilidad de que otros competidores logren imitar la estrategia o que el mercado demandante cambie sus preferencias en función a un mercado más general.

2.1.3.2. Nivel corporativo

La estrategia corporativa hace referencia al recorrido de la empresa en general y la gestión de su cartera de negocios (Wheelen, Hunger, y Oliva, 2007).

La táctica organizacional da referencia al lugar en donde competir y así mismo está enfocada en las crecientes oportunidades de negocio mediante el ingreso a nuevos mercados para generar una propuesta de valor.

A. Diversificación relacionada: Consiste en la similitud del uso de recursos para la incursión en nuevo mercado, es decir se comparten ciertos aspectos operacionales tales como, los canales de distribución, la tecnología, logística, etc. Las empresas que utilizan la diversificación relacionada buscan la obtención de sinergias para poder compartir recursos a través todas las unidades de negocio.

B. Diversificación no relacionada:

La Diversificación no relacionada hace referencia a que no existe ninguna relación entre las unidades de negocio ya sean las existentes y las nuevas oportunidades de diversificación sin buscar sinergias.

2.2. Planificación

2.2.1. Definición de planificación

Proceso mediante el cual las líneas estratégicas son definidos de manera sistemática a través de planes documentados que detallan los recursos y las acciones a realizar (Francés, 2006).

El proceso de determinar, establecer y elegir los medios para el cumplimiento de metas propuestas por la organización (Stoner, 1996).

Se puede decir que la planificación es un grupo de acciones sistemáticas que determinan las actividades y los recursos a utilizar para certificar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.2. Importancia de la planificación

La planeación es importante debido a que brinda la oportunidad de disminuir riesgos y la incertidumbre es menor, con respecto a ciertas circunstancias que puedan suceder y lleguen a perjudicar el desenvolvimiento de la empresa en el sector, es por eso que una planificación adecuada puede permitir una gestión eficiente de la empresa al establecer objetivos y controlar el alcance de los mismos.

Con la planificación los gerentes pueden generar acciones de compromiso y motivación en sus colaboradores, ya que para cumplir los objetivos planificados es necesaria la intervención e involucramiento de todos los niveles de la organización

Otro de los beneficios de la planificación es el poder controlar de mejor manera los resultados obtenidos en el tiempo, ya que una planificación nos permite medir las acciones en función a los indicadores determinados en la planificación y así evaluar el uso de recursos y la productividad de los trabajadores.

2.3. Planificación estratégica

2.3.1. Definición de planificación estratégica

Es un esfuerzo y voluntad organizacional que de manera metódica permite establecer los objetivos a través de esfuerzos y acciones que faciliten la implementación de estrategias detalladas para el logro de dichos objetivos (Acero, 2010).

Es un continuo proceso que se aplica para la adaptación a los cambios continuos y las circunstancias del entorno presentados a lo largo del desarrollo organizacional, el cual implica la capacidad para direccionar los esfuerzos en la superación de los demás competidores (Osorio, 2003; Thompson & Stricklanda, 2001).

Podemos decir que la planificación estratégica es una serie de pasos y acciones a seguir, que de manera sistemática y continua facilita el crecimiento de la organización en relación al entorno interno y externo del mismo, asimismo compromete las capacidades y los esfuerzos de los miembros de la organización con el objetivo de cumplir las metas esperadas.

2.3.2. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es de vital importancia debido a que les permitirá a las organizaciones generar ventajas competitivas, controlar los tiempos para alcanzar objetivos y gestionar sus recursos para el cumplimiento de los mismos; por ello muchos investigadores han destacado algunos aspectos relevantes de la importancia del planeamiento estratégico.

La planificación estratégica permite la organización del personal por parte de los altos mandos, sin un plan los miembros de la organización no tendrían claro el objetivo de sus acciones y por lo tanto no sabrían cuál es el camino que deben tomar para contribuir en la generación de una mayor competitividad, fortalecimiento o posicionamiento deseado (Stoner, 1996).

Por otro lado, la planificación estratégica es importante debido a que sin esta la organización no sabría cómo organizar y estructurar el uso de los recursos físicos y económicos debido a que una buena planificación estratégica permitida una adecuada administración de los procesos los objetivos que cada área debe alcanzar para generar una ventaja competitiva que perdure en el tiempo (Acero, 2010).

Es por eso que un planteamiento estratégico será equivocado si es que:

- El estudio no es de manera exhaustiva
- Si no se hace conforme a lo requerido
- Si existen cambios demasiado drásticos o no esperados en el entorno y no se plantearon acciones contingentes.

2.4. Plan estratégico

2.4.1. Definición

Para Altair Consultores (2009) ‘‘Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico - financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa’’ (p.14).

El plan estratégico es la interrelación entre el análisis, las decisiones y acciones que una organización realiza para generar y consolidar las ventajas comparativas

existentes, logrando una existencia llana en el futuro que demuestre el logro de metas objetivamente (Dess, Lumpkin, & Rivera, 2003).

De las definiciones planteadas de diferentes autores podemos decir que el propósito de un plan estratégico es el poder utilizarlo en la practica, ya que una estrategia se consideraria optima si se logra su implementación en la realidad organizacional.

2.4.2. Proceso de la planificación estratégico

Se puede nombrar diferentes enfoques para la elaboración de un plan estratégico, dentro de los cuales según David (2008). Podemos distinguir tres etapas:

Figura 2: *Proceso estratégico*



Fuente: Administración estratégica, (David, 2008).

Para Ackoff (1983) el proceso de planificación estratégica está dividido en cinco aspectos fundamentales tales como:

Figura 3: *Proceso de un plan estratégico*



Fuente: Planificación de la empresa del futuro, (Ackoff, 1983).

El desarrollo de la planificación estratégica está clasificado en cuatro aspectos fundamentales para la implementación de lo planificado, los cuales son planificados en función a la forma de administración de la organización, los procesos, el liderazgo, la cultura, la gestión y las personas de la conforman, y puede ser planteados a través de una herramienta de gestión estratégica denominada Balance Scorecard, la cual nos permite analizar y planificar los objetivo estratégicos, los cuales mediante indicadores pueden ser evaluados (Torres, 2014).

2.4.2.1. Diseño estratégico

El cual está relacionado con el modelo de negocio y la visión estratégica de la organización, los cuales debaran ser definidos por la organización en esta etapa.

2.4.2.2. Despliegue estratégico:

Está relacionado con las herramientas estratégicas y los mapas estratégicos que plasman los objetivos estratégicos por cada perspectiva organizacional.

A. Implementación estratégica: En esta parte de la planificación estratégica son plasmados los planes de acción y las iniciativas estratégicas por cada objetivo planteado.

B. Medición estratégica: Nos permite entender y saber cuánto estamos avanzado en relación a lo planificado, es decir el alcance que hemos objetivo como resultado de la implementación estratégica, los cuales pueden ser medidos a través de los indicadores clave de la performance.

2.4.3. Diseño estratégico

2.4.3.1. Definición de diseño estratégico

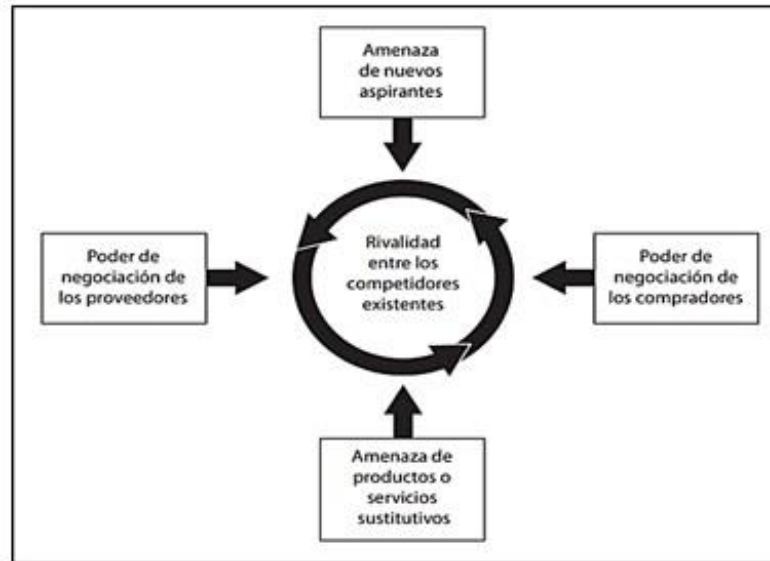
Es el punto inicial para la formulación, realización e implementación de las estrategias organizacionales, es por eso que es necesaria la realización de un análisis de manera interna y externa de la organización en relación al entorno en el que se desempeñan, el cual está basada en diferentes aspectos de desarrollo organizacional tales como la Misión, Visión, unidades estratégicas de organización, análisis del contexto del mercado ofertante. Este se puede observar y reconocer mediante herramientas de medición y descripción como la elaborada por Porter o el tan conocido FODA y otros (Francés, 2006).

2.4.3.2. Cinco fuerzas de Porter

Como parte del grupo de herramientas permite evaluar y diagnosticar las principales fuerzas competitivas de todos los campos que envuelven a la empresa en estudio, con la finalidad de desarrollar una estrategia de negocio, que genere diferenciación y ventaja competitiva para la empresa, así como distinguir la atractividad existente la industria y las

diferentes barreras de mercado. (Thompson, Peteraf, Strickland, y Gamble, 2001)

Figura 4: *Cinco fuerzas competitivas*



Fuente: Administración Estratégica, (Thompson y Stricklanda, 2001).

A. *La competencia de los ofertantes*

La rivalidad entre competidores arroja como resultado un lugar en el que se encuentra la organización en relación a las preferencias de los consumidores, es por eso que se torna más complicado competir en un mercado en el que los competidores encuentren bien posicionados en los diferentes segmentos de mercado. Existen industrias en los que la rivalidad se centra en la competencia de precios, la cual está determinada por la demanda, la oferta y los costos en cada industria en particular; así mismo otra de las rivalidades existentes es la facilidad o dificultad de ingreso en el mercado y el tipo de rentabilidad que genera la industria, así mismo existente componentes del entorno que

determinan la competitividad de cada empresa en la industria como la diferenciación, la tecnología, el liderazgo en costes y otros.

B. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza permite el análisis de detección de empresas con características similares en relación al modelo de negocio y sector, los cuales se encuentran interesados en la obtención de una cuota de mercado, ya sea porque busca diversificarse, estimular su competitividad o desarrollarse en una nueva industria (Dess, Lumpkin, & Rivera, 2003)

La amenaza de nuevos competidores está relacionada con las diferentes barreras de entrada existentes en la industria y rivalidad en el momento de su ingreso, ya sea que la barrera sea de tipo, burocrático, económico o de sabiduría, por otro lado la rivalidad será baja o alta dependiendo de capacidad y facilidad de desempeño en la industria.

C. Amenaza de nuevos productos o servicios

Este análisis hace referencia a la competencia en la que la industria se encuentra en relación a la existencia de productos que remplacen o sean mejores unos de otros. Es decir el grado de competencia de acuerdo a diferentes factores de productos que

cumplen en cubrir las mismas necesidades, ya sea que tengan un precio atractivo, un atributo de valor o la rapidez y facilidad con la que se adquiere el producto en el mercado.

D. El poder de negociación los proveedores

Para que las empresas puedan desenvolverse de manera adecuada en la industria que se encuentran es importante tener el manejo de los proveedores y los productos que proporcionan, es por eso que el proveedor debe tener características valorables por la empresa; así mismo deben establecerse los lineamientos que permitan una relación adecuada en el tiempo que no genere demasiados riesgos para la organización (Porter, 1989).

Hoy en día podemos decir que esta fuerza ha perdido cierta relevancia dentro el análisis debido a que existe un gran número de proveedores con una amplia capacidad para obtener productos diferenciados en el tiempo y con un costo competitivo.

E. El poder de negociación de los clientes

El cliente tiene la potestad de elegir entre los diferentes productos o servicios del mercado, es por eso que es necesario generar un valor agregado respecto a la competencia que pueda destacar el producto o servicio a través de un denominado atributo de valor que vayan más allá del precio, de manera que se

puedan generar relaciones en el tiempo. Hoy en día el poder los clientes es mayor debido al surgimiento de las tecnologías y las formas de comunicación.

2.4.3.3. Análisis FODA

Una de las técnicas para evaluar y gestionar planificación estratégica, la cual permite y proporciona información para la revelación de la situación actual de una organización en diferentes aspectos de su entorno, con el fin de lograr una base para la transcripción de iniciativas en favor de la mejora organizacional de la empresa que se analiza (Codina, 2011).

El análisis FODA hace referencia al análisis de cuatro variables que evalúan el desarrollo de la organización en el mercado en relación al análisis externo e interno de la organización en que se desenvuelve, las cuales son: Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades. Dicho análisis es de gran importancia debido a que permitirá desentrañar el comportamiento de la organización en diferentes aspectos del entorno, favoreciendo el conocimiento y la toma de mejores decisiones desde los altos mandos de la organización.

Figura 5: *Matriz FODA*

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Administración, (Stoner, 1996).

A. *Fortalezas*

Responden a diversas cuestiones relacionadas a la inclinación de los consumidores por la organización y no por la competencia, es decir características de tácticas practicadas por la organización en forma beneficiosa para que se diferencien de los competidores, por lo que es derivada del análisis interno de la organización la cual debe estar proyectada de manera priorizada para poder detectar los puntos más fuertes y favorables de la organización.

B. *Debilidades*

Son aspectos organizacionales poco favorables que resultan de la derivación del análisis interno de la organización, dichos aspectos deben ser priorizados por la organización para una mejor gestión de la compañía, ya que puede constituir amenazas que dificulten el crecimiento en la industria, es importante que estos aspectos débiles sean planteados en la matriz FODA de

manera clara y objetiva para mitigar y generar contingencias para resaltar su participación en el sector.

C. Oportunidades

Son aspectos que derivan del entorno externo de la organización y son considerados como factores que pueden generar crecimiento y ventajas para la organización, es decir puntos trabajables en el tiempo que permitirían una mayor competitividad de la empresa en la industria.

D. Amenazas

Son factores desfavorables para la organización que se encuentran en los aspectos adyacente del sector donde se desempeñan, los que pueden volverse en contra del crecimiento y desarrollo de la empresa que se evalúa haciendo necesario el planteamiento de medidas urgentes para contrarrestarlos.

2.4.3.4.Cadena de valor

Como el FODA es un instrumento estratégico que permite analizar las acciones realizadas por la organización, para poder identificar las ventajas competitivas, mediante dicho análisis se puede optimizar los procesos con la finalidad de reducir costos y mejorar la productividad, es por eso que es importante analizar la propuesta de valor y los mecanismos de captura de valor (Porter, 1989).

Podemos decir que la cadena de valor es la encargada de reproducir y materializar el sistema de valor el cual constituye todas las decisiones de más alto impacto estratégico.

Figura 6: *Estructura de la cadena de valor*



Fuente: Estrategia competitiva, (Porter, 1989).

2.4.3.5. *Visioning estratégico*

Se puede definir como el alineamiento de los distintos modelos mentales existentes en la organización, es decir que los miembros de la organización tengan claro el objetivo organizacional y puedan estar involucrados en el cumplimiento de los mismos (Osorio, 2003).

A. *Misión*

Con palabras de Chiavenato (2000) la misión es “el porqué de la existencia de una empresa, es aquel papel que cumple en la sociedad” (p.96).

Podemos definir la misión como el centro o núcleo de la organización, ya que debe responder a cuestiones como, ¿A quién apporto valor como empresa?, ¿Cómo apporto ese valor? y ¿Cuál es el alcance de dicho valor?

Es importante plantear una misión en englobe todos los caracteres de la organización, ya que muchas veces, la misión es también la propuesta de valor. Por lo que existen muchas perspectivas para el planteamiento de la misión tales como la dimensión de accionistas, sociedad, mercado, valores existentes en la empresa, etc.

B. Visión

Podemos definir la visión como el más grande objetivo a largo plazo, ya que la visión encabezara las líneas estratégicas de los mapas estratégicas organizacionales, es por eso que debe contar con un horizonte temporal que permita mirar hacia atrás y poder visualizar los logros alcanzados, así mismo debe ser realista ya que se obtendrá un resultado objetivo de la suma de acciones realizadas.

Por otro lado, la visión puede abarcar diferentes dimensiones tales como el tamaño de la compañía, el posicionamiento, los clientes los mercados, la propuesta de valor o diferenciación, la oferta de productos integrados, la rentabilidad, organización, etc.

C. Valores

Conjunto de principios sobre cuales se comporta la organización mediante las personas que lo integran, los valores son aquellos que determinan la personalidad la empresa en relación a lo que se está dispuesto a hacer y en cómo conseguir los objetivos.

D. Competencias:

Son las capacidades desarrolladas o adquiridas por la empresa en función a las habilidades de los miembros de la organización, las cuales pueden estar divididas en competencias técnicas o personales:

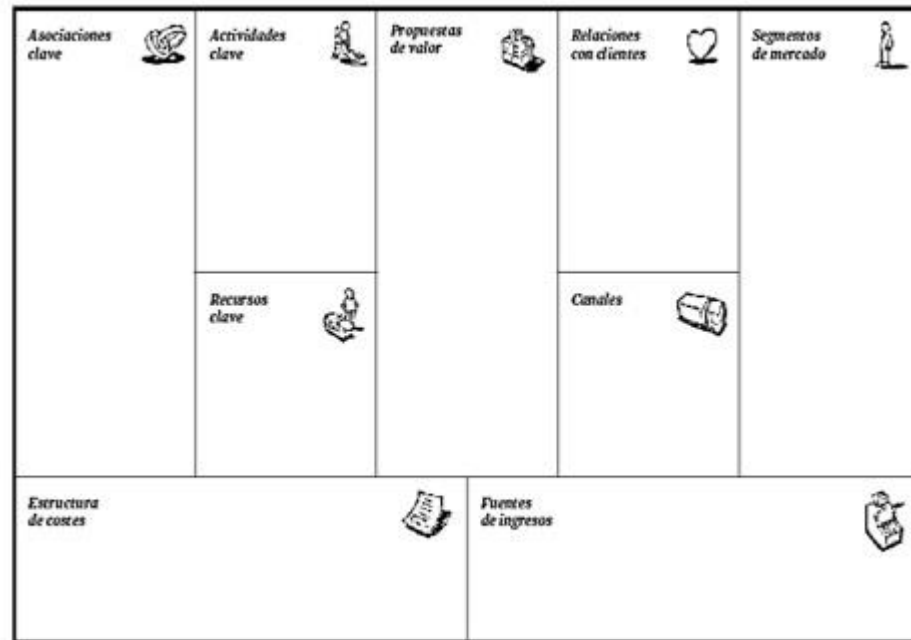
- *Competencias técnicas:* Están asociadas al giro del negocio, es decir al conocimiento habilidades y actitudes de los miembros de la organización.
- *Competencias personales:* Está relacionado a los valores instrumentales tales como el trabajo en equipo, el liderazgo e innovación.

2.4.3.6. Modelo Canvas

Dicho modelo fue originalmente desarrollado por el investigador Alexander Osterwalder en el año 2014. Mediante esta herramienta se definen los principales lineamientos de la estructura y razón de la organización, con lo que se llega a tocar diferentes puntos de la organización y se presentan en una denominada plantilla de negocio, la

cual está conformada por nueve aspectos que comprenden el corazón de la compañía:

Figura 7: Lienzo modelo Canvas



Fuente: Generación de modelo de negocio, (OsterWalder y Pigneur, 2011).

A. Segmentos de mercado

Es la subdivisión de la sociedad según sus características similares para las que está diseñado y pensando el tipo de producto que desea ofrecerse, estos grupos pueden ser personas u otras empresas.

B. Propuesta de valor

Hace referencia a la promesa de la empresa sobre la entrega de un beneficio al cliente, el cual no conseguirá en otra compañía, y que a su vez busca satisfacer su necesidad de manera

diferenciada, así mismo está compuesta de una serie de ventajas diferenciadoras del resto de competidores.

C. Canales

Las formas de poder llegar al cliente final que la empresa utiliza para entregar su propuesta de valor, facilitando el acceso de los clientes al producto y entregando los mismo un beneficio económico por la adquisición del mismo.

D. Relaciones con clientes

Capacidad de la empresa de poder captar y fidelizar clientes con la oferta de beneficios, los cuales a través de estímulos de compra en base a estrategias promuevan la venta efectiva.

E. Fuentes de ingreso

Son aquellas formas de recaudación y generación de rentabilidad en la empresa, mediante los cuales se determina los beneficios económicos obtenidos en relación con los gastos e ingresos reflejados en los flujos de caja de la compañía.

F. Recursos clave

En dicha parte del lienzo se describen aquellos recursos que de mayor relevancia son utilizados por la organización, dichos recursos pueden ser tanto físicos, intelectuales, económicos, etc.

G. Actividades clave

Son aquellas acciones realizadas por la organización que son consideradas las más relevantes para su proceso productivo y entrega de valor, por lo que la correcta identificación y supervisión de las mismas le asegurara el éxito en la propuesta de valor a la empresa.

H. Asociaciones clave

En dicha parte del modelo Canvas se desarrolla los temas enfocados a los proveedores y agentes que contribuyen con el correcto y mejor funcionamiento de la compañía, ya sean las alianzas realizadas con otras organizaciones, así como la relación satisfactoria con los agentes proveedores clave

I. Estructura de costes

Son aquellos costes en los que incurre la organización para su correcto funcionamiento, así como el cálculo de cada uno de los ingresos que se obtienen de los diferentes módulos del lienzo.

2.4.3.7.Despliegue estratégico

El despliegue estratégico busca materializar los esfuerzos del análisis estratégico a través de objetivos a corto, media y largo plazo.

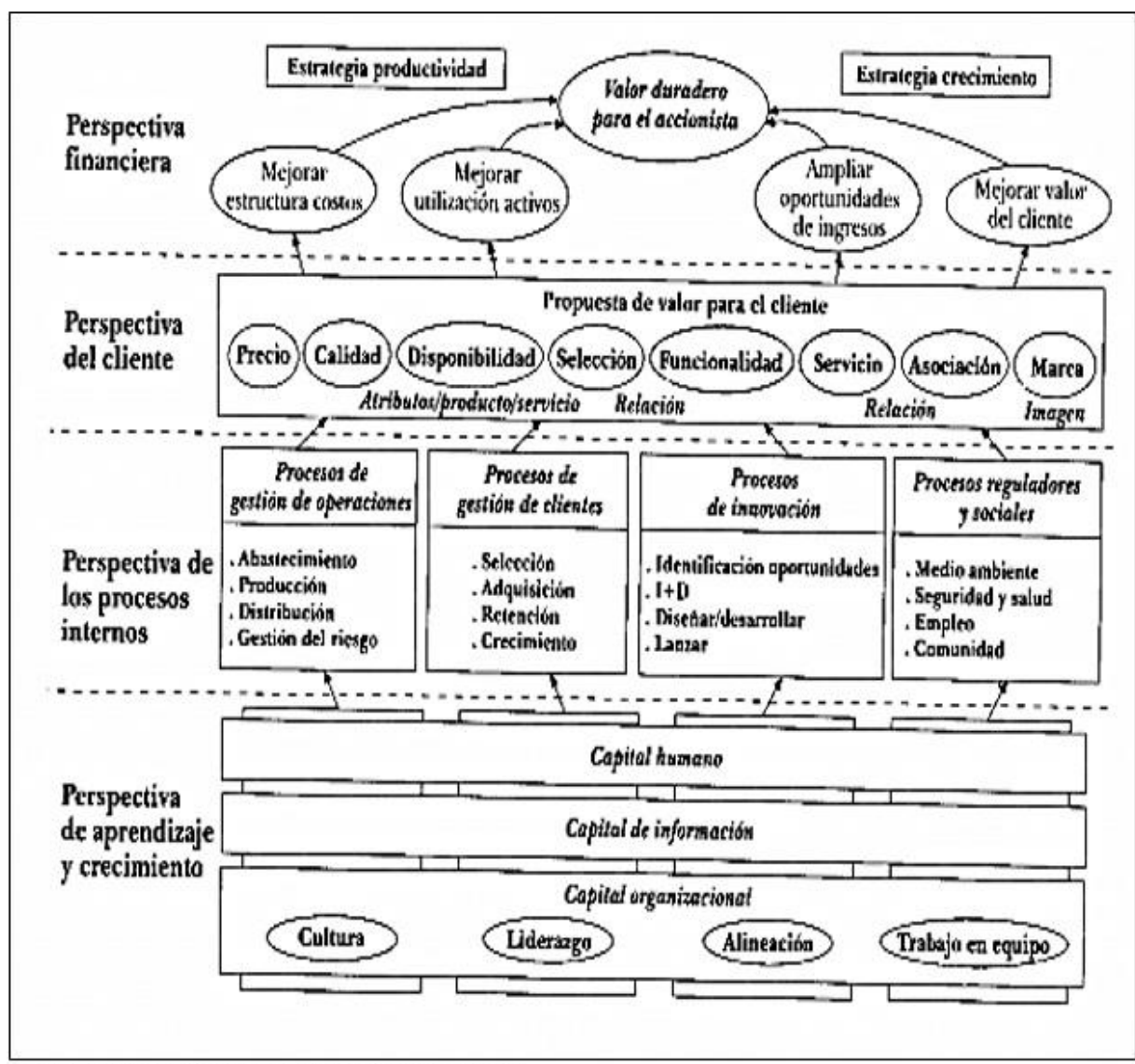
2.4.3.8.Balance Scorecard

El Balance Scorecard permite la ubicación y el desarrollo de manera dinámica las estrategias y metas que planea conseguir la empresa, las cuales pueden ser revisables con ayuda de planes de acción y la utilización ratios que facilitan el alineamiento organizacional, así como el análisis de los objetivos a corto y mediano plazo en función a los diferentes perspectivas organizacionales tales la perspectiva, financiera, clientes, aprendizaje y estructura, los cuales son plasmados en un denominado mapa estratégico y a su vez giran en torno al cumplimiento de la propuesta de valor que debe estar reflejada en la misión y visión de la compañía.

2.4.3.9. Mapa estratégico

Es la forma como se plasma las diferentes estrategias de la organización, relacionadas a las distintas perspectivas financieras que componen la misma, siendo dichas perspectivas: enfocadas en clientes, procesos, estructura, financiamiento.

Figura 8: Mapa estratégico



Fuente: Mapas estratégicos, (Kaplan y Norton, 2004).

A. Perspectiva financiera

En cuyo aspecto los objetivos deben estar vinculados a las tácticas organizacionales relacionadas al objetivo máximo que es generar ganancias y rentabilidad a largo plazo.

B. *Perspectiva clientes*

En dicha perspectiva se deben plantear las estrategias, tácticas y objetivos en función al segmento de mercado elegido, así como la propuesta de valor que se desea entregar, y su principal meta debe ser posicionarse a través de la satisfacción del cliente

C. *Perspectiva de Procesos Internos*

En cuya perspectiva se analizan las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización, planteándose estrategias que contribuyan en el cumplimiento de la entrega de valor de manera correcta y que permita cumplir con los objetivos de más alto nivel, generando una mayor eficiencia y reducción de costes en los diferentes procesos realizados

D. *Perspectiva de Aprendizaje Organizacional*

La búsqueda de la integración de todos las partes organizacionales de la empresa, es decir la sistematización del conjunto de elementos tales como, los colaboradores, los sistemas y diferentes procesos, con el propósito de llegar al cumplimiento de la misión de la empresa y la visión que se espera alcanzar por la organización en su conjunto.

2.4.3.10. *Beneficios del Balance Scorecard*

Dicha herramienta de gestión permite de manera gráfica plasmar las estrategias, es decir nos proporciona una visión general y específica de lo

que se hará a futura para alcanzar el mejor grado de crecimiento y desarrollo, con la finalidad de facilitar el entendimiento de cada acción a realizar en los distintos niveles organizacionales, convirtiendo las estrategias en acciones.

Dentro de los principales beneficios obtenidos de implementar estrategias a través de dicha herramienta de gestión son:

- Permite la alineación de toda la organización, es decir que toda la estructura involucrada en el proceso de entrega de valor, ya sean los recursos económicos, intelectuales y de innovación tengan como fin máximo cumplimiento de los objetivos planteados y plasmados en dicha herramienta.
- Mejora en la gestión de las diferentes informaciones y balances de cada área, por lo que la implementación de dicha herramienta, permitirá enfocar recursos y revisar los resultados en función a la estrategia y los plazos determinados para el cumplimiento de cada plan de acción.
- Mejora de la estructura organizacional debido a que para que existan resultados visibles en la organización a través del balance Scorecard es necesario la correcta determinación y establecimiento de las áreas, alcances y responsabilidades que intervienen.

2.4.4. Competitividad

2.4.4.1. Definición

Para World Economic Forum (2010) desde un punto de vista país, lo define como “El cumulo de instituciones, políticas y factores que indican el nivel de productividad de un país” (p.4).

La competitividad es también la capacidad de éxito en el entorno de desenvolvimiento, es así que se puede decir que una empresa o país es competitivo cuando es superior al resto de integrantes del entorno externo, ya sea en uno u otro aspecto, es por eso que en el ámbito empresarial la competitividad depende de la capacidad de cada organización de diferenciarse y producir estrategias efectivas (Rubio, 2009).

2.4.4.2. Competitividad empresarial

Puede ser definida como la derivación o resultado de la ventaja competitiva que una empresa posee, la cual es obtenida mediante la organización, metodología y producción de la misma frente a sus rivales de mercado (Abdel, 2004).

La competitividad empresarial está basada en las tácticas descritas por la empresa en el tiempo, las cuales deben ser reflejadas en la generación de una ventaja competitiva que simboliza la diferenciación, el desarrollo eficiente de las actividades y la optimización de los recursos para cada estrategia planificada.

2.4.4.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva puede ser definida como las acciones defensivas u ofensivas de una empresa dentro de la industria en que se desempeñan, dichas acciones fueron planteadas en las cinco fuerzas competitivas, las cuales tienen como fin último el alcance y rendimiento óptimo de la inversión (Porter, 1989).

2.5. Seguridad

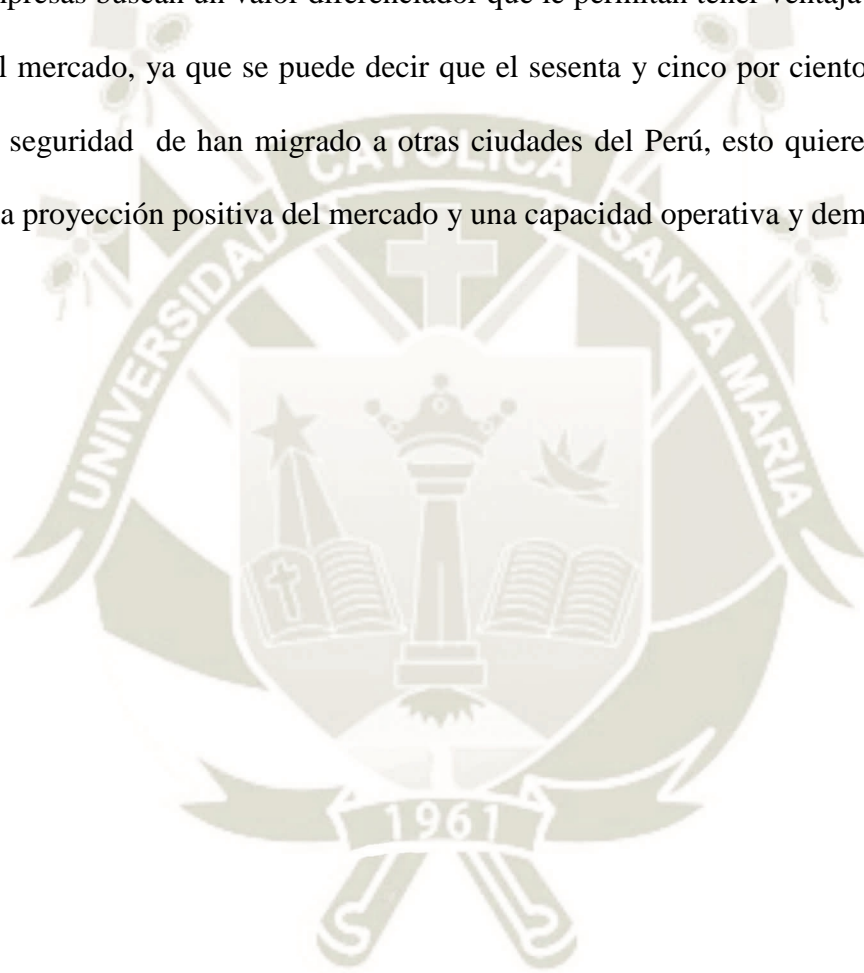
2.5.1. El servicio de seguridad en el Perú

El sector Seguridad en el Perú ha venido teniendo diferentes cambios a lo largo de los años, ya que en el país ha surgido diferentes episodios de inseguridad, lo cual ha conllevado al incremento de la necesidad de los peruanos por el resguardo de su integridad; en 1970 las empresas de servicio de seguridad empezaron a tener notoriedad en el mercado, siendo esta industria atractiva para los inversionistas por la gran demanda de la ciudadanía a raíz de los episodios de terrorismo y delincuencia suscitados en la época, que llevo a la población a buscar formas de resguardo de sus propiedades

Por otro lado, con el resurgimiento de nuevas políticas económicas y el término de los terrorismos, las empresas empezaron su crecimiento, por lo que la estabilidad económica y el ingreso de nuevas y mejores inversiones llevo al crecimiento de diferentes sectores, sin embargo la desigualdad en cuanto al crecimiento no proporcionado de ciertos sectores hizo que la inseguridad y la delincuencia aumente, es así que las empresas de seguridad buscaron la diversificación en sus modelos de

negocio para poder cubrir las necesidades de sus demandantes, ya que las modalidades de robo hicieron que dichas empresas busquen alternativas para mitigar la inseguridad.

Hoy en día existen un promedio de setecientas empresas de seguridad a nivel nacional, lo que ha conllevado a que sea un sector bastante competitivo en el que las empresas buscan un valor diferenciador que le permitan tener ventaja sobre sus rivales del mercado, ya que se puede decir que el sesenta y cinco por ciento de las empresas de seguridad de han migrado a otras ciudades del Perú, esto quiere decir que existe una proyección positiva del mercado y una capacidad operativa y demanda creciente.



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. Análisis externo

1.1. Análisis PESTEL

1.1.1. Análisis Político

Uno de los mayores problemas que ha presentado recientemente en el entorno político del Perú es la inestabilidad política en el gobierno, los últimos acontecimientos debido a la suspensión temporal de la licencia de construcción a la ejecución del proyecto minero tía María ha causado grandes problemas en la estabilidad jurídica, un panorama incierto del clima de inversiones privadas tanto extranjera y nacional y la desaceleración del crecimiento económico que repercute en la generación de empleo formal y lucha contra la pobreza, de tal manera actividades como las industrias de producción y servicios, que son dependientes de la inversión privada se ven muy afectadas.

La ilegalidad, es otro de los problemas que afronta el Estado. En el Perú, gran porcentaje del empleo es informal incluso en empresas grandes puede verse puestos de trabajo informales.

Actualmente el sector de seguridad privada tiene un total de 1843 empresas ofertantes autorizadas en el país a través de los 123,627 vigilantes autorizados con carnet para prestar el servicio de vigilancia particular a nivel nacional, incluyendo las modalidades de vigilancia, seguridad personal y transporte blindado; de acuerdo con la SUCAMEC. Sin embargo, el 68% de estas empresas de seguridad se encuentran inmersas en prácticas informales,

haciendo que haya una alta rotación de personal. Ante ello, el Gobierno Peruano a través de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) realiza inspecciones para detectar estas malas prácticas y ofrecer las sanciones correspondientes (El Comercio, 2015).

Tabla 3: *Cantidad de empresas de Servicios de Seguridad por cada departamento*

Nº	DEPARTAMENTO	CANTIDAD EMPRESAS
1	AMAZONAS	28
2	ANCASH	86
3	APURIMAC	34
4	AREQUIPA	119
5	AYACUCHO	44
6	CAJAMARCA	61
7	CUSCO	78
8	HUANUCO	45
9	HUANCAVELICA	27
10	ICA	75
11	JUNIN	85
12	LA LIBERTAD	122
13	LAMBAYEQUE	77
14	LIMA	482
15	LORETO	51
16	MADRE DE DIOS	33
17	MOQUEGUA	41
18	PASCO	28
19	PIURA	98
20	PUNO	62
21	SAN MARTIN	56
22	TACNA	42
23	TUMBES	29

24	UCAYALI	40
TOTAL GENERAL		1,843

Fuente: SUCAMEC (2018)

1.1.2. Análisis Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el PBI del primer trimestre del año 2019 crecieron en 2,3% apoyado por la mayoría de los sectores productivos, destacando Electricidad, gas y agua, telecomunicaciones y otros servicios de información y los servicios financieros, seguros y pensiones, y siendo el sector más afectado pesca y acuicultura.

Figura 9: Variación del Producto Bruto Interno

Actividad	2018/2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Economía Total (PBI)	3,2	5,5	2,4	4,8	4,0	2,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,2	10,4	6,1	5,3	7,5	4,9
Pesca y acuicultura	3,0	25,8	3,4	150,7	39,9	-20,3
Extracción de petróleo, gas y minerales	0,4	-0,5	-2,8	-2,0	-1,3	-0,6
Manufactura	0,5	10,8	1,7	11,4	6,2	-0,9
Electricidad, gas y agua	2,3	5,0	3,9	6,3	4,4	5,9
Construcción	4,9	7,4	1,1	7,9	5,4	1,8
Comercio	2,7	3,2	2,2	2,5	2,6	2,4
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5,1	6,5	4,5	3,7	5,0	2,4
Alojamiento y restaurantes	3,3	2,9	3,8	4,3	3,6	3,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	4,9	5,5	5,5	6,2	5,5	6,3
Servicios financieros, seguros y pensiones	4,5	7,2	4,9	4,9	5,4	4,8
Servicios prestados a las empresas	2,8	3,2	3,4	3,4	3,2	3,4
Administración pública y defensa	4,3	4,2	4,6	4,9	4,5	4,7
Otros servicios	3,9	4,0	3,8	4,0	3,9	3,4
Total Industrias (VAB)	3,1	5,4	2,5	4,9	4,0	2,3
Otros impuestos a los productos y DM	4,1	6,0	1,4	4,0	3,9	2,1

Fuente: "Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019, p. 1.

Respecto al crecimiento del sector Servicios prestados a empresas, en el primer trimestre del año, el valor agregado bruto se vio incrementado en un 3,4% (véase Figura 10), manteniéndose impulsado por los servicios de

arquitectura e ingeniería, servicios de asesoría y consultoría empresarial y un creciente e importante desarrollo del servicio de protección y seguridad. Esta actividad fue incrementada por la suscripción de vigilancia corporativa, resguardo al personal, seguridad en eventos (conciertos, festividades, etapa preparatoria de Juegos Panamericanos), resguardo al traslado de mercancías de valor contratado por empresa pública. También crecieron las actividades de servicio de instalación y mantenimiento de cámaras de vigilancia, alarma contra robos e incendios, cajas fuertes y control de accesos.

Figura 10: *Variación Servicios Prestados a las Empresas: Valor agregado Bruto*

Cuadro N° 19
SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2018/2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Servicio prestado a las empresas	2,8	3,2	3,4	3,4	3,2	3,4

Fuente: "Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019, p. 22.

El conservador panorama económico del Perú se relaciona con el contexto de incertidumbre del entorno macroeconómico mundial, ante ello el gobierno peruano ha optado por una política fiscal mesuradamente expansiva a través de una mayor inversión pública, una creciente demanda de exportaciones no tradicionales y un mayor volumen de producción minera, según el Ministerio de Economía y Finanzas.

De acuerdo con el MEF (2019) la inversión pública a nivel de gobierno nacional entre enero y julio creció en 26,7%, una caída a nivel de

municipalidades de 37,9% y a nivel de regiones, un alza de la inversión pública en 13,7%, respecto a julio del 2018.

Figura 11: *Inversión pública al mes de julio 2019*

Sectores	2019	2018	Var. %
Gobierno Nacional	1,258,585,470	993,115,458	26.7%
Municipalidades	834,061,245	1,343,137,211	-37.9%
Regiones	530,212,910	466,342,227	13.7%
Total	2,622,859,625	2,802,594,896	-6.4%

Fuente: Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (2019)

En consiguiente, de acuerdo a las estadísticas publicadas por INEI (2019), en el último trimestre Abril-mayo-junio 2019, comparado con el trimestre del año 2018, la PEA a nivel nacional se incrementó en 1,4% que equivale a 233 mil 200 personas. En tanto, el área rural del país representa el 21,7% de la PEA nacional y presentan una tasa de actividad de 78,4%, siendo superior a la tasa de actividad del área urbana (69,6%). Por lo tanto, el dinamismo en el área informal incremento considerablemente debido al aumento de migraciones, siendo Perú el segundo país con mayor cantidad de migrantes venezolanos, siendo un total de 860 mil habitantes, incrementando así la masa salarial en un 5,3%, de acuerdo a la Gerencia Central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú; siendo la principal consecuencia el aumento de niveles respecto al gasto de familias reflejándose de manera prioritaria en los sectores altos de la población.

Figura 12: *Población ocupada por trimestres y años, según Área de Residencia*

Área de residencia/ Dominios geográficos	Trimestre móvil				Año móvil			
	Ocupados		Variación		Ocupados		Variación	
	Abr-May-Jun 2018	Abr-May-Jun 2019 P/	Var. %	Miles de personas	Jul2017- Jun2018	Jul2018- Jun2019 P/	Var. %	Miles de personas
Nacional	16 589,0	16 784,8	1,2	195,8	16 691,3	16 884,7	1,2	193,4
Urbana	12 809,6	13 022,4	1,7	212,8	12 904,6	13 133,1	1,8	228,5
Rural	3 779,5	3 762,4	-0,5	-17,1	3 786,8	3 751,6	-0,9	-35,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares (2019)

1.1.3. Análisis Social

Si se analiza el aspecto social, resaltan la inseguridad, la violencia delincuencia y violencia doméstica ejercida contra mujeres y niños; esto planteó al gobierno de manera prioritaria, nuevos retos a la política de seguridad del país diseñando estrategias adecuadas que reduzcan el clima de desconfianza que existe actualmente en la sociedad.

En el semestre Enero a Junio del 2019, la cifra de víctimas de algún hecho delictivo fue de 26.4%, cifra mayor en 0.5 puntos porcentuales que en similar periodo del año 2018 (25.9%), informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Figura 13: *Tasa de víctimas de algún hecho delictivo a nivel nacional-Enero a Junio 2019*

Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes
Indicadores semestrales			
Dic 2017 - May 2018	26,1	28,2	20,6
Ene 2018 - Jun 2018	25,9	28,0	20,5
Feb 2018 - Jul 2018	26,1	28,5	19,7
Mar 2018 - Ago 2018	26,2	28,6	19,6
Abr 2018 - Sep 2018	26,0	28,5	19,0
May 2018 - Oct 2018	26,4	29,0	19,5
Jun 2018 - Nov 2018	25,9	28,4	19,1
Jul 2018 - Dic 2018	26,1	28,8	18,7
Ago 2018 - Ene 2019	26,2	28,9	18,9
Sep 2018 - Feb 2019	26,3	29,0	19,3
Oct 2018 - Mar 2019	26,5	29,0	19,8
Nov 2018 - Abr 2019	26,0	28,5	19,3
Dic 2018 - May 2019	26,2	28,7	19,4
Ene 2019 - Jun 2019	26,4	28,9	19,7
Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)			
Dic 2018 - May 2019/ Ene 2019 - Jun 2019	0,2	0,2	0,3
Diferencia con semestre similar del año anterior (puntos porcentuales)			
Ene 2018 - Jun 2018/ Ene 2019 - Jun 2019	0,5	0,9	-0,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Estadísticas de Seguridad Ciudadana en el país (2017-2019), p. 4

Se puede observar que el departamento de Puno lidera las cifras de víctimas de hechos delictivos, seguido de Madre de Dios, Cusco, Junin y Tacna

El manejo de esta data de información genera un gran interés en las empresas que ofrecen servicios de seguridad privada las cuales tienen como objetivo satisfacer este tipo de necesidad que cada día crece.

1.1.4. Análisis Tecnológico

En los últimos años, en cuanto al tema de seguridad; la seguridad privada en el Perú va a un ritmo del crecimiento anual de 10%, ocasionando de manera simultánea una escasez de vigilantes capacitados. Siendo el impulsor de desarrollo más fundamental en este sector el uso de tecnología especializada como actividad de instalación, mantenimiento y conexión de sistemas electrónicos, siguiendo la normativa jurídica establecido por el Estado.

Empresas del sector bancario, industrial o comercial, actualmente realizan una inversión importante para asesorarse y tener un sistema de seguridad que utilice equipos electrónicos y personal capacitado de vigilancia, buscando servicios integrales y especializados que incluyan vigilancia privada, transporte de valores y proveedores de tecnología tales como cámaras para monitoreo, alarmas, lectores de huella para ingreso y hasta software especializados.

1.1.5. Análisis legal

En el año 2014, es publicado el decreto legislativo N° 1127 que permite la creación de SUCAMEC, regulado por el Ministerio del Interior, y junto con el poder legislativo han implementado leyes y normas a través de decretos para el control de las empresas especializadas en seguridad privada fortaleciendo la

seguridad en el trabajo de los agentes de seguridad y garantizar buenas prácticas en sus operaciones con la ciudadanía.

Tabla 4. *Normatividad de Seguridad Privada SUCAMEC*

Ley /Decreto Supremo/ Resolución ministerial	Fecha de publicación	Descripción
Resolución Ministerial 0660- 92-IN-DGGI	31/07/1992	Disponen el uso de uniforme de un solo tipo y color para el personal de vigilantes de empresas de seguridad privada, siendo modificado por la Resolución Ministerial 1088- 1997-IN
Resolución Ministerial 0689- 2000-IN-1701	11/06/2000	Reglamento de los requisitos mínimos obligatorios de seguridad que deben seguir las empresas cuyo control ejerce la SBS
Ley N° 27276	31/05/2000	Ley de seguridad en espectáculos no deportivos con gran concentración de personas
Ley N° 28627	25/11/2005	Ley que establece la autoridad sancionadora del Ministerio del Interior en el ámbito Funcional de DICSCAMEC (Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil)
Ley N° 28879	18/08/2006	Ley de servicio de seguridad privada
Decreto Supremo 005-94-IN	12/05/1994	Reglamento de Servicios de Seguridad Privada, siendo modificado por el Decreto Supremo 006-94-IN
Decreto Supremo N° 1127	12/12/2013	Creación de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil – SUCAMEC
Decreto Supremo N° 005-2014-IN	30/03/2014	Disponen normas para reforzar la acción de SUCAMEC, así como la normatividad vigente en el ámbito de fiscalización y control de posesión, uso y comercialización de armas de fuego, municiones y artículos conexos de uso civil, así como servicios de seguridad privada

Fuente: SUCAMEC (2019)

Un punto importante que mencionar es que existe un convenio con la SUNAFIL firmado en 2015, donde se promueve la fiscalización a las empresas de seguridad privada a nivel nacional para combatir la informalidad laboral (El Comercio, 2015).

1.2. Análisis Competitivo (M. Porter)

1.2.1. Poder de negociación de los clientes

En base a la observación y diagnóstico realizado por expertos dirigidos por la empresa ESVICSAC, se obtiene el siguiente análisis.

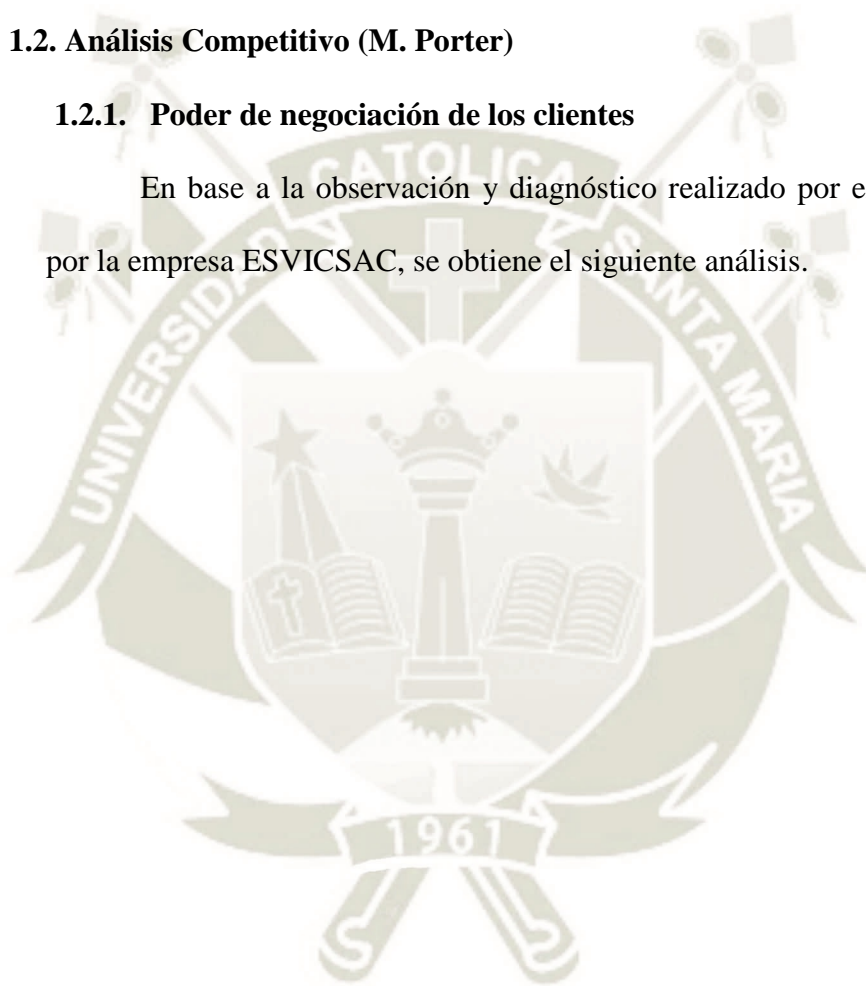


Tabla 5: Poder de negociación con los clientes

CRITERIOS	ATRACTIVIDAD	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	ATRACTIVIDAD
<p>1. Número de clientes</p> <p>¿Los clientes que requieren servicios de ESVICSAC son pocos (1) o más bien muchos (5)?</p>	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
<p>2. Costos de cambio del cliente</p> <p>¿Los costos para que un cliente cambie de servicio de seguridad son bajos (1) o más bien altos (5)?</p>	Baja	1	2	3	4	5	Alta
<p>3. Concentración de clientes</p> <p>¿La concentración geográfica de los clientes es baja (1) o alta (5)?</p>	Baja	1	2	3	4	5	Alta
<p>4. Disponibilidad de información para los clientes</p> <p>¿La disponibilidad de información que los clientes tienen sobre los servicios de seguridad y los precios es baja (1) o más bien alta (5)?</p>	Baja	1	2	3	4	5	Alta
<p>5. Sensibilidad de los clientes al precio</p>	Baja	1	2	3	4	5	Alta

<p>¿La sensibilidad de los clientes a cambios en los precios de los servicios de seguridad es alta (5) o muy baja (1)?</p>							
<p>6. Exclusividad ¿El servicio que reciben los clientes de ESVICSAC respecto a otros servicios suele ser exclusiva (5) o cada empresa ofrece características similares (1)?</p>	<p>Similar</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>Exclusividad</p>
<p>7. Contribución de tipos de cliente a los ingresos de la empresa ¿La contribución de cada tipo de cliente a los ingresos totales de la empresa son altos (5) o más bien bajos (1)?</p>	<p>Baja</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>Alta</p>

Fuente: Elaboración Propia

- **Promedio**

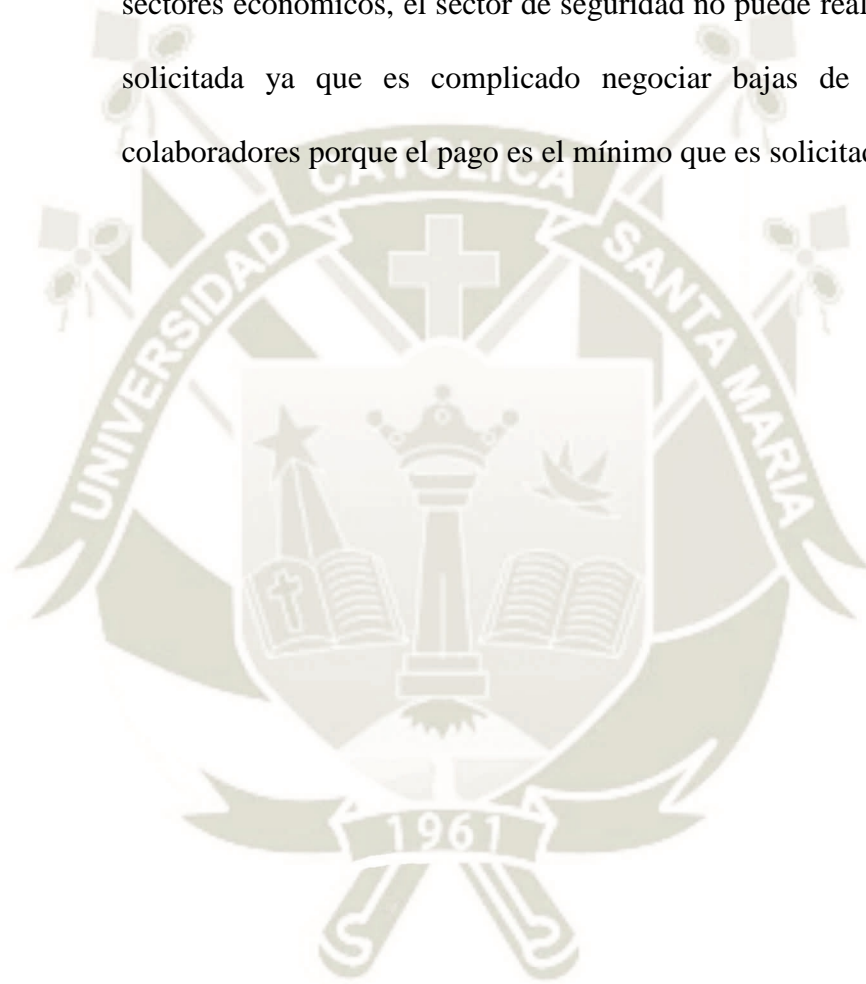
$$x = \frac{5 + 2 + 2 + 4 + 3 + 1 + 2}{7}$$

$$x = 2.71$$

- **Interpretación**

El poder de negociación de los clientes es medianamente alto, debido a que el mercado de servicios en el sector de seguridad es amplio, ESVICSAC cuenta con las estrategias necesarias como liderazgo en costos y fácil accesibilidad a sus servicios ya que se encuentran en varios departamentos del Perú, sin embargo la oferta del servicio por parte de las empresas competidoras es alto, lo que permite al cliente tener una

variedad de opciones de compra, siendo en la mayoría, su elección principal el precio y la calidad del servicio. Cuando un cliente no se encuentra con las mejores condiciones financieras buscan negociar fuertes descuentos en los precios de sus proveedores, y a diferencia de otros sectores económicos, el sector de seguridad no puede realizar la diferencia solicitada ya que es complicado negociar bajas de salario con sus colaboradores porque el pago es el mínimo que es solicitado por ley.



1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 6: *Poder de negociación con los proveedores*

CRITERIOS	ATRACTIVIDAD						
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	ATRACTIVIDAD	
1. Número de proveedores ¿Los proveedores adecuados son pocos (1) o muchos (5)?	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
2. Disponibilidad de sustitutos de proveedores En caso ESVICSAC no tenga proveedores de algún servicio ¿Los sustitutos que los pueden remplazar son pocos (1) o más bien muchos (5)?	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
3. Costos de cambio de proveedor ¿El costo para la empresa de cambiar de proveedor es bajo (1) o más bien alto (5)?	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
4. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante ¿La amenaza (probabilidad) que algunos proveedores puedan abrir su propia empresa cerca de su ubicación es baja (5) o más bien alta (1)?	Alta	1	2	3	4	5	Baja
5. Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Pequeña	1	2	3	4	5	Grande

¿La contribución de los proveedores a la calidad del servicio es grande (5) o muy pequeña (1)?							
6. Costos de los productos de los proveedores como porcentajes de los costos totales de la empresa ¿Los productos/ servicios de los proveedores representan un alto (5) porcentaje de costos o es más bien baja (1)?	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
7. Contribución del sector a los ingresos de los proveedores ¿La contribución de las empresas del sector a los ingresos totales de sus proveedores es bajo (1) o alto (5)?	Bajo	1	2	3	4	5	Alto

Fuente: Elaboración Propia

- **Promedio**

$$x = \frac{3 + 5 + 2 + 2 + 1 + 2 + 1}{7}$$

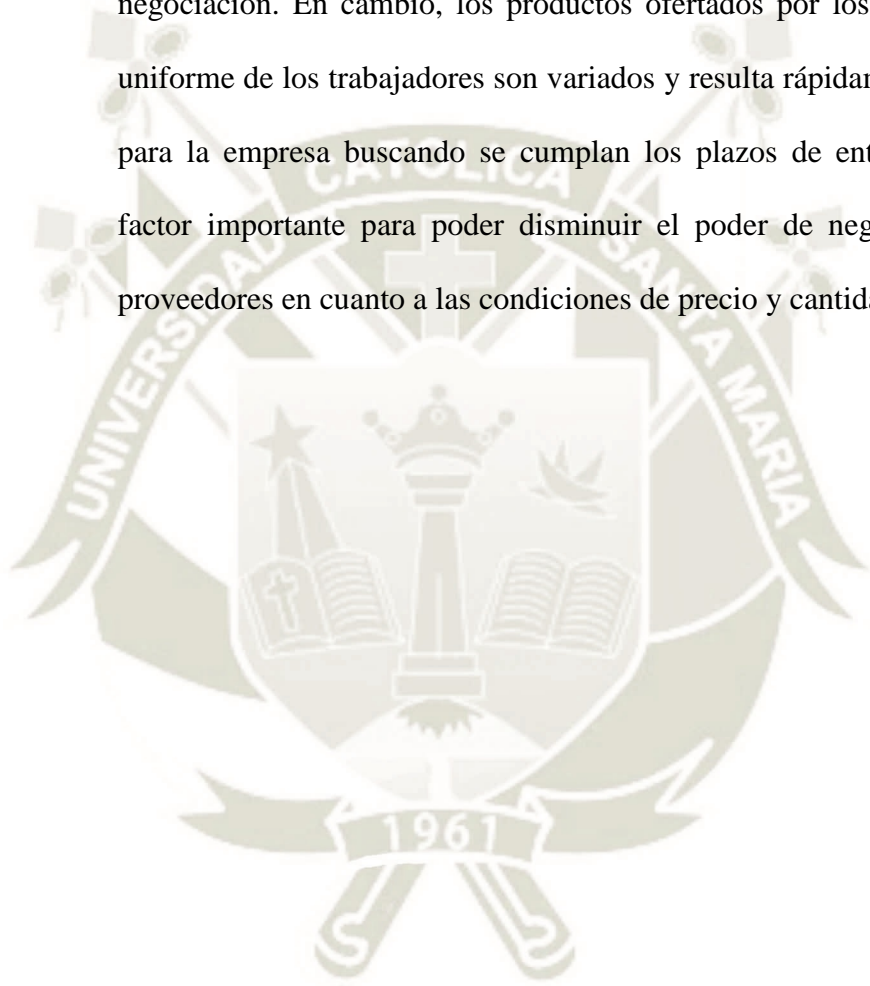
$$x = 2.28$$

- **Interpretación**

De acuerdo al poder de negociación con proveedores, en la empresa ESVICSAC la Seguridad electrónica formando alianzas con proveedores de insumos tecnológicos que se encargan específicamente de la instalación y monitoreo de cámaras, sensores, entre otros elementos de seguridad electrónica para ser monitoreados por el Centro de Control; y seguridad

física que incluye la compra de ropa y vehículos para los trabajadores de la empresa.

Existe una amplia cartera de proveedores de elementos tecnológicos en el país con una creciente oferta cambiante siendo alto el poder de negociación. En cambio, los productos ofertados por los proveedores de uniforme de los trabajadores son variados y resulta rápidamente cambiante para la empresa buscando se cumplan los plazos de entrega, siendo un factor importante para poder disminuir el poder de negociación de los proveedores en cuanto a las condiciones de precio y cantidad de pedido.



1.2.3. Amenaza del ingreso de nuevos competidores

Tabla 7: *Riesgo de Ingreso de nuevos competidores*

CRITERIOS	ATRACTIVIDAD	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	ATRACTIVIDAD
<p>1. Empresas posicionadas ¿Las empresas que ofrecen el mismo servicio que gozan de un buen posicionamiento (reconocidas por población) son pocas (1) o más bien muchas (5)?</p>	Pocas	1	2	3	4	5	Muchas
<p>2. Lealtad hacia empresas ¿La lealtad de los clientes hacia las empresas de seguridad, considera que es baja (1) o más bien alta (5)?</p>	Baja	1	2	3	4	5	Alta
<p>3. Requerimientos de capital ¿Los requerimientos de capital para ingresar al sector son bajos (1) o más bien altos (5)?</p>	Bajos	1	2	3	4	5	Altos
<p>4. Economías a escala ¿El número de empresas que poseen economías a escala en el sector es bajo (1) o más bien alto (5)?</p>	Bajo	1	2	3	4	5	Alto
<p>5. Ventajas en costo independientes de la escala</p>	Bajo	1	2	3	4	5	Alto

¿El número de empresas que poseen ventajas en costos independientes de la escala (ubicación condiciones favorables con proveedores, subsidios de gobierno, otros) es bajo (1) o más bien alto (5)?					
6. Restricciones gubernamentales/legales ¿Las restricciones legales o gubernamentales para que una empresa pueda ofrecer servicios de seguridad son bajas (1) o más bien altas (5)?	Bajas	1	2	3	Altas

Fuente: Elaboración Propia

- **Promedio**

$$x = \frac{2 + 1 + 4 + 3 + 3 + 3}{6}$$

$$x = 2.67$$

- **Interpretación**

Respecto a la entrada de nuevos competidores, resulta poco atractivo el ingreso a este sector ya que se requiere bastante mano de obra que solicita el servicio de seguridad física y por el hecho de que existe un aumento de la Remuneración Mínima Vital muy frecuente que no aceptan los clientes de buena manera al ver que el costo de servicio también se incrementa.

1.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Tabla 8: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

CRITERIOS	ATRACTIVIDAD	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	ATRACTIVIDAD
1. Cantidad de sustitutos cercanos ¿La cantidad de sustitutos cercanos que existen para remplazar servicios de seguridad en general es alta (5) o baja (1)?	Baja	1	2	3	4	5	Alta
2. Costos de cambio del cliente ¿Los costos en los que incurriría el cliente para cambiarse a otro producto/servicio sustituto (que cubre la misma necesidad) son bajos (1) o más bien altos (5)?	Bajos	1	2	3	4	5	Altos
3. Agresividad y rentabilidad de los sustitutos ¿La agresividad en la promoción y la rentabilidad de los sustitutos cercanos al servicio ofrecido por ESVICSAC es alta (5) o más bien son baja (1)?	Baja	1	2	3	4	5	Alta
4. Precio del servicio sustituto ¿El precio de los productos/servicios sustitutos, comparando con el precio de ofrecido por ESVICSAC, es bajo (1) o más bien alto (5)?	Bajo	1	2	3	4	5	Alto

- Promedio

$$x = \frac{2 + 4 + 5 + 3 + 1}{5}$$

$$x = 3.00$$

- **Interpretación**

Respecto a la existencia de productos sustitutos se puede decir que a largo plazo puede representar una amenaza, ya que si existe una disminución de los precios de los elementos tecnológicos especializados se volverá más accesible al público y forzará el remplazo del personal de seguridad para poder cubrir los costos y obtener mejores ganancias por parte de la empresa.

1.2.5. Rivalidad y competencia de mercado

Tabla 9: *Rivalidad competitiva entre industrias*

CRITERIOS	ATRACTIVIDAD	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	ATRACTIVIDAD
1. Crecimiento del sector ¿Considera que el crecimiento del sector ha sido lento (1) o rápido (5)?	Lento	1	2	3	4	5	Rápido
2. Número de competidores ¿El número de competidores directos que existe es grande (5) o pequeño (1)?	Pequeño	1	2	3	4	5	Grande
3. Crecimiento relativo (número de competidores) ¿El total de competidores está creciendo de manera lenta (1) o rápida (5)?	Lento	1	2	3	4	5	Rápido
4. Costo fijo del sector ¿Considera que el sector tiene costos fijos altos (5) bajos (1)?	Bajos	1	2	3	4	5	Altos
5. Diferenciación del producto ¿Los servicios de seguridad ofrecidos por el sector en la ciudad son muy similares entre sí (1) o muy diferente (5)?	Muy similares	1	2	3	4	5	Muy diferentes
6. Rapidez en aumento de producción Ante una decisión futura de la empresa en aumentar la cantidad de clientes	Lentos	1	2	3	4	5	Rápidos

Fuente: Elaboración Propia

- **Promedio**

$$x = \frac{4 + 5 + 5 + 3 + 3 + 4 + 3}{7}$$

$$x = 3.85$$

- **Interpretación**

Respecto a la competencia del mercado, existe una gran oferta de servicios integrales de seguridad privada sin embargo es casi nulo el trabajo por parte de las empresas la construcción de marca ya que la mayoría de ellas se centran en mejorar la calidad de sus servicios. ESVICSAC en los últimos años está realizando esfuerzos para realizar mejoras continuas a la calidad de sus servicios ofrecidos y buscar constantemente la fidelización hacia la empresa reforzando la labor del área comercial y el área de operaciones.

1.2.6. Evaluación final competitiva del sector

Tabla 10: *Ponderación y determinación de la atraktividad*

CRITERIOS	ATRATIVIDAD	MUY POCO ATRATIVO	POCO ATRATIVO	NEUTRAL	ATRATIVO	MUY ATRATIVO	ATRATIVIDAD
Poder de negociación de los clientes	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Amenaza de ingreso de competidores	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Disponibilidad de sustitutos	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Competencia del mercado	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Evaluación general	Baja			3			Alta

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el ratio de atractividad obtenido de la evaluación final competitiva del sector mediante el análisis es de 3; por tanto, la industria de servicios de seguridad privada muestra una atractividad media.

2. Análisis interno de la empresa

2.1. Datos generales de la empresa

Tabla 11: *Datos de ESVICSAC*

Criterios	Descripción
Nombre de la empresa	Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C
RUC	20100162076
Fecha de fundación	15/05/1987
Gerente General	Juan Carlos Paz Cárdenas
Dirección Legal	Calle Beta Nro. 147 Urb. Parque De La Industria Y Comercio, Callao
Página web	http://www.esvicsac.com.pe

Fuente: Elaboración Propia

2.2. Organización y estructura de la empresa

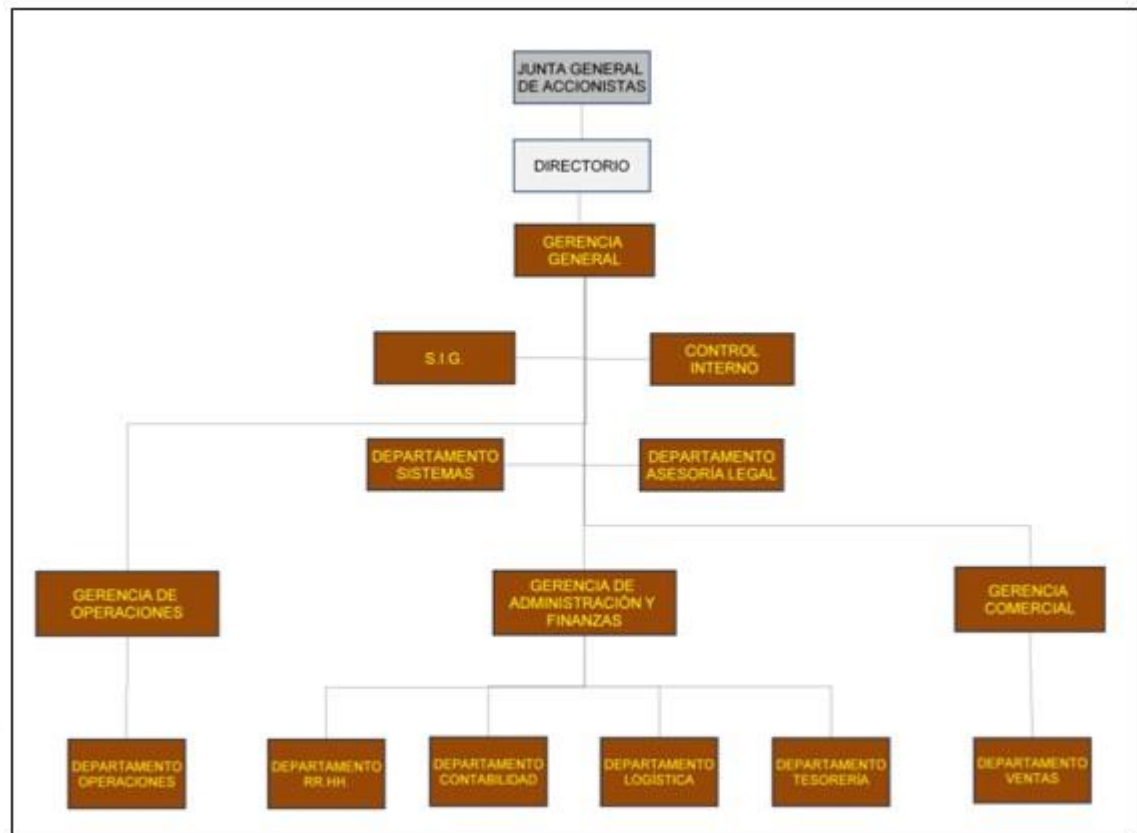
La empresa tiene una organización funcional, es decir, tiene áreas de responsabilidad definidas. Siendo su estructura:

- **Junta General de Accionistas:** Conformada por un representante de CAFAE, uno de EsSalud y uno de SILSA.

- **Directorio:** Está compuesto por 5 directores, dirigidos por un presidente de Directorio, y que supervisan la labor de la Gerencia General.
- **Gerencia General:** Tiene 3 órganos de asesoría: SIG, Control Interno, Asesoría Legal y 1 de apoyo: el Departamento de sistemas.
- **Gerencia de Operaciones:** Jefatura de Operaciones
- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Incluye cuatro órganos de línea: Departamento de Recursos Humanos, logística, tesorería y contabilidad.
- **Gerencia Comercial: Jefatura de Ventas**

El 28 de abril del 2016 fue aprobado por el directorio la estructura orgánica de la empresa, siendo la siguiente:

Figura 15: *Organigrama ESVICSAC*



Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C (2016)

2.3. Perfil del negocio

2.3.1. Sector y Mercado

ESVICSAC (Empresa de Seguridad Vigilancia y Control SAC) es una empresa peruana con más de 30 años de servicio, brindando servicios especializados de seguridad privada a instalaciones y personas al sector público y privado, para lo cual cuenta con certificaciones: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007 y BASC.

Tiene una sólida infraestructura administrativa y operativa a nivel nacional logrando mantenerse en un mercado altamente competitivo consiguiendo

la fidelidad de sus clientes más antiguos y estableciendo nuevos lazos comerciales.

Figura 16: *Mercado de ESVICSAC (2018)*



Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C

2.3.2. Servicios Ofrecidos

- **Seguridad Física de Instalaciones**

El servicio de seguridad física en las instalaciones es ejercido de acuerdo al nivel de riesgo que presenta las instalaciones del cliente.

Se realiza de manera presencial, con personal de seguridad capacitado y entrenado para cualquier tipo de situación realizando funciones de protección, custodia y resguardo, también se cuenta con una moderna flota de vehículos que se encuentra en constante comunicación con el Centro de Control que está a disposición las 24 horas del día.

- **Seguridad Personal**

Se ofrece el servicio de resguardo individual a personas del entorno político, económico o mediático que perciben que su seguridad se encuentra vulnerada; colocando a su disposición conductores guardaespaldas previamente entrenados para minimizar cualquier tipo de riesgo.

- **Protección contra Incendios**

Se ofrece el servicio adicional de prevención contra incendios con bomberos calificado.

- **Servicios complementarios de seguridad**

Se brinda seguridad a la organización logística de eventos sociales, institucionales, académicos, deportivos y artísticos.

- **Protección Electrónica**

Para obtener mejores niveles de seguridad, se complementa el servicio, con la instalación, mantenimiento y monitoreo de cámaras de seguridad.

2.3.3. Clientes

Los clientes se pueden dividir en los de sector público y privado, en los cuales existe la siguiente cartera:

- Sector Público: 11 instituciones - Principal ESSALUD
- Sector Privado: 29 instituciones - Principal Rico Pollo

Haciendo un total de 40 clientes.

2.3.4. Competidores

Los principales competidores que ESVICSAC tiene son:

Figura 17: *Participación de mercado: Empresas de seguridad 2018*



Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C

Tabla 12: *Principales Competidores del sector*

EMPRESAS	DESCRIPCION
Liderman	Es una empresa peruana que inició sus operaciones en 1989 y se expandió a nivel Latinoamérica en Chile y Bolivia teniendo como principal cliente en el Perú al Grupo Breca. Ofrece servicios de seguridad física, soluciones tecnológicas seguridad GPS y sistemas de alarmas a nivel corporativo.
G4s Perú	La empresa originaria de Dinamarca, ejerce sus operaciones en Norteamérica y Sudamérica a partir del 2014. En el Perú brinda los servicios de seguridad a sectores financieros, mineros, aeroportuarios, retail y salud; además de resguardos especiales. Asimismo a partir del 2014, ofrece servicios de consultoría que aborda aspectos de riesgos sociales y ambientales principalmente en el rubro minero.
Prosegur	En el rubro de seguridad, Prosegur es un referente mundial con presencia en los 5 continentes y en más de 24 países. Inicio sus actividades en el Perú a partir de 1995, actualmente cuenta con 3 líneas de negocio: Prosegur seguridad, Prosegur alarmas y Prosegur Cash y destaca por sus operaciones en bancos y transporte de moneda a través de modernas flota de vehículos blindados.
Securitas	Empresa originaria de Suecia en el año 1934. Securitas inició sus operaciones en el Perú en el año 2007 ofreciendo servicios de vigilancia especializada,

protección contra incendios y evaluación de seguridad y consultoría.

Fuente: Elaboración Propia

Se considera a Liderman y G4S sus mayores competidores directos.

Su principal ventaja competitiva es que ellos cuentan con un portafolio más diversificado de servicios ofrecidos.

2.4. Análisis AMOFHIT

Se analizará el modelo AMOFHIT de la empresa ESVICSAC.

2.4.1. Administración y gerencia (A)

Esvicsac es una sociedad anónima cerrada siendo sus socios fundadores: El Ex - Instituto Peruano de Seguridad Social con 94.9% de participación, Caja de Ahorros de Lima con 5% y el Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo-CAFAE con 0.1%.

La gestión de administración se basa en trabajar sobre cinco objetivos estratégicos: Clientes, Colaboradores, Accionistas, Comunidad y Proveedores, llevando así una mejor coordinación por parte de la Gerencia General con las demás gerencias de la empresa, planificando de manera sistematizada los recursos de la empresa con el propósito de garantizar el recorrido ininterrumpido de las actividades de la empresa.

2.4.2. Marketing y ventas (M)

ESVICSAC cuenta con una Gerencia Comercial siendo su principal objetivo iniciar campañas de ventas innovadoras y a la vez agresivas, asegurando a corto plazo que las ventas actuales de terceros sean renovadas en el

siguiente periodo, así como conseguir nuevos clientes que permita aumentar los ingresos e incrementar la participación de mercado de la empresa.

Desde el 2012, se impulsó la creación de cuentas corporativas en los principales Redes Sociales de Internet:

- Facebook
- Youtube
- Twitter

Figura 18: Facebook institucional de ESVICSAC



Fuente: Plataforma Facebook ESVICSAC

Las metas a mediano y largo plazo en el área Comercial están orientadas al diseño del Plan para empresas del sector privado, ejecutar el

cronograma de visitas a clientes potenciales, ofrecer la cartera de servicios de la empresa a nichos de mercado poco explotados como los sectores de Logística, Retail / Centros Comerciales, Financiero, Hotelero, Avícola y Minero y el diseño e implementación de un CRM para generar una mayor interacción Cliente-Empresa.

2.4.3. Operaciones y logística Infraestructura (O)

En el caso de Operaciones de la empresa ESVICSAC, ellos tienen a cargo la distribución y colocación del personal operativo planificando los descansos vacacionales del personal, estando en constante comunicación con el área de Recursos Humanos, además de la organización de:

- **Personal especializado de vigilancia**

- Cantidad de puestos contratables
- Horarios y frecuencias
- Lugares de instalación
- Rotaciones
- Entregables (carné SUCAMEC, licencia para portar arma, instrucción, capacitación)
- Penalidades

- **Centro de Control**

- Monitoreo las 24 horas del día.

- **Flota de vehículos**

- Mantenimiento y supervisión (disponibles 24/7/365 días)

Es importante indicar que el área de operaciones presenta deficiencias en las funciones realizadas por parte del área administrativa, no comunicando de manera oportuna los cambios de personal realizados al cliente y no coordinando los requerimientos de servicios adicionales con el área comercial generando problemas en la eficiencia del servicio brindado por la empresa, teniendo como consecuencia insatisfacción por parte de los clientes y el pago realizado por parte de ellos.

En informes, equipos de seguridad, equipos de comunicación, tecnología de seguridad (CCTV, touche probe, entre otros solicitados para tecnología o equipos electrónicos), útiles de escritorio necesario para los puestos de servicio (cuadernos, lapiceros, hojas bond, entre otros). Caso del área de logística, se encargan principalmente de la remisión y entrega.

Asimismo, de la cotización y remisión de costos por pólizas y seguros solicitados en bases.

2.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

ESVICSAC durante los últimos seis años ha sufrido cambios en sus ingresos de manera significativa y esto trasciende a sus utilidades netas. En el año 2013 se puede observar una disminución en las ventas del 15.97% en relación al mismo trimestre del año anterior 2012, esto debido a la acción gubernamental por parte de las autoridades implementando un Plan Nacional de Seguridad Nacional 2013-2018 que redujo las cifras delictivas en el país durante ese año. Analizando los cuatro años siguientes de la empresa del 2014 al 2017 se

puede observar que las ventas sufrieron un aumento los dos primeros años y luego una caída los 2 años después, comparando los años 2013 versus 2014 hubo un crecimiento en 8.16%, y comparando los años 2015 versus 2016 la caída fue de 13.43% , debido a que la demanda excedía la capacidad de respuesta de la empresa y su afán de tratar de cumplir con toda la demanda, disminuyeron la calidad del servicio, generando una mala imagen de la empresa hacia los consumidores y causando también un incremento en las penalidades por fallas en la ejecución del servicio.

En el año 2018 se puede visualizar una mejoría en las ventas, siendo estas S/. 190, 513,459, aumentando en 15.89% respecto al año anterior.

Tabla 13: *Evolución de las ventas netas*

AÑOS	SOLES	VARIACIÓN
2012	S/. 182,145,716.45	-7.27%
2013	S/. 157,067,780.68	-15.97%
2014	S/. 171,023,035.79	8.16%
2015	S/. 173,426,703.06	1.39%
2016	S/. 152,891,201.60	-13.43%
2017	S/. 160,244,136.43	4.59%
2018	S/. 190,513,459.88	15.89%

Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C

Figura 19: *Total de ventas netas*



Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C

2.4.5. Recursos humanos (H)

Para el análisis de este punto se ve conveniente dividirlo en Personal, Capacitación y Bienestar Social.

- Personal:** El proceso de reclutamiento de la empresa empieza con el requerimiento por parte del área de Operaciones, después de ello se procede a la búsqueda de candidatos mediante la página web o a través de portales laborales como Computrabajo o Indeed. Después, se solicita a los postulantes los documentos para su verificación como antecedentes Policiales, Judiciales y Penales, declaración jurada de domicilio, recibo de algún servicio, certificados de salud, certificado de trabajo y certificado de estudios, carnet vigente que lo acrediten como agente de seguridad privada expedido por SUCAMEC. Si el candidato aprueba la

documentación requerida, primero se le deriva al área de evaluación física donde se consigna los datos de edad, talla y descarte de discapacidad física o mental, luego es dirigido al área de psicología para saber si el candidato es apto o no. Luego de ello, a los seleccionados se les entrega un fotocheck y carnet DISCAMEC al agente de seguridad o personal administrativa según sea el caso.

- **Capacitación:** la empresa se toma en serio el rol de capacitar a su personal para lograr sus objetivos planteados como un punto importante, por eso, se prepara un Programa Curricular de Capacitación para los agentes de seguridad de acuerdo a lo establecido por SUCAMEC
- **Bienestar Social:** El compromiso de la empresa con sus colaboradores en aspectos de seguridad y salud se realiza mediante campañas de salud en EsSalud, todo ello para que el personal se encuentre motivado y se identifique con la empresa.

Se cuenta actualmente con los siguientes seguros para el personal:

- Seguro Vida Ley
- Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

El área de recursos humanos se encargará de la revisión y cálculo de los haberes a pagar al personal: Remuneración Básica/, asignación familiar, otras cargas laborales, bonificación afecta/inafecta, bonificación nocturna, horas extras, feriados, descanso semanal, vacaciones, gratificaciones, CTS, SCTR y ESSALUD.

2.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial integrado.

Sin embargo, la empresa cuenta con un Portal Web Empresarial, elaborado por el Dpto. de Sistemas, que siendo comparado con los portales web de la competencia directa tiene un diseño adecuado y se encuentra constantemente actualizado; además permite la publicación de imágenes y videos institucionales, utilización de la base de datos para captura de postulantes, acceso al Portal Transparencia y acceso a la Intranet Institucional.

El Intranet institucional contiene:

- Página inicial: Últimas noticias, directorio de teléfono, imágenes de zonas operativas y relación de cumpleaños
- Modulo “Centro de Control”: Asistencia del personal, asistencia a eventos en unidades operativas
- Modulo “Control Presupuestal”: Comparación del presupuesto planificado vs el ejecutado
- Modulo “Comercial”: Visualiza la cantidad de puestos vendidos y las fechas de vigencia por cada unidad.
- Modulo “Operaciones”: Descripción y cantidad de armamento, personal autorizado para portar arma, vigencia de Carnet DICSCAMEC
- Modulo “Almacén”: Salidas de almacén.
- Modulo “Gerencial”: Visualiza todos los módulos del Intranet.

Además de ello, la empresa se encuentra respaldada en el área de Contabilidad por un software llamado Clipper, el cual es utilizado hace 15 años

que hace posible un control contable de la caja y otras operaciones; y para el cálculo de Planillas y Liquidaciones, se tiene un software con un componente de trabajo manual que permite el control de asistencia del personal operativo a nivel nacional, sin embargo este método cuenta con un 10% de error de llenado por parte de supervisores y 5% error de digitación en el sistema intranet.

Actualmente se encuentran en proceso de adecuación SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa) la cual serán utilizados para los procedimientos de compra y pagos y el SIGO (Sistema Integrado de gestión Operativa) la cual será utilizado por el personal operativo para llevar un mejor control de asistencia y reportes en tiempo real, por lo tanto, no se encuentra en funcionamiento aún.

La importancia de la implementación de un sistema de información integral seguro es una de las prioridades de ESVICSAC, salvaguardando la data acumulada de todos los años de operación tanto de clientes como colaboradores frente al ataques de hackers y riesgos cibernéticos, evitando que los consumidores pierdan la confianza en el servicio o su imagen se vea afectada.

2.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el caso de tecnología, ESVICSAC tiene una plataforma de Infraestructura Tecnológica que soporta los Procesos Core y Procesos Administrativos.

Figura 20: Distribución de los servidores en el Rack ESVICSAC

		MODELO	CARACTERISTICAS
S/GARANTIA	VMW / 192.168.1.6	HP DL380 G9	2DD X 600GB C/U
S/GARANTIA	VMW / 192.168.1.230	HP DL380 G7	5DD X 300GB C/U
S/GARANTIA	VMW / 192.168.1.250	HP DL380 G6	2 DD X 146 GB C/U
	LIBRE		
S/GARANTIA	STORAGE U448 / TAPE LTO2		
S/GARANTIA	PROXY / DL120G6	APAGADO	PROBLEMAS DISCO DURO
S/GARANTIA	DL320G5P	APAGADO	PROBLEMAS DISCO DURO
	LIBRE		
S/GARANTIA	KVM		
	MONITOR, TECLADO Y MOUSE		
	LIBRE		
	LIBRE		
S/GARANTIA	VMW / 192.168.1.235	HP DL33G7	3DD X 300GB C/U
C/GARANTIA	SOLUCIÓN CONVERGENTE DELL / 192.168.1.46	DELL VRTX	8DD X 1.2TB - 8DD X 1 TB
S/GARANTIA	UPS	10KVA	AUTONOMÍA 30 MIN
S/GARANTIA	UPS		

Fuente: Empresa de Seguridad, Vigilancia Y Control S.A.C

El inconveniente se encuentra en el cableado estructurado ya que no se encuentra ordenado, ni codificado en los puntos de Red, además no es posible la administración de redes y uso de Vlan's, ya que no se cuenta estandarizada la administración de los switch.

Con respecto al hardware informático, se tiene 129 computadoras a nivel nacional, el 90% de las cuales tiene más de 10 años de uso. Sin embargo, El 80% de los equipos de cómputo no se encuentran licenciados en MS Office, Windows y Antivirus.

Con respecto a investigación y desarrollo, la empresa no cuenta con un área específica ya que no se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de estas. La alta Gerencia considera que es un área importante, sin embargo, no se

cuenta con un Plan a mediano y largo plazo, por lo que se resuelve los problemas al día a día.



CAPITULO IV

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO

1. Misión

1.1. La misión actual de la empresa

“Ofrecer el mejor servicio de seguridad personal, disponiendo con la mejor fuerza de trabajo profesional para resguardar la seguridad del cliente sin dejar de lado la integridad de los trabajadores, la preservación del medio ambiente y la prevención de actividades ilícitas, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes”

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN									
EMPRESA	CLIENTES	PRODUCTOS/ SERVICIOS	MERCADOS	SUPERV. CRECIM.	TECNOLOGIA	FILOSOFIA	CONCEPTO DE SI MISMO	IMAGEN PUBLICA	COLABORADORES
ESVICSAC	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: *Evaluación de la misión actual*

1.2. Elementos de la misión propuesta

La misión que se propone en el presente trabajo busca que contenga una mayor cantidad de elementos de acuerdo a las actividades que desarrolla la empresa, de tal forma que sea clara y precisa para la comprensión de todos los colaboradores de la empresa.

Tabla 15: *Componentes esenciales para la declaración de la misión*

Preguntas	Análisis
<i>¿Quiénes son los clientes de la empresa?</i>	Empresas del sector público y privado
<i>¿Cuáles son los principales productos y/o servicios de la empresa?</i>	Servicios especializados de seguridad y vigilancia privada
<i>¿Dónde compite la empresa?</i>	A nivel nacional
<i>¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?</i>	Sí, invertir en nueva tecnología para mejorar los procesos y optimizar los tiempos de operación
<i>¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?</i>	Los valores de la empresa son : <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en el servicio • Compromiso • Integridad • Cooperación • Vocación de servicio
<i>¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?</i>	El Know How y calidad de los servicios ofrecidos
<i>¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?</i>	Sí, el cuidado del medio ambiente
<i>¿Se considera que los trabajadores son un activo valiosos de la empresa?</i>	Consideran que es el pilar fundamental para el desarrollo de sus actividades

Fuente Adaptado de F. David (2013). Elaboración Propia 2019

1.3. Misión Propuesta

La misión que se propone se describe como: Somos una institución especializada en brindar servicios de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional, manteniendo permanentemente innovación tecnológica para otorgar calidad y confianza a nuestra distinguida cartera de clientes del sector público y privado, laborando con principios y valores orientados al compromiso, cooperación, excelencia y vocación en el servicio buscando la integridad y desarrollo de nuestros colaboradores sin descuidar la protección del medio ambiente.

2. Visión

“Convertirse en la empresa líder en seguridad privada en todo el país, mediante la mejora continua de sus procesos y el compromiso permanente de su personal”

3. Valores

Los valores que actualmente se comparte entre los accionistas y colaboradores de la empresa son los siguientes:

- **Excelencia en el servicio:** ir más allá de lo esperado, superar las expectativas de los clientes con apoyo de la innovación constante y mejora continua en sus procesos.
- **Compromiso:** Implementando en todos los niveles de la empresa una cultura orientada al cliente y buscando que el capital humano se sienta motivado y reconocido.
- **Integridad:** Trabajar con ética y honestidad siempre en la búsqueda de que la empresa sea eficiente y estable

- **Cooperación:** Generando sinergias entre todos los trabajadores de la empresa, aportando lo mejor de cada uno y compartiendo conocimientos y experiencias.
- **Vocación de servicio:** Trabajando con pasión y empatía para servir a los demás.

4. Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA de la empresa ESVICSAC, estructurado de las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la institución.

Figura 21: Análisis FODA

Internas	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia en el desarrollo de funciones - Buen historial crediticio - Programa de SIG con certificaciones a nivel mundial - Infraestructura propia con presencia a nivel nacional - Cumplimiento de la normatividad vigente - Buen posicionamiento en el mercado 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Elevado índice de rotación de personal operativo - Bajo nivel de enfoque en el área Comercial - Poco análisis de ejecución presupuestal - Poca difusión de los conceptos organizacionales al personal - Pérdida de Know How de los procesos por salida del personal - Gestión de procesos poco desarrollado
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de tasa de víctimas de hechos delictivos a nivel nacional - Control y regulación de organismos gubernamentales como SUNAFIL y SUCAMEC - Incremento en el desarrollo de tecnología especializada - Reducción de costos por economías de escala - Ingreso a nuevos mercados similares al mercado peruano 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la Remuneración Básica Vital y constantes cambios de normas y leyes que regulan el sector - Aparición de empresas extranjeras que desarrollen el servicio de seguridad privada - Inestabilidad política del gobierno - Aparición de productos sustitutos como servicios tecnológicos en remplazo al agente de seguridad - Robo de información(hacking)
Externo		

Fuente: Elaboración Propia

4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa la situación externa de la empresa ESVICSAC a través de un análisis profundo de las oportunidades y amenazas más importante dentro del sector.

Se procede a evaluar los factores claves de éxito mediante la utilización de la matriz de enfrentamiento, así se determinará la jerarquía de cada factor.

Tabla 16: *Matriz de enfrentamiento de Oportunidades y amenazas*

		O1	O2	O3	O4	O5	TOTAL	PESO	PESO/2
OPORTUNIDADES									
O1	Incremento de tasa de víctimas de hechos delincuenciales a nivel nacional		0	1	1	1	3	0.23	0.12
O2	Control y regulación de organismos gubernamentales como SUNAFIL y SUCAMEC	1		1	1	1	4	0.31	0.15
O3	Incremento en el desarrollo de tecnología especializada	0	1		1	1	3	0.23	0.12
O4	Reducción de costos por economías de escala	0	0	1		1	2	0.15	0.08
O5	Íngreso a nuevos mercados similares al mercado peruano	0	0	1	0		1	0.08	0.04
TOTAL							13	1.0	0.5

		A1	A2	A3	A4	A5		TOTAL	PESO	PESO/2
AMENAZAS										
A1	Aumento de la remuneración básica vital y constantes cambios de normas y leyes que regulan el sector		1	1	1	1		4	0.31	0.15
A2	Aparición de empresas extranjeras que desarrollen el servicio de seguridad privada	0		0	1	0		1	0.08	0.04
A3	Inestabilidad política del gobierno	0	1		1	1		3	0.23	0.12
A4	Aparición de productos sustitutos como servicios tecnológicos en reemplazo al agente de seguridad privada	0	0	1		1		2	0.15	0.08
A5	Robo de información (hacking)	1	1	0	1			3	0.23	0.12
	TOTAL							13	1	0.5

Elaboración propia

Se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación indicando el grado de eficacia en el cual una empresa mediante sus estrategias responde a cada factor.

La respuesta es superior	1
La respuesta está por encima de la media	2
La respuesta es la media	3
La respuesta es mala	4

Tabla 17: *Evaluación de Factores Externos de ESVICSAC*

		PESO AJUSTADO	CALIFICACION	VALOR
OPORTUNIDADES				
O1	Incremento de tasa de víctimas de hechos delincuenciales a nivel nacional	0.12	3	0.35
O2	Control y regulación de organismos gubernamentales como SUNAFIL y SUCAMEC	0.15	4	0.62
O3	Incremento en el desarrollo de tecnología especializada	0.12	2	0.23
O4	Reducción de costos por economías de escala	0.08	3	0.23
O5	Ingreso a nuevos mercados similares al mercado peruano	0.04	1	0.04
AMENAZAS				
A1	Aumento de la Remuneración Básica Vital y constantes cambios de normas y leyes que regulan el sector	0.15	3	0.46
A2	Aparición de empresas extranjeras que desarrollen el servicio de seguridad privada	0.04	2	0.08
A3	Inestabilidad política del gobierno	0.12	3	0.35
A4	Aparición de productos sustitutos como servicios tecnológicos en remplazo al agente de seguridad	0.08	1	0.08
A5	Robo de información(hacking)	0.12	2	0.23
TOTAL				2.65

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación del análisis externo de la empresa ESVICSAC respecto al sector nos muestra un valor 2.65, un valor justo por encima del promedio 2.50. Confrontando los valores que corresponden a las oportunidades y a las amenazas se observa que el sector está respondiendo de una manera relativamente favorable al entorno aprovechando las oportunidades existentes como las regulaciones de SUNAFIL y SUCAMEC y enfocándose en minimizar los efectos negativos de amenazas externas como la inestabilidad política actual y la reacción frente al aumento de la Remuneración Básica Vital; esto debe ser tomado en cuenta al momento de plantear estrategias que sean beneficiosas para la empresa.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Evalúa con detalle la situación actual de ESVICSAC a través de un profundo análisis de las fortalezas y debilidades más importante dentro de las áreas funcionales de la organización.

Cuando se encuentran estos aspectos fuertes y débiles de la empresa ESVICSAC tiene que analizarse y evaluarse cada factor mediante una matriz de enfrentamiento y así determinar la jerarquía de factores.

Tabla 18: *Matriz de enfrentamiento de fortalezas y debilidades*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL	PESO	PESO/2
FORTALEZAS									
F1		0	1	1	0	0	2	0.11	0.06
F2	1		1	0	0	1	3	0.17	0.08
F3	0	0		1	0	0	1	0.06	0.03
F4	0	1	0		1	1	3	0.17	0.08
F5	1	1	1	1		0	4	0.22	0.11
F6	1	1	1	1	1		5	0.28	0.14
TOTAL							18	1.0	0.5

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL	PESO	PESO/2
DEBILIDADES										
D1	Falta de estrategias de retención al personal operativo		1	1	1	0	1	4	0.22	0.11
D2	Bajo nivel de enfoque en el área comercial	0		1	1	0	1	3	0.17	0.08
D3	Poco análisis de ejecución presupuestal	0	0		1	0	0	1	0.06	0.03
D4	Poca difusión de los conceptos organizacionales al personal	1	0	0		0	1	2	0.11	0.06
D5	Pérdida de Know How de los procesos por salida del personal	1	1	1	1		1	5	0.28	0.14
D6	Gestión de procesos poco desarrollado	1	0	1	1	0		3	0.17	0.08
	TOTAL							18	1	0.5

Elaboración propia

A continuación, tomamos en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

DEBILIDADES	Debilidad Mayor	1
	Debilidad Menor	2
FORTALEZAS	Fuerza Menor	3
	Fuerza Mayor	4

Asimismo, se realizó la matriz de Evaluación de Factores Interno

Tabla 19: *Evaluación de Factores Internos de ESVICSAC*

		PESO AJUSTADO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS				
F1	Amplia experiencia en el desarrollo de funciones	0.06	4	0.22
F2	Buen historial crediticio	0.08	3	0.25
F3	Programa de SIG con certificaciones a nivel mundial	0.03	3	0.08
F4	Infraestructura propia con presencia a nivel nacional	0.08	4	0.33
F5	Cumplimiento de la normatividad vigente	0.11	4	0.44
F6	Buen posicionamiento en el mercado	0.14	4	0.56
DEBILIDADES				
D1	Falta de estrategias de retención al personal operativo	0.11	1	0.11
D2	Bajo nivel de enfoque en el área Comercial	0.08	2	0.17
D3	Poco análisis de ejecución presupuestal	0.03	2	0.06
D4	Poca difusión de los conceptos organizacionales al personal	0.06	2	0.11
D5	Pérdida de Know How de los procesos por salida del personal	0.14	1	0.14
D6	Gestión de procesos poco desarrollado	0.08	1	0.08
TOTAL				2.56

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla, se observa que el total ponderado de la matriz de Evaluación de Factores Internos es de 2.56, por lo que corresponde una posición por encima de la media (2.50); significa que la empresa tiene una posición ligeramente más fuerte que débil internamente, poniendo mayor atención a las debilidades y proponiendo a corto plazo estrategias de mejora.

5. Formulación de estrategias

5.1. Matriz del perfil competitivo

A continuación, una vez identificados los principales competidores de la empresa ESVICSAC, se procede a elaborar la Matriz del Perfil Competitivo, donde se ha seleccionado a sus dos competidores más importantes que son Liderman y G4S para el análisis.

Para la elección de los factores críticos se seleccionó los más importantes y que engloban varios criterios, la asignación de los valores se realizó con la ayuda de la administración y gerencia de la empresa.

Tabla 20: *Factores críticos elegidos*

Número	Factores Críticos de éxito
1	Calidad del servicio
2	Competitividad en precios
3	Participación en el mercado
4	Lealtad del cliente
5	Recursos humanos calificados
6	Uso de tecnología

Fuente: Elaboración Propia

- **Calidad del servicio:** Poder cumplir a cabalidad las exigencias del cliente.
- **Competitividad en precios** Poder ofrecer una cotización atractiva al cliente con los beneficios buscados, siempre y cuando permite cubrir los costos a la empresa y obteniendo una utilidad favorable.
- **Participación en el mercado:** Referimos al porcentaje de ventas de la empresa en relación a las ventas totales de productos y/o servicios ofrecidos por la competencia que comparten el mismo mercado específico.

- **Lealtad del cliente:** Buscar estrategias de fidelización efectivas, capaces de generar una relación a largo plazo con los clientes.
- **Recursos Humanos calificados:** La capacidad de formar a los profesionales de excelencia en la práctica que propicien el desarrollo de la organización
- **Uso de tecnología:** Incorporar nuevas tecnologías que mejore la competitividad de la empresa optimizando y mejorando sus procesos.

Para el desarrollo de la matriz, se utilizará el método de comparación por pares permitiéndonos conocer la importancia relativa de cada factor de éxito.

Tabla 21: *Método de comparación entre factores*

Número	Factores Críticos de éxito	1	2	3	4	5	6	Puntaje	Peso
1	Calidad del servicio		1	1	0	0	1	3	0.18
2	Competitividad en precios	0		1	1	1	1	4	0.24
3	Participación en el mercado	0	0		1	0	0	1	0.06
4	Lealtad del cliente	1	0	0		1	1	3	0.18
5	Recursos humanos calificados	1	1	1	1		1	5	0.29
6	Uso de tecnología	0	0	1	0	0		1	0.06
TOTAL								17	1

Fuente: Elaboración Propia

Para la calificación se utilizará la escala presentada:

Puntaje	Descripción
1	Deficiente
2	Mala
3	Buena
4	Excelente

A continuación se muestra la Matriz del Perfil Competitivo:

Tabla 22: *Matriz de Perfil Competitivo de ESVICSAC*

Número	Factores Críticos de éxito	Peso	ESVICSAC		LIDERMAN		G4S	
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1	Calidad del servicio	0.18	3	0.53	4	0.71	3	0.53
2	Competitividad en precios	0.24	3	0.53	3	0.53	3	0.53
3	Participación en el mercado	0.06	3	0.53	4	0.71	4	0.71
4	Lealtad del cliente	0.18	2	0.35	3	0.53	3	0.53
5	Recursos humanos calificados	0.29	3	0.53	4	0.71	3	0.53
6	Uso de tecnología	0.06	2	0.35	3	0.53	3	0.53
TOTAL				2.82		3.71		3.35

Fuente: Elaboración Propia



Interpretación

Se hizo una calificación de manera subjetiva de acuerdo a información del sector. De manera que se evidencia las fortalezas y debilidades en particular para cada empresa competidora obteniendo que Esvicsac es la empresa que tiene el menor promedio ponderado con un valor de 2.82, Liderman obtuvo 3.71, lo cual muestra que es el más fuerte competidor seguido por G4S, que obtuvo un puntaje de 3.35.

Se concluye que el uso de tecnología especializada y la lealtad del cliente son dos puntos débiles de la empresa, esto se evidencia frente a sus competidores que tienen una desarrollada área de marketing que implementa estrategias de fidelización con sus clientes potenciales mediante la eficacia de sus Sistemas Integrados de Gestión. Mediante un benchmarking se sugiere que la empresa ESVICSAC debe plantearse una mejora en la variedad de sus servicios, rediseñando los programas de acercamiento y satisfacción al cliente, realizando programas de capacitación mensuales con el fin de incrementar la calidad de los servicios.

5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Estratégica - PEYEA

En base a la evaluación de la Matriz PEYEA, podemos definir el perfil estratégico de la empresa.

Donde se adjudican valores de +1 (peor) hasta +6 (mejor) para las dimensiones FF y FI, según su valor de la empresa de manera subjetiva, y -1 (mejor) hasta -6 (peor) para las dimensiones VC y EA.

Tabla 23: *Matriz PEYEA*

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Rendición sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	3	Tasas de inflación	-3
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	5	Escala de precios de productos competidores	-2
Flujo de efectivo	4	Barreras de entrada al mercado	-3
Facilidad para salir del negocio	1	Presión de la competitividad	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-3
Total	3.57	Total	-2.67
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del servicio y producto	-2	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida de los productos	-3	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	3
Conocimientos tecnológicos	-5	Aprovechamiento de recursos	3
Control sobre proveedores	-4	Facilidad de entrada al mercado	4
Total	-3.50	Total	3.83

Fuente: Elaboración Propia

Dirección del vector: $X = VC + FI = 0.33$

$Y = FF + EA = 0.90$

Figura 22: *Matriz PEYEA*



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera el vector hallado sería $(0.33, 0.90)$, significa que la empresa ESVICSAC se encuentra en el cuadrante I, esta posición nos permite utilizar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas para superar las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas, como resultado las estrategias desarrolladas serían Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado mediante investigaciones al cliente y mayor impulso en la comercialización del servicio integral de seguridad ;desarrollo de producto diversificándonos con servicios especializados con uso de tecnología e incursionar en otros mercados

5.3. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia describe la situación actual de la empresa en el sector, determinado por dos factores de evaluación, siendo la posición competitiva ya sea fuerte o débil en el eje horizontal y el crecimiento del mercado rápido o lento, en el eje vertical.

Como se observa en la Tabla 24, la variación de las ventas anuales de la empresa ESVICSAC en el año 2018 frente al año 2017 supero el 5% de aumento anual, obteniendo un 15.89% esto permite indicar que la empresa tiene un rápido crecimiento; esto debido porque hubo una buena gestión por parte de la Gerencia.

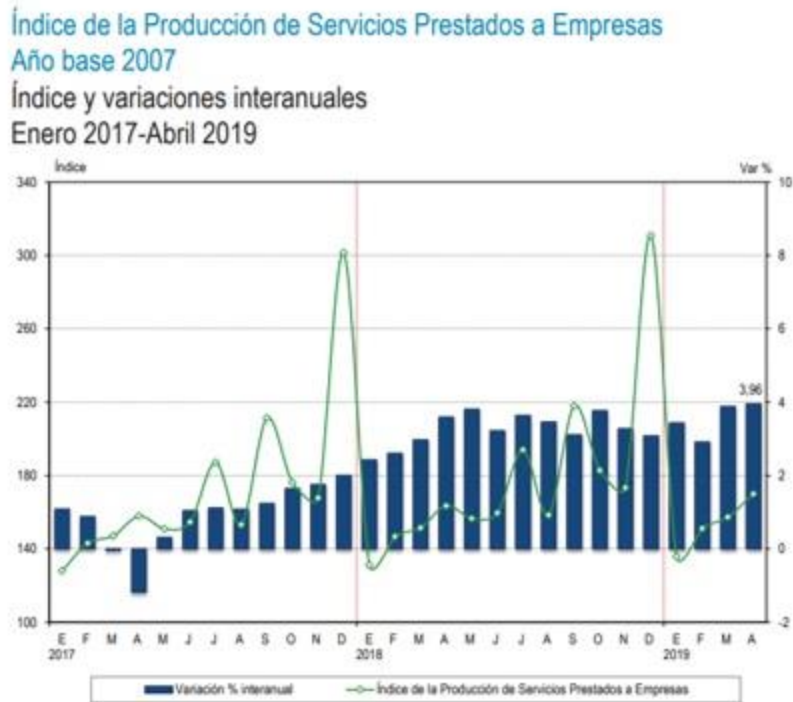
Tabla 24: *Porcentaje de crecimiento de ESVICSAC*

VENTAS ANUALES 2017-2018		
2017	2018	Var. %
S/. 160,244,136.43	S/. 190,513,459.88	15.89%

Fuente: Elaboración Propia

Por parte del crecimiento del sector, la variación registrada en el primer trimestre del 2019 fue de 3,96%, concluyendo que el mercado se encuentra creciendo de manera continua

Figura 23: *Índice de la Producción de Servicios Prestados a Empresas*



Fuente: “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019, p. 15.

De acuerdo a la información, ESVICSAC se encuentra ubicado en el Cuadrante I, evidenciando que la empresa cuenta con una buena posición estratégica.

Figura 24: *Matriz de la Gran Estrategia*



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Para la empresa ESVICSAC se recomienda las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercados:** Concentrarse en el mercado actual, buscando aumentar la participación del mercado realizando esfuerzos mayores en el área Comercial de la empresa reforzando mediante actividades publicitarias.
- **Desarrollo del servicio:** Poder ofrecer una gama más amplia de servicios complementarios a los que desarrollamos realizando investigaciones de mercado buscando las opciones más rentables.
- **Integración horizontal:** Debido a la situación financiera en la que se encuentra la empresa, una asociación o adquisición de otra empresa que ejecute funciones en países vecinos podría ayudar a que se ubique en otros mercados internacionales.

5.4. Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (F.O.D.A.)

Tabla 25: FODA estratégico

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Amplia experiencia en el desarrollo de funciones	D1	Falta de estrategias de retención al personal operativo
		F2	Buen historial crediticio	D2	Bajo nivel de enfoque en el área Comercial
		F3	Programa de SIG con certificaciones a nivel mundial	D3	Poco análisis de ejecución presupuestal
		F4	Infraestructura propia con presencia a nivel nacional	D4	Poca difusión de los conceptos organizacionales al personal
		F5	Cumplimiento de la normatividad vigente	D5	Pérdida de Know How de los procesos por salida del personal
		F6	Buen posicionamiento en el mercado	D6	Gestión de procesos poco desarrollado
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Incremento de tasa de víctimas de hechos delincuenciales a nivel nacional	FO1: PENETRACION EN EL MERCADO: Afianzar las relaciones con los clientes para poder mantener la estabilidad de la empresa, buscando aumentar la participación el mercado, ofreciendo promociones de venta y reforzando actividades publicitarias en las sedes con mayor demanda de los servicios (F1,F3,F4,F5,O1)		DO1: DIVERSIFICACION DE SERVICIO: Desarrollar un nuevo servicio que atienda las necesidades de empresas del sector privado con un mayor desarrollo tecnológico, y a su vez no contaminen el medio ambiente (D3,O1,O1,O2,O3,O4)	
O2	Control y regulación de organismos gubernamentales como SUNAFIL y SUCAMEC				
O3	Incremento en el desarrollo de tecnología especializada	FO2: DESARROLLO DE SERVICIO: Ampliar la gama de servicios especializados en seguridad ofrecidos, requiriendo el apoyo del área de Investigación y desarrollo (F2,F3,F6,O1,O2,O3,O4)		DO2: LIDERAZGO EN COSTOS: Establecer un plan de información con posibles clientes en el cual se pueda enviar cotizaciones(D2,D6,O4)	
O4	Reducción de costos por economías de escala				
O5	Ingreso a nuevos mercados similares al mercado peruano	FO3: DESARROLLO DE MERCADO: Realizar un estudio de mercado en países vecinos			

		que cuenten con una tasa alta de delincuencia, para poder conocer las necesidades de los clientes.(F1,F2,F3,O4.O5)	
AMENAZAS		FA	DA
A1	Aumento de la Remuneración Básica Vital y constantes cambios de normas y leyes que regulan el sector	FA1: PENETRACIÓN DE MERCADO: Implementar planes estratégicos de marketing, realizando un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes. Promocionar a la empresa utilizando marketing digital en sus diferentes redes sociales(F1,F2,F3,F4,A2,A4)	DA1: PENETRACION DE MERCADO: Profundizar capacitaciones que mejore la carrera profesional del personal y motivar a los colaboradores mediante un plan de cultura organizacional e identificación con la empresa. Iniciar campañas de mejoramiento de imagen frente a su cartera de clientes a nivel nacional. Realizar evaluaciones continuas del manejo financiero de la empresa, estableciendo planes que puedan operar a corto y largo plazo.(D1,D2,D3,D4,D5,A1,A3,A5)
A2	Aparición de empresas extranjeras que desarrollen el servicio de seguridad privada		
A3	Inestabilidad política del gobierno		
A4	Aparición de productos sustitutos como servicios tecnológicos en remplazo al agente de seguridad		
A5	Robo de información(hacking)		
		F02: DESARROLLO DE PRODUCTO: Implementar un ERP que <u> sintetize </u> la información de todas las áreas de la empresa para una mejor toma de decisiones(F2,A3,A5)	

Fuente: Elaboración Propia



6. Selección de estrategias

En la tabla siguiente se observa que los cuatro objetivos estratégicos fijados están siendo atendidos por las iniciativas estratégicas específicas extraídas de la Matriz FODA.

Se determinan calificaciones del atractivo (CA) en base a la pregunta ¿Impacta este factor a la elección de estrategia?, respondiendo con 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. El TCA es la calificación del atractivo total, que viene hacer la multiplicación del peso de los factores con la calificación del atractivo correspondiente a las estrategias

6.1. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Tabla 26: *Matriz MCPE*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE SERVICIO		DESARROLLO DE MERCADO		LIDERAZGO EN COSTOS	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS										
F1	Amplia experiencia en el desarrollo de funciones	0.056	4	0.222	3	0.167	4	0.222	3	0.167
F2	Buen historial crediticio	0.083	4	0.333	3	0.250	3	0.250	4	0.333
F3	Programa de SIG con certificaciones a nivel mundial	0.028	2	0.056	4	0.111	3	0.083	2	0.056
F4	Infraestructura propia con presencia a nivel nacional	0.083	4	0.333	3	0.250	4	0.333	4	0.333
F5	Cumplimiento de la normatividad vigente	0.111	3	0.333	3	0.333	3	0.333	3	0.333
F6	Buen posicionamiento en el mercado	0.139	3	0.417	4	0.556	4	0.556	4	0.556
DEBILIDADES										
D1	Falta de estrategias de retención al personal operativo	0.111	3	0.333	3	0.333	2	0.222	2	0.222
D2	Bajo nivel de enfoque en el área Comercial	0.083	4	0.333	3	0.250	3	0.250	3	0.250
D3	Poco análisis de ejecución presupuestal	0.028	3	0.083	4	0.111	2	0.056	2	0.056
D4	Poca difusión de los conceptos organizacionales al personal	0.056	3	0.167	2	0.111	3	0.167	1	0.056
D5	Pérdida de Know How de los procesos por salida del personal	0.139	4	0.556	2	0.278	4	0.556	3	0.417
D6	Gestión de procesos poco desarrollado	0.083	3	0.250	3	0.250	3	0.250	4	0.333

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE SERVICIO		DESARROLLO DE MERCADO		LIDERAZGO EN COSTOS	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES										
O1	Incremento de tasa de victimas de hechos delincuenciales a nivel nacional	0.115	4	0.462	3	0.346	2	0.231	2	0.231
O2	Control y regulación de organismos gubernamentales como SUNAFIL y SUCAMEC	0.154	3	0.462	3	0.462	2	0.308	3	0.462
O3	Incremento en el desarrollo de tecnología especializada	0.115	2	0.231	4	0.462	3	0.346	2	0.231
O4	Reducción de costos por economías de escala	0.077	2	0.154	3	0.231	3	0.231	4	0.308
O5	Ingreso a nuevos mercados similares al mercado peruano	0.038	3	0.115	1	0.038	4	0.154	2	0.077
AMENAZAS										
A1	Aumento de la Remuneración Básica Vital y constantes cambios de normas y leyes que regulan el sector	0.154	2	0.308	3	0.462	2	0.308	4	0.615
A2	Aparición de empresas extranjeras que desarrollen el servicio de seguridad privada	0.038	4	0.154	4	0.154	3	0.115	3	0.115
A3	Inestabilidad política del gobierno	0.115	1	0.115	2	0.231	1	0.115	2	0.231
A4	Aparición de productos sustitutos como servicios tecnológicos en remplazo al agente de seguridad	0.077	3	0.231	4	0.308	4	0.308	3	0.231
A5	Robo de información(hacking)	0.115	3	0.346	2	0.231	2	0.231	2	0.231
TOTAL				5.994		5.923		5.624		5.842

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Matriz MCPE resumida

	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE SERVICIO	DESARROLLO DE MERCADO	LIDERAZGO EN COSTOS
FORTALEZAS	1.694	1.667	1.778	1.778
DEBILIDADES	1.722	1.333	1.500	1.333
OPORTUNIDADES	1.423	1.538	1.269	1.308
AMENAZAS	1.154	1.385	1.077	1.423
TOTAL	5.994	5.923	5.624	5.842

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, las estrategias alineadas a los objetivos de la empresa ESVICSAC son:

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Servicio

Los puntajes obtenidos al confrontar las estrategias con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades manifiestan la necesidad de la empresa de:

- a) Fortalecer la participación de mercado en las regiones norte, centro y sur
- b) Creación de un Sistema de Información Gerencial (ERP) y sistema de base de datos de clientes (CRM)
- c) Incremento de recursos en el área de Marketing y Publicidad
- d) Continúa capacitación a los colaboradores
- e) Implementar un Plan de Cultura organizacional
- f) Ampliar la gama de servicios especializados en seguridad ofrecidos, requiriendo el área de Investigación y desarrollo.

7. Modelo CANVAS

<p><u>Alianzas estratégicas</u> Afianzar las relaciones con las empresas que contratan su servicio</p>	<p><u>Actividades clave</u> Seguridad en el ámbito público y rápido</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Seguridad + un mejor servicio</p>	<p><u>Relación con los clientes</u> Buscan lograr un vínculo con sus clientes en largo plazo</p>	<p><u>Segmentación</u> El público objetivo de la empresa del sector público y privado que requieren de seguridad</p>
	<p><u>Recursos clave</u> Personal de seguridad calificado.</p>		<p><u>Canales de distribución</u> La empresa ESVICSAC se promociona por redes sociales</p>	
<p><u>Estructura de costos</u> Involucra tanto costos fijos y variables</p>			<p><u>Fuentes de ingreso</u> La principal fuente de ingreso son los contratos con los establecimientos a los cuales brinda seguridad</p>	

Fuente: Elaboración propia

7.1. Alianzas estratégicas

La empresa ESVICSAC debe lograr alianzas estratégicas con empresas las cuales le proveen de dispositivos tecnológicos modernos como las cámaras de seguridad y dispositivos electrónicos modernos para enfrentar a la competencia.

Asimismo, se debe afianzar las relaciones con empresas que contratan los servicios de la empresa con el fin de que se logren alianzas estratégicas que serán beneficiosos para la misma, ya que le permitirá tener mayores ingresos.

7.2. Actividades claves

La principal actividad de la empresa ESVICSAC es brindar seguridad privada a instalaciones o personas tanto del sector público como privado, y gracias a las certificaciones con las que cuenta esto le permite brindar un servicio eficiente a sus clientes.

Es importante establecer buenas relaciones comerciales con empresas tecnológicas las cuales les proveerán de cámaras. De igual manera es vital que se capacite de manera continua a las personas encargadas de brindar seguridad.

7.3. Recursos claves

Dentro de sus recursos claves de la empresa ESVICSAC está su personal especializado de vigilancia al cual se le asigna un horario y frecuencia establecida, rotaciones, además cuentan con el carné SUCAMEC, el cual les brinda la licencia para portar armas y una previa instrucción y capacitación.

De igual manera se propone un mayor acompañamiento por parte de la policía en la empresa ESVICSAC.

7.4. Relaciones con los clientes

La relación que se mantendrá con los clientes de la empresa ESVICSAC se hará de la manera más creativa con el objetivo de que en el largo plazo se logre un vínculo en sus:

- Servicios de vigilancia privada en establecimientos
- Servicios de vigilancia privada a personas del ámbito público o privado.
- Servicios de protección contra incendios
- Servicios complementarios de seguridad
- Servicios de protección electrónica

7.5. Canales de distribución

La empresa ESVICSAC se promociona por redes sociales mediante su cuenta de Facebook institucional, Youtube, y Twitter en el cual se ofrece su cartera de servicios a los potenciales clientes de manera innovadora y agresiva.

De igual manera para tener mayor alcance para sus clientes se propone que se brinde un centro de contacto vía telefónica mediante su centro de atención especializada para todos nuestros clientes.

7.6. Segmento de mercado

El público objetivo de la empresa son los establecimientos que requieren de seguridad que van desde pequeñas y medianas empresas, además de personas tanto del ámbito público o privado, en pocas palabras al público en general que requiera del servicio de seguridad en sus casas, negocios entre otros.

De igual forma la empresa ESVICSSAC para lograr la satisfacción de los clientes debe segmentar según el tipo de cliente con el fin de que se ofrezcan servicios más especializados, puesto que los clientes tienen diferentes tipos de necesidades.

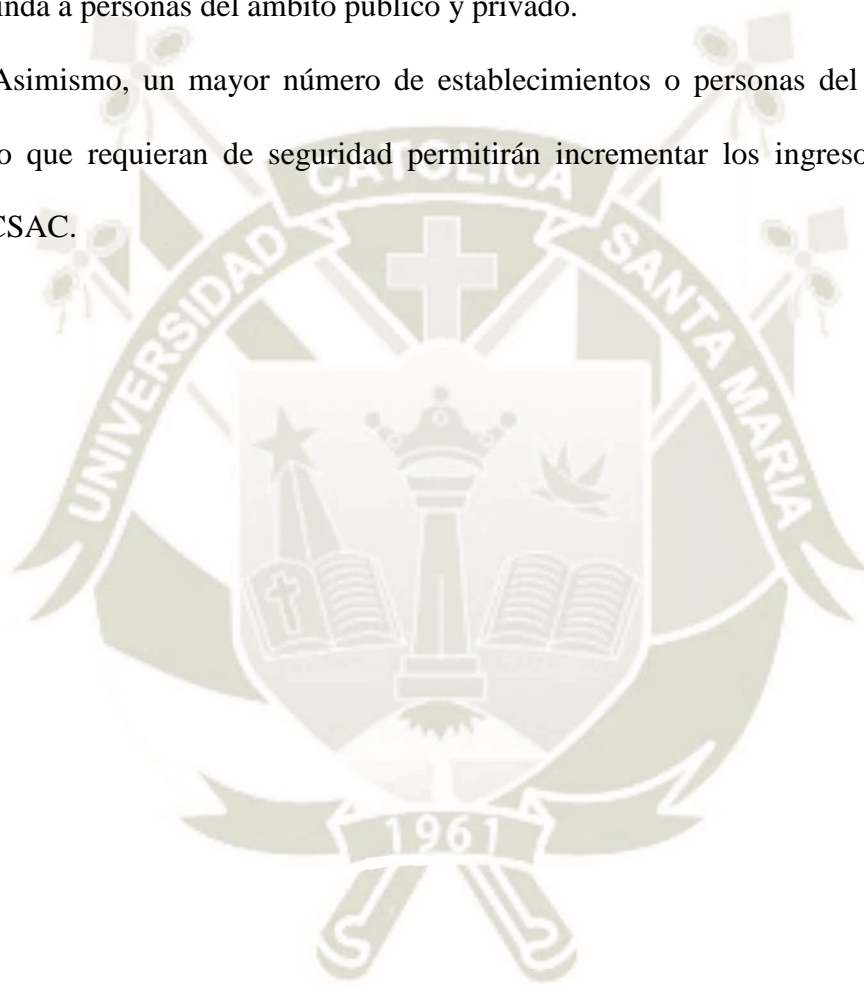
7.7. Estructura de costos

Para el funcionamiento de la empresa ESVICSAC involucra tanto los costos fijos y variables, dentro de los cuales están los pagos al personal administrativo, al personal de seguridad, costos de los uniformes del personal, equipos de seguridad, mantenimiento de las cámaras de seguridad, publicidad.

7.8. Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso son los contratos con los establecimientos a los cuales brinda seguridad ya sea mediante cámaras de seguridad, personal capacitado, prevención contra incendios, servicios complementarios de seguridad, además de la seguridad personal que brinda a personas del ámbito público y privado.

Asimismo, un mayor número de establecimientos o personas del sector público o privado que requieran de seguridad permitirán incrementar los ingresos de la empresa ESVICSAC.



CAPITULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN BSC

1. Objetivos de la implementación

En este capítulo primero se partirá con la implementación de un Balance Scorecard como parte del plan estratégico para la empresa ESVICSAC. Por ello en primer lugar se partirá por hacer referencia a los factores críticos de la empresa, los cuales se plantearon en base a la información recaudada de los reportes y análisis llevados a cabo por gerencia de operaciones de la mano de los directivos de la misma, tomando en consideración los que se mencionan a continuación:

Tabla 28. Factores Críticos de éxito

Factores Críticos de éxito
Calidad del servicio
Competitividad en precios
Participación en el mercado
Lealtad del cliente
Recursos humanos calificados
Uso de tecnología

Fuente: Elaboración Propia

Es decir, con la implementación de la propuesta, se espera cumplir con los siguientes objetivos a largo plazo planteados por la misma empresa

- Sobre el aspecto financiero a largo plazo se espera lograr más de 220 millones de soles en ventas anuales
- Con respecto a los servicios prestados del total ofertado por el sector de seguridad en la ciudad, se espera que la empresa ESVICSAC participe en 4% más de lo que actualmente cubre con sus servicios.

- Se espera que el número de clientes fidelizados aumente a 50, entre empresas privadas e instituciones públicas
- Obtener mejores herramientas tecnológicas para las operaciones al momento de brindar servicios a los clientes.
- Tener un personal más capacitado con mínimas o nulas fallas al momento de desempeñarse laboralmente en los servicios y con una gran calidad de servicio, generando así la confianza que necesitan los clientes

2. Ventajas de la implementación

Con el fin de llevar un mejor control y evaluación en la empresa ESVICSAC es que se aplica el BSC, puesto que debido a la creación de las estrategias este permitirá a la empresa crecer y desarrollarse en el mercado.

3. Propósitos del plan de mejora

Si bien la empresa ESVICSAC lleva más de 30 años de servicio en el rubro de servicios especializados de seguridad privada a instalaciones y personas al sector público y privado. Este se enfrenta a un mercado competitivo por parte de la competencia, en vista de ello es que se propone la implementación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa y lograr mayor participación frente a sus principales competidores fidelizando a los clientes más antiguos y captando nuevos clientes.

4. Alcance de la propuesta

La propuesta del plan estratégico se enfocó en el Balance Scorecard para determinar cómo se mejorará la competitividad de la empresa de seguridad a través de un sistema de planificación y control de las estrategias aplicadas en la misma.

5. Despliegue Estratégico

5.1. Definición de líneas estratégicas

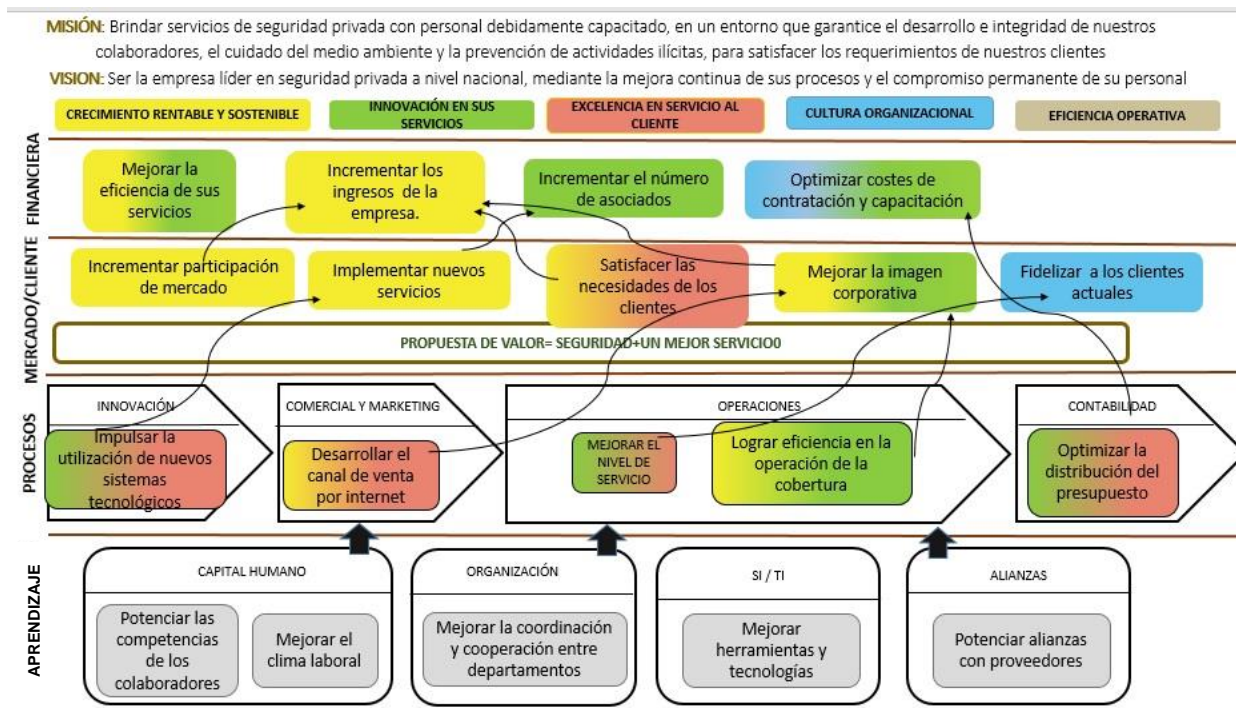
Tabla 29. Definición de líneas estratégicas

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	DESCRIPCIÓN
Crecimiento rentable y sostenible	Incrementar los ingresos, para que sea sostenido en el tiempo
Innovación en sus servicios	Brindar a los clientes un servicio innovador
Excelencia en servicio al cliente	Mejorar el nivel de servicio para satisfacer y fortalecer las relaciones con nuestros clientes.
Cultura Organizacional	Mejorar el clima organizacional para conseguir el compromiso de los colaboradores.
Eficiencia operativa	Volver eficiente el servicio brindado por la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

6. Mapa Estratégico

Figura 25. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

6.1. Objetivos de la Perspectiva Financiera

Tabla 30. Objetivos P.Financiera

Mejorar la eficiencia de sus servicios.	Mejorar en los servicios ofrecidos a los clientes.
Incrementar los ingresos de la empresa.	Lograr un incremento de sus ingresos en todos sus servicios brindados.
Incrementar el número de asociados.	Ofrecer mayor
Optimizar costes de contratación y capacitación.	Gestionar detalladamente los procesos dentro de la empresa, para que estos permitan

	optimizar sus costos de contratación con sus clientes, además
--	---

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Objetivos de la Perspectiva de clientes

Tabla 31. Objetivos P.Clientes

Incrementar participación de mercado.	Cultivar de manera intensiva los mercados actuales, ofreciendo precios más convenientes que la competencia.
Implementar nuevos servicios.	Con la implementación de nuevos servicios que vayan de la mano con la tecnología.
Satisfacer las necesidades de los clientes	Ofrecer a los clientes lo prometido con el fin de que estos se sientan satisfechos con el servicio brindado.
Optimizar costes de contratación y capacitación	Se pretende designar un presupuesto específico para las capacitaciones al personal
Mejorar la imagen corporativa.	Logrando marcar una diferenciación ante la competencia
Fidelizar a los clientes actuales.	Ofrecer los mejores beneficios para los clientes actuales de manera que genere mejores relaciones con el mismo.

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 32. Objetivos P. Procesos

Impulsar la utilización de nuevos sistemas tecnológicos.	Alinearse a las nuevas tendencias del mercado, con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.
Desarrollar el canal de venta por internet.	Incrementar sus ingresos a través
Mejorar el nivel de servicio.	Implementar un nivel superior de servicio al cliente, con el fin de diferenciarse de la competencia, generando en los clientes una percepción de que la empresa se preocupa por ellos.
Lograr eficiencia en la operación de la cobertura.	Lograr atender a los clientes en situaciones de riesgo

Fuente: Elaboración Propia



6.4. Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Tabla 33. Objetivos P. Aprendizaje y crecimiento

Potenciar las competencias de los colaboradores.	Brindar a los colaboradores capacitaciones para que estos estén debidamente capacitados para ejercer sus funciones.
Mejorar el clima laboral	Brindar a los colaboradores un buen ambiente laboral para que pueda realizar sus funciones de manera adecuada.
Mejorar la coordinación y cooperación entre departamentos.	Para llevar a cabo las funciones de la empresa se requiere de un trabajo en coordinación.
Mejorar herramientas y tecnologías.	Para brindar un buen servicio a los clientes
Potenciar alianzas con proveedores.	Afianzar las relaciones con sus proveedores con el fin de que estos sigan brindando productos de calidad en sus servicios.

Fuente: Elaboración Propia



7. Implementación estratégica

7.1. Iniciativas estratégicas P. Financiera

Tabla 34. Iniciativas P. Financiera

Mejorar la eficiencia de sus servicios	1. Establecer procedimientos para que el servicio cumpla en conformidad a lo solicitado	EF.M1
	2. <u>Realizar supervisiones constantes en los servicios que brinda la empresa</u>	EF.M2
Incrementar los ingresos de la empresa	1. Generar incentivos de adquisición de los servicios, para captar mayor número de clientes ofreciendo precios en promoción	EF.I1
	2. Aumentar sus ingresos mediante contratos por largo plazo	EF.I2
Incrementar el número de asociados	1. Incrementar el número de clientes tanto en el sector público y privado	EF.A1
	2. Incrementar la publicidad de la empresa mediante estrategias publicitaria	EF.A2
Optimizar costes de contratación y capacitación	1. <u>Realizar un plan de asignación de costos</u>	EF.Op1
	2. Hacer más eficiente los servicios de la empresa para mejorar la rentabilidad	EF.Op2

7.2. Iniciativas estratégicas P. Mercado/Clientes

Tabla 35. Iniciativas P.Mercado/Clientes

Incrementar participación de mercado	1. Incrementar el número de servicios que brinda la empresa	EM.I1
	2. Aumentar la publicidad, para lo cual puede optar por publicidad en medios como internet, tarjetas, volantes y participar en ferias y eventos	EM.I2
Incrementar nuevos servicios	1. Generar incentivos de adquisición de los servicios, para captar mayor número de clientes ofreciendo precios en promoción con el mejor servicio	EM.Ser1
	2. Aumentar sus ingresos mediante contratos por largo plazo	EM.Ser2
Satisfacer las necesidades de los clientes	1. Incrementar el número de clientes tanto en el sector público y privado	EM.C1
	2. Incrementar la publicidad de la empresa mediante estrategias publicitaria	EM.C2
Mejorar la imagen corporativa	1. Llevar a cabo estudios de seguridad a todos los clientes	EM.Cor1
	2. Brindar informes acerca del trabajo realizado a sus clientes	EM.Cor2
Fidelizar a los clientes actuales	1. Brindar al cliente una línea telefónica donde pueda hacer sugerencias acerca en que mejorar la empresa, para que el cliente sienta que su opinión si es tomada en cuenta.	EM.F1
	2. Ofrecer precios de promoción u ofertas a clientes especiales	EM.F2

7.3. Iniciativas estratégicas P. Procesos

Tabla 36. Iniciativas P.Procesos

Impulsar la utilización de nuevos sistemas tecnológicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Implementar sistemas de control y supervisión</u> 2. Cumplir su plan de trabajo a cabalidad. 	<p><u>EP.I1</u></p> <p>EP.I2</p>
Desarrollar el canal de venta por internet.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar información por medio de su página Web a los clientes, para que vean el trabajo realizado por la empresa. 2. <u>Brindar a los clientes una aplicación, donde puedan hacer seguimiento acerca del servicio instalado en su empresa.</u> 	<p>EP.D1</p> <p><u>EP.D2</u></p>
Mejorar el nivel de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar sus procesos de servicio, para que sea más eficiente. 2. <u>Capacitar constantemente al personal de la empresa, para brindar un mejor servicio.</u> 	<p>EP.M1</p> <p><u>EP.M2</u></p>
Lograr eficiencia en la operación de la cobertura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar a cada uno de sus clientes los equipos solicitados en un tiempo oportuno. 2. Realizar pruebas de nuevos sistemas para los clientes. 	<p>EP.L1</p> <p>EP.L2</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Iniciativas estratégicas P. Formación y Crecimiento

Tabla 37. Iniciativas P. Aprendizaje y crecimiento

Potenciar las competencias de los colaboradores.	1. Establecer una política de reclutamiento y selección de personal.	EC.P1
	2. <u>Realizar evaluaciones periódicas a los colaboradores</u>	<u>EC.P2</u>
Mejorar el clima laboral	1. Certificar que los pagos de los colaboradores se den en el plazo establecido.	EC.M1
	2. Verificar que el colaborador se sienta satisfecho en su trabajo.	EC.M2
Mejorar la coordinación y cooperación entre departamentos.	1. Revisar que todos los departamentos cumplan los procesos conforme a lo establecido	EC.Me1
	2. Reportar informes diarios sobre algunas fallas en el sistema de alarma u otros fallos.	EC.Me2
Mejorar herramientas y tecnologías.	1. Adquirir las herramientas de seguridad necesarios y proponerlos a disposición de los clientes	EC.T1
	2. Estar a la vanguardia teniendo conocimientos acerca de las nuevas tecnologías aplicadas en dicho sector.	EC.T2
Potenciar alianzas con proveedores.	3. Mejorar las relaciones con sus proveedores de sistemas tecnológicos	EC.P1
	4. Establecer contratos por más tiempo con los proveedores.	EC.P2

Fuente: Elaboración Propia

8. Priorización estratégica

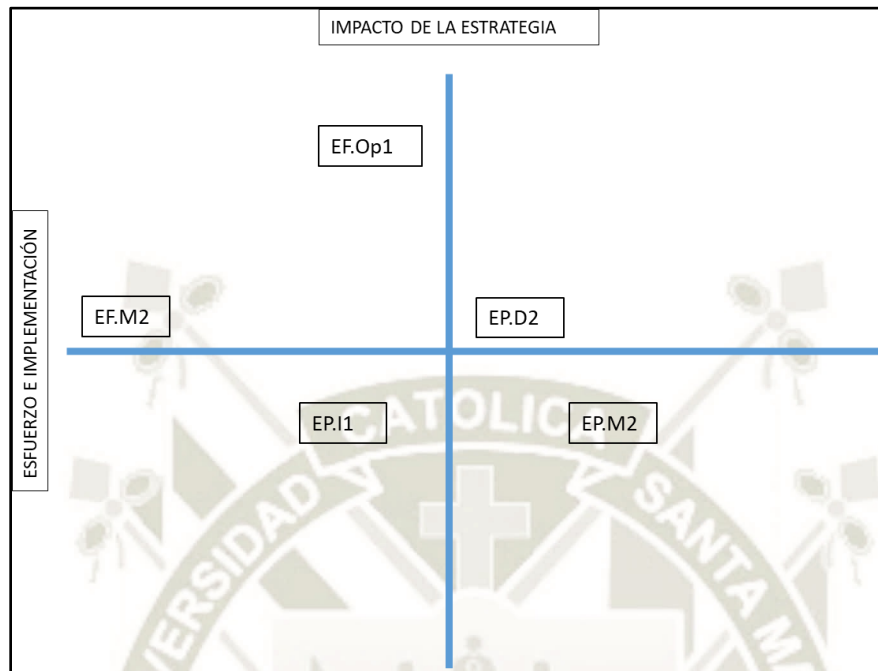
8.1. Criterios de racionalización

Tabla 38. Criterios de racionalización

IMPACTO ESTRATÉGICO		Cuánto afecta el plan de acción a implementar en la empresa
ESFUERZO DE IMPLEMENTACIÓN	Personal especializado	Requiere personal especializado
	Costo de implementación	Criterio que consiste en evaluar los costos que implica llevar a cabo la iniciativa estratégica: a mayor costo, mayor impacto en el esfuerzo de implementación.
	Tiempo de implementación	Criterio que considera el hecho de que llevar a cabo una iniciativa puede llevar más tiempo que otras, a mayor tiempo de implantación mayor será el esfuerzo de implementación.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26. Priorización estratégica



Fuente: Elaboración propia

8.2. Importancia estratégica

- Realizar capacitaciones a los colaboradores para que realicen sus funciones sin mayor problema.
- Monitorear los servicios brindados por la empresa mediante cámaras de alta tecnología
- Adquirir una aplicación digital, que ayude a los clientes a hacer un seguimiento a los servicios brindados por la empresa.
- Realizar encuestas sobre satisfacción al cliente de manera periódica para así obtener información directa sobre sus necesidades.
- Realizar pruebas de nuevos y actuales sistemas de vigilancia en el sector.

9. Presupuesto

Tabla 39. Presupuesto

Estrategia	Actividad	Presupuesto	Responsable
Realizar capacitaciones a los colaboradores para que brinden el servicio de seguridad sin mayor problema.	<i>Contratación de un capacitador</i>	S/2,000.00	Administrador general
	<i>Realización de cronograma de capacitaciones a los colaboradores</i>		Administrador general
Monitorear a través de cámaras de seguridad el servicio brindado por la empresa, cumpliendo con los estándares.	<i>Determinar los recursos y procedimiento para el monitoreo de las cámaras</i>	S/1,160.00	Administrador general
	<i>Asignar personal a cargo para el control de las cámaras de seguridad</i>		Administrador general
Brindar una aplicación digital, que ayude a los clientes a hacer seguimiento sobre el servicio de seguridad	<i>Implementación de una aplicación para los clientes</i>	S/3,500.00	Administrador general
	<i>Realizar actualizaciones de la aplicación implementada</i>		Administrador general
Realizar encuestas sobre satisfacción al cliente de manera periódica para así obtener información directa sobre sus necesidades	<i>Realización de encuestas acerca de la atención brindada</i>	S/400.00	Subgerente de Administración
	<i>Realización de diagramas para el protocolo de los colaboradores hacia los clientes</i>		Administrador general
Realizar pruebas de nuevos y actuales sistemas de vigilancia en el sector	<i>Implementación de cámaras de alta tecnología</i>	S/5,000.00	Administrador general
	<i>Realizar el debido mantenimiento de las cámaras de seguridad</i>		Administrador general
TOTAL		S/12,060.00	

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al presupuesto los costos asignados son anuales, con el objetivo de que los directivos de la empresa ESVICSAC tengan en cuenta que gastos asumirá la empresa para estar preparados para enfrentar a la competencia.

10. Medición estratégica

Cabe resaltar que después de haber implementado las iniciativas estratégicas para cada perspectiva por parte de los directivos, luego se procedió con el desarrollo de la medición estratégica para las mismas.

Tabla 40. *Medición estratégica 1*

INICITAIVA ESTRATÉGICA	INDICADORES (KPI'S)	METAS	
		2019	2020
Realizar capacitaciones a los colaboradores para que brinden el servicio de seguridad sin mayor problema.	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de trabajadores evaluados que recibieron la capacitacion. - Número de participantes / Numero total de trabajadores (cumplimiento). 	El 90% de trabajadores esten adaptados al sistema de trabajo.	El 100% de los colaboradores esten adaptados al sistema de trabajo.
Monitorear a través de camaras de seguridad el servicio brindado por la empresa, cumpliendo con los estándares de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Ratio de eficiencia (contenido de informacion acerca de actos sospechosos en las empresas a las cuales se les brinda el servicio. - Eficiencia (Empresas seguras con el sistema de seguridad). 	Cumplir con todos los requerimientos para obtener las certificaciones de calidad respecto al servicio brindado.	Implementar certificaciones de servicio de calidad para el final del tercer trimestre.

Brindar una aplicación digital, que ayude a los clientes a hacer seguimiento sobre el servicio de seguridad	- Porcentaje de personas que descargaron la aplicación .	Reducir en un 40% el numero de incidentes delictivos en las empresas.	Reducir en un 20% incidentes delictivos en las empresas.
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Medición estratégica 2

INICITIVA ESTRATÉGICA	INDICADORES (KPI'S)	METAS	
		2019	2020
Realizar encuestas sobre satisfaccion al cliente de manera periódica para asi obtener informacion directa sobre sus necesidades.	Porcentaje de clientes satisfechos según resultados de encuesta.	Identificar las necesidades primordiales de los clientes a traves de las encuestas de satisfaccion.	Aumentar el número de clientes satisfechos en un 75%.
- Realizar prubeas de nuevos y actuales sistemas de vigilancia en el sector.	- Numero de clientes satisfechos con los sistemas eficientes de vigilancia.	Contar con la idea de implementación de un nuevo sistema de seguridad.	Contar con un nuveo sistema de seguridad.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Primera conclusión

La empresa ESVICSAC en la actualidad no ha desarrollado un plan estratégico como herramienta de mejora, es por ello que la implementación de dicho plan permitirá incrementar su competitividad en el mercado para el periodo 2019 – 2022.

- Segunda conclusión:

Se identificó que las principales fortalezas de la empresa son su amplia experiencia en la prestación del servicio y su Sistema Integrado de Gestión (diversos ISO). Esto permite enfrentar a sus principales competidores (Liderman y G4S) y potenciando estas fortalezas podrá posicionarse entre los 3 líderes del sector.

- Tercera conclusión:

La propuesta de valor de la empresa ESVICSAC es seguridad garantizada y un servicio de calidad. Con ella se apunta a fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.

- Cuarta conclusión:

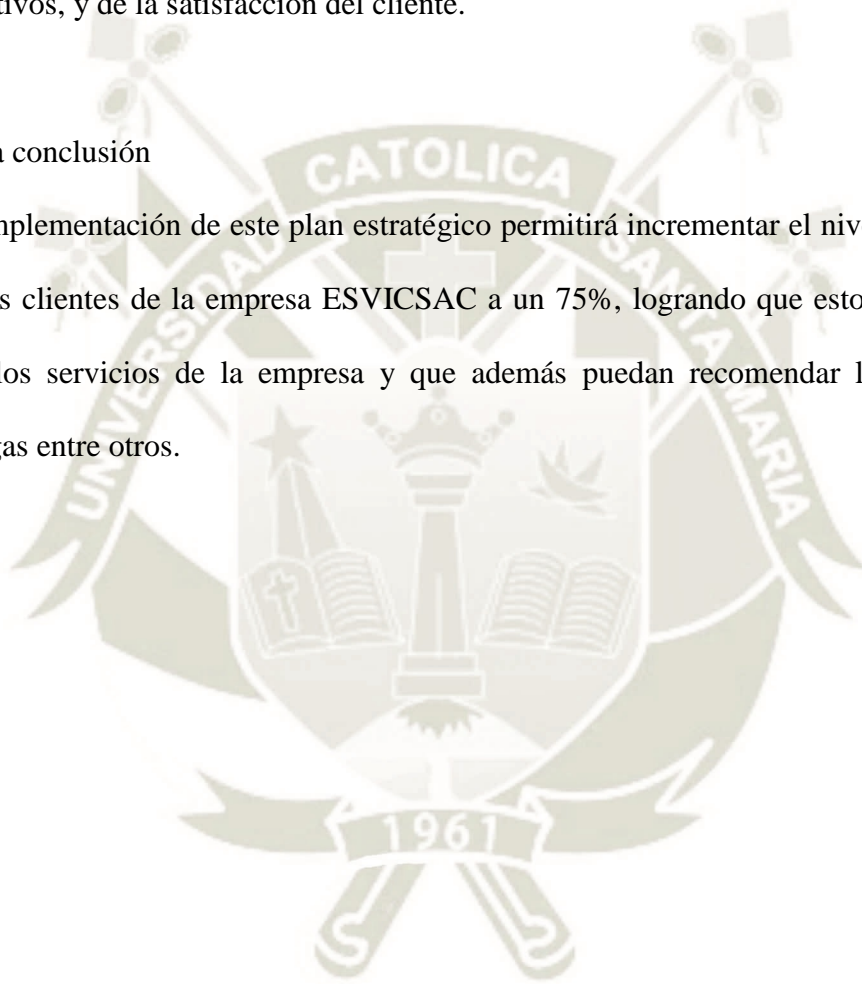
La implementación de iniciativas estratégicas a largo plazo va a permitir mejorar la competitividad de la empresa ESVICSAC. Entre estas iniciativas se tiene: mejorar la eficiencia de sus servicios, impulsar la utilización de sistemas tecnológicos y mejorar las herramientas y tecnologías, las cuales le permitirán enfrentar a la competencia.

- Quinta conclusión

El seguimiento al cumplimiento del plan estratégico es un factor primordial para el éxito de este. Por ello es importante implementar mecanismos de control estratégico, entre los cuales destacan la medición de la adaptación de los trabajadores, de los incidentes delictivos, y de la satisfacción del cliente.

- Sexta conclusión

La implementación de este plan estratégico permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa ESVICSAC a un 75%, logrando que estos sigan contando con los servicios de la empresa y que además puedan recomendar la empresa a sus colegas entre otros.



RECOMENDACIONES

- Primera recomendación

Implementar el plan estratégico del período 2019-2022 y continuar haciéndolo de forma permanente en el futuro.

- Segunda recomendación:

De acuerdo con los resultados del diagnóstico situacional se deben explotar las fortalezas con las que cuenta ESVICSAC, asimismo se debe identificar nuevos aspectos que puedan convertirse en fortalezas y potenciarlos.

- Tercera recomendación

Se debe difundir la propuesta de valor de la empresa a través de medios publicitarios de manera que los servicios que ofrece la empresa ESVICSAC sean plenamente identificados por los clientes y potenciales clientes.

- Cuarta recomendación

Se debe realizar seguimiento y control al plan estratégico aplicado a la empresa ESVICSAC a través de los indicadores planteados dentro del plan estratégico.

- Quinta recomendación

Es importante incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa ESVICSAC, ya que estos percibirán mayor valor en el servicio y se podrá aumentar el precio en futuros contratos. Asimismo, los clientes satisfechos van a recomendar los servicios de la empresa a terceros.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abdel, G. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Mexico: Centro de estudios de competitividad, itam.
- Acero, L. (2010). *Dirección estratégica*. Mexico: ECOE Ediciones.
- Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa dle futuro* . Mexico : Limusa.
- Altair Consultores. (2009). *la elaboración del plan estratégico*. Mexico: eco3 Colecciones.
- B. d. (01 de octubre de 2018). Indicadores relevantes.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Prentice Hall.
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Argentina .
- Chandler, A. (2003). Estrategia y estructura. En A. Chandler, *Estrategia y estructura* (pág. 418). Estados Unidos: Bearth Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA. *Ciencias Estratégicas*, 100.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción*. Pearson Educacion .
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Rivera, O. (2003). *Dirección estratégica*. Espana: McGraw-Hill.
- El Comercio. (19 de 03 de 2015). *El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales*. Lima.

- Espinoza, M. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión (tesis de maestría)*. Universidad nacional mayor de San Marcos, Perú.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. En A. Francés, *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (pág. 512). Mexico : Pearson educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hil.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización* (Setima ed.). Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Informatica, I. N. (2019). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estrategicos*. España: Gestion 2000.
- Katz, R. (2009). *Habilidades de un administrador efectivo*. Harvard Business Press.
- Malque, C. (2015). *Establecimiento de un sistema de costos mixto para determinar la rentabilidad de una empresa de servicios metalmecánica*. Arequipa - Perú: Tesis de investigación.
- Moncayo, M., Muzante, C., & Pinglo, W. (2017). *Plan estratégico para la empresa HPG Security SAC para el periodo 2017-2021 (tesis de licenciatura)*. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Mora, B. (2013). *propuesta de plan estratégico para una empresa que presta servicios de seguridad privada en el distrito metropolitano de Quito (tesis de licenciatura)*. Pontificia universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Osorio, A. (2003). *Planeamiento estrategico*.

- OsterWalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España : Centro Libros PAPPF.
- Porter, M. (1989). *Estrategia competitiva*. Mexico: Patria.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración* (10 Ed. ed.). Mexico: PERSON.
- Rubio, L. (2009). *El poder de la competitividad*. Mexico: Centro de Investigación para el Desarrollo.
- Servitje, L. (2008). *Mayor capacitacion, mayor productividad*. Mexico.
- Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico: Administracion.
- Thompson, A., Peteraf, M., Strickland, A., & Gamble, J. (2001). *Administracion estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico : Patria .
- Villaran, F., & Mifflin, I. (2009). *Formando riqueza desde abajo: Las micro y pequeñas en el Peru*. Fondo Editorial del Congreso del Peru .
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson.