

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POST GRADO



CENTRUMPUCP
BUSINESS SCHOOL

Consultoría de Negocio para Vigilancia Andina SA

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR

Víctor Manuel Delucchi Herrera

Rosa María Lúcar Flores

Marlene Ethel Mauny Zevallos

Jhon Christian Ventura Alfaro

Gabriel Nikholái Zárata Samaniego

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, noviembre 2019

Agradecimientos

Queremos dar un especial agradecimiento a todos los colaboradores de la empresa Vigilancia Andina SA que desde el primer día nos otorgaron su confianza, disponibilidad y apertura para compartir con nosotros toda la información necesaria para poder elaborar el presente trabajo que finalmente nos permitió ofrecer un aporte a la mejora de su gestión.



Dedicatorias

A mi familia por su apoyo incondicional.

Víctor Delucchi

A mi esposo, a mi hija y a mis padres por acompañarme y apoyarme en este importante reto profesional.

Rosa Lúcar

A la memoria de mi padre, a mi esposo e hijos por las veces que estuve ausente y por el apoyo que me brindaron.

Marlene Mauny

A mi esposa e hija por su apoyo constante.

Jhon Ventura

A mi familia y amigos por su apoyo en los momentos difíciles.

Gabriel Zárate

Resumen Ejecutivo

Vigilancia Andina SA es una empresa de seguridad patrimonial y personal que brinda sus servicios al grupo corporativo de Unión de Cementeras SAA y otras empresas de prestigio en el mercado. El objetivo de la consultoría fue identificar los principales problemas que enfrenta la organización, para lo cual se emplearon diferentes metodologías y herramientas que permitieron determinar que la empresa enfrenta un problema de baja participación de mercado llegando actualmente al 1.52% de participación. Ante esta situación, se realizó una revisión exhaustiva de sus procesos, reuniones de trabajo, se llevó a cabo una auditoría interna, se organizaron entrevistas con los gerentes y ejecutivos de la organización, logrando identificar como primera causa a que la empresa no cuenta con las áreas de marketing y comercial, lo que genera una baja difusión y falta de seguimiento del servicio que brinda, limitando las posibilidades de crecimiento en el mercado.

La segunda causa es que la organización no cuenta con procedimientos operativos actualizados, esto debido a la falta de mantención del sistema de calidad ISO 9001:2015. El cual se encuentra declarado en su política integrada de gestión y es requisito indispensable para brindar servicio para algunos de sus principales clientes. En base a las evaluaciones y análisis realizado, así como a la literatura investigada se plantea una serie de propuestas para alcanzar su objetivo a corto plazo, para el 2020 que es certificar el sistema de calidad ISO 9001:2015 y que logre crecer al 2.83% en participación de mercado para el año 2024. La propuesta de valor al implementar estas dos mejoras es ofrecer un servicio de seguridad basado en la confianza, de calidad superior y con la formalidad de sus procesos, enfocado siempre en la mejora continua para superar la satisfacción de sus clientes.

Abstract

Vigilancia Andina SA is a property and personal security company that provides its services to the corporate group of Unión de Cementeras SAA and other prestigious companies in the market. The objective of the consultancy was to identify the main problems facing the organization, which different methodologies and tools are used to determine that the company faces a problem of low market share, currently reaching 1.52% of participation. Given this situation, an exhaustive review of its processes was carried out, an also work meetings, internal audits and organized interviews with the managers and executives of the organization. Managing to identify as the first cause, the company does not have the areas of marketing and commercial which generates a low diffusion and lack of follow-up of the service it provides, limiting the possibilities of growth in the market

As a second cause, the organization does not have updated operating procedures, due to the lack of maintenance of the ISO 9001: 2015 quality system. Which is declared in its integrated management policy and is an essential requirement to provide service for some of its main clients. Based on the evaluations and analysis carried out, as well as the researched literature, a series of proposals are proposed to achieve its short-term objective by 2020 which is to certify the ISO 9001: 2015 quality system and achieve 2.83% growth in market share for the year 2024. The proposal of value when implementing these two improvements is to offer a security service based on trust, of superior quality and with the formality of its processes, always focused on continuous improvement to overcome the satisfaction of its customers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de Vigilancia Andina SA	1
1.1 Presentación de la Vigilancia Andina SA	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.2.1 Las empresas de seguridad patrimonial.....	3
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	4
1.3.1 Misión.....	4
1.3.2 Visión	4
1.3.3 Valores y cultura.....	4
1.4 Objetivos de Vigilancia Andina SA.....	6
1.5 Conclusiones	6
Capítulo II: Análisis del Contexto	8
2.1 Análisis Externo.....	8
2.1.1 Análisis PESTE	8
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	17
2.1.3 Vigilancia Andina S.A. y sus referentes.....	21
2.1.4 Benchmarking de las principales empresas en Perú.....	22
2.1.5 Oportunidades y amenazas	22
2.2. Análisis Interno	23
2.2.1 Administración	24
2.2.2 Marketing	25
2.2.3 Operación	27
2.2.4 Financiero.....	28

2.2.5 Recursos humanos	31
2.2.6 Sistemas de información y tecnología	32
2.2.7 Fortalezas y debilidades	32
2.3 Conclusiones	33
Capítulo III: Problema Clave	35
3.1 Metodología de Trabajo	35
3.2 Análisis para identificar el Problema Principal.....	37
3.3 Problema Central.....	41
3.4 Conclusión.....	42
Capítulo IV: Revisión de Literatura	43
4.1 Mapa de Literatura	43
4.2 Metodología de Investigación	45
4.3 Marco Normativo de Seguridad Privada en el Perú.....	45
4.4 Problemática Identificada.....	47
4.5 Proceso Estratégico para la Mejora.....	48
4.5.1 Modelo de negocios Canvas – BMC.....	49
4.5.2 Propuesta de valor	50
4.5.3 Mapa de empatía.....	50
4.5.4 Cultura organizacional.....	50
4.6 Gestión de Marketing.....	50
4.7 Gestión Comercial y Ventas.....	51
4.8 Calidad y Gestión de Procesos	52
4.8.1 Calidad.....	52
4.8.2 Gestión de Procesos.....	53
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	55

5.1 Área de Marketing y Comercial.....	56
5.1.1 Objetivos de crecimiento de mercado	57
5.1.2 Plan de marketing y estrategia comercial.....	57
5.1.3 Plan estratégico.....	58
5.1.4 Concentración en procesos operativos	59
5.2 Procesos operativos.....	59
5.2.1 Actualización de procesos y procedimientos	60
5.2.2 Seguimiento y mejora continua de procesos	61
5.2.3 Presupuesto para reforzar el SIG.....	61
5.2.4 Mantenimiento del sistema integrado de gestión ISO 9001	62
5.2.5 Alta dirección y su compromiso con la ISO 9001:2015.....	62
5.3 Conclusión.....	63
Capítulo VI: Alternativas de Solución	65
6.1 Creación de Área de Marketing - Contratación de Personal y Entrenamiento	66
6.1.1 Definición del perfil del jefe de marketing y objetivos.....	66
6.1.2 Reclutamiento del jefe de marketing.....	66
6.1.3 Capacitación y entrenamiento de personal: cultura, relaciones.....	67
6.1.4 Aprobación del plan de marketing y objetivos.....	67
6.1.5 Estudio de mercado y objetivos de la empresa.....	68
6.1.6 Implementación del área de marketing.....	69
6.2 Potenciar el Área Comercial	70
6.2.1 Análisis de procesos	70
6.2.2 Estandarización y sistematización de procesos	71
6.2.3 Entrenamiento y capacitación técnica de vendedores	71
6.2.4 Evaluación de implementación de tecnología	71

6.2.5 Definición de motivación, incentivo para fuerza de ventas	72
6.2.6 Definir reuniones de retroalimentación con clientes actuales	72
6.2.7 Establecer estrategia de vínculos con clientes potenciales.....	73
6.3 Revisión General de Procesos de la Empresa	73
6.3.1 Enlistar el 100% de los procesos de la empresa	73
6.3.2 Asignar responsable de los procesos por áreas.....	73
6.3.3 Asegurar actualización a la realidad del proceso	74
6.3.4 Plantear propuestas de mejora al comité	74
6.3.5 Implementar las mejoras.....	74
6.3.6 Evaluar la eficacia de las mejoras implementadas	74
6.4 Certificación de ISO 9001:2015.....	75
6.5 Conclusiones	76
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	80
7.1 Factores de Éxito de Implementación	80
7.2 Indicadores de Relación a Objetivos.....	81
7.3 Plan General de Acción.....	82
Capítulo VIII: Resultados Esperados	83
8.1 Demanda Estimada.....	83
8.2 Proyección de Ventas y Utilidades.	83
8.3 Optimización del Proceso de Vigilancia Andina SA	89
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	91
9.1 Conclusiones	91
9.2 Recomendaciones.....	93
Referencias.....	95
Apéndice A: Organigrama de Vigilancia Andina SA.....	102

Apéndice B: Participación de Mercado de Empresas de Seguridad en Perú.....	103
Apéndice C: Objetivos de Vigilancia Andina SA.....	104
Apéndice D: Propuesta de Mejora - Análisis	105
Apéndice E: Relación de Clientes de Vigilancia Andina SA.....	110
Apéndice F: Perfil de Puesto Jefe de Marketing.....	112
Apéndice G: Relación de Colegios NSE A (Alto y Medio Alto).....	115
Apéndice H: Gantt de Actividades e Iniciativas Propuestas.....	116
Apéndice I: Propuesta de Plan de Ejecución para el Área de Marketing	117
Apéndice J: Material Fotográfico.....	121
Apéndice K: Entrevista Inicial con Ejecutivos de la Empresa	122
Apéndice L: Organigrama Propuesto.....	124
Apéndice M: Calculo de los Beneficios Cuantitativos Esperados	125
Apéndice N: Propuesta de Mapa de Procesos para Vigilancia Andina SA	127

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Emergencias y Daños Producidos a Nivel Nacional.</i>	16
Tabla 2	<i>Benchmarking de las Principales Empresas de Seguridad en el Perú</i>	22
Tabla 3	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos para las Empresas de Seguridad Privada (MEFE)</i>	23
Tabla 4	<i>Balance General 2018 – 2017</i>	29
Tabla 5	<i>Balance General 2018 – 2017</i>	30
Tabla 6	<i>Indicadores Financieros 2018 – 2017</i>	30
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	33
Tabla 8	<i>Lista de Problemas Codificados</i>	37
Tabla 9	<i>Análisis Correlacional de Problemas de Vigilancia Andina SA</i>	38
Tabla 10	<i>Plano Cartesiano con el Resultado de las Ponderaciones del Análisis Correlacional de Problemas de Vigilancia Andina SA</i>	39
Tabla 11	<i>Clasificación de Problemas de Vigilancia Andina SA</i>	40
Tabla 12	<i>Iniciativas y Beneficios Cuantitativos Esperados</i>	77
Tabla 13	<i>Iniciativas y Beneficios Cualitativos Esperados</i>	79
Tabla 14	<i>Relación de Objetivos con Iniciativas de Vigilancia Andina SA</i>	81
Tabla 15	<i>Balanced Scorecard</i>	82
Tabla 16	<i>Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA sin Área de Marketing y Comercial</i>	84
Tabla 17	<i>Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta.</i>	84
Tabla 18	<i>Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Pesimista)</i>	85
Tabla 19	<i>Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Pesimista).</i>	85

Tabla 20	<i>Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Realista)</i>	86
Tabla 21	<i>Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Realista)</i>	86
Tabla 22	<i>Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Optimista)</i>	87
Tabla 23	<i>Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Optimista)</i>	87
Tabla 24	<i>Costo de Operación de los Departamentos Comercial y Marketing</i>	88
Tabla 25	<i>Proyección Inicial ROA, ROE, ROI</i>	89
Tabla B1	<i>Participación del Mercado</i>	103
Tabla C1	<i>Objetivos a Largo Plazo Sugeridos</i>	104
Tabla E1	<i>Relación de Clientes de Vigilancia Andina SA</i>	110
Tabla G1	<i>Relación de Colegio Nivel Socioeconómico A</i>	115
Tabla M1	<i>Beneficio de creación del Área de Marketing y Comercial (Soles)</i>	125
Tabla M2	<i>Reducción de Costo por Iniciativa de Selección de Proveedores (Soles)</i>	126
Tabla M3	<i>Renovación de Contratos de Clientes Externos (Soles)</i>	126

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modalidades de servicios de seguridad privada.....	3
<i>Figura 2.</i>	Variación porcentual del PBI desde 2010 al 2018.....	10
<i>Figura 3.</i>	Inflación y meta de inflación.	11
<i>Figura 4.</i>	Reservas internacionales del Perú.....	11
<i>Figura 5.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual.....	12
<i>Figura 6.</i>	Incidencia de pobreza extrema.....	13
<i>Figura 7.</i>	Victimización, percepción de inseguridad y principales hechos delictivos.....	14
<i>Figura 8.</i>	Hogares que cuentan con servicio de telefonía fija y móvil.	15
<i>Figura 9.</i>	Principales indicadores de tecnologías de información y comunicaciones.	16
<i>Figura 10.</i>	Mapa de proceso general de la Vigilancia Andina SA.	28
<i>Figura 11.</i>	Caracterización del proceso estratégico – SIG.	28
<i>Figura 12.</i>	Tormenta de ideas de los problemas que enfrenta Vigilancia Andina SA.....	36
<i>Figura 13.</i>	Priorización de problemas de Vigilancia Andina SA.	39
<i>Figura 14.</i>	Diagrama de árbol, principales problemas Vigilancia Andina SA.	41
<i>Figura 15.</i>	Mapa Conceptual de la Revisión de la Literatura.	44
<i>Figura 16.</i>	Fases del Design Thinking.....	45
<i>Figura 17.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	49
<i>Figura 18.</i>	Los cinco porqués, no cuentan con área comercial y de marketing.....	55
<i>Figura 19.</i>	Los cinco porqués, procesos operativos desactualizados.....	56
<i>Figura 22.</i>	Proyección ventas netas.	88
<i>Figura 23.</i>	Proyección utilidades netas.....	89
<i>Figura A1.</i>	Organigrama de Vigilancia Andina SA.	102
<i>Figura D1.</i>	Propuesta de valor con el mapa de empatía.	108
<i>Figura D2.</i>	Modelo de negocio Canvas.....	109

<i>Figura H1.</i> Cronograma de actividades del plan de mejora.	116
<i>Figura J1.</i> Imágenes del personal realizando labores de vigilancia.	121
<i>Figura L1.</i> Organigrama propuesto por la consultoría.....	124
<i>Figura N1.</i> Mapa de proceso del área de marketing propuesto por la consultoría.....	127



Capítulo I: Situación General de Vigilancia Andina SA

En el presente capítulo, se describe a manera de introducción, la situación general de la empresa Vigilancia Andina SA, su ventaja competitiva y cuáles son sus fortalezas para destacar en el mercado.

1.1 Presentación de la Vigilancia Andina SA

La empresa Vigilancia Andina SA se encuentra localizada en la avenida Nicolás Arriola 577, Urb. Santa Catalina, La Victoria. La empresa tiene 29 años en el mercado nacional y posee el registro único del contribuyente 20100740614, con la denominación de Sociedad Anónima. Su actividad principal es la seguridad privada (CIU 8010). Por otra parte, posee aproximadamente 1064 trabajadores, por lo cual es considerada una empresa intermedia. Tiene como representante legal al Gerente General Ricardo Rodríguez Smith (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas [SUNAT], 2019).

La empresa Vigilancia Andina SA brinda el servicio de seguridad desde 1990 a empresas en distintos sectores, entre los que se destacan el sector minero, industrial, financiero, educativo, y comercial. Los servicios de la empresa se extienden a la vigilancia personal y patrimonial, asesoría de seguridad electrónica, entrenamiento e instrucción de seguridad, consultoría y otros servicios especializados en el rubro (Vigilancia Andina SA, 2019). En el apéndice K detallamos la entrevista inicial con los ejecutivos de la empresa.

Su estructura organizacional es vertical y está dividida en cinco niveles jerárquicos en donde la gerencia general representa el nivel jerárquico más alto, seguido de dos gerencias, la gerencia de operaciones y la gerencia de administración y finanzas. Cabe indicar que tanto la gerencia general como la gerencia de operaciones es gestionada por la misma persona. En la base de la pirámide se encuentran los cargos ocupados por los agentes de seguridad. El organigrama de Vigilancia Andina SA se detalla en el Apéndice A.

1.2 Modelo de Negocio

Vigilancia Andina SA no ha elaborado un modelo de negocio como tal, sino que a lo largo de los años de brindar este servicio se ha ido adaptando a los cambios que el mercado exige y modificando la forma de búsqueda y captura de clientes. Hace más de seis años atrás la empresa no tenía dentro de sus estrategias la búsqueda activa de clientes, tampoco tenía como objetivo el crecimiento de ventas ni consideraba tener una participación en el mercado importante. Los clientes eran empresas del mismo grupo económico y algunas empresas eran referenciadas por los mismos directores o accionistas, es decir la captación de clientes era por recomendación.

Sin embargo, con el paso del tiempo la empresa se da cuenta que existe una capacidad que podría ser cubierta por clientes terceros, es allí cuando el modelo de negocio cambia y es el que mantienen en la actualidad y que se pasa a describir. Aún mantienen una política poco agresiva para captar clientes terceros, varios de los nuevos clientes han sido captados por publicidad boca a boca, asimismo, hay una persona que busca a través de la web concursos o licitaciones donde pueden participar y captar clientes. Una vez capturado un nuevo cliente se realiza una reunión entre la gerencia de operaciones y la gerencia de finanzas para evaluar los recursos que se necesitará para la nueva operación tales como contratación de personal, armamento, uniformes, trámites de permisos ante entidades involucradas, exámenes médicos y ocupacionales; se prepara un contrato con la empresa a quien se le brindará el servicio detallando el mismo y las responsabilidades que concierne a ambas empresas.

Dentro de las principales características que tiene el modelo de negocio de Vigilancia Andina SA es el alto nivel de servicio que brinda a sus clientes, éste se da de forma personalizada y es diseñada a medida de las necesidades y requerimientos de los clientes. Asimismo, entre sus prioridades se encuentra la capacitación y desarrollo de su

personal a fin de mejorar la prestación de servicios que brinda. La empresa cuenta con distintos clientes del sector privado, el 45% pertenecen a empresas de su propia corporación y el resto son empresas principalmente del sector educativo, industrial y minero.

1.2.1 Las empresas de seguridad patrimonial

Las empresas de seguridad patrimonial y vigilancia privada tienen como principal objetivo realizar actividades destinadas a proteger y cuidar la vida, además de la integridad física de sus clientes, proteger la seguridad patrimonial de las personas naturales y jurídicas de distintos sectores frente al incremento de la inseguridad y delincuencia.



Figura 1. Modalidades de servicios de seguridad privada.

Tomado de “Servicios de Seguridad Privada” por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de seguridad, Armas, municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC).

(<https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/sucamec-en-cifras/>)

En el Perú existen 984 empresas de seguridad formalmente constituidas las que agrupan a un aproximado de setenta mil vigilantes con carnet vigente autorizado por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), solo en Lima 587 empresas se encuentran autorizadas. Las empresas de seguridad brindan distintas modalidades de servicios de seguridad privada tales como protección personal, consultoría y asesoría, vigilancia privada, transporte de dinero y valores, tecnología de seguridad, protección por cuenta propia, de acuerdo al ranking desarrollado según el número de trabajadores que se detalla en el Apéndice B, Vigilancia Andina SA se encuentran en la posición número quince.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

La misión de la compañía se presenta como “Brindar servicios de alta calidad a nuestro Clientes, comprometidos en satisfacer sus necesidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de negocio”. (Vigilancia Andina SA, 2019, párr. 1)

1.3.2 Visión

Vigilancia Andina SA define su visión de la siguiente manera: “Consolidarnos como una empresa de seguridad seria, confiable y eficiente por el cumplimiento estricto de sus obligaciones, compromisos y actos responsables frente a sus colaboradores, clientes, proveedores y autoridades administrativas, buscando siempre la mejora continua en provecho de la calidad de los servicios que se brindan” (Vigilancia Andina SA, 2019, párr. 2).

1.3.3 Valores y cultura

Los valores son considerados como directrices de una organización, ya que norman y mejoran el desempeño de las funciones. A la vez, constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones: (a) moldear objetivos y propósitos, (b) producir

políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015). Así, la empresa propone los siguientes valores (Vigilancia Andina SA, 2019, párr. 3):

Puntualidad. Es llegar siempre antes de la hora convenida para asistir al trabajo, a reuniones, a capacitaciones, entre otros; y cumplir con nuestras obligaciones de trabajo a su debido tiempo.

Respeto. Es actuar con consideración y cuidado para que nuestras acciones siempre se brinden en un entorno de buen trato y en cumplimiento de las normas.

Honradez. Es actuar siempre con rectitud, integridad y en orden con la verdad, respetando las normas y las leyes.

Responsabilidad. Es actuar con cuidado y diligencia, para cumplir con nuestras obligaciones y compromisos; siendo consciente de nuestras acciones y omisiones.

Lealtad. Es estar comprometido fielmente con nuestra organización, con nuestras obligaciones y responsabilidades.

Solidaridad. Es estar siempre dispuesto ayudar a las personas que nos necesitan, sin solicitar nada a cambio, fomentando un espíritu de equipo.

La cultura organizacional de Vigilancia Andina SA se encuentra muy influenciada por el propósito final de la empresa. El propósito de la empresa es tener colaboradores comprometidos con los valores de la compañía, que se sientan motivados para trabajar en una empresa que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, esto influye en que Vigilancia Andina SA tenga una baja rotación de personal de situación poco común en el sector de seguridad, según lo declaro por el Sub-Gerente de Operaciones el Sr. Pulgar. Uno de los principales puntos que ofrece la propuesta de valor de Vigilancia Andina SA es que brinda a sus clientes un servicio basado en la confianza lo que ha generado la fidelidad de sus clientes a la fecha.

Se conoce que la rotación de personal en este sector es muy alta, principalmente en

el personal operativo como son los vigilantes y supervisores, quienes realizan las labores en campo y quienes son los más propensos a terminar el vínculo con su empleador. La tasa de rotación en el mercado en este sector es muy alta por distintos factores, sin embargo, en Vigilancia Andina SA la tasa durante el 2018 fue de 3% por rotación de personal, acompañado de un incremento en el número de trabajadores en un 7.5%. Esta situación hace que la empresa se comprometa con su personal para continuar brindando políticas que aseguren su permanencia y motivación dentro de la empresa.

1.4 Objetivos de Vigilancia Andina SA

En la revisión del plan estratégico de Vigilancia Andina SA, se verificó que han realizado su matriz FODA, sin embargo, cuentan con los siguientes objetivos de corto plazo:

- Implementación de la nueva norma ISO 9001:2015.
- Empleo de uso de herramientas tecnológicas para la gestión de los servicios.
- Mejorar la cultura preventiva de la empresa.
- Buscar nuevas formas de implementar conciencia en seguridad a los clientes.
- Elaborar un plan de marketing.
- Medir los controles relacionados a los actos de corrupción y soborno.

Después de realizada la consultoría se han planteado objetivos a largo plazo que se detallan en el Apéndice C

1.5 Conclusiones

En el presente capítulo se concluye que la empresa Vigilancia Andina SA no cuenta con objetivos a largo plazo los cuales deben ser revisados en conjunto con la alta dirección. Con el propósito de marcar un sendero claro a la organización y dirigir los esfuerzos hacia el objetivo de la empresa, se propone modificación tanto de la misión como visión de Vigilancia Andina SA ya que se encuentran en ellas algunas limitaciones estructurales, esto

se debe a que el análisis estratégico de la empresa no se ha evaluado a profundidad. Ante esta situación, la alta dirección ha confiado en que como consultores presentarán propuestas y un análisis estratégico que permita llevar a cabo una serie de cambios significativos que pueden generar mejoras en la dirección de la empresa, por lo que se sugirió modificar tanto la visión como la misión y la creación de una propuesta de valor que vaya alineada con la estrategia de marketing, esto se describe en el Apéndice D

En cuanto a los valores y al código de ética, se encuentran alineados con la cultura organizacional y con el desarrollo operativo y comercial que ofrece Vigilancia Andina SA. Respecto a la propuesta de valor que ofrece Vigilancia Andina SA sus clientes reconocen actuales reconocen que la empresa brinda un servicio basado en la confianza lo que ha generado su fidelidad. Los clientes han declarado en sus encuestas de satisfacción que sienten en Vigilancia Andina SA una empresa confiable que les ha ayudado a reducir la sensación de inseguridad en los últimos años.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo

Este capítulo está enfocado en conocer el entorno donde se desarrollan las empresas de servicio dedicadas a brindar seguridad privada en el Perú, se va a realizar una evaluación externa según D'Alessio (2015) que nos sugiere para tener un panorama general del sector. Se realizaron entrevistas con los responsables de cada área de Vigilancia Andina SA para entender el funcionamiento del negocio, identificar las oportunidades y amenazas en el sector de seguridad privada.

2.1.1 Análisis PESTE

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). La entidad gubernamental en el Perú que controla y regula a las empresas que brindan el servicio de seguridad privada, es la Superintendencia Nacional de Control Servicios de Seguridad, Arma, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) anexo al Ministerio del Interior, que cuenta con autonomía administrativa, funcional y económica. Dentro del principal objetivo de la SUCAMEC (2019) es el de ente fiscalizador de los servicios de seguridad privada además de tener un control sobre la producción y venta de armas, municiones, explosivos y juegos pirotécnicos, todo esto bajo la normativa legal vigente del país y acuerdos internacionales.

Es decir que todas las empresas de seguridad privada además de cumplir reglamentaciones legales y tributarias deben de estar inscritos en la SUCAMEC y además el personal debe estar debidamente capacitado para ejercer los servicios de seguridad, sin embargo, en nuestro país muchas de las empresas de seguridad no cumplen con las normativas impuestas, según Gestión (2018) hasta un 60% de las empresas que brindan este servicio son informales. Las empresas de seguridad han formado la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS) en el año 1999 con la finalidad de representar a las empresas de seguridad e incentivar la formalización de las empresas de este sector (SNS, 2019).

Para Vigilancia Andina SA el principal competidor es la informalidad, debido a que la competencia es muy agresiva entre las empresas formales donde el precio del servicio inclina la balanza entre una y otra empresa, las empresas informales al cumplir de manera parcial o simplemente no cumplir con la reglamentación ni la capacitación adecuada de su personal tienen precios más competitivos, por esta razón ganan mercado en el sector privado y público, Gestión (2018), todo esto afecta de manera negativa al sector de vigilancia privada, pero a la vez es una oportunidad si en un futuro próximo el gobierno pone mano dura a estas empresas informales, se abre la posibilidad a un crecimiento en la participación del mercado de las empresas del sector.

Al respecto del entorno legal, las actividades de seguridad privada están regidas bajo la ley 28879 Ley de Servicios de Seguridad Privada publicada (2006). Esta ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que prestan servicios de seguridad privada y fue modificada mediante Decreto Supremo 005-2018-IN (2018) que modifica el artículo 30. De la certificación de requisitos mínimos de seguridad, además se cuenta con la ley 30299 Ley de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos, Productos Pirotécnicos Y Materiales Relacionados De Uso Civil (2017). Vigilancia Andina SA cumple con las reglamentaciones exigidas por la ley, para todos los servicios que brinda, además fomenta la formalidad y es parte de la Sociedad Nacional de Seguridad (SNS), en los próximos años si se logra reducir la informalidad tiene grandes posibilidades de crecimiento.

En los últimos años se ha visto enfrentamientos políticos, en especial entre el poder legislativo y el poder ejecutivo, no hace mucho debido a estos enfrentamientos el Sr. Presidente Martin Vizcarra jefe del ejecutivo disolvió el congreso, esto nos ha llevado a una crisis política no vista desde los 90s, sin embargo la economía se ha mantenido estable pero se han detenido bastantes proyectos de inversión que el país necesita.

Fuerzas económicas y financieras (E). La economía peruana ha mejorado en los

últimos años y se ve reflejado en el promedio de crecimiento del PBI, según la revista Forbes (2019) el Perú es considerado dentro de los tres primeros países de Latinoamérica para hacer negocios, esto habla bien de nuestra economía que se mantiene en crecimiento. Según Andina (2019), el Instituto Peruano de Economía (IPE) proyectó que el Perú se expandirá 4% para el 2019, esto hace atractivo a la inversión privada al país, mejorando las posibilidades de crecimiento de las empresas de seguridad privada.

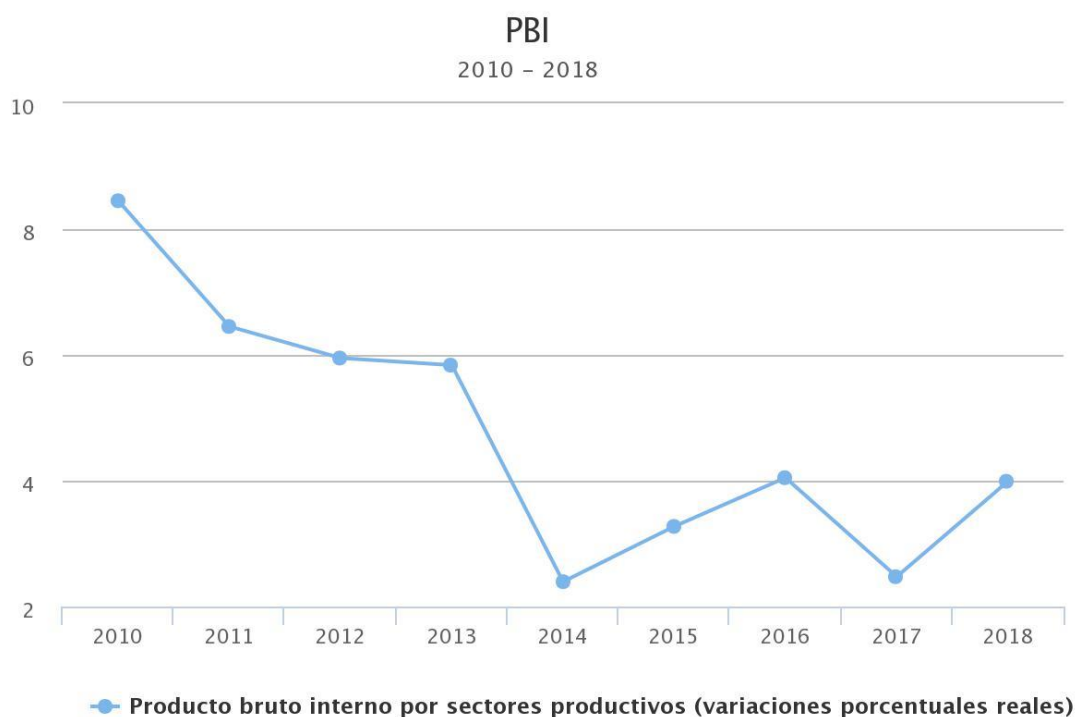


Figura 2. Variación porcentual del PBI desde 2010 al 2018.

Tomado de “BCRData” por el Banco Central de Reserva (BCR).

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04983AA/html/2020/2018>)

La política monetaria es regulada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) cuyo objetivo desde enero del 2002 es mantener la inflación en un 2% con una margen del +/- 1%, (2018) como se muestra en la Figura 3. Las reservas internacionales del país se han mantenido con muy poca variación desde el 2012 como lo muestra la Figura 4. Lo que demuestra que nuestra economía se ha mantenido creciendo de manera consistente en los últimos 6 años.

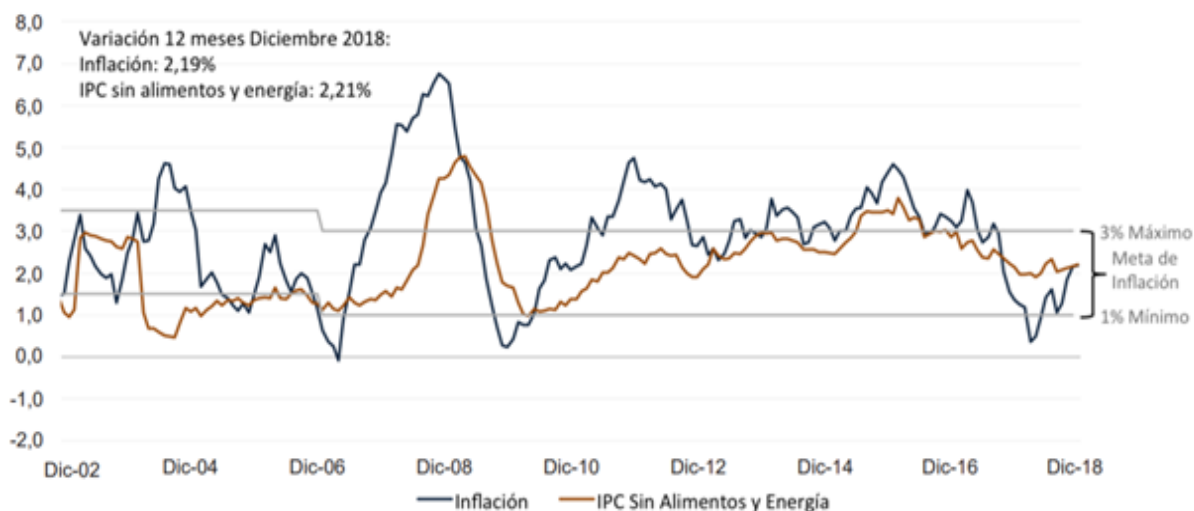


Figura 3. Inflación y meta de inflación.

Tomado de “Folleto Institucional” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR).
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>)

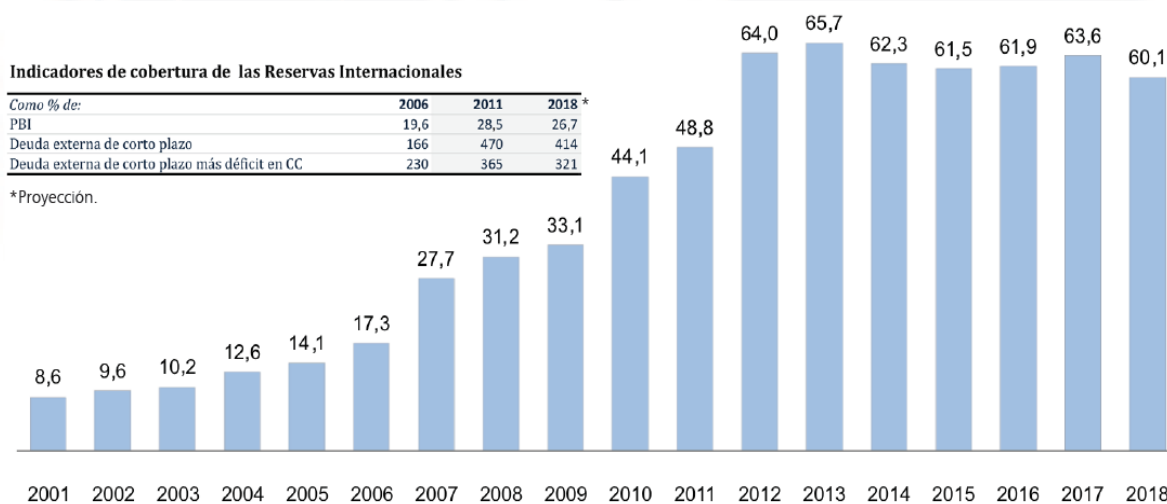


Figura 4. Reservas internacionales del Perú.

Tomado de “Folleto Institucional” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR).
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>)

Como se aprecia el Perú sigue en constante crecimiento, pero en los últimos dos años se ha reducido este ritmo de crecimiento todo debido a temas políticos y los temas de corrupción que han reducido la inversión pública en el país y en Latinoamérica que han afectado el ingreso de inversiones al país. Vigilancia Andina SA se ha visto favorecido por el crecimiento económico, sin embargo, su crecimiento es menor comparados con otras empresas del sector, si bien pertenece a un grupo económico importante, la empresa es

poco conocida.

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población estimada para octubre del 2017 del Perú es de 31'237,385 habitantes y con una densidad poblacional de 24,3 habitantes por kilómetro cuadrado, la población por sexo se divide en 14'450,757 hombres que es el 49,2% de la población censada y 14'931,127 mujeres que equivalen 50,8% de la población, tal como se observa en la Figura 5.

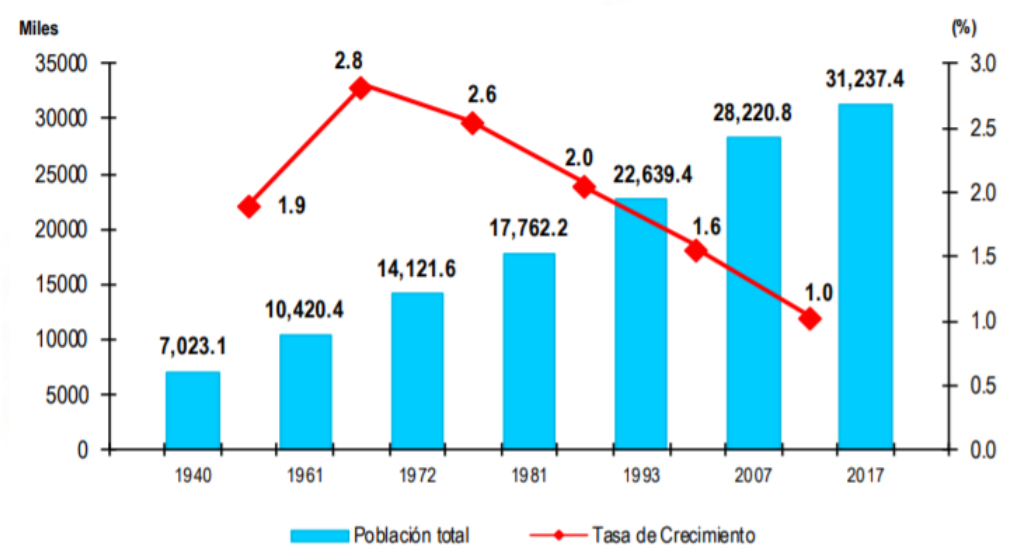


Figura 5. Población total y tasa de crecimiento promedio anual.

Tomado de “Censos Nacionales 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

De los cuales para el 2018 el 3.8% de la población viven en pobreza extrema como lo muestra la Figura 6, no se ha apreciado cambios con respecto al 2016, sin embargo se nota grandes avances para reducir la pobreza con el objetivo de eliminarla para el 2030. En lo referente al aspecto socio, cultural y demográfico, las empresas de seguridad privada brindan una oportunidad laboral a las personas de bajos recursos económicos y que no cuentan con educación superior, las empresas de seguridad brindan capacitación reglamentada por la SUCAMEC para realizar el trabajo de seguridad, esto brinda la oportunidad de otorgar un puesto de trabajo a personas de los sectores sociales bajos.

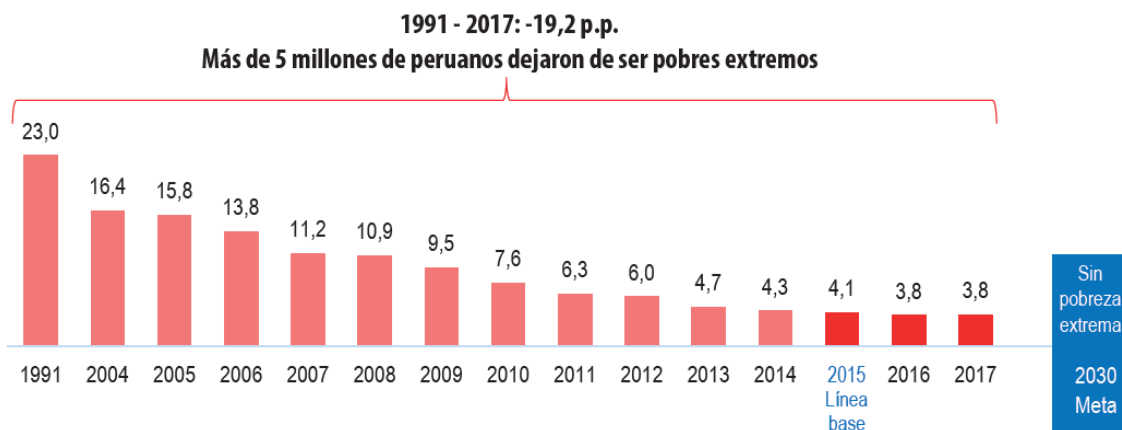


Figura 6. Incidencia de pobreza extrema.

Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2018” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1578/libro.pdf)

Según estadísticas de seguridad ciudadana realizadas por el INEI detalladas en la Figura 7, la percepción de la inseguridad a nivel nacional es del 86.1%, mientras que los hechos delictivos llegan al 26% de la población, 9.7% de todos los hechos delictivos involucra arma de fuego y solo del 25.2% de la población menciona se siente seguros con la vigilancia que brinda la policía nacional, el 4,4 % de las viviendas fueron afectadas por robos, con lo antes detallado se considera que la policía nacional no cubre todas las necesidades de seguridad y en especial para la infraestructura de las empresas, por lo tanto si la delincuencia sigue en aumento las empresas de seguridad privada tendrán más importancia en nuestra sociedad.

Después de este análisis se puede mencionar que el sector de seguridad privada tiene un impacto positivo significativo en el tema social, muchas de las actividades de seguridad privada se brindan en las ciudades, pero también en zonas alejadas por lo que también la generación de trabajo no está centralizada en las ciudades, además se puede apreciar que al tener unas fuerzas policiales limitadas y estas se complementarían con las empresas de seguridad privada y tuvieran una coordinación entre ambas podrían mejorar en gran medida los problemas de seguridad que se tienen actualmente.

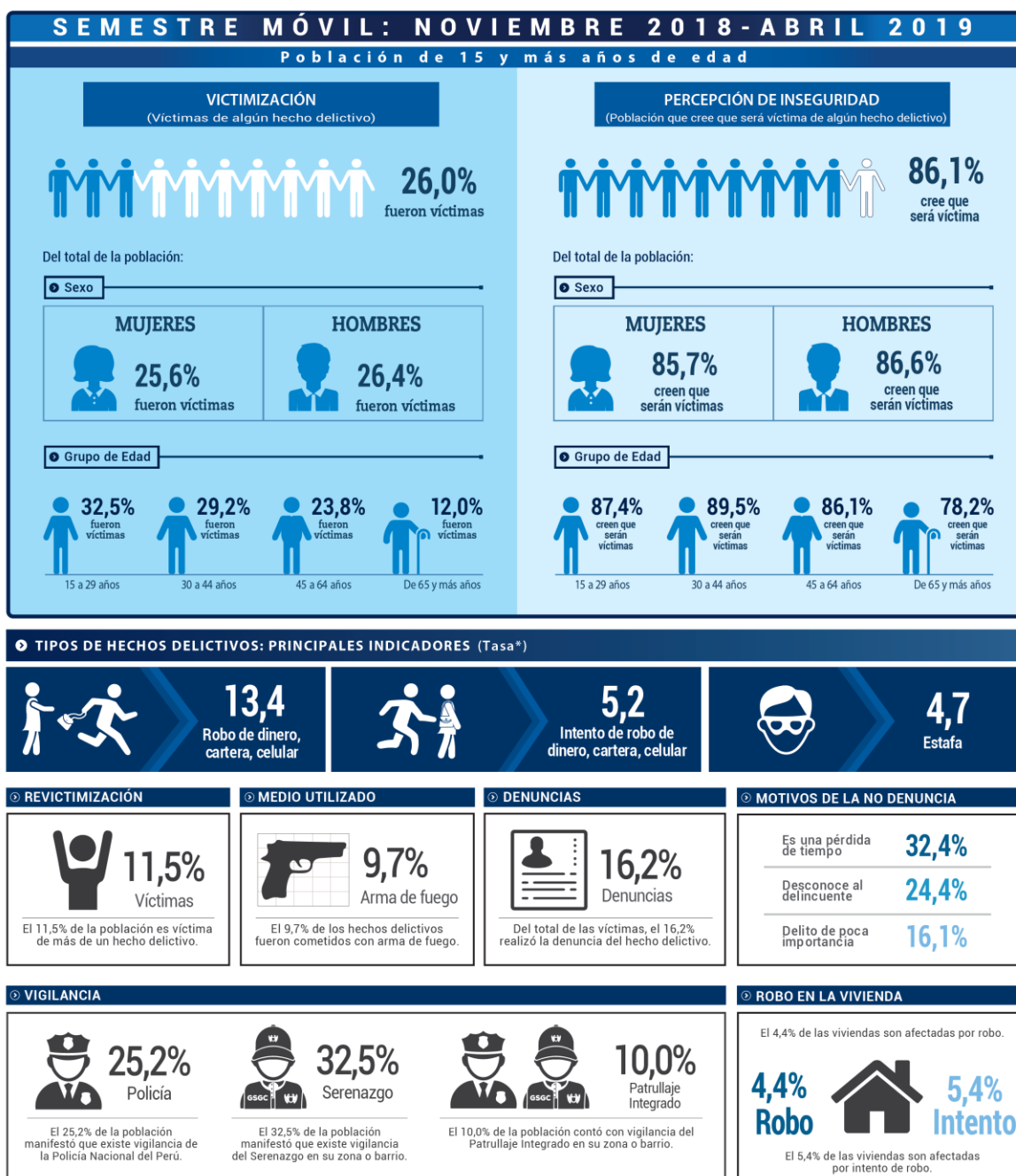


Figura 7. Victimización, percepción de inseguridad y principales hechos delictivos. Tomado de “Boletín Estadísticas de Seguridad Ciudadana” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_nov18_abr19.pdf)

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). Sobre la tecnología que se emplea para las actividades de seguridad privada, se ha detectado que la principal necesidad es la tecnología de comunicación, en especial en zonas donde no se cuenta con acceso a internet y telefonía celular y el uso de comunicación satelital que pueda solucionar este tipo de

inconveniente todavía tiene un precio elevado y es limitada, que solo se puede incluir si el cliente está dispuesto a pagar por utilizar este tipo de comunicación. En la Figura 8 se detalla el porcentaje de hogares que cuentan con servicio de telefonía.

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2018 y 2019
(Porcentaje)

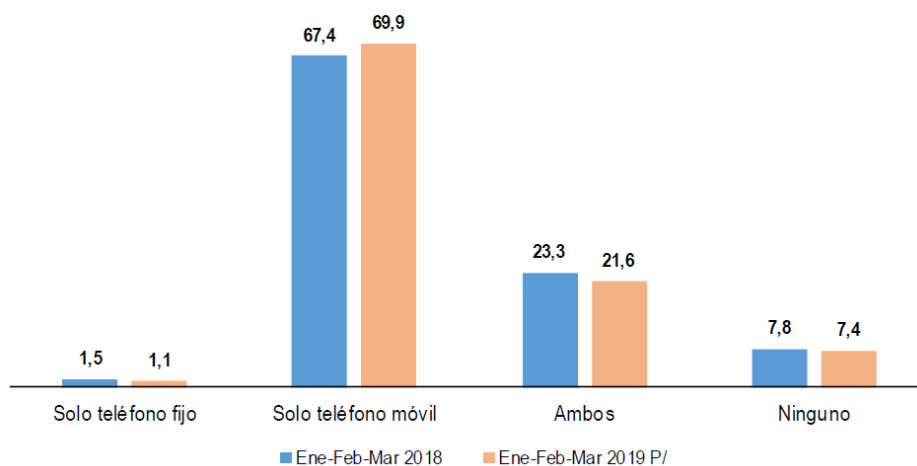


Figura 8. Hogares que cuentan con servicio de telefonía fija y móvil. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2019.pdf>)

En la actualidad varias empresas de seguridad buscan combinación adecuada entre agentes de seguridad y equipos electrónicos enfocados en seguridad (alarmas y sensores), esto con el fin de reducir la cantidad de agentes de seguridad que se requieren para un mismo trabajo, este es uno de los derivados que está tomando fuerza en los últimos años, esto se ha acrecentado debido al uso de los celulares mediante aplicaciones que brindan información del estado de la seguridad en tiempo real, año a año se ha venido aumentando el uso del teléfono móvil, el detalle se muestra en la Figura 9.

Con esto se puede apreciar que las personas y las empresas en general están apostando por el uso de la tecnología, uso de redes sociales, la telefonía móvil está desplazando a la telefonía fija. La aparición de nueva tecnología para este sector va a ser vital, por eso Vigilancia Andina SA debe estar atento a este cambio y prepararse para que pueda brindar servicios de seguridad de la mano con las nuevas tendencias del mercado.

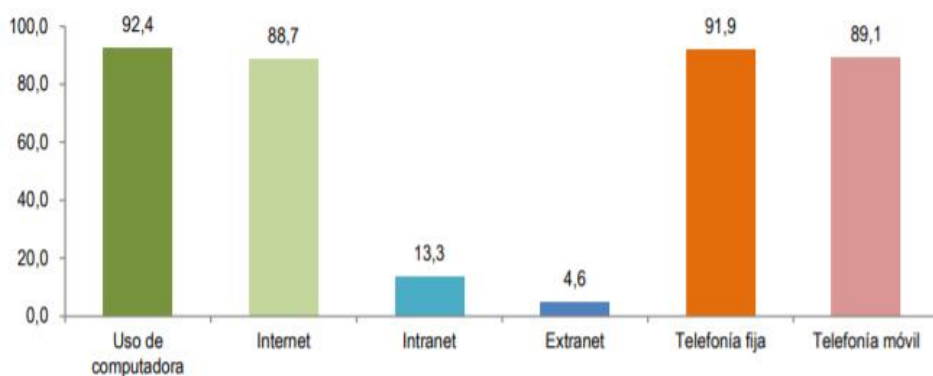


Figura 9. Principales indicadores de tecnologías de información y comunicaciones. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf)

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). Nuestro país sufre constantemente de diversos fenómenos naturales en diferentes partes del país tales como sismos, avalanchas, heladas, el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), esto se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Emergencias y Daños Producidos a Nivel Nacional.

Tipo de Fenómeno	Emergencias			Daños producidos Mayo 2018		
	Mayo 2018	Mayo 2019 P/	Variación % 2019 / 2018	Damnificados P/	Afectados P/	Heridos p/
Sismos	3	180	5900.0	125	164	12
Luvias intensas	38	98	157.9	30	4	1
Deslizamiento	14	24	71.4	0	0	0
Heladas	11	22	100.0	0	0	0
Derrumbe cerros	2	12	500.0	0	0	0
Vientos fuertes	18	11	-38.9	4	0	1
Friaje	5	10	100.0	0	0	0
Otros	3	10	233.3	0	0	0
Granizadas	2	8	300.0	0	0	0
Inundación por desborde de río	6	7	16.7	0	0	0
Huacos	1	6	500.0	0	0	0
Temporales (vientos con lluvia)	0	3	-	0	0	0
Embalses	0	1	-	0	0	0
Epidemias	0	1	-	0	0	0
Maretazo (marejadas)	0	1	-	0	0	0
Descenso de temperatura	11	0	-	0	0	0
Tormenta eléctrica	1	0	-	0	0	0
Erosión	1	0	-	0	0	0
Fenómenos naturales	116	394	239.7	159	168	14

Modificado de “Estadísticas Medioambientales” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ambientalesmayo2019.pdf>)

Para Vigilancia Andina SA, el incremento de emergencias al interior del país puede afectar las operaciones normales o hasta incluso ocasionar daños a sus trabajadores, la empresa tiene preparado planes de contingencia para estos fenómenos naturales, las cuales son de conocimiento del personal operativo para brindar el apoyo necesario a sus clientes frente a estas emergencias.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

Mediante análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales se componen por a) poder de negociación con proveedores, b) poder de negociación de los compradores, c) amenazas de nuevos aspirantes d) amenaza de productos o servicios sustitutos e) rivalidad entre los competidores existentes, con esta herramienta nos ayuda a comprender las fuerzas competitivas (Porter, 2008).

Poder de negociación de los proveedores. Vigilancia Andina SA al ser una empresa que abarca más de mil empleados tiene un grado de negociación razonable con los proveedores de la empresa que suministran: uniformes, vehículos, armamento y equipos de comunicación. Los proveedores de uniformes, en su mayoría son nacionales y tienen años trabajando en la compañía entregando productos de la calidad exigida, en este aspecto se puede implementar una nueva política de selección y evaluación de proveedores para generar ahorros en la compañía y ejercer el poder de negociación que adquiere una empresa con un alto número de colaboradores. En el caso de los suministros más especializado tales como: armamento, vehículos, se tiene un poder de negociación bajo, debido a que la mayoría son importados o no existen muchos proveedores nacionales.

Entre la mayoría de las empresas de seguridad la diferenciación es mínima con respecto a los insumos que utiliza para realizar el servicio, por eso la competencia de los proveedores es alta para ventas por grandes volúmenes. Se debe tener en cuenta que la tendencia actual es el uso de equipos electrónicos como son las alarmas, en consecuencia

se están reduciendo la cantidad de personal necesario para vigilar una instalación con la ayuda de sensores y alarmas. Los proveedores son pequeñas empresas que compiten por precio y existe poca o ninguna diferenciación entre los insumos. Entre las diferentes empresas de seguridad, donde existe diferenciación son los dispositivos de seguridad electrónica, Vigilancia Andina SA no destaca en el rubro.

Poder de negociación de los compradores. Las empresas de seguridad privada tienen un bajo poder de negociación, solo en Lima metropolitana existen alrededor de 587 empresas que brindan el servicio de seguridad privada. Para Vigilancia Andina SA que es parte de un grupo económico grande, que representan el 45% del total de sus clientes, con esto tiene un porcentaje de sus operaciones aseguradas, sin embargo para el porcentaje restante hay una fuerte lucha entre las diversas empresas de vigilancia que existen actualmente, la diferenciación entre las distintas empresas no es apreciada por el cliente, siendo el precio del servicio en mucho de los casos el principal factor de decisión de contratar o no a una empresa específica, sin embargo algunas características de las empresas como son reputación , calidad del servicio, la atención del personal son tomadas en cuenta.

Cuando una empresa realiza un contrato por el servicio de seguridad en la mayoría de los casos estos contratos son anuales, los cuales pueden ser renovados o reemplazados por otra empresa de seguridad, el costo asociado al cambio de empresa de seguridad representa un bajo costo para el cliente. Si alguna empresa que contrata los servicios de seguridad pasa por problemas económicos, el servicio de seguridad puede ser retirado para reducir los costos operativos de la empresa. La creación de Vigilancia Andina SA fue debido a una integración hacia atrás, un grupo de empresas requería servicio de seguridad y vigilancia, al no tener resultados con empresas de vigilancia con las que contrataban o no cumplían con un servicio adecuado se vieron en la necesidad de crear la empresa de

vigilancia, sin embargo esto fue en un mercado diferente hace más de 20 años, actualmente la posibilidad que empresas generen su propia seguridad es baja debido a que se busca reducir costos y transferir las responsabilidades. En el Apéndice E se encuentra la lista completa de clientes de Vigilancia Andina SA.

Amenaza de los sustitutos. En general los servicios sustitutos para la seguridad privada no es una amenaza fuerte, como en la mayoría de empresas de servicio el corazón del negocio son las personas, éstas son parte fundamental y siempre se va a requerir de personal para realizar las labores de seguridad, con el avance de la tecnología se está desplazando lentamente a la mano de obra (personal capacitado) por equipos electrónicos tales como sensores y sistema de alarmas integrados por lo que la capacitación para el personal que brinda seguridad en un futuro tendrá que ser mayor para manejar esta nueva tecnología.

Vigilancia Andina SA destaca la seguridad física para el desarrollo de sus servicios, se considera contar con la cantidad de personal necesario según previo análisis para llevar acabo el servicio, sin embargo, la empresa debe desarrollar su área de seguridad electrónica debido que es la tendencia para reducir costos de operación y no quedarse fuera del mercado.

Amenaza de los entrantes. El ingreso de nuevos entrantes es importante considerar, para ello se requiere de un gran capital para formalizar la empresa y cumplir con las reglamentaciones vigentes como la inscripción en SUCAMEC. Las legislaciones actuales son más exigentes con las empresas de seguridad y más aun con el personal que maneja armas y explosivos. La logística para este tipo de servicio también es una limitante, se debe tener conocimiento sobre los temas de seguridad y la forma como se realizan las operaciones con el menor riesgo para el personal. Actualmente tres empresas transnacionales operan en el Perú y no se espera el ingreso de una empresa de seguridad

similar. Estas empresas en conjunto con una empresa peruana son las principales del país las cuales se identifican con facilidad.

En el país se crean microempresas y pequeñas empresas de seguridad y vigilancia con alrededor de 15 a 20 personas inicialmente pero muchas de estas desaparecen debido a la falta de apoyo del gobierno y que las exigencias son grandes o simplemente se convierte en informales, la principal amenaza del sector son las empresas informales que brindan el servicio de seguridad a bajo costo y que no cumplen con todas las exigencias de una empresa formal como por ejemplo el personal no cuenta con la capacitación y/o la empresa no cuenta con la reglamentación solicitada por la SUCAMEC, como se comentó en el análisis PESTE, el 60% de las empresas que brindan servicios de seguridad son informales.

Rivalidad de los competidores. La rivalidad entre las diferentes empresas de seguridad que se encuentran en el mercado es fuerte debido a que el principal factor que influye en la toma de decisión del cliente es el precio del servicio, por eso tratan de buscar maneras de ganar clientes en un mercado bastante competitivo, las principales empresas de este sector son reconocidas y en el Perú han ingresado varias empresas transnacionales con las que se compite arduamente.

J&V Resguardo (Liderman). Es una empresa peruana fundada en 1989, que actualmente tiene presencia en Perú, Chile y Ecuador con más de 17 000 miembros, tiene reconocimientos a nivel Internacional por clima laboral, adecuado trato a los trabajadores, creatividad empresarial y responsabilidad social y creación de la cultura organizacional Liderman. Es considerada la mejor empresa de seguridad privada en el Perú.

Prosegur. Empresa multinacional española fundada en 1976 y opera en el Perú desde 1982, es la principal empresa de seguridad privada en España y ocupa el tercer puesto a nivel mundial, cuenta con más de 170 000 empleados a nivel mundial, presente en Latinoamérica, Europa, Asia. Cuenta con servicios de seguridad para enfocados en

hogares, empresas e instituciones,

Securitas. Empresa multinacional sueca fundada en 1934, cuenta con operaciones en el Perú desde 1991, tiene operaciones en 51 países, cuenta con más de 300 000 empleados alrededor del mundo, tiene operaciones en Norteamérica, Europa, Latinoamérica, en el Medio Oriente, Asia y África. Cuenta con servicios de: seguridad especializada, seguridad remota, seguridad electrónica, seguridad contra incendios y gestión del riesgo corporativo.

G4S SAC. Empresa multinacional británica fundada en 1901, que opera en el Perú desde 1999, encabeza el ranking mundial de empresas de seguridad. Tiene operaciones en más de 125 países, cuenta con servicios de gestión de proyectos, consultoría de riesgos, seguridad física, inteligencia de sistemas y personal de seguridad, suministrando una solución de seguridad completa.

2.1.3 Vigilancia Andina S.A. y sus referentes

La empresa de seguridad más importantes en el Perú similar a Vigilancia Andina SA que se debe usar como referente para que logre sus objetivos y un crecimiento en la participación del mercado, es la empresa J&V Resguardo (Liderman), la cual es un caso de éxito nacional, con reconocimientos sobre la gestión en recursos humanos, con una cultura que se apoya en el bienestar de los colaboradores además de una excelente atención al cliente, el nombre comercial Liderman es bastante conocido en el mercado peruano y es la principal empresa en el sector seguridad. Está considerada entre la lista de los mejores lugares para trabajar, ganando en el 2015 el premio *Great Place to Work*, el premio a la *Creatividad empresarial* en el 2016 otorgado por la UPC.

Vigilancia Andina SA está en camino por atender adecuadamente a sus empleados, sin embargo, debe buscar el crecimiento del negocio a través de nuevas formas de promover su marca.

2.1.4 Benchmarking de las principales empresas en Perú

Para Vigilancia Andina SA debe tratar de implementar algunos de las mejores prácticas de estas empresas para que pueda desarrollar y alcanzar un crecimiento en su participación del mercado, como son que la marca sea un referente de seguridad en el mercado, operaciones en varias zonas del país al interior del país, manejo de redes sociales, páginas web actualizadas, entre otras.

Tabla 2

Benchmarking de las Principales Empresas de Seguridad en el Perú

Empresas	Liderman	Prosegur	Securitas	G4S
Trato al personal	Ofrece un ambiente de trabajo amigable, con pago justo y puntual además de capacitaciones	Ofrece buen ambiente de trabajo	Ofrece buen ambiente de trabajo	Ofrece buen ambiente de trabajo
Certificaciones	ISO 14001:2015 OHSAS 18001:2007 ISO 9001:2015 BASC V5	ISO 14001:2015 ISO 45001:2018 ISO 9001:2015 BASC V5 DGAC-RAP 111	ISO 14001:2015 OHSAS 18001:2007 ISO 9001:2015 ISO 37001:2016	ISO 14001:2015 ISO 45001:2018 ISO 9001:2015 BASC V5
Atención al cliente	Consideran que la atención como uno de los principales pilares de la organización y de la cultura Liderman	Enfocados en la atención al cliente	Enfocados en la atención al cliente	Enfocados en la atención al cliente
Manejo de redes sociales	Facebook Twitter YouTube	Facebook YouTube Linkedin	Facebook Twitter YouTube Linkedin	Facebook Twitter YouTube Linkedin Instagram

ISO 9001 Certificado de Calidad
ISO 14001 Gestión Medioambiental
ISO 45001 y OSHA18001 Certificado de Medio Ambiente
ISO 37001 certificado de Gestión Antisoborno
BASC V5 Certificado de Seguridad del Comercio Internacional,
DGAC-RAP 111. Certificado de Servicios Especializados Aeroportuarios

2.1.5 Oportunidades y amenazas

Para esta parte se ha preparado la matriz de evaluación de factores externos para las empresas de seguridad privada

Tabla 3

Matriz Evaluación de Factores Externos para las Empresas de Seguridad Privada (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Crecimiento económico de empresas privadas y organismos gubernamentales en Perú.	0.10	2	0.20
O2	Aumento de la demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada.	0.10	3	0.30
O3	Uso de la tecnología de la comunicación que favorezca la respuesta en casos de emergencia.	0.10	1	0.10
O4	Uso de alarmas y sensores para mejora del servicio de seguridad privada.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.40		0.70
Amenazas				
A1	Aumento del informalismo de las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada.	0.10	3	0.30
A2	Desastres naturales que afecten el normal funcionamiento de los servicios de seguridad	0.10	1	0.10
A3	Aumento de bandas criminales organizadas.	0.10	2	0.20
A4	Modificaciones de la ley de seguridad privada que demanden mayores requisitos a las empresas de seguridad	0.10	2	0.20
A5	Problemas políticos que afronta el país	0.10	2	0.20
A6	Corrupción en contratos con el estado.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.60		1.20
Total		1.00		1.90

2.2. Análisis Interno

De acuerdo con D'Alessio (2015), es necesario realizar el análisis interno de la organización con el objetivo de identificar las estrategias que permitan potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades, en búsqueda de ello se analizaron las siguientes áreas:

2.2.1 Administración

Vigilancia Andina SA ha mantenido una independencia administrativa desde que se creó a pesar de ser parte de un holding de empresas de uno de los grupos económicos más fuertes en el país en su rubro, esta independencia ha permitido que la gerencia tenga total libertad para la definición de las estrategias para conseguir los objetivos plasmados en la visión de la empresa. Una práctica positiva de la gerencia es comunicar al interno de la organización los objetivos de corto plazo, así como también las estrategias para alcanzarlos.

La estructura organizacional de la empresa es vertical y la toma de decisiones está a cargo de los gerentes de la empresa como se detalla a continuación:

Gerencia General. La gerencia general está a cargo de Sr. Ricardo Rodríguez, la responsable el sistema integrado de gestión, el ejecutivo comercial y el medico ocupacional le reportan directamente.

Gerencia de Operaciones. El gerente de operaciones también es el Sr. Ricardo Rodríguez y el subgerente de operaciones Alberto Pulgar, ellos son los responsables de la administración y gestión operativa de la empresa.

Gerencia de Administración y Finanzas. El gerente es el Sr. Rafael Barragán, responsable de la gestión de recursos humanos y la contabilidad de la empresa.

El organigrama de la organización es presentado en el Apéndice A, donde se muestra la estructura descrita anteriormente.

Vigilancia Andina SA forma parte de la Sociedad Nacional de Seguridad, entidad que alberga al 70% de las empresas del sector y tiene por objetivo la colaboración con las instituciones públicas en los cambios de las normas que regulan el sector y también luchar contra la informalidad y competencia desleal en el sector. Se ha podido identificar como ventajas que la gerencia haya impulsado la puesta en operación de un sistema integrado de

gestión para diferenciarse de la mayoría de empresas del sector, esta necesidad la ha llevado a contar con certificaciones internacionales que los respalden, la Ing. Lizardo, Jefe del Sistema Integrado de Gestión de Vigilancia Andina SA declaró recientemente “que se ha tomado como base para su definición las siguientes normas y estándares internacionales: (a) ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario; (b) ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos; (c) ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, Requisitos; (d) Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; (e) Norma BASC”. Por otro lado, que se considere a sus colaboradores como centro de la organización, definiendo planes para hacer de la empresa uno de los mejores lugares para trabajar. Esto ha significado para Vigilancia Andina SA tener los niveles de rotación de personal más bajo del sector y llegar a ser considerada como una empresa seria y responsable ante sus empleados. Las implementaciones de las diferentes certificaciones internacionales sirven como carta de presentación ante los clientes.

2.2.2 Marketing

D'Alessio (2015) define al marketing como “la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización” (p. 170), esta definición lleva al marketing como una función de vital importancia ante el actual entorno de competitividad y apertura de mercado. Teniendo en consideración la importancia del marketing en las organizaciones, se hace mandatorio que Vigilancia Andina SA incluya como uno de sus objetivos a corto plazo la creación del área de marketing que soporte a la empresa en la toma de decisiones relacionadas al producto, precio, plaza y posicionamiento. A continuación, se desarrolla el diagnóstico interno sobre estos cuatro puntos:

Producto. De acuerdo con la información disponible en la página digital institucional de Vigilancia Andina SA actualmente se cuenta con los siguientes productos:

Vigilancia personal y patrimonial. Mediante este servicio se brinda el control de vigilancia como son el control del tránsito de personal y vehículos en las instalaciones, atención al cliente, la supervisión de las instalaciones mediante CCTV, resguardo de la infraestructura y equipos dentro las instalaciones de la empresa, apoyo en los planes de evacuaciones.

Vigilancia especial de seguridad. Protección personal las 24 horas de alta gerencia y/o ejecutivos, con personal calificado y acreditado para el uso de armas de fuego, y con capacitación en defensa personal además de brindar primeros auxilios. Asesoría en la selección e implementación de seguridad electrónica, como son los sistemas de alarmas, detección de incendios, sistema de CCTV, y control de accesos.

Entrenamiento e instrucción de seguridad. Brinda una serie de servicios como son: Análisis de seguridad para los eventos corporativos, investigación de antecedentes policiales, judiciales y penales de las personas, realiza pruebas poligráficas para detectar la veracidad o falsedad de testimonios además de asesoría y consultoría sobre seguridad.

Se destaca que los servicios de vigilancia patrimonial representan el 90% y servicio de protección a ejecutivos el 10% de las ventas de la empresa y estas generan una utilidad general de 4.58% en el último año, los demás servicios son esporádicos.

Plaza. La actual estrategia comercial está enfocada en crecer en participación de mercado en las provincias en donde existen servicios u operaciones ya implementados, es decir en las provincias de Lima, Ica y Junín. Este crecimiento se debe afianzar con la incorporación de nuevos segmentos como el educativo y con el crecimiento en participación en el segmento industrial, energía y minería. Actualmente su participación de mercado es de 1.52% y sus clientes se componen en 45% de empresas del mismo grupo económico y 55% son empresas terceras. La participación del mercado se muestra en el Apéndice B.

Promoción. Vigilancia Andina SA ha venido utilizando el marketing boca a boca como el único y principal medio de promoción para captar más clientes, y esto gracias a la alta satisfacción de sus clientes con los servicios ofrecidos. No cuenta con otros medios para hacer publicidad de sus productos.

Precio. Los precios de los servicios se rigen a través de la oferta y la demanda, ya que al ser un mercado muy competitivo las empresas se vienen orientando a ofrecer los servicios al menor precio posible, generando márgenes muy pequeños de ganancia para la empresa.

2.2.3 Operación

Se ha podido identificar que el área de operaciones ha definido sus procesos, siendo estos soportados con políticas que son adecuadas de acuerdo con las nuevas necesidades generadas por el mercado o por los entes reguladores del estado. Entre las políticas se resaltan las de: (a) anticorrupción; (b) sistema integrado de gestión. Como parte de la estandarización de sus procesos con el mercado internacional, Vigilancia Andina SA cuenta con la certificación *Business Anti-Smuggling Coalition* o Coalición Empresarial Anti contrabando (BASC por sus siglas en inglés), esto le genera oportunidades de negocio con las empresas que tiene de alguna manera participación en la cadena de suministro del comercio internacional, en las que se encuentran: (a) empresas de transporte de carga; (b) agentes de aduanas; (c) operadores logísticos; (d) terminales portuarios y aéreos; entre otros.

En la Figura 10 se muestra el mapa de la empresa que detalla desde inicio de la interacción con el cliente, la propuesta comercial hasta la firma de contrato y en la operación se planifica el servicio con apoyo de las áreas de RRHH, logística y salud ocupacional, para entregar el servicio de manera óptima.

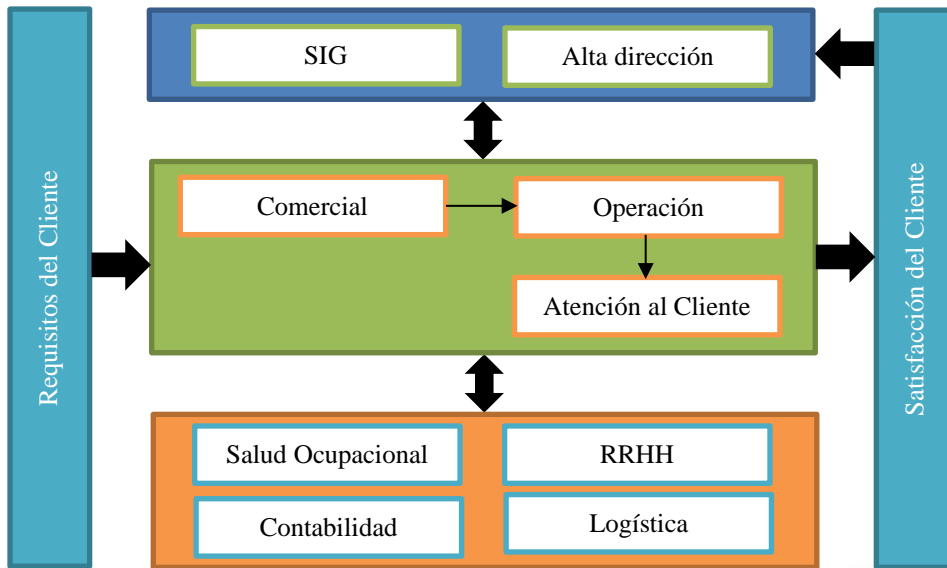


Figura 10. Mapa de proceso general de la Vigilancia Andina SA.

En la Figura 11 se detalla la caracterización del proceso del sistema integrado de gestión de Vigilancia Andina SA, está bastante enfocado en la seguridad y en los controles para las actividades operativas de la empresa.

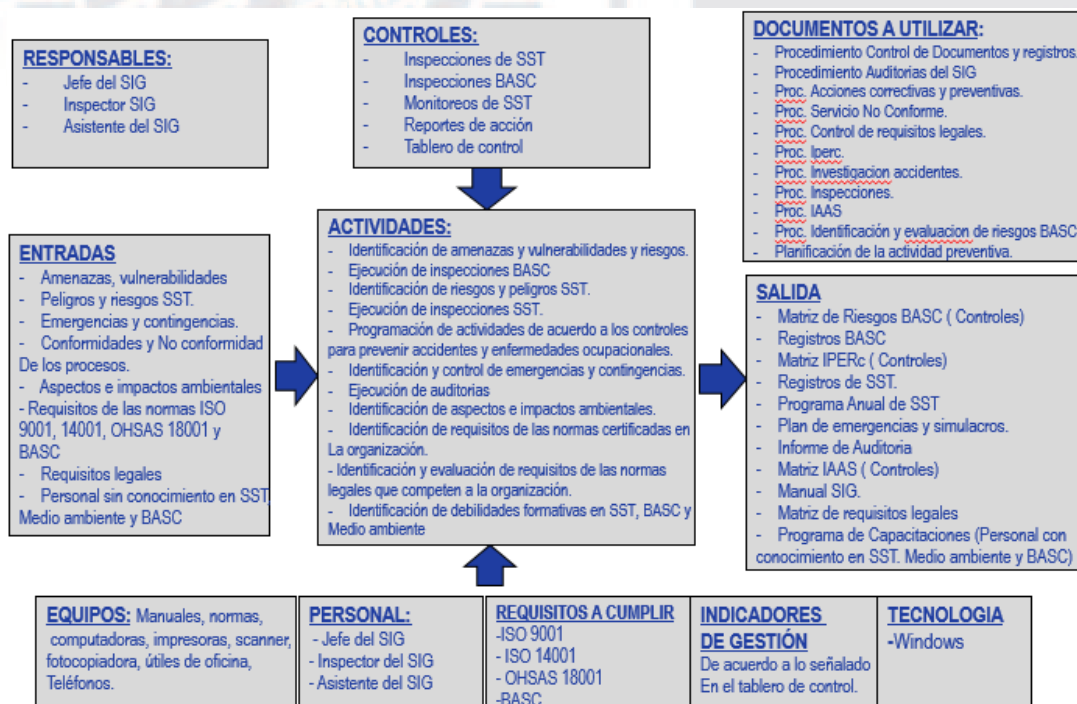


Figura 11. Caracterización del proceso estratégico – SIG.
Tomado de “Sistema Integrado de Gestión” por Vigilancia Andina SA

2.2.4 Financiero

Para D’Alessio (2015) en este punto se debe realizar un análisis de la capacidad de

la empresa para financiar las estrategias en base a la disponibilidad de recursos económicos existentes, recursos generados y recursos obtenidos por deuda. En la empresa la elaboración de los estados financieros se realiza de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). La periodicidad de la presentación de los resultados a la Gerencia General es mensual. A los accionistas se le presenta trimestralmente un informe de resultados.

Tabla 4

Balance General 2018 – 2017

Descripción	Dic-18				Dic-17 %
	S/.	%	S/.	%	
Servicio de vigilancia	53,182,572.52	91.09	50036247.08	90.71	6.29
Servicio protección de ejecutivos	5,199,408.95	8.91	5121961.23	9.29	1.51
Ventas netas	58,381,981.47	100.00	55158208.31	100.00	5.84
Compras de suministros	945,690.84	1.62	717906.32	1.30	31.73
Cargas del personal	43,177,825.25	73.96	40749839.49	73.88	5.96
Servicios prestados por terceros	3,915,711.79	6.71	3592489.57	6.51	9.00
Tributos	3,171,557.56	5.43	3064439.00	5.56	3.50
Cargas diversas de gestión	929,327.06	1.59	1286679.50	2.33	-27.77
Depreciación y amortización	301,814.06	0.52	329961.16	0.60	-8.53
Compensación por tiempo de servicios	3,089,920.30	5.29	2855156.67	5.18	8.22
Participación al Directorio	177,372.24	0.30	167969.31	0.30	5.60
Total gastos	55,709,219.10	95.42	52764441.02	95.66	5.58
Utilidad (perdida) de operación	2,672,762.37	4.58	2393767.29	4.34	11.66
Ingresos diversos y excepcionales	138,922.13	0.24	258826.52	0.47	-46.33
Gastos financieros	-104,064.07	-0.18	-83842.95	-0.15	24.12
Ingresos financieros	58,827.96	0.10	73698.51	0.13	-20.18
Diferencia en cambio neto	12,383.43	0.02	-10930.16	-0.02	-213.30
Otros ingresos (egresos)	106,069.45	0.18	237751.92	0.43	-55.39
Ganancia (perdida) antes participación	2,778,831.82	4.76	2631519.21	4.77	5.60
Participación de trabajadores	-186,021.45	-0.32	-174589.52	-0.32	6.55
Ganancia (perdida) antes de impuestos	2,592,810.37	4.44	2456929.69	4.45	5.53
Impuesto a la renta	-1,060,008.56	-1.82	-978574.24	-1.77	8.32
Utilidad disponible	1,532,801.81	2.62	1478355.45	2.68	3.68

Como resultado del periodo 2018 se tiene una mejora de 3.68% en la utilidad neta

en comparación al periodo anterior, pero los indicadores relacionados a la rentabilidad del patrimonio, margen de operación y rentabilidad de las ventas se mantienen bajos, una de las posibles causas es la fuerte competencia de precio que existe en el sector, debido a esta fuerte competencia los márgenes operativos de vigilancia Andina SA están alrededor del 4.5%, que es el margen operativo promedio para el sector según lo declarado por el Gerente Financiero de la empresa de seguridad G4S Perú el Sr. Martin Robles.

Tabla 5

Balance General 2018 – 2017

Balance General	Dic-18 S/.	Dic-17 S/.	Variación %
Activos			
Total Activo Corriente	9,280,389.49	11,012,650.84	-15.73%
Total Activo No Corriente	4,759,138.10	4,802,236.98	-0.90%
Total Activos	14,039,527.59	15,814,887.82	-11.23%
Pasivo			
Total Pasivo Corriente	5,120,575.23	4,922,401.46	4.03%
Total Pasivo No Corriente	270,937.44	311,998.82	-13.16%
Total Pasivos	5,391,512.67	5,234,400.28	3.00%
Patrimonio			
Total Patrimonio	8,648,014.92	10,580,487.54	-18.26%
Total Pasivo y Patrimonio	14,039,527.59	15,814,887.82	-11.23%

Tabla 6

Indicadores Financieros 2018 – 2017

Indicadores	Dic-18	Dic-17
Liquidez corriente (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	1.81	2.24
Días Promedio de Cobranza	38.55	28.35
Endeudamiento (Pasivo total/Patrimonio)	62.34%	49.47%
Rentabilidad de la inversión (Utilidad Neta / Activo Total)	10.92%	9.35%
Rentabilidad del patrimonio (Utilidad Neta/Patrimonio)	17.72%	13.97%
Margen de operación (Utilidad Operativa/Venta total)	4.58%	4.34%
Indicadores	Dic-18	Dic-17

2.2.5 Recursos humanos

D'Alessio (2015) indicó que “el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización” (p, 175), por lo que Vigilancia Andina SA tiene definidas políticas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, buscando desarrollar la pertenencia en su fuerza laboral, este esfuerzo da como resultado altos niveles de clima laboral y bajos índices de rotación de personal. Por otro lado, Vigilancia Andina SA ha definido los roles, responsabilidad laboral y autoridades para cada puesto de trabajo y en donde los directivos y mandos medios son los encargados de mantener informados al personal bajo su cargo de estas definiciones y las actualizaciones que estas conlleven. Estas definiciones permiten identificar las competencias necesarias para cubrir la posición y asimismo tener una claridad sobre los resultados de la educación, de la formación, de su experiencia y de las habilidades del personal para el cumplimiento de estas. Para ello cuenta con un proceso de selección riguroso, donde se verifican los antecedentes de los prospectos a contratar, un adecuado examen médico que descarta el uso de drogas y exámenes psicológicos.

La empresa está compuesta por 1064 trabajadores de los cuales el 95% pertenecen al servicio de seguridad privada (se incluyen todas las modalidades), la gerencia tiene como objetivo desarrollar a la fuerza laboral en base a la implementación de planes de capacitación para mejorar las habilidades de los vigilantes y en las compensaciones económicas y no económicas, esto ha significado para Vigilancia Andina SA tenga los niveles de rotación de personal más bajo del sector de alrededor del 3% mientras que la mayoría de empresas del sector está en 10% debido al buen trato del personal según lo declarado por el Sub Jefe de Operaciones el Sr. Pulgar, se cumplen con los pagos al personal en las fechas establecidas y capacitaciones constantes. Como puntos de mejora se ha identificado que algunos procesos son manuales lo cual genera retrasos para la entrega

de los servicios de seguridad, entre estas se encuentran la renovación de las licencias, de los exámenes médicos, entre otras.

2.2.6 Sistemas de información y tecnología

Los sistemas de información y comunicación “Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial” (D’Alessio, 2015), Vigilancia Andina SA viene utilizando como herramienta ERP de su negocio la solución SAP. Para la gestión de los sistemas de información se soporta en una empresa especializada en tecnología de la información que pertenece al mismo grupo económico, lo que le permite a Vigilancia Andina SA enfocarse en su principal negocio. Se puede incluir en el SAP un módulo sistema para automatizar y controlar los procesos del área de recursos humanos para un mejor, debido a que la cantidad de trabajadores con los que cuenta Vigilancia Andina SA.

Vigilancia Andina SA actualmente no dispone de un departamento de investigación y desarrollo a pesar de que la tecnología se viene utilizando ya no solo como complemento en el servicio de seguridad sino también como alternativa para la reducción de costos al poder reemplazar para ciertos casos la presencia de un agente de seguridad. Se debe disponer del algún personal que este en búsqueda de las tendencias de tecnología de las cuales se puede incorporar en sus funciones de vigilancia, para crear ventajas competitivas para una mayor diferenciación con empresas del sector, además que puede a ayudar a reducir costos y optimizar recursos.

2.2.7 Fortalezas y debilidades

Luego de realizar el análisis interno a la empresa, en la Tabla 7 se muestra las fortalezas y debilidades de acuerdo con la matriz de evaluación de factores internos de Vigilancia Andina SA.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Pertenecer a uno grupo económico fuerte	0.08	4	0.32
2	Buen proceso de selección y retención del personal	0.08	4	0.32
3	Contar con un portafolio de servicios	0.08	4	0.32
4	Bajo índice de rotación del personal	0.08	3	0.24
5	Cuenta con un sistema integrado de gestión	0.06	3	0.18
6	Cuenta con una buena imagen ante los organismos	0.06	4	0.24
Subtotal		0.44		1.62
Debilidades				
1	La marca no es conocida a nivel nacional	0.07	1	0.07
2	Limitada cobertura en provincias	0.07	2	0.14
3	Carencia de una estrategia de marca clara	0.06	1	0.06
4	Bajo participación del mercado	0.07	1	0.07
5	Incipiente uso de la tecnología para optimizar procesos	0.07	1	0.07
6	No cuenta con un área de marketing	0.07	2	0.14
7	Estructura vertical de la organización	0.07	2	0.14
8	Perdida de la ISO 9001:2015	0.05	2	0.10
9	Falta de actualización de procesos	0.03	1	0.03
Subtotal		0.56		0.82
Total		1.00		2.44

2.3 Conclusiones

La organización Vigilancia Andina SA a nivel administrativo y operativo se encuentra muy madura en comparación con otras compañías de su misma envergadura, apoyándose en un sistema integrado de gestión, con las políticas y procedimientos establecidas, y buscando la mantención u obtención de certificaciones que le permitan crear una ventaja competitiva. Pero dentro del sistema de calidad existe una brecha que debe cerrar la empresa ya que a la fecha ha perdido la certificación ISO 9001, por no alinear sus procesos a la versión 2015 de la norma.

La organización no está considerando en este momento el desarrollo de nuevos servicios entorno a las nuevas tecnologías que pueden generar la disminución de recursos humanos y por ende el ahorro de costos, generando beneficios económicos a la organización. Así mismo no cuenta con un área de marketing y comercial que permita impulsar la marca a nivel nacional.



Capítulo III: Problema Clave

Después de haber analizado el contexto general, factores externos e internos de la empresa Vigilancia Andina SA, se procederá a explicar en el siguiente capítulo como se identificó el problema central que será analizado en el presente informe de consultoría. Para el desarrollo del presente capítulo se detallan las metodologías empleadas junto con el equipo de Vigilancia Andina SA para la identificación de los problemas, desarrollo de cada uno de ellos y posteriormente se presentarán los criterios para la priorización de estos.

3.1 Metodología de Trabajo

Para iniciar el proceso de consultoría se desarrolló una primera reunión en la que se realizó la presentación del equipo consultor de Centrum ante la alta dirección de Vigilancia Andina SA y se presentó explicando el objetivo de brindar el servicio de consultoría para ayudar a la empresa a identificar el principal problema que aqueja a la compañía y brindarles alternativas de solución a favor del crecimiento de la empresa. Una vez realizada esta primera reunión se procedió a agendar una segunda reunión en la que participaron los líderes de la empresa (Gerente General, Gerente de Administración, Gerente de Operación y Jefe del Sistema Integrado de Gestión) para empatizar y a través de sus sugerencias buscar oportunidades de mejora para la empresa.

Para asegurar un adecuado enfoque en la identificación de los principales problemas de la empresa, se decidió emplear la metodología de *Design Thinking*, que utiliza métodos amigables, visuales, creativos y colaborativos en conjunto con los miembros del equipo de Vigilancia Andina SA. Las sesiones de trabajo se desarrollaron en sus oficinas, se muestra a los participantes el interés necesario para el análisis y llegar a determinar la mejor alternativa para evaluar la mejora de la empresa. Esta dinámica consto de 5 etapas: (a) etapa de la empatía: presentación del equipo evaluador del problema, sus objetivos personales y como se alinean estos con la misión y visión de la empresa. (b) etapa de la

definición: Se revisó el plan estratégico, FODA y objetivos de la empresa, se realizó una tormenta de ideas, en la que cada miembro del equipo expuso los principales problemas que consideran que enfrenta la organización. (c) se invitó a diferentes representantes de la organización para profundizar y entender todos los problemas presentados y los detectados por el grupo de tesis producto del análisis realizado (d) identificación y jerarquización de problemas con la ayuda de la matriz de Vester y herramienta de Árbol de Causa - Efecto.

Como punto de partida se identificaron los problemas asociados al desempeño de la organización en el mercado y que vienen afectando su rentabilidad. Como resultado de las sesiones de trabajo se llegaron a listar los problemas que generan mayor preocupación en la organización:

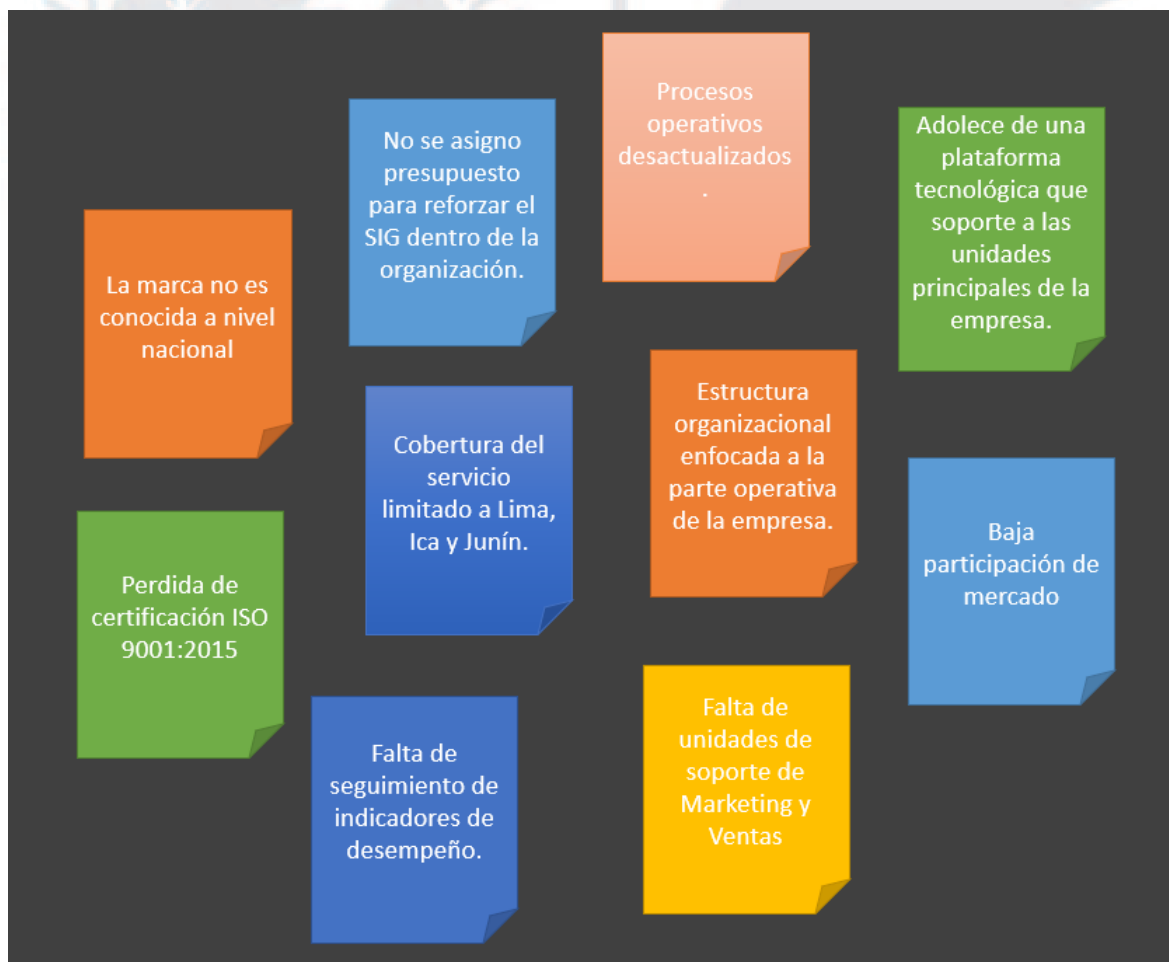


Figura 12. Tormenta de ideas de los problemas que enfrenta Vigilancia Andina SA.

3.2 Análisis para identificar el Problema Principal.

Para el desarrollo del análisis de los problemas se utilizaron diferentes herramientas, se inició con la evaluación mediante el análisis de Ishikawa; sin embargo al identificar dos problemas principales y realizar la evaluación de variables de cada problema, se determinó que esta herramienta no era la más apropiada para llegar a la identificación del problema principal; al buscar una segunda herramienta se ha evaluado la Matriz de Vester, que permitió determinar adecuadamente el problema central, ya que permite realizar variables entre las causas y consecuencias en base al cruce de los problemas, identificando el grado de influencia y dependencia entre los mismos. Como primer paso se procedió a detallar, ordenar y asignar un código de identificación a cada problema, este código no corresponde a ninguna priorización ni clasificación alguna.

Tabla 8

Lista de Problemas Codificados

Código	Variables
P1	La marca no es conocida a nivel nacional
P2	Cobertura del servicio limitado a Lima, Ica y Junín
P3	Baja participación del mercado
P4	Adolece de una plataforma tecnológica que soporte a las unidades principales de la empresa
P5	Falta de unidades de soporte como Marketing y Ventas
P6	Perdida de Certificación ISO 9001:2015
P7	No asignación de presupuesto para reforzar el SIG dentro de la organización
P8	Estructura organizacional enfocada a la parte operativa de la empresa
P9	Falta de seguimiento de indicadores de desempeño
P10	Procesos operativos desactualizados

Como segundo paso se procedió a construir una matriz de doble entrada en la cual se ingresan en las filas y columnas los problemas identificados. Para continuar con el análisis relacional entre ellos, tomando en consideración la influencia de los problemas de las filas sobre los problemas de las columnas y asignar una ponderación de acuerdo con lo siguiente:

0: No existe influencia del problema X sobre el problema Y.

1: Existe una influencia menor del problema X sobre el problema Y.

2: Existe una influencia mediana del problema X sobre el problema Y.

3: Existe una influencia fuerte del problema X sobre el problema Y.

Tabla 9

Análisis Correlacional de Problemas de Vigilancia Andina SA

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Influencia
P1	La marca no es conocida a nivel nacional	0	3	3	0	1	0	0	0	0	0	7
P2	Cobertura del servicio limitado a Lima, Ica y Junín	3	0	3	1	1	0	0	0	0	0	8
P3	Baja participación del mercado	3	1	0	1	3	1	1	1	2	0	13
P4	Adolece de una plataforma tecnológica que soporte a las unidades principales de la empresa	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	6
P5	Falta de unidades de soporte como Marketing y Ventas	3	3	3	1	0	1	1	1	1	0	14
P6	Perdida de Certificación ISO 9001:2015	1	0	2	0	0	0	0	0	2	3	8
P7	No asignación de presupuesto para reforzar el SIG dentro de la organización	1	0	1	0	0	3	0	2	3	3	13
P8	Estructura organizacional enfocada a la parte operativa de la empresa	3	2	3	1	3	2	0	0	1	2	17
P9	Falta de seguimiento de indicadores de desempeño	0	0	1	0	1	2	0	2	0	2	8
P10	Procesos operativos desactualizados	0	0	0	2	0	3	2	0	3	0	10
Dependencia		14	10	17	6	9	12	4	7	13	12	104

Nota: Los valores de relación considerado son: (0) no existe influencia del problema X sobre el problema Y, (1) existe una influencia menor del problema X sobre el problema Y, (2) existe una influencia mediana del problema X sobre el problema Y, y (3) Existe una influencia fuerte del problema X sobre el problema Y.

Como tercer paso se procedió con la construcción del plano cartesiano de acuerdo con los resultados del análisis correlacional. Para la construcción del grafico del plano cartesiano se procede a identificar los mayores valores de las columnas influencia y dependencia y se dividen entre dos. Con este resultado se obtiene el punto medio en donde

se interceptan los ejes, dando como resultado los cuadrantes con la clasificación de los problemas.

Tabla 10

Plano Cartesiano con el Resultado de las Ponderaciones del Análisis Correlacional de Problemas de Vigilancia Andina SA

Código	Variable	Influencia	Dependencia
P1	La marca no es conocida a nivel nacional	7	14
P2	Cobertura del servicio limitado a Lima, Ica y Junín	8	10
P3	Baja participación del mercado	13	17
P4	Adolece de una plataforma tecnológica que soporte a las unidades principales de la empresa	6	6
P5	Falta de unidades de soporte como Marketing y Ventas	14	9
P6	Perdida de Certificación ISO 9001:2015	8	12
P7	No asignación de presupuesto para reforzar el SIG dentro de la organización	13	4
P8	Estructura organizacional enfocada a la parte operativa de la empresa	17	7
P9	Falta de seguimiento de indicadores de desempeño	8	13
P10	Procesos operativos desactualizados	10	12

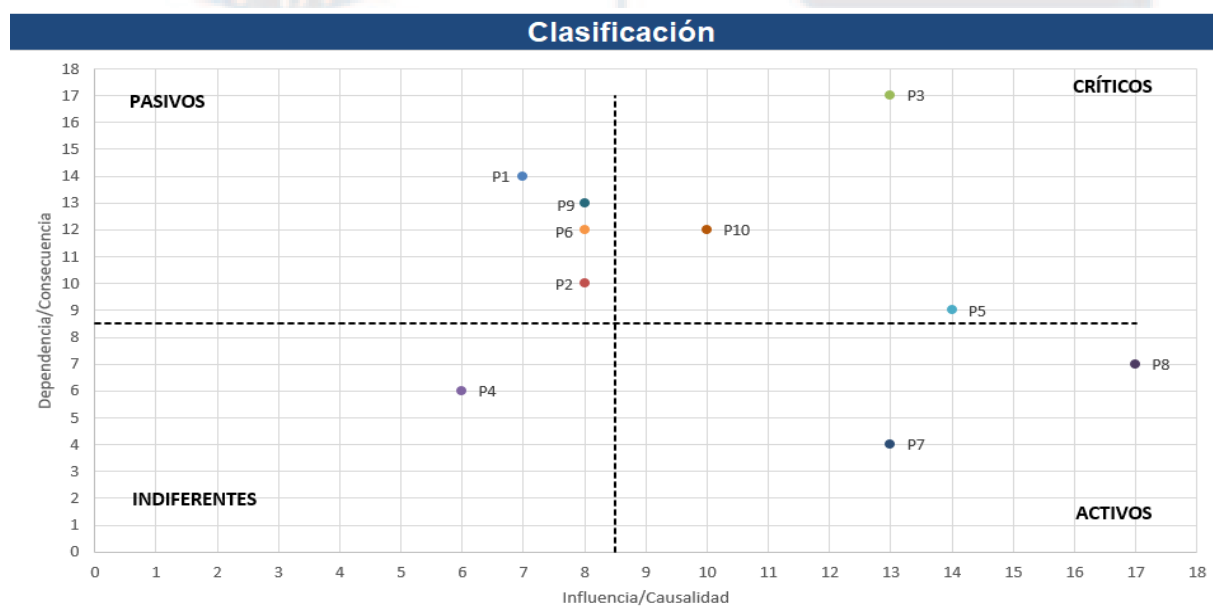


Figura 13. Priorización de problemas de Vigilancia Andina SA.

De acuerdo con Bermúdez y Gómez (2001) como resultado de esta clasificación se puede identificar el problema central, las causas que lo generan, así como también las consecuencias o efectos de estos problemas. De acuerdo con lo anterior, en la cuadrante de problemas críticos se ubica el problema central debido a que presenta los valores más altos de influencia y dependencia. Para nuestro caso de análisis se identifica el problema con el código P3 como el problema central. En el cuadrante de problemas pasivos se ubican los problemas efectos de los problemas críticos. En el cuadrante de problemas activos son los problemas que generan el problema central, es decir los problemas causa. Y, por último, el cuadrante de problemas indiferentes que son problemas no prioritarios. En la Tabla 11 se detalla la clasificación de los problemas.

Tabla 11

Clasificación de Problemas de Vigilancia Andina SA

Código	Variable	Problema Central	Causa	Consecuencia
P1	La marca no es conocida a nivel nacional			X
P2	Cobertura del servicio limitado a Lima, Ica y Junín			X
P3	Baja participación del mercado	X		
P4	Adolece de una plataforma tecnológica que soporte a las unidades principales de la empresa			
P5	Falta de unidades de soporte como Marketing y Ventas		X	
P6	Perdida de Certificación ISO 9001:2015			X
P7	No asignación de presupuesto para reforzar el SIG dentro de la organización		X	
P8	Estructura organizacional enfocada a la parte operativa de la empresa		X	
P9	Falta de seguimiento de indicadores de desempeño			X
P10	Procesos operativos desactualizados		X	

Como último paso se procede a la jerarquización de los problemas para lo cual se utilizó la herramienta de árbol de causa y efecto.

3.2.1 Árbol de causa y efecto

Se utilizó el resultado de la matriz de Vester para proceder con la construcción del árbol de causa y efecto, partiendo del problema central identificado con el código P3 para continuar con la definición de las raíces (causas) P5, P7, P8 y P10, y terminar con las ramas (efectos) P1, P2, P6, y P9 tal como se muestra en la Figura 14:

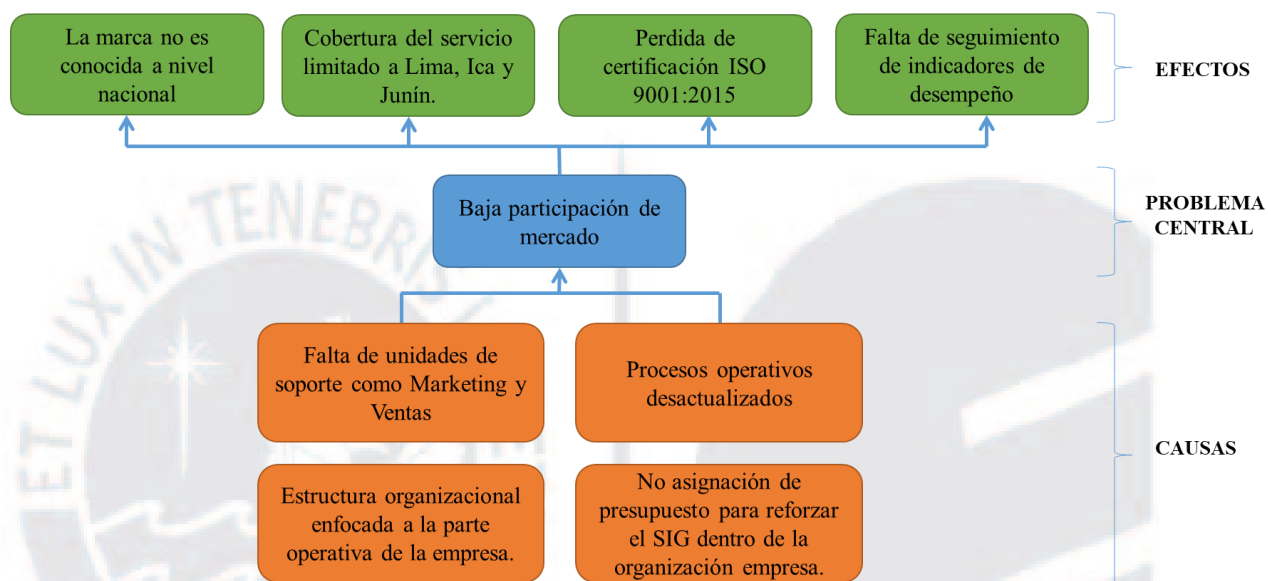


Figura 14. Diagrama de árbol, principales problemas Vigilancia Andina SA.

3.3 Problema Central

Como resultado de la evaluación a través de la matriz de Vester y árbol de causa efecto se puede determinar que el problema central es la baja participación de Vigilancia Andina SA en el mercado, esta situación es influenciada principalmente por que la organización no cuenta con un departamento de marketing que permita definir un plan para el desarrollo y posicionamiento de los productos, así mismo no cuenta con un área comercial que proponga y gestione una estrategia de ventas ni personal adecuado para la captación de nuevos clientes. Adicionalmente, la organización debe actualizar sus procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requisitos solicitados por sus clientes y para hacer frente a la competencia formal e informal que existe en este rubro.

Otro problema por trabajar a largo plazo es que la empresa debe contar con una plataforma tecnológica actualizada que permita sostener las actividades de la empresa en todos sus frentes, permitiendo automatizar procesos para reducir el time to market y la puesta en producción de los servicios.

3.4 Conclusión

Se puede determinar que la organización debe atacar en el más breve plazo los dos problemas activos identificados de acuerdo con los ejercicios realizados, es decir dedicar los recursos necesarios para la creación de las áreas de marketing y comercial, así como la mejora de los procesos operativos para hacer frente a la baja participación de mercado. Por otro lado, es vital el uso de las herramientas de identificación y clasificación de problemas como la matriz de Vester y árbol causa efecto para enfocar las estrategias de mejora en los problemas que realmente son necesarios resolver, ya que tienen alto impacto en el desempeño de la organización.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se incluye información de toda la literatura disponible en la base de datos revisada en Centrum Católica y otras fuentes primarias para asegurar la calidad de la información que se está investigando para sustentar la presente consultoría

De acuerdo con lo indicado por Hernández et al. (2003) el objetivo de realizar la revisión de literatura es brindar un adecuado sustento del marco conceptual de una investigación. En el presente capítulo se ha considerado la siguiente estructura: El contexto y diagnóstico: (a) problemática identificada, (b) marco normativo de seguridad privada en el Perú, (c) metodología de investigación y propuestas de mejora: (d) proceso estratégico, (e) Marketing, (f) gestión comercial y ventas, (g) gestión de Procesos, y (h) calidad.

4.1 Mapa de Literatura

De acuerdo con lo mencionado por Arrufat, Moya & Sánchez (2013) el mapa conceptual es un instrumento que ayuda al ordenamiento del conocimiento y que se ha probado que es un instrumento eficiente para promover el aprendizaje en diferentes aspectos educativos, dentro de los que se incluyen analizar experiencias educativas y fijar el entendimiento de un estudiante. También ayuda a estructurar el contenido de la información y preparar un esquema de la literatura analizada. Con el propósito de preparar el mapa conceptual se revisó distintos documentos relacionados con la problemática, temas de seguridad privada, metodología de diseño de investigación, proceso estratégico, marketing, gestión comercial y ventas, gestión de procesos, y calidad, los cuales se presentan debidamente diferenciados en las dos grandes etapas el contexto y diagnóstico y las propuestas de mejora. En la figura 15, se presenta un mapa de literatura que ha sido elaborado para una mejor comprensión.

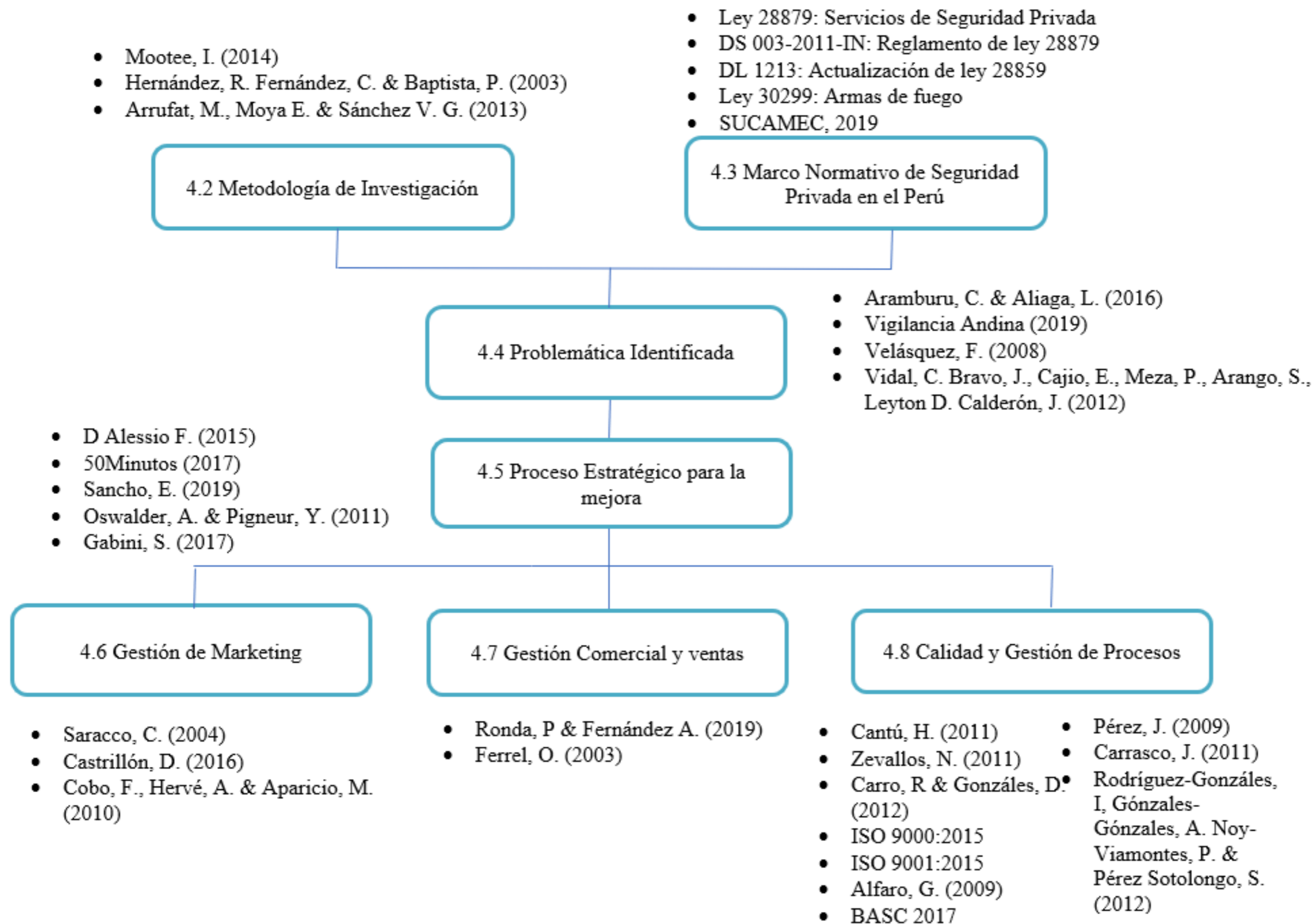


Figura 15. Mapa Conceptual de la Revisión de la Literatura.

4.2 Metodología de Investigación

De acuerdo con lo indicado por Mootee (2014), el *design thinking* es una metodología que emplea los principios del diseño para identificar oportunidades de mejora en los diferentes contextos empresariales actuales. La aplicación de esta metodología facilita la generación de nuevas formas de aprendizaje, colaboración y visión de una mejor toma de decisiones para la mejora de procesos. También nos brinda diferentes perspectivas para evaluar la viabilidad económica. El *design thinking* da sentido a la disrupción y promueve la competitividad, ofrece una alternativa humana, inteligente, cultural y ágil enfocada directamente en la innovación para abordar la complejidad o problemática que se pueda presentar en las empresas. Implica generar procesos de creación de ideas y transformar condiciones establecidas y estructuradas a alternativas y procesos ágiles que conduzcan a un mejor desempeño de la organización.

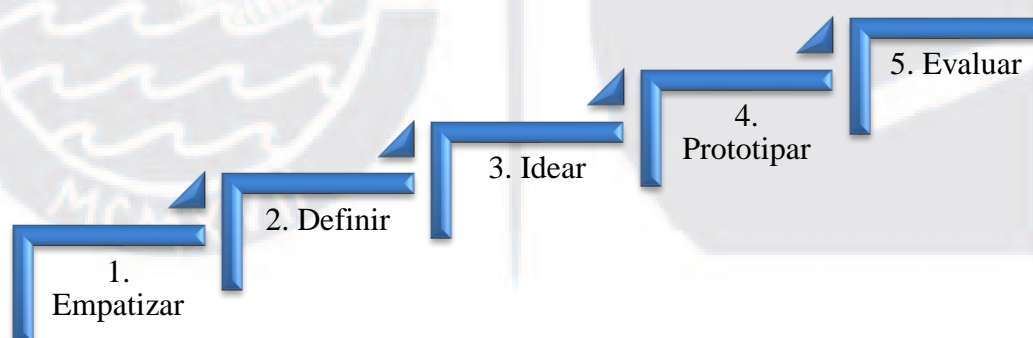


Figura 16. Fases del Design Thinking.
Fuente: Adaptado de I. Mootee, I (2014)

4.3 Marco Normativo de Seguridad Privada en el Perú

Los servicios de seguridad privada en el Perú están normados bajo la ley número 28879 - Ley de servicios de seguridad privada, en la cual se define a este servicio como “aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como dar seguridad a patrimonios de personas naturales o jurídicas”

(Congreso de la Republica, 2006) realizadas por las empresas en las diferentes modalidades normadas en esta ley y que además se encuentran autorizadas por la autoridad competente.

Así mismo, ley 28879 define como:

Autoridad competente al Ministerio del Interior para la regulación, control y supervisión de los servicios de seguridad privada, a través de la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (DICSCAMEC)...los servicios de seguridad privada se pueden desarrollar bajo las siguientes modalidades: a) Prestación de servicio de vigilancia privada; b) prestación de servicio de protección personal; c) prestación de servicio de transporte de dinero y valores; d) servicio de protección por cuenta propia, e) prestación de servicios individuales de seguridad personal y patrimonial; f) prestación de servicios de tecnología de seguridad; g) prestación de servicios de consultoría y asesoría en temas de seguridad privada.(Congreso de la Republica, 2006).

La ley se encuentra reglamentada bajo el “Reglamento de la ley de servicios de seguridad privada N 28879 - Decreto Supremo 003-2011-IN” en la cual se detallan las regulaciones para cada modalidad indicada en la ley 28879, y se define como órgano de ejecución administrativa a la dirección de control de servicios de seguridad privado, órgano perteneciente a la DICSCAMEC, institución que ha sido reemplazada por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). Sin embargo, desde el año 2013 se cuenta con el Decreto Legislativo N 1213 que regula los servicios de seguridad privada pero que no está en vigencia debido a que está pendiente la publicación del reglamento.

Como leyes complementarias se tiene la ley 30299 “ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil” (Presidencia de la Republica, 2015); contando con su reglamento de ley N 30299 - Decreto

Supremo N 010-2017-IN. Con esta ley se regula el uso civil de armas y explosivos como parte de la prevención de la seguridad ciudadana, orden interno y convivencia pacífica de acuerdo con el artículo 175 de la Constitución Política del Perú, y se define como organismo competente a la SUCAMEC dependencia perteneciente a la estructura organizativa del Ministerio del Interior.

4.4 Problemática Identificada

Uno de los procesos más complejos que afectan a las organizaciones es la correcta identificación y priorización de problemas, actualmente se cuenta con diversas técnicas y herramientas para desarrollar este proceso de manera satisfactoria. Para la presente consultoría se utilizó la Matriz de Vester creada por Frederick Vester para la identificación de los problemas y el árbol causa efecto para la jerarquización. Según Vidal, Bravo, Cajio, Meza, Arango, Leyton, & Calderón (2012) la matriz de Vester es una herramienta que permite determinar las relaciones de impacto de un problema frente a otro dentro de los problemas identificados. Para Velázquez (2008) esta matriz “facilita la identificación y la relación de las causas y consecuencias de una situación problema”.

Así mismo, de acuerdo a Aramburu & Aliaga “el diagrama de Vester tiene un eje vertical en el que se grafica la magnitud del problema (M) y otro horizontal en el que se grafica la severidad del problema (S)” y justamente son estas variables las que generan la clasificación de los problemas en base a los siguientes cuadrantes: (a) problemas pasivos: son problemas causados por otros y no tienen influencia sobre los demás ; (b) problemas críticos: son problemas causados por otros, de este cuadrante se posicionan el problema central; (c) problemas indiferentes: son problemas que no tiene ninguna influencia sobre los demás problemas; (d) problemas activos: son problemas que influyen sobre los demás pero no son causados por otros, estos son considerados como los problemas causa de la situación problemática. Para el caso de la elaboración del árbol causa efecto, Velázquez

(2008) parte de que el árbol tiene como raíz las causas, es decir los problemas activos. El tronco se constituye con el problema central (problema crítico) y las ramas representan a los problemas pasivos o también denominadas consecuencias.

De acuerdo con lo revisado en el capítulo III, se logró determinar que la organización debe atacar dos problemas puntuales a corto plazo, que son la creación de las áreas de marketing y comercial y la mejora de los procesos operativos para hacer frente a la baja participación de mercado que enfrenta a la fecha.

4.5 Proceso Estratégico para la Mejora

De acuerdo con lo detallado por D'Alessio (2015), la planeación en una empresa consiste en evaluar, analizar y desarrollar estrategias que aseguren a una organización delinear el futuro que espera alcanzar. Esto se aplica a todas las organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro, de todos los sectores económicos e industriales, pequeñas, medianas o grandes empresas. Estos planeamientos se hacen analizando las características de cada empresa. No hay una forma única o un esquema prediseñado que se pueda aplicar a todas las empresas, sin embargo, lo que sí es similar es el procedimiento que seguir. Es importante la elaboración de un plan estratégico, teniendo como soporte un proceso secuencial, considerando a la empresa como un sistema integral y coordinado, asimismo es necesario involucrar en esta planeación a todos los colaboradores de la organización, hacer partícipe a los trabajadores ayudará a la empresa a crear los objetivos deseados y que las metas sean conocidos por todos. El proceso estratégico es una planificación que delimita las estrategias a largo plazo a través de un modelo secuencial. El proceso estratégico consta de tres etapas fundamentales: (1) formulación, que es la fase de planificación, en la que se formulan las estrategias que conducirán a la organización de la posición actual a la situación futura que se desea; (2) implementación, en la cual se llevan a cabo las estrategias formuladas en la fase anterior, esta fase es una de las más importantes ;

y (3) evaluación y control, esta fase permite ajustar y mejorar cualquier deficiencia y hacer una revisión permanente de los procesos, finalmente, se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); posteriormente se exponen las conclusiones y recomendaciones finales.

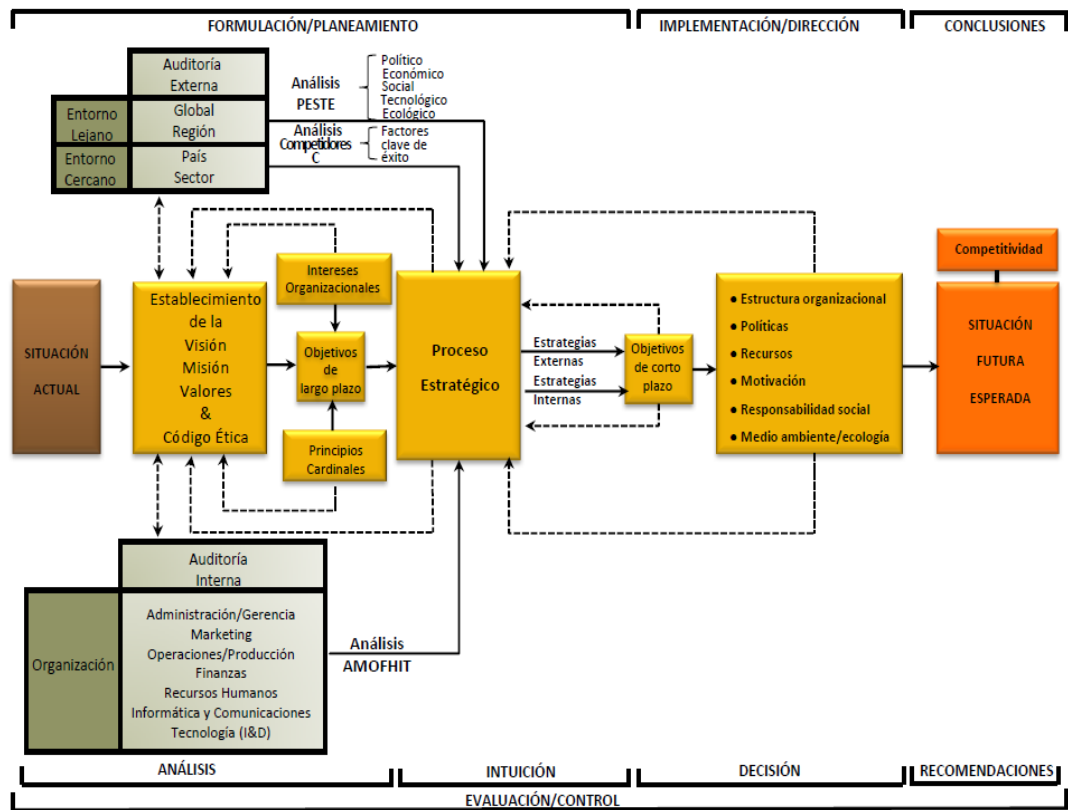


Figura 17. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

4.5.1 Modelo de negocios Canvas – BMC

Es una herramienta simple, fácil de utilizar y de aplicación directa. Se puede involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, es mejor utilizarla en empresas en crecimiento que en grandes organizaciones. La matriz de nueve pilares se basa en la propuesta de valor que la organización debe ofrecer a sus clientes, estos nueve bloques se enlazan y a partir de la unión de ellos se elabora un modelo económico. Se utilizan *post-it*

para promover la creatividad de los participantes. 50Minutos (2017).

4.5.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de ventajas y características que ofrece una organización para satisfacer un requerimiento o dar solución a una problemática en un determinado segmento de mercado. Las empresas pueden ofrecer distintas propuestas de valor de acuerdo con los distintos clientes y servicios que brindan. Tiene por finalidad transmitir la estrategia de la empresa para que sea conocida por el cliente y éste valore las ventajas que le ofrece la marca. Sancho (2019).

4.5.3 Mapa de empatía

Según Osterwalder & Pigneur (2011), el mapa de empatía es una herramienta a tener mayor información acerca del entorno del cliente, la forma como éste se comporta, sus dudas y aspiraciones, el conocer todos estos factores permite que se cree un modelo de negocio sólido y conociendo el perfil del cliente se puede tener la base para crear la propuesta de valor y como se relacionaran con los clientes y lo más importante se puede conocer que características de servicio o producto requiere el cliente y su disposición a pagarlo.

4.5.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento clave para fomentar la productividad y competitividad de la organización, de acuerdo con lo mencionado por Gabini (2017), la cultura organizacional es la consecuencia de incorporar valores y determinadas formas de comportamiento por parte de los colaboradores que pertenecen a una organización y tiene como resultado el compromiso, el sentido de pertenencia, la satisfacción y la felicidad de los trabajadores.

4.6 Gestión de Marketing

Saracco (2004) indica que “cuando hablamos de marketing nos referimos a la

función que traduce el plan estratégico de la empresa y lo implanta en su plan comercial” (p.33). Además, su objetivo a corto plazo está relacionado directamente con las ventas y a largo plazo es corresponsable de la generación de valor para la organización, cuidando y gestionando adecuadamente la marca de la empresa.

El plan de marketing para Castrillón (2016) es considerada como la principal herramienta estratégica para definir los campos de responsabilidad; la función; la metodología; optimiza el empleo de los recursos; y posibilita el control de la gestión comercial y de marketing. Cada empresa desarrolla un único plan de marketing, Cobo (2010) establece tres fases para estructurar el plan de marketing: a) la primera fase es el análisis y diagnóstico de la situación, b) la segunda fase basada en tomar decisiones estratégicas como objetivos de largo plazo y estrategias de marketing, c) la tercera fase define los planes de acción, prioridades, presupuesto y seguimiento de resultados.

4.7 Gestión Comercial y Ventas

Ronda & Fernández (2019) indica que hoy en día los vendedores se han convertido en responsables de gestionar relaciones con sus clientes como generar valor, tanto para sus clientes actuales como para los que podrían venir en un futuro. Es por lo que se necesitan personas calificadas y con habilidades para habituarse a los cambios constantes del ambiente empresarial. Cada vez es más frecuente reclutar personas con formación universitaria para desempeñar estas posiciones, es por este motivo que más universidades incluyen dentro de sus programas carreras con especialización en gestión comercial y ventas, la orientación al cliente es de suma importancia para la gestión comercial.

La competitividad inicia con un vínculo con el exterior y permite lograr eficiencia interna de los procesos, productos y personal, el área de ventas es la cara exterior, hacia los clientes, generando ingresos a partir del cual se obtienen ganancias, este esfuerzo es vital para ser una empresa sostenible en el tiempo. Ferrel (2003) menciona que el ser

competitivo es una necesidad que no solo conlleva a obtener beneficios económicos sino inclusive a la supervivencia de la organización.

4.8 Calidad y Gestión de Procesos

4.8.1 Calidad

De acuerdo a lo declarado por Cantú (2011), existe una amplia literatura respecto al tema de calidad total, pero no es muy precisa la forma de alcanzarla y las definiciones no varían mucho a través de la historia, de acuerdo a lo expresado por Zevallos (2011), la base de la calidad es el factor humano, esto se alinea con lo indicado por Carro y Gonzáles (2012) quienes declaran que una de las características de la calidad es la prevención, con el objetivo de eliminar la probabilidad de que aparezcan problemas y asegurar que la organización responda rápidamente a las necesidades y expectativas de los clientes a través de la mejora de sus procesos y productos. Se puede interpretar la calidad como el cumplimiento de requisitos especificados por cada organización, estos requisitos se pueden enfocar a la estandarización, organización e inclusive llegar a ser el elemento diferenciador de una organización. Siendo los componentes de un sistema de calidad los pilares que dan robustez, ordenamiento y soporte a las diferentes áreas de una empresa.

De acuerdo con lo definido en la ISO 9000:2015, una empresa con orientación a la calidad desarrolla, genera, promueve y mantiene una cultura que genera como entregables actitudes, comportamientos, actividades y procesos que generan valor agregado a través del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas. La calidad se determina por la capacidad de responder de forma adecuada a los clientes y conseguir su satisfacción y por los impactos que repercuten en las partes interesadas. Un sistema de gestión de calidad permite a los altos directivos optimizar recursos considerando la evaluación y consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo, así como promover y

gestionar adecuadamente la mejora continua en las empresas, lo que para el cliente representa un valor diferencial en el producto y/o servicio que adquiere.

Según lo expresado por Alfaro (2009) hay formas en las que la calidad puede afectar a las empresas:

- Participación de mercado y costos: La mejora de la calidad conlleva a una mayor participación en el mercado y ahorro en costos, las empresas de alta calidad son más productivas.
- Responsabilidad de producto: Cualquier daño o lesión que provenga de una falla de calidad debe ser asumida por la organización.
- Implicaciones internacionales: En una economía globalizada los productos y servicios deben cumplir las expectativas de calidad y precio.

Las certificaciones y normas básicas que se aplican en el rubro de seguridad privada son las siguientes:

BASC: Norma aplicada para plantear propuestas de gestión en control y seguridad en el comercio internacional, busca proteger a los empleados, la empresa y otras partes interesadas que se puedan afectar.

ISO 9001:2015: Es la norma internacional base del sistema de gestión de calidad que alinea los requisitos del cliente, con los procesos y objetivos de la organización, siempre en búsqueda de la mejora continua y satisfacción del cliente. Esta norma contemple requisitos generales para la planificación estratégica de una empresa, así como la evaluación de riesgos de procesos.

4.8.2 Gestión de Procesos

Pérez (2009) indica que la gestión por procesos es necesaria para alinearlos requerimientos de la organización con la satisfacción de los clientes. La implementación práctica de esta gestión es compleja y presenta dificultades en consecuencia de los valores

y paradigmas culturales de cada empresa, ya que estos son la base de las actividades que se desarrollan día a día en las organizaciones y son compartidos por las personas en una determinada organización, en muchos casos la forma de llevar a cabo los procesos pudo tener éxito en un determinado momento; sin embargo es necesario siempre una revisión y evaluación para asegurar la mejora continua de la organización. Adicional a la transformación en las personas, es necesario aplicar una metodología apropiada para asegurar el enfoque adecuado de procesos que nos lleve a alcanzar un adecuado desempeño, esta gestión debe concluir con una mejora o rediseño de procesos.

Carrasco (2011) menciona los siguientes como beneficios de la gestión de procesos:

a) conocer lo que y como se hace, tomando consciencia de nuestras fortalezas y debilidades, b) saber realmente el costo de nuestros productos o servicios, c) mejorar solo con describir un proceso, tomando consciencia, d) certificación en normas ISO 9001 y otras, e) mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia, f) comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar, g) rediseñar un proceso para mejorar el rendimiento, h) fortalecer la gestión del conocimiento, h) innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea, i) control de gestión incorporando indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.

Rodríguez-González (2012) menciona que el diseño de procesos tiene por finalidad realizar el mismo integrando actividades, competencias, riesgos e indicadores, esto incluye los siguientes pasos: a) elaborar mapa de procesos, b) determinar subprocesos y sus misiones, c) diseñar la documentación, e) definir flujo de los subprocesos, f) determinar competencias de subprocesos, g) determinar riesgos en los subprocesos, h) definir indicadores de los subprocesos.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo, se procedió a analizar las principales causas que generan la baja participación de mercado descrita en el capítulo III:

- No contar con un área de marketing y comercial
- Procesos operativos desactualizados.

Para evaluar ambos problemas se trabajó con el equipo de Vigilancia Andina SA y se empleó la herramienta de los cinco porqués para facilitar la evaluación de las principales causas y dar posibles soluciones a estos problemas. Los diagramas desarrollados a profundidad se evidencian en las Figuras 18 y 19:

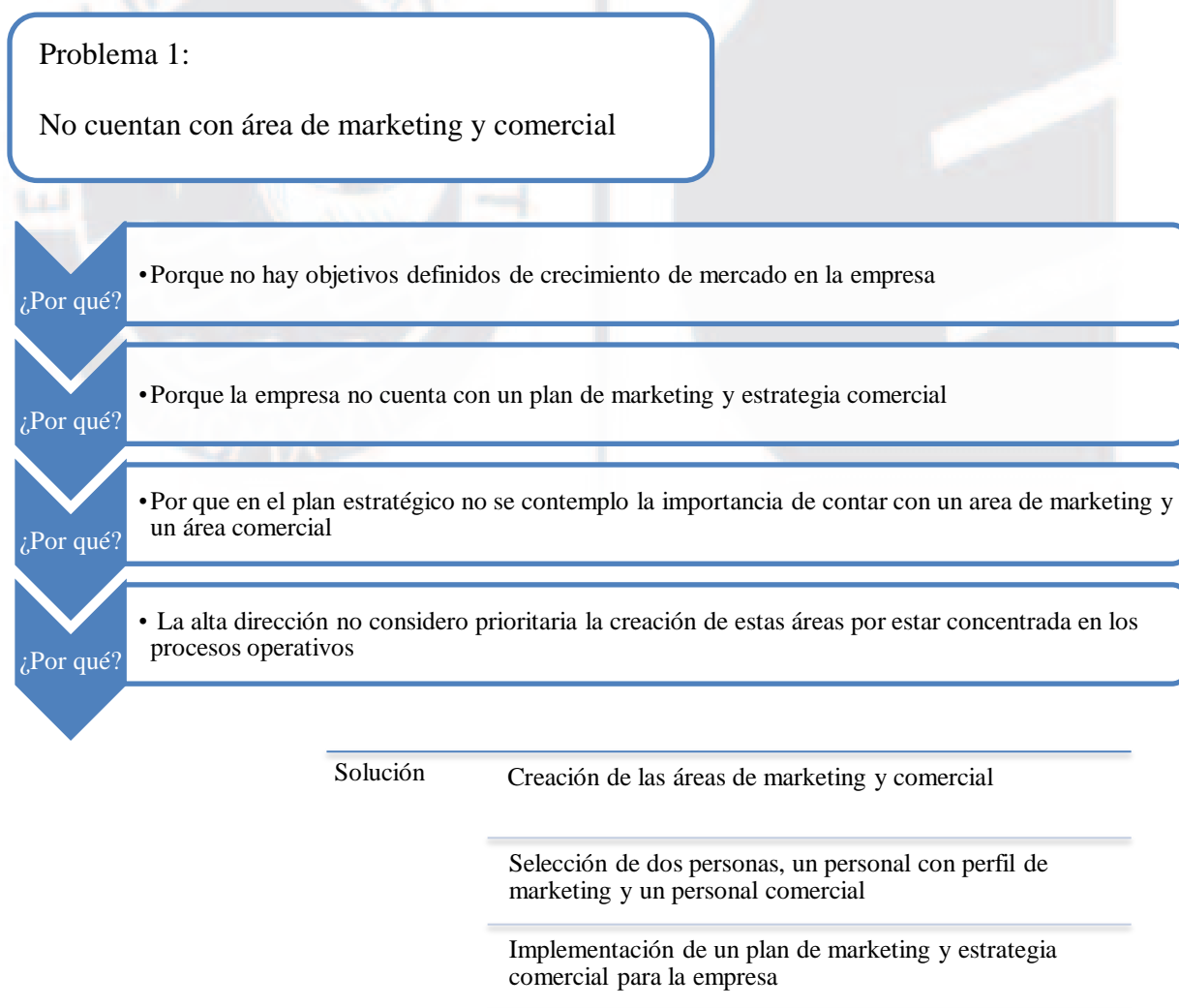


Figura 18. Los cinco porqués, no cuentan con área comercial y de marketing.

Problema 2:

Procesos operativos desactualizados

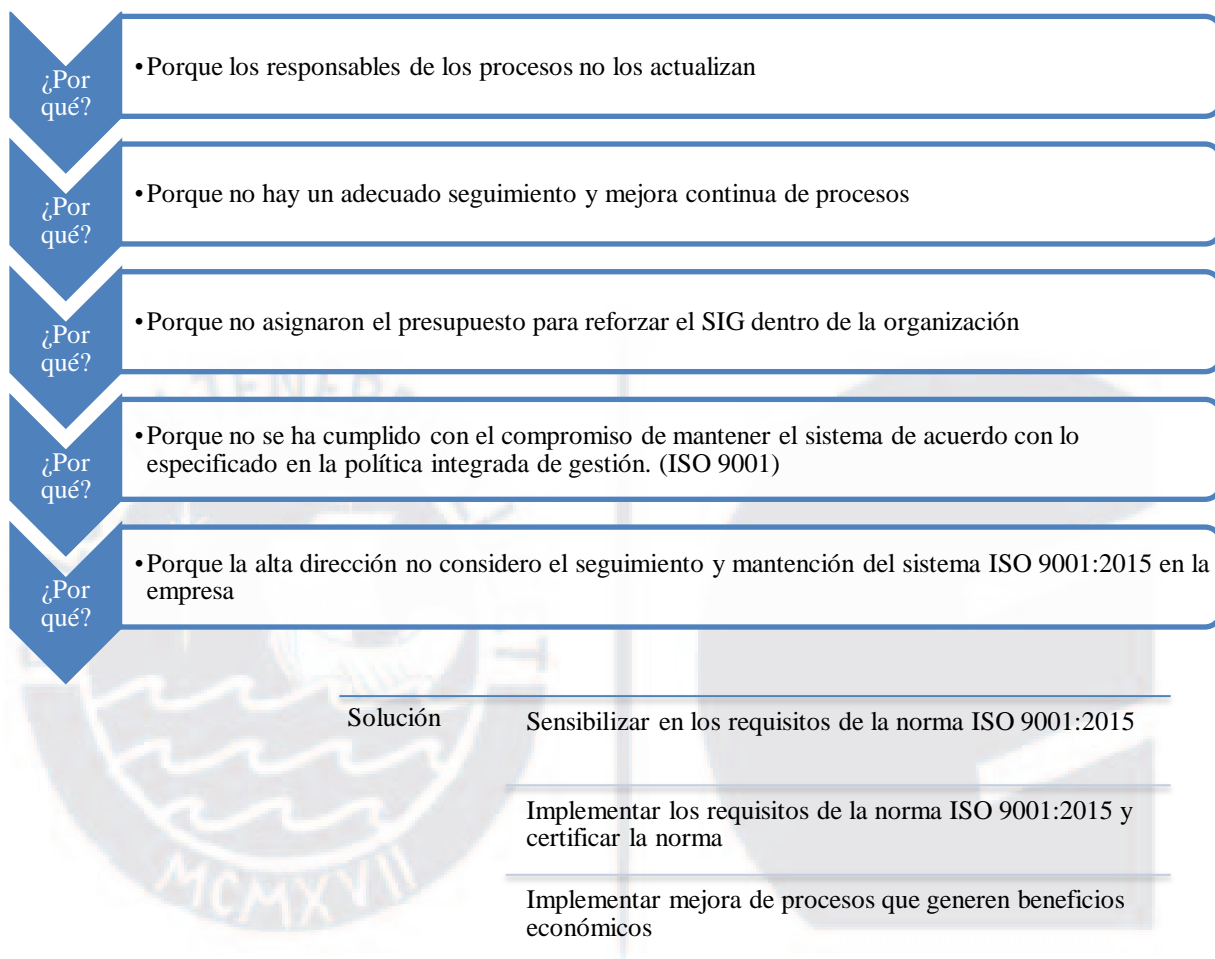


Figura 19. Los cinco porqués, procesos operativos desactualizados.

5.1 Área de Marketing y Comercial

Al revisar el estado de resultados de la empresa Vigilancia Andina se evidencian resultados positivos en los estados financieros; sin embargo, al evaluar la participación de mercado de la empresa dentro del análisis externo realizado frente a los principales competidores se ha identificado que la participación del mercado es de 1.52%, además que el crecimiento esperado para el 2019 del 0.09%. Ante esta situación y evaluando con la alta dirección se concluye la causa de este problema radica en la falta de un área que impulse el conocimiento de la marca en el mercado y el crecimiento de las ventas.

5.1.1 Objetivos de crecimiento de mercado

Vigilancia Andina SA es una empresa que pertenece a un grupo económico muy fuerte del país, el de la familia Rizo Patrón, al ser quienes lideran las directrices de la compañía y al estar ligados los servicios de seguridad a las empresas del grupo, Vigilancia Andina SA no ha establecido un plan de crecimiento sostenible para alcanzar una mayor rentabilidad a mediano y largo plazo. La participación de mercado indica el tamaño de la proporción de mercado que tiene una empresa, en el caso de Vigilancia Andina SA el porcentaje de participación en el mercado es de 1.52%. Esta participación la obtienen de los 55 clientes que atienden, ver detalle en el Apéndice E, el 45% de sus clientes de los servicios que brinda corresponden a empresas del grupo. El 55% de clientes provienen de empresas constructoras, productoras, inmobiliarias e instituciones educativas de prestigiosa reputación. Se ha identificado en la consultoría, que las entidades educativas son un potencial segmento a explotar frente a otros clientes y en este segmento se podría captar mayor participación. Ante esta situación se puede evaluar como alternativa para mantener e incrementar este tipo de clientes, el implementar un área de marketing que promocioe los servicios que ofrece la empresa y un área comercial que se encargue del seguimiento y mantención de los clientes.

5.1.2 Plan de marketing y estrategia comercial

Vigilancia Andina SA cuenta con una estructura organizacional definida que a la fecha le ha ayudado a alcanzar diferentes beneficios, esta estructura organizacional contempla como alta dirección a la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Operación, que son profesionales de amplia trayectoria en el rubro de la seguridad, dos de sus principales gerencias están gestionadas por profesionales de la Marina de Guerra del Perú, con experiencia en administración y control de operaciones estratégicas y tácticas; sin embargo dentro de los perfiles evaluados no se encontró expertos en las áreas de marketing

y comercial, ante esta situación se considera importante que implementar y reforzar en la estructura estas dos áreas a cargo de especialistas en la materia podrían enfocar y desarrollar esta importante función en la compañía. La organización cuenta con un asistente administrativo que realiza la labor de seguimiento comercial y conoce los requerimientos de cada cliente.

Durante la auditoría de diagnóstico se ha podido identificar que hay una importante reestructuración organizacional a la cual debe ser sometida la empresa, en este proceso se puede considerar reorganizar a las personas en nuevas posiciones dentro de las áreas de Marketing y Comercial con el fin de asegurar un crecimiento sostenido en la empresa. En el caso de la implementación del área de marketing se ha identificado que no se cuenta con un especialista en Marketing que ayude a orientar a la alta dirección sobre las estrategias que se deben considerar para incrementar la participación de mercado y rentabilidad de la compañía y que soporte las estrategias en conjunto con el área comercial para llevar a cabo las labores para dirigir el crecimiento comercial de la empresa.

5.1.3 Plan estratégico

Vigilancia Andina SA cuenta con un plan estratégico desarrollado por la alta dirección (Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia de Operación), sin embargo, en la evaluación realizada a este plan se ha identificado que hay oportunidades de crecimiento y amenazas que no han sido identificadas en su totalidad, lo que no ha permitido que se establezcan objetivos sostenibles y de crecimiento para la empresa, ante esta situación se sugiere que la alta dirección pueda reevaluar su matriz FODA, con el objetivo de replantear sus estrategias. Es importante considerar que dentro del equipo de Vigilancia Andina SA se considere a un profesional con experiencia en el área de marketing que pueda orientar y plantear estrategias de crecimiento a la Gerencia General.

5.1.4 Concentración en procesos operativos

Al contar la alta dirección con la estructura organizacional respaldada y dirigida por políticas generales del grupo de la familia Rizo Patrón y tener garantizada la seguridad para las empresas del grupo, no consideró necesaria la creación de un área de marketing que ayude al crecimiento sostenible de la compañía. La empresa cuenta con un asistente administrativo que realiza algunas labores de seguimiento comercial; sin embargo, no es su función específica, ya que realiza otras actividades administrativas. Ante esta situación se propone como oportunidad, el implementar las áreas de marketing y área comercial para favorecer el crecimiento de la participación de mercado de la empresa y que ayude a establecer objetivos de crecimiento a largo plazo para que la empresa mejore su rentabilidad. Una de las fortalezas identificadas en el plan estratégico actual es el fuerte enfoque en procesos relacionados a la seguridad del personal, lo que ha tomado la concentración de atención de estrategias por parte de la alta dirección.

5.2 Procesos operativos

Los procedimientos operativos son la base del Sistema Integrado de Gestión en Vigilancia Andina SA, proveen a la empresa formalidad en sus actividades y un buen desempeño y control de los procesos realizados por la empresa; sin embargo, a la fecha se han identificado procesos que están documentados los cuales se encuentran desactualizados debido a que no se cuenta con un adecuado seguimiento por parte de los líderes de los procesos y del jefe del Sistema Integrado de Gestión.

La gestión de procesos operativos y mejora continua en Vigilancia Andina SA se basa en el cumplimiento de la ISO 9001, según lo establecido en las políticas de la empresa; sin embargo, en la auditoría interna se ha identificado que Vigilancia Andina SA no ha cumplido con recertificar la ISO 9001:2015 en su versión vigente, que requiere el cumplimiento de nuevos requisitos. La empresa cuenta con procesos alineados a la norma

en la versión 2008, que perdió vigencia en octubre del 2018. Otro punto crítico identificado es que la empresa brinda servicios a entidades educativas de prestigiosa reputación como el Colegio Markham y en el contrato realizado en el año 2015 Vigilancia Andina SA se compromete en mantener el sistema de calidad basado en la mejora continua del sistema alineado con el sistema de calidad ISO 9001; sin embargo, este punto no se está cumpliendo hace aproximadamente un año, lo que genera que la empresa tenga la urgencia de resolver este problema alineando sus políticas y procesos a las especificaciones solicitadas y teniendo en cuenta que este cliente y sus requisitos son el punto de partida para promover el crecimiento de mercado en el segmento educativo.

5.2.1 Actualización de procesos y procedimientos

Todas estas áreas cuentan con procedimientos operativos claramente definidos para el desarrollo de sus procesos y alineados con los requisitos de la ISO 9001:2008; sin embargo, los procesos no han sido actualizados por los responsables, según lo indicado por ellos por falta de tiempo y porque no se adecuan a los nuevos procesos realizados y exigidos por la norma ISO 9001:2015. En lo que respecta a la evaluación de riesgos, ante esta situación se sugiere que la Jefatura de Sistema Integrado de Gestión quien es la responsable de asegurar los lineamientos normativos de la empresa, se encargue de capacitar y formar los equipos de trabajo que se harán responsables de alinear sus procesos con las nuevas exigencias de la versión ISO 9001:2015.

Al comprometer a los líderes de cada proceso con las nuevas exigencias, la empresa se beneficiará con el involucramiento y mantenimiento del sistema de calidad enfocado en la mejora continua de procesos y la prevención de riesgos de calidad. La adecuación a esta versión vigente de la norma promoverá beneficios cualitativos y cuantitativos para la organización.

5.2.2 Seguimiento y mejora continua de procesos

El Sistema de Calidad es un conjunto de requisitos, políticas, lineamientos y procedimientos que establece cada organización a medida de sus requerimientos con el objetivo de tener procesos organizados, estandarizados, que garanticen el control de puntos críticos y que orienten a la mejora de la organización. Vigilancia Andina SA cuenta con procedimientos operativos definidos para las operaciones generales; sin embargo, hay algunos puntos que no se han desarrollado de forma estratégica para asegurar un adecuado seguimiento y mejora continua de procesos de tal forma que se obtenga el máximo beneficio económico y operacional, como por ejemplo en el control de procesos internos a través de indicadores o con propuestas de mejora para el control de proveedores. La responsabilidad del seguimiento y mejora recae en el jefe del Sistema Integrado de Gestión y de las Gerencias de Administración y Operación; sin embargo, estos resultados deberían ser evaluados por la dirección en la revisión periódica para asegurar que el sistema de calidad se mantenga como cultura propia de la organización.

5.2.3 Presupuesto para reforzar el SIG

La Jefatura del Sistema Integrado de Gestión de la empresa cuenta con dos asistentes para el seguimiento de los procesos; sin embargo, se evidencia que hay un enfoque centrado en cultura de seguridad y se ha descuidado el sistema de calidad. En última reunión realizada por la alta dirección no identificaron que se encontraba pendiente la recertificación de la norma ISO 9001:2015, y al no tener un seguimiento comercial adecuado no identificaron que este requisito es indispensable para mantener al cliente Markham. Ante este escenario, se plantea que se implemente un indicador de seguimiento mensual para asegurar la actualización de procesos del sistema de calidad y que este indicador sea revisado en las reuniones de calidad y en la revisión por parte de la alta dirección. En la revisión por parte de la alta dirección se debe establecer un presupuesto y

programa para mantener la cultura de calidad y mejora continua en la empresa.

5.2.4 Mantenimiento del sistema integrado de gestión ISO 9001

Hoy en día la implementación de Sistemas de Calidad es un requisito fundamental para asegurar un buen desempeño en las empresas y para brindar confianza de la forma en que se administran y controlan los procesos en una organización. Esta decisión de implementar un sistema de calidad es responsabilidad directa de la alta dirección, ya que para desarrollar este proceso se requiere del compromiso, recursos y políticas específicas que tengan alcance a todo nivel en la organización. Para asegurar un sistema de calidad exitoso se debe evidenciar un compromiso y despliegue por la mejora continua de procesos que nazca de la alta dirección y baje en cascada hacia las Gerencias Operativa y Administrativa y estas a su vez desplieguen la información y compromisos asumidos a todo el personal en la empresa.

De acuerdo a las reuniones sostenidas, el Gerente General de Vigilancia Andina SA se encuentra convencido de la importancia de este proceso y de los riesgos que conllevan a su organización por la pérdida de la certificación, es por ello que a la fecha ha solicitado al equipo consultor de Centrum el apoyo para desarrollar el plan de implementación con el objetivo de certificar la versión vigente de la norma ISO 9001 y con esto regularizar los requisitos pendientes que tiene a la fecha con su cliente Markham, con su grupo empresarial y con la declaración de sus compromisos a otros clientes.

5.2.5 Alta dirección y su compromiso con la ISO 9001:2015

El área de Sistema Integrado de Gestión, es considerada un área de soporte crítica para asegurar el correcto desempeño del servicio de seguridad que brinda Vigilancia Andina SA, para asegurar el monitoreo adecuado la gerencia general ha definido que esta área tenga reporte directo de manera que si se evidencia algún riesgo con el sistema de calidad, la gerencia general está siempre alerta y dispuesta a solucionar los problemas que

se presenten de la forma más rápida y eficiente para la organización. Sin embargo, la Jefatura de Sistema Integrado de Gestión, según lo declarado, se olvidó de programar este requisito normativo, así mismo se evidencia que la empresa se enfoca en el desarrollo de sus procesos operativos y no se evidencia un adecuado posicionamiento del sistema integrado de gestión como parte de la cultura de calidad en la organización.

En la evaluación realizada se ha identificado que, para mejorar el posicionamiento del Sistema Integrado de Gestión, se podrían promover reuniones de Comité de Calidad en los que se integren las áreas de Operación y Administración con el objetivo de que las diferentes áreas estén alineadas con los principales problemas que aquejan al sistema de calidad y puedan tomar las acciones necesarias para contener y/o prevenir riesgos y promover mejoras en la organización. Vigilancia Andina SA tiene definido que el Sistema Integrado de Gestión es el responsable de asegurar los diseños, mantenimiento, control y difusión de actividades relacionadas con la mantención del sistema de aseguramiento de la calidad en la empresa. En la auditoría interna realizada se ha identificado que el Sistema Integrado de Gestión no cuenta con recursos necesarios para asegurar la difusión de procesos enfocados en materia de calidad, es importante que la Gerencia General asigne los recursos necesarios para generar la promoción de actividades de calidad y el compromiso del personal para asegurar que la empresa mantenga un desarrollo de su sistema de calidad.

La implementación de un sistema de calidad alineado a la versión ISO 9001:2015 asegurará un ordenamiento y control de procesos, este punto también aplica para la gestión administrativa en la cual se pueden aplicar actividades de mejora que permitirán a la compañía mejorar su rentabilidad y mejorarán la administración de recursos financieros.

5.3 Conclusión

De la evaluación y análisis realizado para el presente capítulo se concluye que la causa principal del problema de baja participación de mercado que enfrenta la empresa

Vigilancia Andina SA se debe a la falta de un área de marketing que promocioe los servicios y el área comercial que asegure un adecuado seguimiento y satisfacción de sus clientes. El siguiente problema que se ha identificado y que se debe superar a corto plazo es la actualización de procesos debido a la falta de seguimiento para mantener el sistema de calidad ISO 9001:2015 como parte del compromiso y las responsabilidades asumidas con sus clientes y sus políticas internas. El compromiso de la alta dirección para la implementación de las áreas de marketing y comercial es crucial para el crecimiento de mercado y rentabilidad de la compañía. El proceso de implementación y certificación de la ISO 9001:2015 es vital para asegurar la mantención de los clientes, mantener una cultura de calidad, mejora continua y prevención de riesgos en la organización. La propuesta de valor de Vigilancia Andina SA es ofrecer un servicio de seguridad basado en la confianza, de calidad superior y con la formalidad de sus procesos, enfocado siempre en la mejora continua para superar la satisfacción de sus clientes.

Los beneficios de implementar estas dos mejoras, generará en los clientes, la reducción de la sensación de inseguridad, tener un socio estratégico confiable, de calidad superior y con la formalidad de su servicio; estos beneficios generarán en la empresa mayor rentabilidad, al maximizar las ganancias por mayor venta de servicios, ahorro de costos y tiempo en el desarrollo de procesos y la mantención del ciclo de mejora continua. En el siguiente capítulo, el equipo consultor propone una serie de iniciativas para superar los dos principales problemas que hoy enfrenta la organización.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Con el propósito de abordar el problema central y las principales causas identificadas en el capítulo V, se ha decidido abordar los problemas con los siguientes cuatro iniciativas de acción, cada una de estas se han desarrollado en base a información descrita en el capítulo III: (a) creación de un área de marketing y selección de personal con perfil profesional de marketing y que pueda aplicar las iniciativas del plan de marketing y soporte las estrategias comerciales, (b) potenciar el área comercial (c) revisión general de los procesos de la empresa, (d) Certificación de la norma ISO 9001:2015. Estas iniciativas se han diseñado con el fin de mejorar la participación de mercado que actualmente tiene la empresa, con el área de marketing y comercial se pretende alcanzar un aumento en la ventas de manera sostenible y con actualización los procesos operativos en paralelo con alcanzar la certificación ISO 9001:2015, lo que asegurará el cumplimiento de requisitos de la empresa con sus clientes, posicionará la imagen de empresa de calidad y con esta certificación la empresa obtendrá una ventaja competitiva en el mercado.

El equipo consultor en conjunto con la alta dirección de la organización se ha planteado como objetivo a largo plazo incrementar su participación en el mercado a 2.83% al 2024. Los objetivos establecidos por Vigilancia Andina SA y revisados en el proceso de consultoría se detallan en el Apéndice C. El objetivo de incrementar la participación en 1.31% se considera como general, del cual se desplegarán objetivos específicos como implementación de un área de marketing y comercial, así como la mejora de procesos internos a través de la actualización de los procedimientos; medible, porque se espera una mejora en la participación del mercado; relevante en razón a que se alinea con la nueva visión que se propone, alcanzable porque con la mejora de la economía en el país, se desarrollarán nuevos proyectos e inversiones que requerirán este tipo de servicio y de largo plazo, puesto que está definido para cinco años.

6.1 Creación de Área de Marketing - Contratación de Personal y Entrenamiento

Se analiza como una solución la creación de un área de Marketing con el propósito que investigue, desarrolle e implemente el plan de marketing y soporte las estrategias del área comercial para que Vigilancia Andina SA pueda alcanzar una de sus metas, que en este caso es el crecimiento de su participación de mercado, así como reconocimiento y posicionamiento de su marca. El beneficio que se espera obtener es que esta área detecte nuevas oportunidades para la compañía, difunda el servicio que la empresa brinda y haga que esta sea rentable, tendrá la responsabilidad de percibir las necesidades de los clientes difundir la marca para generar más participación en el mercado, generar ventas competitivas que diferencien a Vigilancia Andina SA de otras empresas que ofrecen el mismo servicio en el mercado. En el Apéndice N se propone el nuevo mapa de procesos de la empresa.

6.1.1 Definición del perfil del jefe de marketing y objetivos

Se considera que en un inicio dicha área contará con un jefe de marketing y un analista. En reuniones con la Gerencia Administrativa se propuso y aprobó el perfil de puesto que se detalla en el Apéndice F. Asimismo, se definió que el principal objetivo del jefe de marketing es definir las estrategias para llevar adelante el plan de marketing; planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del área; revisar y analizar el desempeño del área y evaluar y controlar los resultados de esta. El jefe de marketing tendrá a su cargo un analista de marketing para que realice un análisis que permita monitorear el mercado, sus competidores, dar soporte en las actividades de marketing, así como identificar oportunidades para participar en eventos, exposiciones y publicidad específica.

6.1.2 Reclutamiento del jefe de marketing

El proceso de reclutamiento del Jefe de Marketing tendrá una duración máxima de 30 días calendarios y será realizado a través de una convocatoria externa a cargo de una

consultora de prestigio, entre las cuales se ha identificado a Adecco, Mandomedia o Manpower. Se opta por realizar la selección a través de empresas externas ya que éstas cuentan con una amplia base de datos especializadas según posición solicitada. Se coordinará una reunión presencial entre la Gerencia de Administración y la consultora con el objetivo de afinar a mayor detalle el perfil de la posición requerida. El Gerente de Administración deberá asumir la responsabilidad de evaluar el perfil del candidato, el proceso de entrevistas deberá tener una duración máxima de siete días.

6.1.3 Capacitación y entrenamiento de personal: cultura, relaciones

El objetivo de esta actividad es establecer los lineamientos específicos para lograr la integración del nuevo colaborador con el fin que identifique la visión, misión, valores y política integrada de la organización. Asimismo, se le proporcionará al trabajador información referente al contexto general de la empresa tales como su historia, valores, estructura, evolución y actividad a la cual se dedica. Además, el colaborador seleccionado deberá pasar por un proceso de inducción para conocer acerca de los lineamientos de seguridad, salud y medio ambiente manejados en la organización, esta inducción estará a cargo de personal de Sistema Integrado de Gestión.

6.1.4 Aprobación del plan de marketing y objetivos

Con la información que proporcione la empresa consultora a cargo de realizar el estudio de mercado, la empresa estará en posición para tomar las decisiones estratégicas que la lleven a alcanzar el crecimiento propuesto en el mercado, tendrá claramente definido el segmento donde se concentrará, poniendo énfasis en el sector educación como segmento principal, sin dejar de atender a sus clientes habituales. También determinará con que posicionamiento logrará este objetivo y cuál es el tiempo estimado para conseguir esta meta. Para tal fin, se deberá crear un área de marketing y contar con el personal idóneo capaz de llevar adelante esta gestión, preparar un plan de marketing el cual debe ser

gestionado por una persona con experiencia suficiente para darle cumplimiento al mismo y proponer indicadores que permitan evaluar periódicamente su efectividad. En el Apéndice I se esboza una propuesta de plan de marketing y en el Apéndice L la propuesta del nuevo organigrama.

6.1.5 Estudio de mercado y objetivos de la empresa

Definición del alcance del estudio de mercado. El propósito de esta iniciativa es contar con un estudio que permita a la empresa conocer lo que realmente ocurre en el sector seguridad e identificar las motivaciones de los clientes y los atributos que esperan encontrar al momento de seleccionar a la empresa que le brindará este servicio, con este estudio se desarrollará servicios a la medida para cada cliente. En reuniones con los directivos de Vigilancia Andina nos manifestaron que debido a la experiencia que ya tienen con algunos colegios ubicados en Lima, han decidido enfocarse en el segmento de mercado relacionado con entidades educativas del sector socio económico A y B los mismos que son detallados en el Apéndice G. Con esta información esperan participar en los concursos que convoquen estos colegios y captar al menos dos colegios de la lista indicada, además de tres nuevos clientes del sector industrial y/o minero. Se realizarán visitas a todos los posibles clientes para hacer una presentación de la propuesta de valor que ofrece Vigilancia Andina SA, la calidad de servicios que brinda, experiencia en el mercado y propuestas de solución para sus posibles clientes.

Licitación y aprobación del estudio de mercado. El objetivo de esta iniciativa es convocar a tres empresas de reconocido prestigio a nivel nacional para que presenten su propuesta para realizar el estudio de mercado y que garanticen que la información que nos proporcionen producto de la investigación, sean datos reales que ayuden a la empresa para la toma de decisiones adecuadas respecto a las motivaciones de los clientes y los servicios que ellos requieran.

La selección de la empresa contemplará lo siguiente:

- Experiencia comprobada en consultoría empresarial
- Conocimiento del sector educativo y otros que son atendidos por la empresa
- Resultados comprobados
- Conocimiento del mercado peruano

Se considera invitar a participar a las siguientes empresas, IPSOS Apoyo, Arellano Marketing, Apeim.

Establecer metas y objetivos en base al análisis y resultados del estudio de mercado. Luego de obtener los resultados del estudio de mercado se enfocarán en conseguir que la empresa sea conocida y se destaque por los servicios de calidad que ofrece dentro de los sectores que hoy atiende y además de desarrollar el sector educación. Como meta propuesta es captar de la relación de colegios indicados en el Apéndice G al menos un par colegios de la lista indicada, además de tres nuevos clientes del sector industrial y/o minero, por lo manifestado por los directivos de la empresa no es sencillo implementar una nueva operación. Asimismo, debido al incremento de la inseguridad ciudadana, se harán alianzas con los colegios a los que se brindan servicios para que permitan dar a los padres de familia el servicio que ofrecen y de esta manera crear la confianza que sus hijos estarán seguros en las instalaciones del centro educativo y perímetro de este.

6.1.6 Implementación del área de marketing

Desarrollo de publicidad. Para conseguir este objetivo se deberá participar en ferias donde convoquen a clientes objetivos con la finalidad que la empresa sea conocida en el medio. Para el caso del sector minero, dentro de las actividades a realizar se destaca la participación con publicidad en revistas especializadas, participar con gigantografías y volantes en PERUMIN, que es una de las principales ferias mineras a nivel de Sudamérica.

Para el sector educación se harán alianzas con los colegios a quienes ya se dan

servicios para que en los “Open Day” permitan que la empresa haga una breve introducción de los servicios que brinda para generar confianza entre los padres de familia. Al pertenecer estos colegios a niveles socio económicos A y B con padres de familia en altas posiciones laborales dentro de las principales empresas del país, servirá como publicidad de boca en boca y nos dará oportunidad de ser conocidos en empresas que pertenecen a otros rubros.

Con el objetivo de dar a conocer a la empresa se hará publicidad a través del email marketing definiendo claramente el contenido que se desea enviar y cuidar la base de datos para que el público a quienes se dirige sean destinatarios de calidad que realmente les pueda interesar el servicio de vigilancia privada.

Finalmente, como parte de las propuestas de mejora que se sugiere a la empresa, se presenta una nueva misión y visión basándonos en el análisis que presenta el profesor D’Alessio, se ha trabajado una nueva propuesta de valor basada en el mapa de empatía y se propone un nuevo modelo de negocio tomando como base la herramienta Canvas, mejoras que se detallan en el Apéndice D.

6.2 Potenciar el Área Comercial

6.2.1 Análisis de procesos

Esta iniciativa tiene como primer objetivo realizar un mapa de proceso actualizado del área comercial, establecer todas las relaciones internas del área y externas tanto con áreas de la misma empresa como con los clientes y proveedores. El segundo objetivo es analizar si los procesos son los adecuados y si requieren ser actualizados, o crear nuevos procesos cuando se estén perdiendo oportunidades de mejora. Para poder ejecutar esta actividad se deben realizar los siguientes pasos: (a) listar todas las tareas desarrolladas por el área, (b) desarrollar una Matriz RACI, (c) establecer la secuencia de las actividades, (d) dibujar un flujo de proceso de toda la cadena de servicio, (e) realizar un diagrama de áreas -

espacio de cada una de las áreas responsables para determinar si la ubicación es correcta, (f) realizar una lluvia de ideas promoviendo cambios y analizándolos con FODA, (g) aprobar y solicitar un nuevo proceso para el área comercial.

6.2.2 Estandarización y sistematización de procesos

Esta actividad tiene como finalidad establecer la estandarización de las actividades que desarrollan cada uno de los miembros del área comercial, implica el detalle de lo ya confirmado en la actividad anterior 6.5.1. Se deben establecer las herramientas, formatos, mecanismos o medios de comunicación para realizar estas actividades adecuadamente. Para desarrollar esta actividad se debe considerar realizarla en el siguiente orden: (a) listar todos los documentos del área y establecer un procedimiento respecto a estos, (b) guardar los formatos en un sistema de acceso común, (c) establecer procedimientos de ventas comunes a partir de una lluvia de ideas realizada con los vendedores, recopilando las mejores alternativas y experiencias de todo el equipo, (d) establecer los mecanismos o medios de comunicación a emplear, formas y normas de uso.

6.2.3 Entrenamiento y capacitación técnica de vendedores

El objetivo principal de esta actividad es asegurar la capacidad técnica de los vendedores del servicio para asegurar la correcta representatividad de la empresa ante un cliente y la difusión correcta de la marca. Para desarrollar estas actividades será necesario realizar pasos en el siguiente orden: (a) analizar las fortalezas y debilidades en cada uno de los vendedores, (b) analizar los posibles requerimientos del cliente, preguntas y otros, (c) mostrar los requisitos que deben tener los vendedores del rubro en base a los requerimientos del cliente, (d) validar el conocimiento de los servicios y los clientes a través de evaluaciones.

6.2.4 Evaluación de implementación de tecnología

El objetivo principal de esta actividad es analizar las necesidades del área en cuanto

a herramientas tecnológicas y proponer alternativas que permitirán ser más eficientes ya sea para administrar la data e información, a partir del cual se hará análisis para tomar decisiones y otros. Para desarrollar esta evaluación se deben tomar en cuenta los siguientes pasos: (a) realizar una lista de la información disponible de los clientes y mercado, (b) realizar una lista de la información que no se encuentra disponible, (c) establecer los beneficios de tener la información, (d) establecer la pérdida de valor de oportunidad al no contar con la información, (e) establecer que alternativas tecnológicas podrían ayudar a tener mayor información, presentarla adecuadamente y (f) obtener el presupuesto de su implementación y verificar el retorno de la inversión.

6.2.5 Definición de motivación, incentivo para fuerza de ventas

El primer objetivo de estas tareas radica en definir claramente los incentivos a aplicar a la fuerza comercial, los incentivos que reciban los vendedores permitirán que estos se mantengan motivados en sus labores y en su presentación a los clientes, que busquen captar nuevas oportunidades de negocio y que mantengan una relación firme con los clientes actuales. Para definir los incentivos se deben realizar los siguientes: (a) establecer una lista de probables beneficios, costos, experiencias de resultados, (b) evaluar y filtrar los incentivos realizables y beneficios, (c) consultar a los vendedores la prioridad para cada uno de ellos sobre tales, (d) establecer los incentivos para cada vendedor en base a metas.

6.2.6 Definir reuniones de retroalimentación con clientes actuales

El principal objetivo de este paquete es consolidar la relación con los clientes actuales, en búsqueda de asegurar la continuidad de las operaciones y permitir el crecimiento sostenido de la empresa. Las actividades que son necesarias para lograr el objetivo son: (a) clasificar o definir las características de los clientes en base a sus requerimientos, (b) establecer invitaciones a reuniones que permitan realizar dicha

retroalimentación en ambientes que el cliente se encuentre cómodo, (c) analizar alternativas de mejora en los servicios brindados, beneficio y presupuesto, (d) plantear alternativas y/o solicitar aprobación al cliente, (e) recopilar y administrar la información obtenida para emplearse a nivel general con los demás clientes.

6.2.7 Establecer estrategia de vínculos con clientes potenciales

El objetivo principal es involucrar al cliente con la empresa, su crecimiento, sus fortalezas y su cultura. Este involucramiento se transformará en responsabilidad y confianza, valores que permitirán transparencia en las decisiones y un mayor crecimiento de negocios. Para desarrollar lo mencionado, estas actividades se deben realizar en la siguiente secuencia: (a) tener conocimiento de los objetivos profesionales de los clientes directos en sus empresas, (b) establecer las responsabilidades de la empresa en los objetivos de los clientes, (c) tener conocimiento de los objetivos de empresa cliente, (d) establecer las responsabilidades de la empresa con los objetivos de la empresa cliente.

6.3 Revisión General de Procesos de la Empresa

6.3.1 Enlistar el 100% de los procesos de la empresa

El objetivo de esta iniciativa es tener todos los procesos de la empresa bien definidos y controlados, la empresa cuenta con procedimientos definidos los cuales se deben utilizar para verificar todos los procesos de la empresa, además cuenta con los manuales de funciones de cada uno de los integrantes del área.

6.3.2 Asignar responsable de los procesos por áreas

Se debe designar la persona que será responsable de revisar, verificar y proponer modificar cada uno de los procesos de cada área, normalmente esta función debe estar a cargo de la persona que conozca mejor los procesos y se debe guiar de los procedimientos del área respectiva.

6.3.3 Asegurar actualización a la realidad del proceso

El jefe del área debe asegurarse de que los procesos se han revisado, se debe ser lo más objetivo posible al momento de verificar cada uno de los procesos y entender como está funcionando y como estos apoyan al desarrollo de la empresa.

6.3.4 Plantear propuestas de mejora al comité

El jefe del área en conjunto con la persona designada para la actualización de los procesos debe proponer modificaciones que sean viables y que aporten algún beneficio a la empresa, estos deben ser revisados por un Comité en donde es de especial importancia que la alta gerencia pueda participar para que apoye con recursos a las iniciativas que pueden surgir.

6.3.5 Implementar las mejoras

Se debe implementar las mejoras a los procesos que se elijan y debe asignarse responsable a cada una de las iniciativas de mejora, así como un presupuesto y un tiempo de ejecución, se debe buscar la manera de priorizar aquellas que signifiquen un mayor beneficio a la empresa. Se debe preparar un plan de mejora considerando al menos dos estrategias que puedan ejecutarse por iniciativa.

6.3.6 Evaluar la eficacia de las mejoras implementadas

En el desarrollo del plan de mejora se debe incluir los indicadores que se deben utilizar para verificar el avance del plan de mejora, el indicador de éxito será el porcentaje de procesos mejorados en la empresa y el indicador de proceso será el porcentaje de cumplimiento de los indicadores asociados a los procesos mejorados. Al contar con los procesos actualizados y en constante evaluación ayuda al mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión. Entre algunas iniciativas que se encontraron se tienen:

Procedimientos para la selección y evaluación de proveedores. El objetivo de esta iniciativa es que la empresa lleve a cabo procesos eficaces para reconocer proveedores

potenciales de los bienes y servicios que la empresa adquiere, establecer alianzas a largo plazo con sus proveedores que busquen beneficios para ambas partes y lo que es más importante tener un control de las compras que realiza la empresa. Para ello, se ha hecho una revisión y modificación del procedimiento estableciendo lineamientos que permitirán la toma de decisiones adecuadas al momento de cualquier adquisición dentro de Vigilancia Andina SA, con esta iniciativa se busca reducir entre dos y cuatro por ciento el costo de los implementos de mayor uso en las labores de operación.

Atención oportuna a reclamos de los clientes. Esta iniciativa tiene como principal objetivo que los reclamos de los clientes sean atendidos de manera rápida y que el cliente sienta que la empresa brinda un servicio postventa de calidad, esta es la manera más segura de fidelizar a los clientes, como se sabe el sector de vigilancia privada es muy competitivo, esta es una de las maneras que se tiene de diferenciarnos de la mayoría de empresas, esta es la manera que ayudara al crecimiento conservando a los clientes que se tienen y gastando más energía en conseguir nuevos clientes. Esta iniciativa se pone en marcha considerando a una persona para atención al cliente con el soporte del área de operaciones.

Análisis de requisitos del cliente. Esta iniciativa está enfocada en conocer que es lo que espera el cliente del servicio brindado y evitar se realice actividades que no están dentro del alcance y que el cliente considera necesario, con este análisis se puede precisar mucho mejor el presupuesto y evitar costos adicionales.

6.4 Certificación de ISO 9001:2015

Esta iniciativa busca que la empresa certifique la norma ISO 9001:2015 demostrando que Vigilancia Andina SA cumple con todos los requisitos exigidos. Para organizar y controlar este proceso se elaborará un Gantt que establezca actividades, responsables y fechas de cierre de las diversas tareas que se deben desarrollar para garantizar el cumplimiento del 100% de puntos requeridos de la norma ISO 9001:2015

para alcanzar la certificación. Los pasos a seguir son: (a) identificación de procesos a desarrollar (diagnóstico, capacitación e identificación de requisitos), (b) definir un responsable para la administración general del proceso de implementación y certificación, (c) enlistar el 100% de ítems requeridos en la norma ISO 9001:2015, (d) identificar a los líderes responsables de los procesos y convocar a reunión, (e) establecer una programación periódica de reuniones de seguimiento para evidenciar los avances de acuerdo a los plazos estimados y (f) solicitar el proceso de auditoría. El indicador de éxito será la obtención del certificado ISO 9001:2015 para la empresa y el indicador de proceso será la cantidad de horas hombre dedicadas a esta iniciativa.

6.5 Conclusiones

De la evaluación y análisis del presente capítulo se concluye que la creación de las áreas de marketing y comercial beneficiará a la empresa para incrementar su participación en el mercado ofreciendo servicios y productos a la medida de cada cliente, para ello es importante contar con profesionales de comprobada experiencia y de preferencia en el sector de seguridad porque serán ellos quienes lideren la propuesta de incrementar la participación de Vigilancia Andina en el mercado, planifiquen las estrategias de marketing y la propuesta comercial, para ello la alta dirección debe comprometerse en brindar los recursos necesarios para cada área. Con relación a la revisión y mejora de procesos de compra respecto al procedimiento de selección y reevaluación de proveedores, el beneficio a obtener será minimizar los riesgos de realizar compras sobrevaluadas, productos fuera de especificación y no cumplimiento de los requisitos, lo que generaría pérdida de dinero para la empresa.

De forma general se puede concluir que al implementar estas dos mejoras, se captarán más clientes y alternativas de mercados, y a su vez se generará en los clientes actuales la reducción de la sensación de inseguridad, evidencia de tener como aliado a un

socio estratégico confiable, de calidad superior y con la formalidad de su servicio; estos beneficios se replicarán en la empresa a través de la retención de los clientes, generación de una mayor rentabilidad al maximizar las ganancias por mayor venta de servicios, ahorro de costos y tiempo en el desarrollo de procesos y la mantención del ciclo de mejora continua. Otros aspectos de valor para la empresa radican en un mejor posicionamiento en el mercado objetivo, un personal con mayor identificación y orgullo por la empresa, mejores relaciones con los clientes actuales y otros. En la Tabla 12 y Tabla 13, se muestra las iniciativas, la inversión requerida y el beneficio obtenido por cada una de ellas en forma cuantitativa y cualitativa. Todos los valores en estas tablas están expresados en unidad monetaria soles peruanos.

Tabla 12

Iniciativas y Beneficios Cuantitativos Esperados

Núm.	Actividades	Horas Hombre	Inversión requerida S/.	Beneficio S/. ^a
1	Creación del plan de marketing e Implementación del plan de marketing	288	25,008.00	14,996.84
2	Potenciar el Área Comercial	152	12,704.00	12,270.15
3	Revisión General de Procesos	252	21,916.00	
	- Selección y evaluación de proveedores			21,003.69
	- Atención oportuna a reclamos del cliente			126,916.55
4	Certificación ISO 9001:2015	248	22,368.00	71,400.00
	Total		81,996.00	246,587.23

^a Los beneficios mostrados son del primer año, con lo que se muestra que transcurrido el primer año se recupera la inversión.

Los cálculos de horas hombre incluyen al personal gerencial y administrativo para poder gestionar las diferentes iniciativas, se ha calculado las horas hombre y el costo correspondiente de cada iniciativa. Los beneficios de la creación del área de marketing, potenciar el área comercial, la selección de proveedores, atención a reclamos y la certificación ISO 9001, se encuentran descritos en el apéndice M.



Tabla 13

Iniciativas y Beneficios Cualitativos Esperados

Núm.	Actividades	Horas Hombre	Inversión requerida S/	Beneficios
1	Creación del plan de marketing e Implementación del plan de marketing	288	25,008.00	Posicionamiento de marca, identificación de público, y otros que permitan análisis y oportunidades de valor
2	Potenciar el Área Comercial	152	12,704.00	Fuerza de ventas potentes, captación de nuevas cuentas, nueva red de contactos, mayores ingresos económicos
3	Revisión General de Procesos	252	21,916.00	Mejora de procesos
	- Selección y evaluación de proveedores			Reducción de costos, nuevas alianzas con proveedores y cultura de constante evaluación
	- Atención oportuna a reclamos del cliente			Fidelizar a los clientes
4	Certificación ISO 9001:2015	248	22,368.00	Aseguramiento de la calidad. Requisito para ser proveedor

Capítulo VII: Plan de Implementación

Luego de describir las actividades que permitirán solucionar los principales problemas de la empresa y que permitan conseguir los objetivos de largo plazo. Para asegurar que la implementación sea la adecuada ha sido necesario definir las siguientes etapas: (a) definición de factores de éxito, busca presentar los objetivos a largo plazo y confirmar su relación con las iniciativas, (b) actualizar y establecer el seguimiento a los indicadores relacionados a los objetivos, presentar el *Balanced Scorecard* como seguimiento al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, (c) desarrollar el plan general de acción, que incluye las actividades mencionadas en el capítulo anterior. Para el desarrollo del Plan General, se ha optado por agrupar la implementación del área de marketing y potenciar el área comercial además de la mejora de procesos y la certificación de la norma ISO9001:2015, por tener el mismo objetivo: Incrementar la participación del mercado. Para la implementación del área de marketing se requiere el conocimiento de un especialista en la materia por lo cual reclutarlo es una de las primeras acciones a realizar.

7.1 Factores de Éxito de Implementación

Es necesario analizar los objetivos de largo plazo y que estos tengan relación con las actividades del Plan General. los objetivos a largo plazo se encuentran detallados en el Apéndice C. Para alcanzar el objetivo del área de marketing y comercial se está considerando un crecimiento de las ventas del 12% sí se considera un escenario realista donde a partir del 2020 y se considera que el 2019 el crecimiento es del 5.68% similar al crecimiento del año 2018, con esto logramos un crecimiento de la participación del mercado en 1.31%, llegando a tener una participación total de 2.83% para el 2024, con este crecimiento el número de trabajadores aumenta hasta un total de 1984 empleados. Para asegurar el éxito de la implementación se describe en la Tabla 14 la relación de los objetivos a largo plazo versus las iniciativas planteadas en el capítulo VI, de esta manera se

aprecia que los objetivos y las iniciativas están alineadas.

Tabla 14

Relación de Objetivos con Iniciativas de Vigilancia Andina SA

Objetivos a Largo Plazo/Iniciativas	Creación del plan de marketing e Implementación del plan de marketing	Potenciar el Área Comercial	Revisión General de Procesos	Certificación ISO 9001:2015
OLP 1 Incrementar la participación de mercado, con un crecimiento hasta el 2.83% para el 2024.	Sí	-	Sí	Sí
OLP 2 En el 2024, las ventas de la empresa serán de S/ 108,856,561.48, considerando que en el 2018 se vendieron servicios por S/58,381,981.47	Sí	-	Sí	Sí
OLP 3 Al 2024, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 25.48 %. Se parte del 17.72% reportado en el 2018.	Sí	-	Sí	Sí
OLP 4 Implementar mejora de procesos para alcanzar un nivel de excelencia operacional.	Sí	Sí	Sí	Sí

7.2 Indicadores de Relación a Objetivos

Los objetivos deben converger y para esto es necesario establecer mecanismos de seguimiento de los competidores en el mercado y estrategias adicionales por el área de marketing y comercial.

En la Tabla 15 se detalla el *Balanced Scorecard* propuesto para agregar el cumplimiento de iniciativas propuestas y que debería complementar el cuadro de control que mantiene la empresa a la fecha.

Tabla 15

Balanced Scorecard

Perspectivas	OCP	Indicadores	Unidades	Responsables
Crecimiento	OCP1.2: Al obtener nuevos clientes, se incrementará la cantidad de colaboradores desde los 1,064 que había en el 2018 a 1,261 en el 2020, a 1,581 en el 2022 y a 1,984 en el 2024.	Cantidad de colaboradores	Número	Gerente General
Procesos	OCP3.4: Desarrollar mínimo 5 servicios nuevos por año.	Servicios desarrollados	Número	Gerente de Operación
	OCP 4.1: Obtener la certificación de la ISO 9001:2015 para el año 2020, establecer una frecuencia de mantenimiento y seguimiento para los siguientes años hasta la recertificación para el año 2024.	Auditoria de Certificación Aprobada	Número	Jefe de Sistema Integrado de Gestión
	OCP 4.2: Realizar la automatización de procesos administrativos, para el año 2019 definir los procesos a automatizar, para el año 2020 automatizar el sistema de control de personal de la empresa, para el 2022 implementar esta automatización a nivel del sistema SAP que maneja la compañía. En el 2024 se plantea la automatización de procesos operativos.	Proyectos de mejora implementados por proceso	Número	Jefe de Sistema Integrado de Gestión
Clientes	OCP1.1. Generar una nueva posición comercial que permita una campaña agresiva en el mercado, generando un crecimiento anual de 12% en ventas.	Ventas	%	Jefe Comercial
	OCP 3.1: Al 2020, destinar el 0.26% del presupuesto al plan de marketing para conseguir nuevos clientes y aumentar a 0.23% en el 2022 y a 0.18% en el 2024. En el 2018 no se destinaron fondos para búsqueda de nuevos clientes.	Cumplimiento del plan de marketing anual	%	Jefe Comercial
Financiera	OCP 2.2: Lograr ventas de servicios por S/69,180,312.77 en el 2020 e incrementarla en S/86,779,784.34 para el 2022 y S/108,856,561.48 en el 2024. Se parte de los S/58,381,981.47 que se facturaron en el 2018, como se observa en el estado de resultados.	Ventas totales	S/	Jefe Comercial
	OCP 3.2: La rentabilidad sobre el patrimonio se habrá elevado a 20.43% para el año 2020, y subido a 22.89% para el 2022 y a 25.48% para el 2024. Se parte del 17.72% que se generó en el 2018.	Rentabilidad anual	%	Gerente Administrativo y de Finanzas

7.3 Plan General de Acción

Todas las actividades mencionadas en el capítulo 6 se encuentran plasmadas y programadas en Diagrama de Gantt detallado en el apéndice H. Se describe la secuencia de actividades, recursos y tiempo necesarios para la implementación de iniciativas propuestas en la presente consultoría.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

En base a la implementación de las estrategias planteadas en los capítulos anteriores se presentarán los resultados de la evaluación cuantitativa que determine la factibilidad de las mismas. Para ello se estará cubriendo aspectos financieros como demanda estimada, proyección de ventas, rentabilidad, escenarios, entre otros. Como parte final del capítulo se consolidarán en el apartado de las conclusiones los principales factores encontrados.

8.1 Demanda Estimada

Con la implementación de los departamentos comercial y de marketing, la organización espera una mayor participación de mercado, uno de los segmentos identificados para el posicionamiento de Vigilancia Andina SA es el segmento educativo privado, de este segmento se han identificado veinte colegios que prestan servicios al nivel socio económico A y B para ofrecer los servicios de seguridad privada. Adicionalmente, según el estudio de Balarin, Kitmang, Ñopo y Rodríguez (2018) a nivel nacional existen 331 colegios con pensiones mayores a S/. 2,000.00, esto representa una oportunidad para posicionarse en este segmento e incrementar los ingresos de la organización.

8.2 Proyección de Ventas y Utilidades.

Al comparar los resultados financieros de la organización durante los años 2017 y 2018 se ve un incremento de 5.8 % a nivel de ventas y de 5.38% a nivel de gasto. La proyección de ventas y resultados manteniendo este nivel de crecimiento se aprecian en la Tabla 16, en la Tabla 17 se visualizan las variaciones año a año de los indicadores de ventas netas, utilidades netas y márgenes.

Con la creación del área de marketing y la implementación de las estrategias de ventas se espera un crecimiento en todos los segmentos. Con lo cual se espera un aumento en las ventas de 10% en un escenario pesimista, 12% para un realista y 14% para un escenario optimista. Estos resultados se muestran en las Tablas 18 a la Tabla 23.

Tabla 16

Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA sin Área de Marketing y Comercial

Descripción	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.	2022 S/.	2023 S/.	2024 S/.
Ventas Netas	55,158,208.31	58,381,981.47	61,768,136.40	65,350,688.31	69,141,028.23	73,151,207.87	77,393,977.93	81,882,828.65
Total Gasto	-52,764,441.02	-55,709,219.10	-58,706,375.09	-61,864,778.07	-65,193,103.13	-68,700,492.08	-72,396,578.55	-76,291,514.48
Utilidad Operativa	2,393,767.29	2,672,762.37	3,061,761.31	3,485,910.24	3,947,925.10	4,450,715.79	4,997,399.38	5,591,314.17
Otros Ingresos	237,751.92	106,069.45	121,979.87	140,276.85	161,318.38	185,516.14	213,343.56	245,345.09
Utilidad EBITDA	2,631,519.21	2,778,831.82	3,183,741.18	3,626,187.09	4,109,243.48	4,636,231.93	5,210,742.94	5,836,659.26
Participación Trabajadores	-174,589.52	-186,021.45	-211,082.04	-240,416.20	-272,442.84	-307,382.18	-345,472.26	-386,970.51
Utilidad antes de Impuestos	2,456,929.69	2,592,810.37	2,972,659.14	3,385,770.89	3,836,800.64	4,328,849.75	4,865,270.68	5,449,688.75
Impuesto a la renta	-978,574.24	-1,060,008.56	-1,215,223.06	-1,384,103.14	-1,568,484.10	-1,769,633.78	-1,988,922.65	-2,227,832.76
Utilidad Neta	1,478,355.45	1,532,801.81	1,757,436.08	2,001,667.75	2,268,316.54	2,559,215.97	2,876,348.03	3,221,855.99

Tabla 17

Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta.

Descripción	2019 %	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %
Variación Ventas	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80	5.80
Variación Utilidad Neta	14.66	13.90	13.32	12.82	12.39	12.01
Margen Utilidad Operativa/Ventas Netas	4.96	5.33	5.71	6.08	6.46	6.83
Margen Utilidad Neta/Ventas Netas	2.85	3.06	3.28	3.50	3.72	3.93

Tabla 18

Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Pesimista)

Descripción	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.	2022 S/.	2023 S/.	2024 S/.
Ventas Netas	55,158,208.31	58,381,981.47	61,768,136.40	67,944,950.04	74,739,445.04	82,213,389.54	90,434,728.49	99,478,201.34
Total Gasto	-52,764,441.02	-55,709,219.10	-58,706,375.09	-64,497,704.55	-70,822,685.10	-77,792,283.80	-85,408,176.13	-93,772,147.77
Utilidad Operativa	2,393,767.29	2,672,762.37	3,061,761.31	3,447,245.49	3,916,759.94	4,421,105.74	5,026,552.36	5,706,053.57
Otros Ingresos	237,751.92	106,069.45	121,979.87	140,276.85	161,318.38	185,516.14	213,343.56	245,345.09
Utilidad EBITDA	2,631,519.21	2,778,831.82	3,183,741.18	3,587,522.34	4,078,078.32	4,606,621.88	5,239,895.92	5,951,398.66
Participación Trabajadores	-174,589.52	-186,021.45	-211,082.04	-237,852.73	-270,376.59	-305,419.03	-347,405.10	-394,577.73
Utilidad antes de Impuestos	2,456,929.69	2,592,810.37	2,972,659.14	3,349,669.61	3,807,701.73	4,301,202.85	4,892,490.82	5,556,820.93
Impuesto a la renta	-978,574.24	-1,060,008.56	-1,215,223.06	-1,369,344.94	-1,556,588.47	-1,758,331.73	-2,000,050.25	-2,271,628.40
Utilidad Neta	1,478,355.45	1,532,801.81	1,757,436.08	1,980,324.67	2,251,113.26	2,542,871.12	2,892,440.57	3,285,192.53

Tabla 19

Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Pesimista).

Descripción	2019 %	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %
Variación Ventas	5.80	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Variación Utilidad Neta	14.66	12.68	13.67	12.96	13.75	13.58
Margen Utilidad Operativa/Ventas Netas	4.96	5.07	5.24	5.38	5.56	5.74
Margen Utilidad Neta/Ventas Netas	2.85	2.91	3.01	3.09	3.20	3.30

Tabla 20

Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Realista)

Descripción	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.	2022 S/.	2023 S/.	2024 S/.
Ventas Netas	55,158,208.31	58,381,981.47	61,768,136.40	69,180,312.77	77,481,950.30	86,779,784.34	97,193,358.46	108,856,561.48
Total Gasto	-52,764,441.02	-55,709,219.10	-58,706,375.09	-65,667,135.54	-73,412,003.04	-82,091,507.63	-91,753,668.59	-102,552,002.39
Utilidad Operativa	2,393,767.29	2,672,762.37	3,061,761.31	3,513,177.23	4,069,947.26	4,688,276.71	5,439,689.87	6,304,559.09
Otros Ingresos	237,751.92	106,069.45	121,979.87	140,276.85	161,318.38	185,516.14	213,343.56	245,345.09
Utilidad EBITDA	2,631,519.21	2,778,831.82	3,183,741.18	3,653,454.08	4,231,265.64	4,873,792.85	5,653,033.43	6,549,904.18
Participación Trabajadores	-174,589.52	-186,021.45	-211,082.04	-242,224.01	-280,532.91	-323,132.47	-374,796.12	-434,258.65
Utilidad antes de Impuestos	2,456,929.69	2,592,810.37	2,972,659.14	3,411,230.07	3,950,732.73	4,550,660.38	5,278,237.31	6,115,645.53
Impuesto a la renta	-978,574.24	-1,060,008.56	-1,215,223.06	-1,394,510.85	-1,615,059.54	-1,860,309.96	-2,157,743.41	-2,500,075.89
Utilidad Neta	1,478,355.45	1,532,801.81	1,757,436.08	2,016,719.22	2,335,673.19	2,690,350.42	3,120,493.90	3,615,569.64

Tabla 21

Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Realista).

Descripción	2019 %	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %
Variación Ventas	5.80	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Variación Utilidad Neta	14.66	14.75	15.82	15.19	15.99	15.87
Margen Utilidad Operativa/Ventas Netas	4.96	5.08	5.25	5.40	5.60	5.79
Margen Utilidad Neta/Ventas Netas	2.85	2.92	3.01	3.10	3.21	3.32

Tabla 22

Proyección en Soles del Estado de Resultados para Vigilancia Andina SA con Área de Marketing y Comercial (Optimista)

Descripción	2017 S/.	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.	2022 S/.	2023 S/.	2024 S/.
Ventas Netas	55,158,208.31	58,381,981.47	61,768,136.40	70,415,675.50	80,273,870.07	91,512,211.88	104,323,921.54	118,929,270.56
Total Gasto	-52,764,441.02	-55,709,219.10	-58,706,375.09	-66,836,566.53	-76,047,911.10	-86,546,790.18	-98,447,637.44	-111,980,335.45
Utilidad Operativa	2,393,767.29	2,672,762.37	3,061,761.31	3,579,108.97	4,225,958.97	4,965,421.70	5,876,284.10	6,948,935.11
Otros Ingresos	237,751.92	106,069.45	121,979.87	140,276.85	161,318.38	185,516.14	213,343.56	245,345.09
Utilidad EBITDA	2,631,519.21	2,778,831.82	3,183,741.18	3,719,385.82	4,387,277.35	5,150,937.84	6,089,627.66	7,194,280.20
Participación Trabajadores	-174,589.52	-186,021.45	-211,082.04	-246,595.28	-290,876.49	-341,507.18	-403,742.31	-476,980.78
Utilidad antes de Impuestos	2,456,929.69	2,592,810.37	2,972,659.14	3,472,790.54	4,096,400.86	4,809,430.66	5,685,885.35	6,717,299.42
Impuesto a la renta	-978,574.24	-1,060,008.56	-1,215,223.06	-1,419,676.77	-1,674,608.67	-1,966,095.25	-2,324,389.93	-2,746,032.00
Utilidad Neta	1,478,355.45	1,532,801.81	1,757,436.08	2,053,113.77	2,421,792.19	2,843,335.41	3,361,495.42	3,971,267.42

Tabla 23

Porcentaje (%) de Variación de Indicadores de Ventas y Utilidad Neta (Optimista).

Descripción	2019 %	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %
Variación Ventas	5.80	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
Variación Utilidad Neta	14.66	16.82	17.96	17.41	18.22	18.14
Margen Utilidad Operativa/Ventas Netas	4.96	5.08	5.26	5.43	5.63	5.84
Margen Utilidad Neta/Ventas Netas	2.85	2.92	3.02	3.11	3.22	3.34

Se han adicionado el costo de operación de los departamentos comercial y marketing para llegar a determinar el gasto total, las proyecciones de crecimiento se dan a partir del 2020. A continuación, se presentan los costos incluidos para los departamentos comercial y de marketing, considerados en las tablas de proyecciones anteriores para los tres escenarios.

Tabla 24

Costo de Operación de los Departamentos Comercial y Marketing

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Especialista en Marketing	63000	63000	72450	72450	72450
Ejecutivo de Ventas	70000	70000	80500	80500	80500
Estudio de Mercado	20000		20000		20000
Campañas de Marketing	15000	15000	15000	15000	15000
Eventos Comerciales	8000	8000	8000	8000	8000
Útiles de Oficina	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Total	179,000.00	159,000.00	198,950.00	178,950.00	198,950.00

En la Figura 22 se muestra el incremento de las ventas hasta el 2024 en todos los escenarios, incluyendo se decida por no implementarlas iniciativas de ventas.

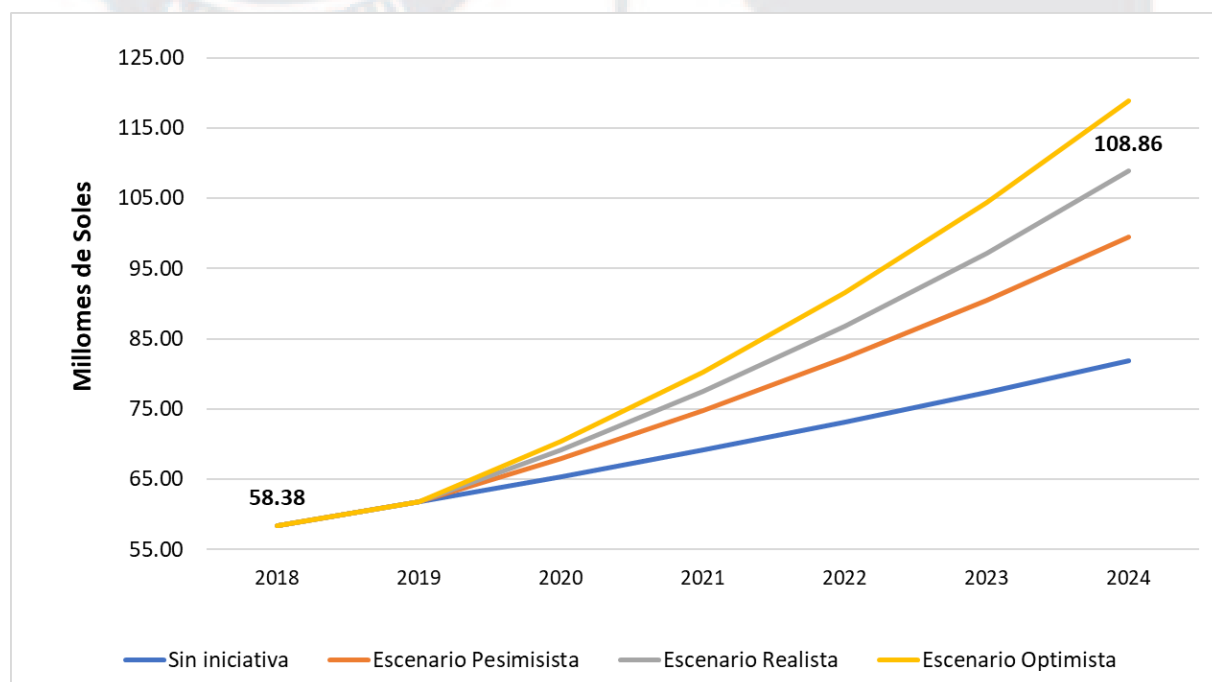


Figura 20. Proyección ventas netas.

Adicionalmente se muestra en las Figuras 23 utilidades netas similar a la figura anterior.

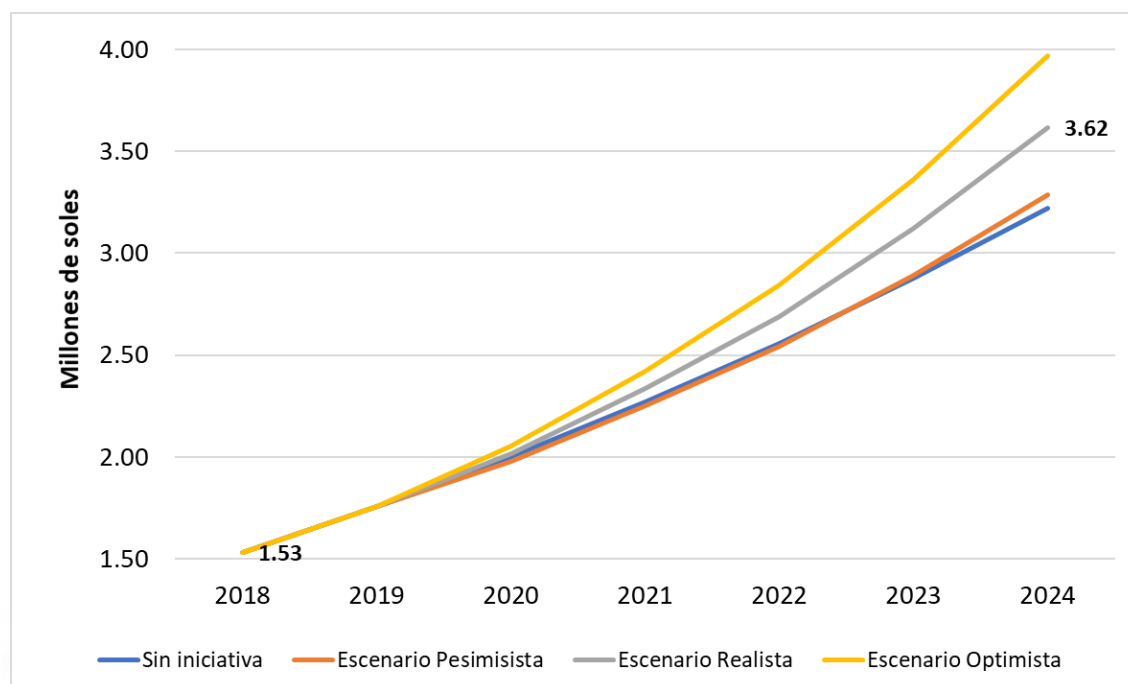


Figura 21. Proyección utilidades netas.

En la siguiente tabla se muestra cuál es la proyección del ROA, ROE, ROI de la empresa, a partir de los indicadores financieros de la Tabla 6.

Tabla 25

Proyección Inicial ROA, ROE, ROI

Indicador	Fórmula	2017 %	2018 %	2024 %
ROA (Return on Assets o Rentabilidad Sobre Activos)	EBITDA ^a / Activo Total	15.14	19.04	32.91
ROE (Return on Equity o Rentabilidad Sobre Patrimonio)	Utilidad Neta / Patrimonio Total	13.97	17.72	25.48
ROI (Return on Investment o Retorno Sobre Inversión)	Utilidad Neta/ Activo Total	9.35	10.92	18.87

^a Utilidad Bruta Antes de Impuestos, Intereses, Amortizaciones y Depreciaciones

8.3 Optimización del Proceso de Vigilancia Andina SA

Como parte de las recomendaciones de mejora de proceso se ha definido iniciar con el proceso de compra de bienes y servicios, se espera que esta optimización reduzca en 2%

el gasto por las compras realizadas, esto se logra a través de la selección adecuada de proveedores, debido a que el volumen de compras de suministros es elevado, una reducción mejora mucho el margen de Vigilancia Andina.

Además, como parte de la atención de reclamos adecuados se espera renovar contratos de por lo menos el 10% de los clientes que presentaron reclamos, la idea fundamental de esta iniciativa es fidelizar a nuestros clientes, con una atención oportuna a los reclamos y con una comunicación adecuada, para poner mayor esfuerzo en la adquisición de nuevos clientes y conservar los que se tienen además esto debe estar de la mano con la atención adecuada del servicio.

Por último, se tiene la iniciativa del análisis de los requisitos para la presentación de las propuestas a nuevos clientes, con esto se analizan los servicios que requiere el cliente de manera minuciosa para poder planificar adecuadamente el servicio con la cantidad de personal y con los implementos adecuados y brindar el presupuesto adecuado a cada uno de los servicios.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- Vigilancia Andina SA es una empresa con una experiencia de 29 años de operación que para mantenerse en el mercado de seguridad privada debe reformular sus objetivos definidos en su plan estratégico, y adecuarlos al contexto actual de constante cambio y competencia en las compañías.
- El mercado de seguridad privada en el Perú es un segmento muy competitivo, enfocado netamente al precio, para que Vigilancia Andina opere con mayores ganancias tiene que definir estrategias que permitan diferenciarse de sus competidores. Esto conlleva a que la empresa evalúe el mercado y rediseñe su portafolio de servicios en base a los descubrimientos de esta investigación.
- El contexto actual brinda una oportunidad de crecimiento a Vigilancia Andina SA por el alto índice de inseguridad que afronta el país, pero para lograr ganar participación de mercado la organización debe asignar los recursos necesarios soportar las estrategias de crecimiento, en primer lugar, crear las áreas de marketing y comercial, en segundo lugar actualizar sus procesos con miras a la certificación ISO 9001.
- La propuesta de valor que ofrece Vigilancia Andina SA consiste en dar un servicio de seguridad basado en la confianza, de calidad superior y con la formalidad de sus procesos, enfocado siempre en la mejora continua para superar la satisfacción de sus clientes. Esto permite obtener beneficios como una mayor rentabilidad, al maximizar las ganancias por mayor venta de servicios, ahorro de costos y optimización de tiempo en el desarrollo de procesos y la mantención del ciclo de mejora continua.
- El análisis a la empresa arroja que el principal problema Vigilancia Andina es su

poca participación de mercado, es necesaria que la empresa tome acciones a corto plazo para ganar participación y mayor rentabilidad para los accionistas. Una de las acciones es explorar nuevos segmentos que le permitan crecer en participación como es el segmento educativo, por ejemplo. Las iniciativas planteadas para cubrir nuevos segmentos generaran un incremento en las ventas de 12% anual en un escenario realista. Lo que representa una mejora en la participación de mercado de manera sostenible a partir del 2020, asegurando un incremento 1.31% para el 2024, es decir que prácticamente se estaría duplicando la participación de mercado que se tiene actualmente, y por ende el aumento de la rentabilidad.

- El modelo de negocio de Vigilancia Andina SA permite aplicar la herramienta de mejora del *design thinking*, dado que con esta herramienta se ha logrado empatizar con la Gerencia y conocer a profundidad los principales problemas que aquejan a la compañía con el objetivo de buscar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- La implementación del área de marketing y comercial se define como la principal iniciativa para asegurar el crecimiento de la empresa, ya que de acuerdo con la proyección estimada permitirá un crecimiento sostenible de 12% en las ventas a partir de su implementación.
- El fortalecimiento del Sistema de Gestión de la empresa con la implementación de la ISO 9001:2015, le permitirá a la empresa mantener a su actual cliente Markham y evitar la pérdida de los beneficios económicos que representa, brindando a su vez un factor diferencial para competir y ofrecer sus servicios en empresas de renombre.
- La implementación de la ISO 9001:2015 generará en la empresa beneficios cualitativos como una cultura de calidad más ordenada, basada en la mejora continua y generando beneficios económicos por la implementación de mejora de procesos.

- Para asegurar el éxito de las iniciativas planteadas es necesario e indispensable definir hitos de control y gestión de indicadores que provean una adecuada visibilidad del resultado esperado. Para ello, la empresa debe emplear el *Balanced Scorecard* como herramienta estratégica que permitirá realizar el seguimiento, medir el avance y realizar las correcciones en las diferentes estrategias definidas.
- Los beneficios de la implementación de iniciativas generarán en los clientes la reducción de la sensación de inseguridad, evidencia de tener como aliado a un socio estratégico confiable, de calidad superior y con la formalidad de su servicio.
- Los beneficios para la empresa serán la obtención de una mayor rentabilidad, al maximizar las ganancias por mayor venta de servicios, ahorro de costos y optimización de tiempo en el desarrollo de procesos y la mantención del ciclo de mejora continua.
- La utilidad proyectada para el 2024 es del S/. 3,615,569.64, es un poco más del doble de la utilidad del 2018.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda que se implementen las áreas de marketing y comercial con el objetivo de incrementar la participación de mercado.
- Se recomienda que la empresa certifique la ISO 9001:2015 para no perder a su cliente Markham, para fortalecer su sistema de calidad y garantizar la mejora continua de sus procesos.
- Se recomienda que Vigilancia Andina SA actualice su visión, misión y documentos generales del sistema para que proporcione mayor claridad de los objetivos en la empresa
- Debido a la importancia del área Comercial, se sugiere que el personal que pertenece al área Administrativa que realiza el seguimiento de cliente pase a formar

parte de la nueva área, a fin de fortalecer su compromiso con la empresa y no perder el *know how* de necesidades y expectativas de clientes con los que cuenta Vigilancia Andina SA

- Se sugiere que la Subgerencia de Operaciones, asuma la Gerencia de Operaciones, de manera que la gerencia General tenga mayor concentración para asegurar las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda a la empresa que la estrategia de marketing esté basada en la propuesta de valor que se detalló anteriormente y que el cliente reciba un mensaje sólido que para Vigilancia Andina SA es prioritario dar un servicio personalizado de seguridad y que perciba nuestra propuesta atractiva y confiable.
- Una actividad que debe realizarse dentro de la organización y con la participación de todas las áreas son sesiones para analizar la situación de la empresa, los problemas causas que afectan la performance y la definición de planes para solucionarlos.
- La implementación del área de marketing es esencial para el crecimiento de la empresa se recomienda seguir el plan de plan de marketing y modificarlo si los resultados no son los esperados, además de brindar el apoyo a las áreas de marketing y comercial que darán el soporte para un crecimiento sostenible.

Referencias

- 50Minutos (2017). *El Modelo Canvas: Analice su Modelo de Negocio de Forma Eficaz*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2136068166/722BD1A2F9E24C53PQ/4?accountid=28391>
- Alfaro, G. (2009). *Administración para la Calidad Total*. Recuperado de <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Administracion/administracion%20de%20la%20calidad%20ALFARO%20CALDERON.pdf>
- Aramburu, C., & Aliaga, L. (2016). *Una Herramienta para Priorizar: El Diagrama de Vester*. Editado por la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Arrufat, M. J. G., Moya, E. C., & Sánchez, V. G. (2013). El Mapa Conceptual como Estrategia de Aprendizaje y de Evaluación en la Universidad. Su Influencia en el Rendimiento de los Estudiantes, 31(2), 145-165. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1536115575?accountid=28391>
- Balarin, M., Kitmang, J., Ñopo, H., & Rodríguez, M. (2018). Mercado Privado, Consecuencias Públicas. Los Servicios Educativos de Provisión Privada en el Perú. *Grupo de Análisis para el Desarrollo*. Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018). *Papel del BCR*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>
- BASC 2017 – Business Alliance for Secure Commerce
- Bermúdez, G., & Gómez, H. (2001). Los Problemas en Tecnología: Una Propuesta Metodológica. *Revista Tecnura*, 5(9), 68-79.
- Betancourt, D. (19 de junio de 2016). *Matriz de Vester para la Priorización de Problemas*. Recuperado de www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México D.F. México: McGraw Hill

Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago-Chile: Evolución.

Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Castrillón, D. Y. M. (2016). Factores Clave en Marketing Enfoque: Empresas de Servicios. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58.

Cobo Quesada, F. B., Hervé, A., & Aparicio Sánchez, M. D. S. (2010). Emprender en Clave de Marketing: Propuestas Conceptuales y Prácticas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (43), 373-392.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo 1213. Decreto Legislativo que regula los servicios de seguridad privada. Presidencia del Perú (2015). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/AqB8n2ZBKtaBE5wQoar069>

Decreto Supremo 010-2017-IN. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley 30299, Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil. Ministerio del Interior (2017). Recuperado de <http://www.sns.pe/wp-content/uploads/2017/04/ds-010-2017-in-reglamento-ley-n-30299.pdf>

Decreto Supremo 005-2018-IN. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley 28879 - Ley de Servicios de Seguridad Privada, aprobado mediante Decreto Supremo 003-2011-IN. Ministerio del Interior (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/5x4MY-DE4SzAhAA46rHsTV>

Economía peruana crecería 4 % en 2019 y estaría entre líderes de la región (2019, Marzo 20). *Andina: Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-creceria-4-2019-y-estaria-entre-lideres-de-region-746070.aspx>

Ferrel, O.C; Hartline, M. y Lucas, G. (2003). *Fundamentos de Mercadotécnica*. Mc Graw Hill. México.

Forbes: Perú es el tercer mejor país sudamericano para hacer negocios en el 2019. (2019, Enero 2). *Diario Gestión*. Recuperado <https://gestion.pe/economia/forbes-peru-tercer-mejor-pais-sudamericano-negocios-2019-254364>

Gabini, S. (2017). Cultura Organizacional: Una Puesta al Día 1. *Revista De Psicología GEPU*, 8(2), 155-178. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2238518328?accountid=28391>

Gran parte de empresas informales de seguridad le dan servicio al sector público (2018, Noviembre 29). *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/cade-2018/gran-parte-empresas-informales-seguridad-le-dan-servicio-sector-publico-251307>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México DF, México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2016). Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2014. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1348/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2018). Análisis de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1578/analisis.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2018). Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2018). Panorama de la Economía Peruana: 1950-2018. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1654/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2019). Estadísticas Medioambientales. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ambientalesmayo2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2019). Seguridad Ciudadana a Nivel Regional. Principales Indicadores. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_nov18_abr19.pdf

ISO 9000:2015- Sistema de gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.

Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

ISO 9001:2015- Sistema de gestión de la Calidad – Requisitos. Recuperado de

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Josep Capó Vicedo, & Borja, O. R. (2015). 10 Pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231-247. Doi:

<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

Kotler, P. y Lane K., (2006), *Dirección de Marketing*, Madrid, España: Pearson Educación SA

Las certificaciones ISO en el Perú (2019, Enero 6). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-las-certificaciones-iso-el-peru-74495.aspx>

Ley 28879: Servicios de Seguridad Privada (2006, Agosto 18). *Diario Oficial El Peruano*. Normas Legales. 326481-326487. Recuperado de http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normas_pdf/Agosto_2006/18-08-2006/326479-326530.pdf

Ley 30299: Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil (2015, Enero 22). *Diario Oficial El Peruano*. Normas Legales. 545146-545157. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30299.pdf>

Meliá, J. M. J., Such, J. G., Rodríguez, J. M. S., & Montolío, M. J. P. (2011). Diseño de Procesos de Evaluación de Competencias: Consideraciones Acerca de los Estándares en el Dominio de las Competencias. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 125-145.

Michael Porter (2008). *On Competition*. United State of America. Harvard Business Publishing Corporation.

Mootree, I. (2014) *Design Thinking para la Innovación Estratégica* (1a. ed.). España. Empresa Activa.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. *Barcelona: Deusto*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191109%2Fus-east-

1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191109T003320Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=92c48b757ecaf00827df922b8d5b87286c1a7c502068def8a98a3e236a509c19

Pérez, J. (2009) *Gestión por procesos*. (3a. ed.). Madrid, España: ESIC, Editorial.

Rodríguez-González, I. J., González-González, A., Noy-Viamontes, P., & Pérez-

Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional Integrando Enfoque a Procesos y Competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.

Ronda, P. C., & Fernández, A. H. (2019). La Actividad Comercial en Empresas Turísticas.

Percepción de los Estudiantes de Turismo. *Cuadernos De Turismo*, (43), 249-269.

Doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.6018/turismo.43.10>

Sánchez Marcillo, M. J. (2019). Proponer una Estrategia de Marketing para Incrementar las

Ventas en la Empresa “Luguerseg Cía. Ltda.” (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología).

Sancho, E. L. (2019). Herramientas del Márketing Estratégico. *Harvard Deusto Márketing*

y Ventas, (156), 22-23. Recuperado de

<https://www.cett.es/fixxers/campushtml/usuaris/9000083/harvard.pdf>

Saracco, C. (2004). La Función Estratégica del Marketing. *Revista Harvard Deusto.*

Marketing & Ventas, 65, 11-12.

Sierra, F. C. (2018). Implementación de Mejoras en el Área de Marketing de Servicios

(Proyecto aplicado de Titulación) Recuperada de repositorio de la Universidad

Mayor. Facultad de Humanidades, Providencia, Chile

Sociedad Nacional de Seguridad (SNS,2019). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.sns.pe/quienes-somos/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT (2019). Recuperado de <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Superintendencia Nacional de Control Servicios de Seguridad, Arma, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC,2019). Organización. *Funciones*. Recuperado de <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/organizacion-ini/17-informacion-institucional/institucion/22-03-funciones>

Valbuena, N. I. L. (2013). Fuerza de Ventas Determinante de la Competitividad Empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2).

Velázquez, F. (2008) Análisis y Diagnóstico Participativo en Sistemas de Producción con Cerdos Criollo Cubano. *Revista Computadorizada de Producción Porcina*. 15(2).

Vidal, C., Bravo, J., Cajio, E., Meza, P., Arango, S., Leyton, D., Calderón, J. (2012). Guía Metodológica para la Priorización de Proyectos: Un Enfoque Aplicado a la Infraestructura, la Logística y la Conectividad. Pontificia Universidad Javeriana, Sello Editorial Javeriano. 40 – 43.

Vigilancia Andina SA (2019). *Misión, visión y valores*. Recuperado de <http://www.vigiandina.com/index.php/nosotros/mision-vision-y-valores>

Vigilancia Andina SA (2019). *Nuestra Historia*. Recuperado de <http://www.vigiandina.com/index.php/nosotros/nuestra-historia>

Vigilancia Andina SA. (2018). Servicios. Recuperado de <http://www.vigiandina.com/index.php/servicios-de-seguridad/vigilancia-personal-y-patrimonial>

Zevallos, N. (2011). La Calidad Bajo Dos Enfoques. *Calidad & Excelencia*, (pp.23 - 26).

Apéndice A: Organigrama de Vigilancia Andina SA

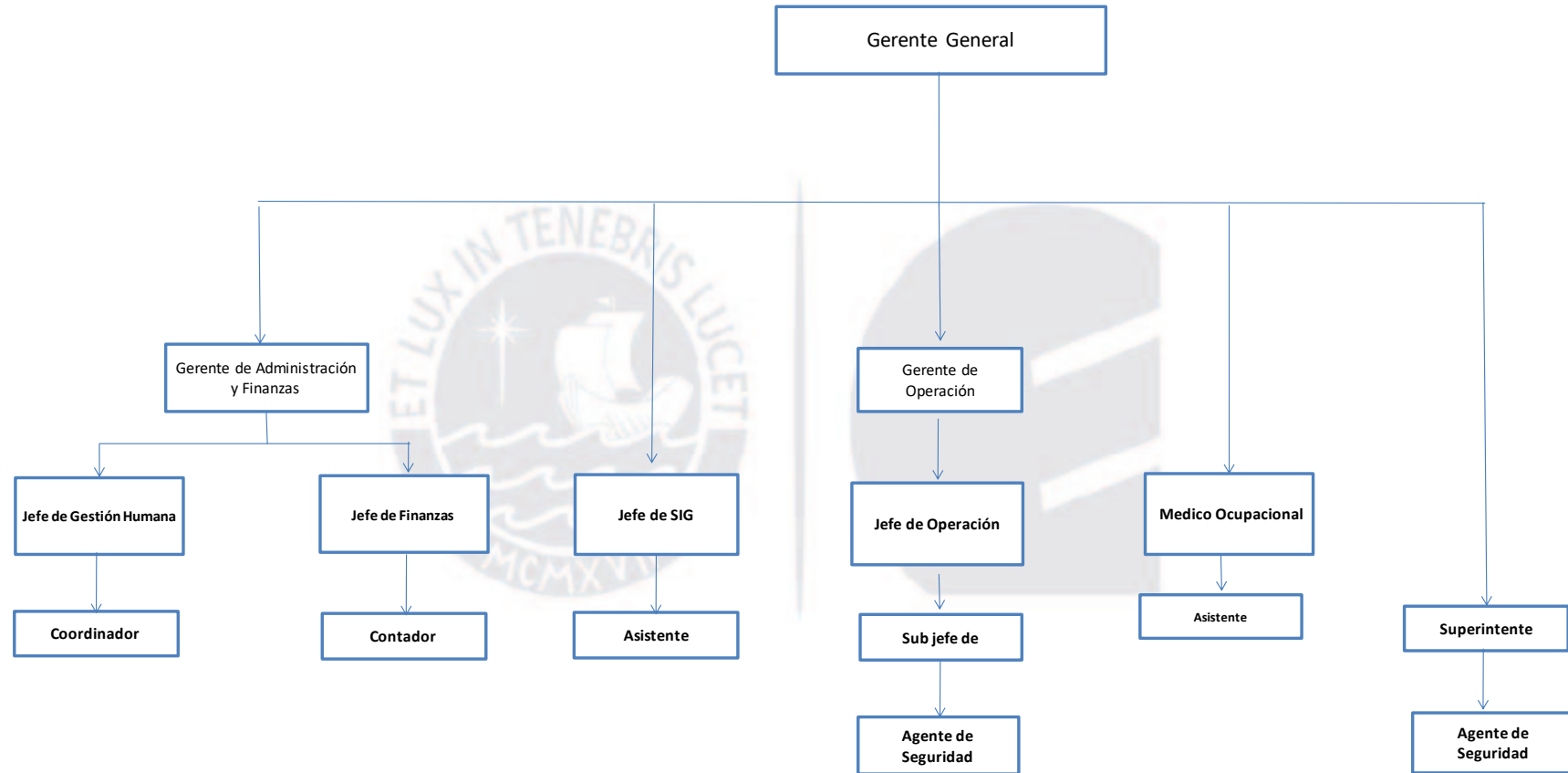


Figura A1. Organigrama de Vigilancia Andina SA.
Tomado de "Organigrama" por Vigilancia Andina SA

Apéndice B: Participación de Mercado de Empresas de Seguridad en Perú

Tabla B1

Participación del Mercado

Pos.	RUC	Empresas de Seguridad	Núm. de Empleados Sept - 2019	Participación %
1	20100901481	J & V Resguardo SAC	14,547.00	20.78
2	20422293699	G4s Perú SAC	10,128.00	14.47
3	20101155588	Proseguridad SA	7,556.00	10.79
4	20100162076	Empresa de Seguridad Vigilancia y Control SAC.	6,474.00	9.25
5	20117920144	Securitas SAC	6,122.00	8.75
6	20522228347	Iseg Perú SAC.	4,266.00	6.09
7	20100077044	Hermes Transportes Blindados SA	3,823.00	5.46
8	20100717124	Protección y Resguardo SA	3,244.00	4.63
9	20108767619	Boxer Security SA	1,996.00	2.85
10	20520731203	Pretorian Seguridad Integral SAC	1,941.00	2.77
11	20100904315	Seguroc SA	1,633.00	2.33
12	20536985655	Vigarza SAC	1,462.00	2.09
13	20511424896	Grupo Vicmer Security SAC	1,422.00	2.03
14	20117793525	Defense SA	1,066.00	1.52
15	20100740614	Vigilancia Andina SA	1,064.00	1.52
16	29499001984	Berean Service SAC	862.00	1.23
17	20174316253	Peruana de Vigilancia y Protección SA	478.00	0.68
18		Otros	1,916.00	2.74
Total			70,000.00	100.00

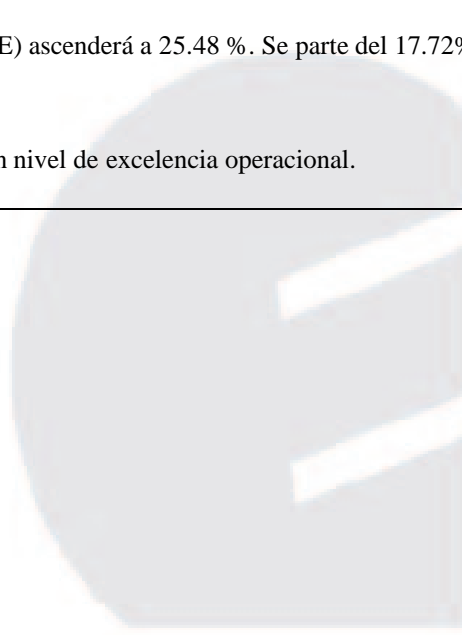
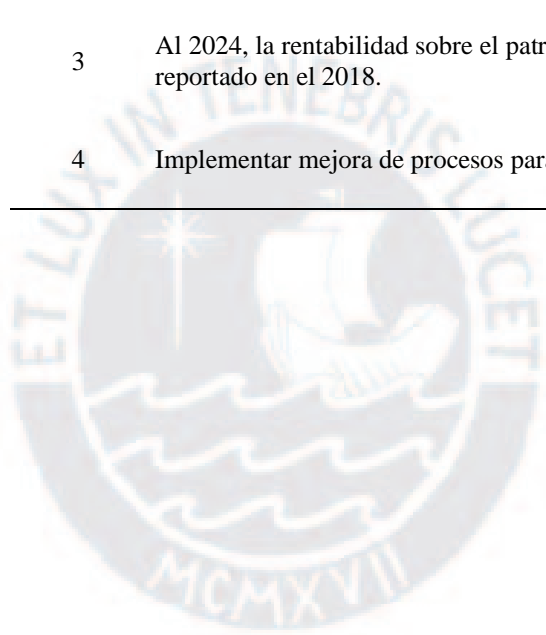
Adaptado de "Empresas de seguridad vigentes autorizadas" por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de seguridad, Armas, municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC).
(<https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/empresas-de-seguridad/>)

Apéndice C: Objetivos de Vigilancia Andina SA

Tabla C1

Objetivos a Largo Plazo Sugeridos

Núm.	Objetivos a Largo Plazo
1	Incrementar la participación de mercado, con un crecimiento hasta el 2.83% para el 2024.
2	En el 2024, las ventas de la empresa serán de S/ 108,856,561.48, considerando que en el 2018 se vendieron servicios por S/58,381,981.47
3	Al 2024, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 25.48 %. Se parte del 17.72% reportado en el 2018.
4	Implementar mejora de procesos para alcanzar un nivel de excelencia operacional.



Apéndice D: Propuesta de Mejora - Análisis

La misión de Vigilancia Andina SA se analizó bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), validando que se cumplen los siguientes puntos:

- Relación clientes – consumidores
- Productos bienes o servicios
- Objetivos de la organización: supervivencia
- Filosofía de la organización
- Autoconcepto de la organización

El enunciado no considera los siguientes puntos:

- Mercados.
- Tecnología.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación por los empleados.

Tomando como referencia lo propuesto por D'Alessio (2015), se puede indicar que la falta de los puntos antes detallados no sería factible tener claro el objetivo específico de la empresa, que se deberá tener como base para la formulación de las estrategias con el propósito que Vigilancia Andina SA logre llevar adelante su visión. Por tanto, se propone evaluar la siguiente misión:

“Somos una empresa de seguridad con altos estándares de calidad en el Perú, con personal calificado, procesos innovadores y comprometida con la satisfacción de sus clientes. Generamos rentabilidad para los accionistas y trabajamos con responsabilidad social por el bien de la comunidad y el sector donde nos desenvolvemos”.

Asimismo, se procedió a analizar la visión de la empresa según el modelo presentado por D'Alessio (2015), identificándose que cumple con:

- Ideología central definida.

- Simple, clara y comprensible.
- Conocida por todos.
- Crea sentido de urgencia.
- Idea clara y desarrollada de adónde desea ir la organización.

Bajo el análisis de lo propuesto por D'Alessio, se identifica que la visión no contempla los siguientes puntos:

- Visión de futuro.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Horizonte de tiempo.
- Proyección a un alcance geográfico.

En consecuencia, se sugiere a la compañía evalúe la siguiente propuesta para una nueva visión:

“Al 2024 posicionarnos dentro del ranking de empresas de seguridad, logrando una mayor participación en el mercado y la excelencia operacional en el desarrollo de nuestros procesos y la prestación de nuestros servicios para un país más seguro”

Respecto a la estructura organizacional de la empresa se sugiere un aplanamiento de los niveles en la organización para mejorar la toma de decisiones, comunicación y empoderar al personal. Al tener tantos niveles se observa que la toma de decisiones es centralizada en muy pocas personas y que la comunicación tiene que pasar por varios canales, lo que podría significar que pierda calidad.

Por otro lado, según Kotler & Keller (2006), “la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta” es por este motivo que en las distintas reuniones realizadas con los directivos de la empresa se les recomendó la importancia que Vigilancia Andina SA externalice hacia sus clientes una propuesta de valor sólida que sea atractiva y confiable

al momento que los clientes decidan contratar el servicio, ante esta sugerencia conjuntamente se desarrollan la propuesta que se detalla a continuación: “Es prioridad de Vigilancia Andina SA hacer que nuestros clientes se sientan tranquilos confiándonos lo más importante, su seguridad y patrimonio”, para esbozar esta sugerencia se trabajó con el mapa de empatía para la propuesta de valor y en reuniones conjuntas se hizo una tormenta de ideas para llegar a determinar cómo se puede generar utilidad, como se alivian las preocupaciones de nuestros clientes, cuáles son las ganancias de valor, las situaciones que el cliente quiere evitar y que es lo que el cliente busca al momento de contratar el servicio.

Una vez concluida la propuesta de valor, se utilizará la herramienta Canvas para trabajar sobre el modelo de negocio de la empresa y analizar de forma visual cuales eran los nueve pilares de Vigilancia Andina SA, es así como intercambiando ideas se desarrolló el modelo de la empresa detallado líneas abajo. Como menciona Capó & Borja (2015) el modelo de negocios Canvas permite detallar modelos de negocios y exponer distintas estrategias en forma gráfica, de manera sencilla y en un lenguaje simple que al ser mostrado sea entendible a todos. Utilizando el modelo de negocios *business to business* (B2B), la empresa brindará servicios directamente a otras empresas.

Respecto a la cultura organizacional de la empresa se considera que se maneja adecuadamente, que el personal está comprometido con los valores de la compañía. Sin embargo, como la cultura organizacional no es permanente y debe adaptarse a los cambios continuos se sugiere que la empresa en cierta medida permita que el personal participe en la actualización de la misma, con encuestas internas y consultas de cambios para determinados aspectos de la organización, como replantear eventos internos que acerquen más al personal, fomentar ambiente para que los colaboradores expresen sus puntos de vista ante determinadas situaciones con respeto y de forma autorizada. Las figuras D1 y D2 muestran el resumen de lo explicado.

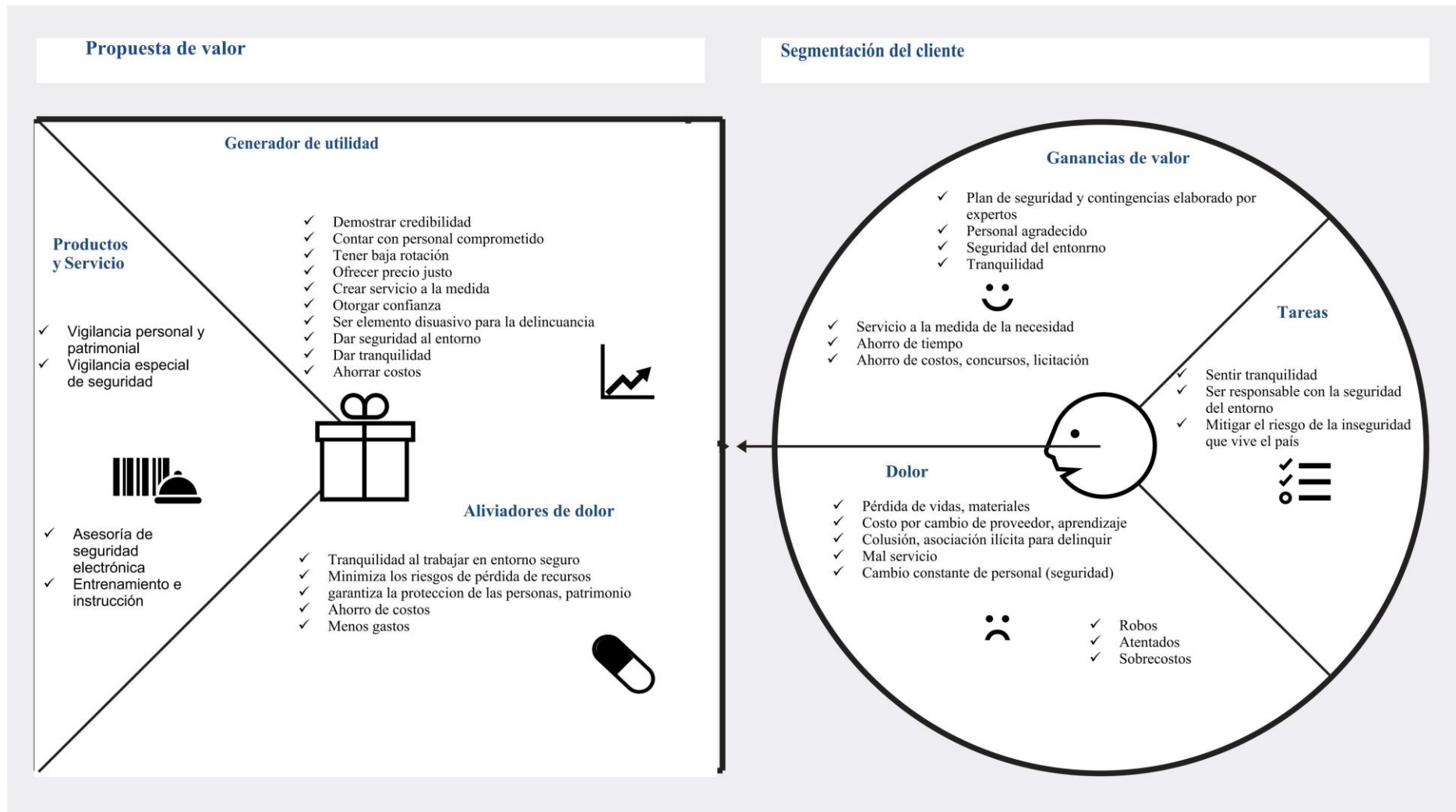


Figura D1. Propuesta de valor con el mapa de empatía.

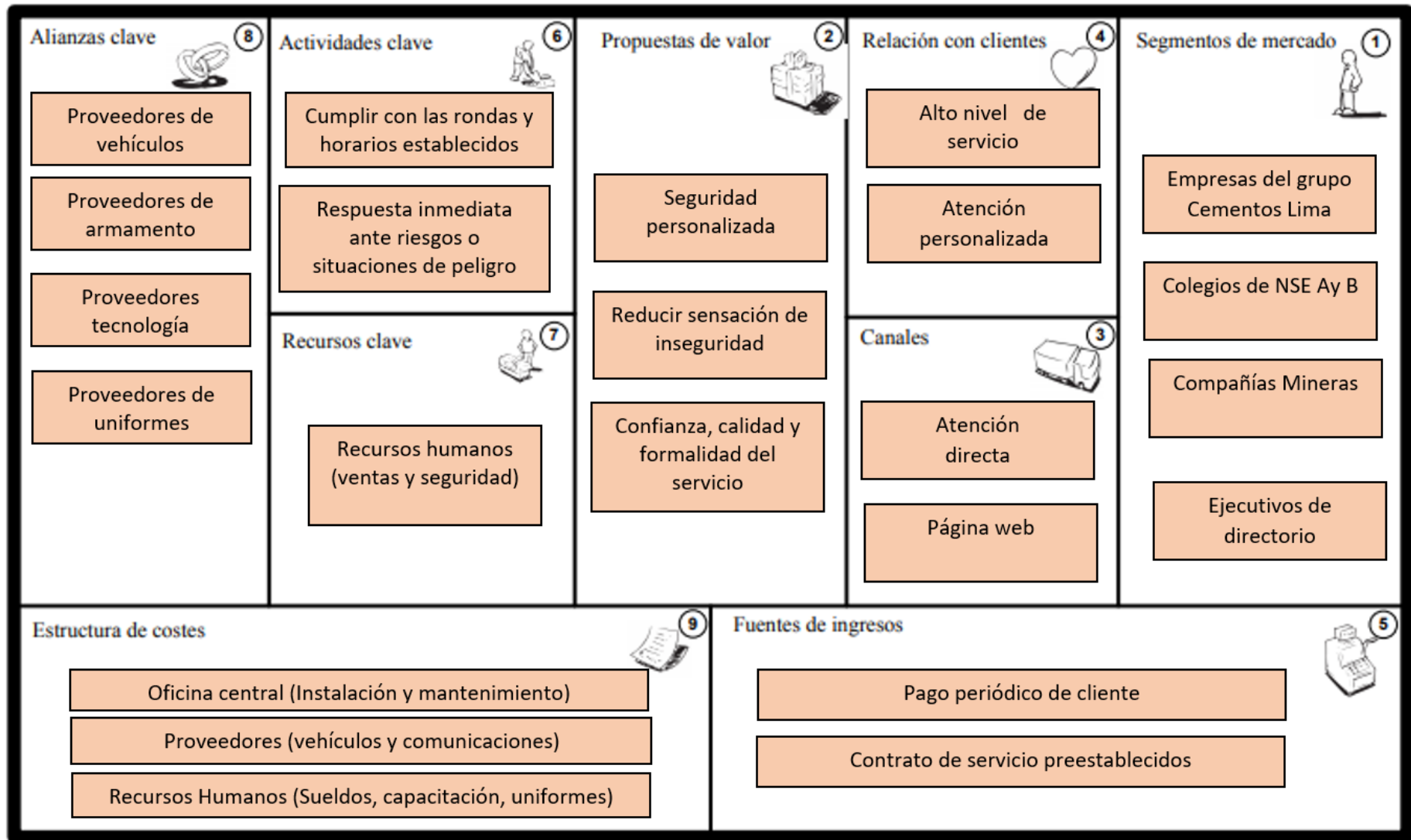


Figura D2. Modelo de negocio Canvas.

Apéndice E: Relación de Clientes de Vigilancia Andina SA

Tabla E1


Relación de Clientes de Vigilancia Andina SA

Núm.	Razón Social	RUC
1	Agregados Comercializados SAC	20502154401
2	Agrícola Santiago Queirolo SAC	20506896038
3	Antigua Taberna Queirolo SAC	20100906105
4	ARPL Tecnología Industrial SA	20100079331
5	Asociación Civil Lima Polo Club	20137878241
6	Asociación Educacional Británica Del Perú	20137882516
7	Asociación UNACEM	20506241881
8	BASF Construction Chemicals Perú SA	20471505073
9	Cementos Portland SA	20516504685
10	Centro de Orientación Familiar	20109259838
11	CEP Inmaculado Corazón	20107742256
12	CEP Villa María Miraflores	20109433021
13	Club de Regatas Lima	20136907400
14	Colegio de la Inmaculada Jesuitas	20128664531
15	Colegio Markham	20107684469
16	Compañía Eléctrica El Platanal SA	20512481125
17	Concremax SA	20263674929
18	Corporación Cervesur SAA	20100228352
19	Corporación Gea SAC.	20337007253
20	Corporación Mg SAC.	20512293639
21	Datacont SAC.	20100131359
22	Deposito Aduanero Conchan SA	20137920469
23	Engineering Services SAC.	20100985722
24	Enotours Perú SAC.	20520582283
25	Entrepisos Lima SAC.	20524273803
26	Flowers Administradora de Edificios EIRL	20524622743
27	Grupo Once SAC.	20125986880
28	Haras Rancho Fátima	20348594690
29	Ingenieros Contratistas Mineros Y Civiles Srltd.	20401407945
30	Inmobiliaria Alfa Construcciones SAC.	20515039539
31	Inmobiliaria San Antonio Del Sur SAC.	20506738718
32	Integración Avícola SAC.	20503979391
33	Junta De Propietarios Edificio Parque Plaza	20520678981
34	La Viga SA	20100150736

Núm.	Razón Social	RUC
35	Marsh Rehder Sa. Corredores De Seguros	20100126193
36	OM Pharma SA	20100309191
37	Polytex SA	20516256843
38	Prefabricados Andinos Perú SAC.	20518153278
39	Queirolo de Barbieri SAC.	20112750798
40	Quikrete Perú SA	20340774362
41	Refractarios Peruanos SA	20100013151
42	Rudolf Reimsac SAC	20266539321
43	Sager SA Sucursal Perú	20429563411
44	San Martin Contratistas Generales SA	20102078781
45	Santiago Queirolo SAC	20100097746
46	Sego Seguridad Optima SA	20106836451
47	TDM Asfaltos SAC.	20514831620
48	TDM Construcción SA	20548990689
49	TDM Geosinteticos SA	20551198058
50	Tecniseguros SAC.	20101011233
51	Tecnología De Materiales SA	20123531389
52	Unión Andina de Cementos SAA	20100137390
53	Unión de Concreteras SA	20297543653
54	Viña Tacama SA	20216789611
55	Voestalpine High Performance Metals del Perú SA	20100036101

Adaptado de "Listas de Clientes" por Vigilancia Andina SA

Apéndice F: Perfil de Puesto Jefe de Marketing

	PERFIL DE PUESTO	Versión	
		Fecha	
		Página	

Cargo	JEFE DE MARKETING
Organización	
País	Perú
Ubicación	Lima
Supervisor	Gerente General
Pares	Jefes de Departamento
Supervisión directa	Analista de Marketing
Contexto	
El cargo es parte de la organización actual	
Funciones	
Dirigir la oferta de marketing, estudios, gestión del mercado, comunicación, promoción, fijación de precios, gestión de las relaciones con el cliente y gestión de equipos.	
Áreas de Responsabilidad	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la estrategia y el plan de marketing <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa • Objetivos y segmentos de los principales clientes • Principales mercados (tamaño, evolución, etc.) • Ofertas de productos y servicios • Política de fijación de precios y márgenes 2. Proponer presupuestos y objetivos para cada segmento de mercado en términos de ventas, márgenes y volúmenes 3. Proponer los objetivos cualitativos y cuantitativos para los estándares de calidad de la empresa: reconocimiento, imagen, criterios de calidad, comunicación y promoción 4. Proponer la estrategia de comunicación y promoción 5. Capacitar a equipos internos de la empresa en orientación al cliente y marketing. 6. Administrar el presupuesto a su cargo 	

7. **Dirigir la ejecución del plan de marketing y establecer las medidas correctivas, si es necesario, en coordinación con los jefes de ventas y operaciones y de acuerdo con los informes de relación con los clientes.**
8. **Impulsar la relación con otras áreas, principalmente comercial y operaciones, con el fin de alcanzar los objetivos del plan de marketing.**
9. **Gestión y liderazgo**
 - Actuar como líder
 - Desarrollar autonomía y crear las condiciones para el desarrollo de su equipo
 - Participar en el proceso de contratación en su perímetro
 - Realizar entrevistas de evaluación anuales
 - Transmitir una visión dinámica a su equipo y colegas
 - Llevar a su equipo a aceptar retos realistas y ambiciosos
 - Mejora en nivel de competencia de su equipo e implementa herramientas

Resultados Esperados

- A
- B
- C

Dimensionamiento del Puesto (KPI clave para el trabajo)

- Porcentaje de incremento de la participación de mercado anualmente
- Satisfacción del cliente

Habilidades y Competencias necesarias

Excelencia Operacional

- Conocimiento de productos y servicios
- Comunicación

Asumir Responsabilidades

- Implementación de medición de satisfacción

Liderazgo

- Liderazgo con las personas

Enfoque en el cliente y en el mercado

- Estrategia de marketing
- Estrategia de ventas
- Relación con el cliente

Orientación al cliente y al mercado

Perfil del Puesto

Formación Básica	Titulado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Marketing
Especialización	Maestría en Marketing de preferencia

Otros Conocimientos	Comunicaciones					
Idioma	Español					
Manejo de Software	MS Office: Nivel Intermedio					
Conocimientos Sistema Integrado de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción General • Inducción específica del puesto • IPER • Identificación de aspectos ambientales 					
Experiencia Previa	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				X		
Número total de personas supervisadas						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
	X					

Apéndice G: Relación de Colegios NSE A (Alto y Medio Alto)

Tabla G1

Relación de Colegio Nivel Socioeconómico A

Núm.	COLEGIO	DISTRITO
1	Franklin Delano Roosevelt	La Molina
2	Markham College	Miraflores
3	Newton College	La Molina
4	San Silvestre School	Miraflores
5	Peruano Británico	Surco
6	Hiram Bingham	Surco
7	Cambridge College Lima	Chorrillos
8	Pestalozzi	Miraflores
9	Altair	La Molina
10	Alpamayo	Ate
11	Franco Peruano	Surco
12	Antonio Raimondi	La Molina
13	Euroamericano	Pachacamac
14	Brüning	La Molina
15	Trener	Surco
16	San Pedro	La Molina
17	Villa Caritas	La Molina
18	Villa María La Planicie	La Molina
19	Sarmiento	La Molina
20	Antares	Surco
21	Villa María Miraflores	Miraflores
22	Alexander Von Humboldt	Miraflores
23	Magister	Surco
24	Leonardo Da Vinci	Surco
25	B.F. Skinner	Surco
26	Santa Margarita	Surco
27	Sagrados Corazones Recoleta	La Molina
28	Santa María Marianista	Surco
29	De La Inmaculada - Jesuitas	Surco
30	Jean Le Boulch	La Molina
31	Villa Alarife	Chorrillos

Nota. Adaptado de la página web del Diario Gestión
(<https://archivo.gestion.pe/noticia/1372243/estos-son-200-colegios-mas-costosos-lima>)

Apéndice H: Gantt de Actividades e Iniciativas Propuestas

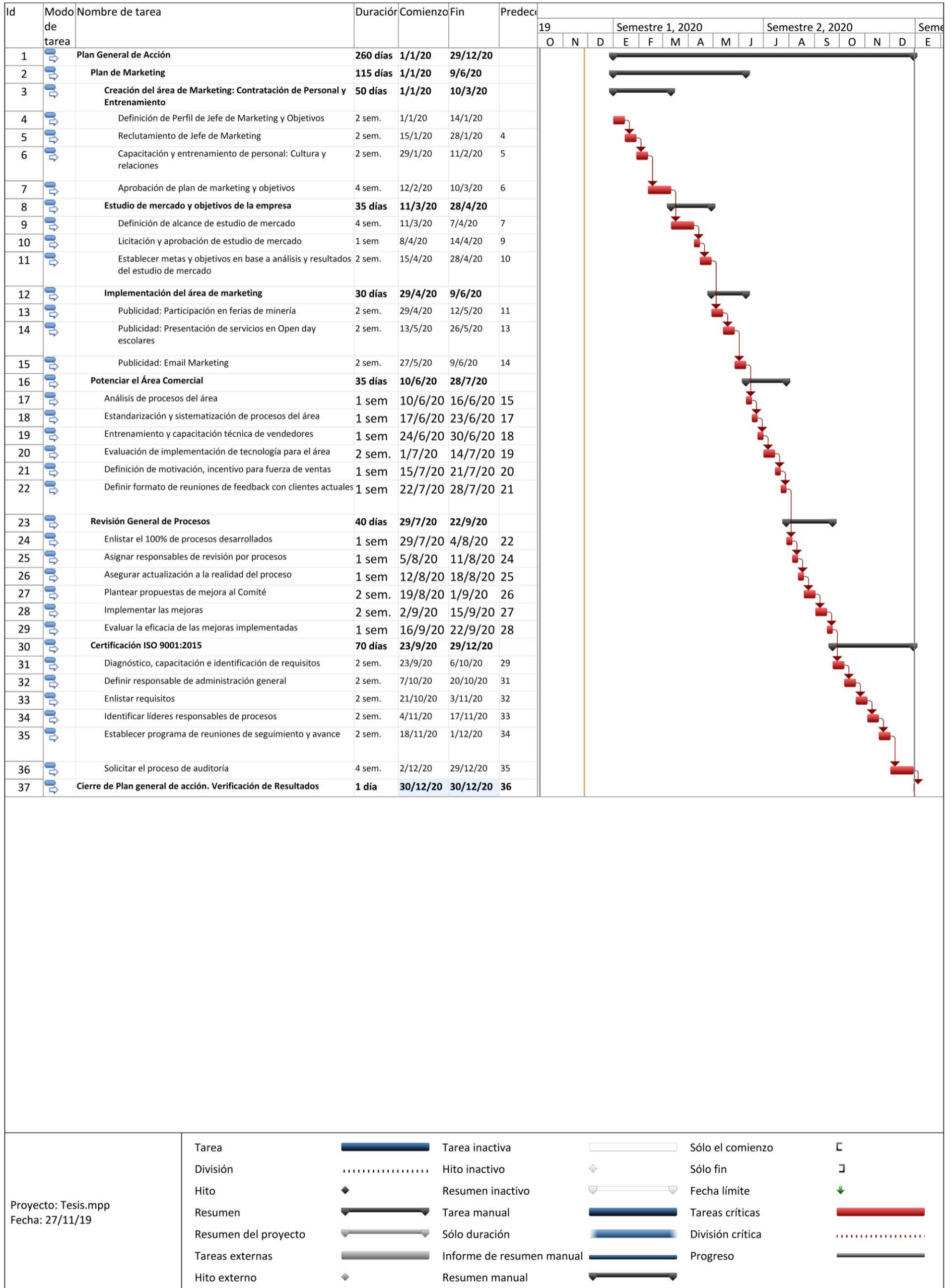


Figura H1. Cronograma de actividades del plan de mejora.

Apéndice I: Propuesta de Plan de Ejecución para el Área de Marketing

Enfocándonos en el capítulo II, donde se realiza un análisis interno de la compañía y donde se detalla el diagnóstico de marketing a partir de las 4 P's, se va a proponer una nueva estrategia donde se considerare también las 3 P's de personas, presencia física y proceso.

Producto, tomando como referencia el producto de vigilancia personal que representa el 90% de generación de ventas, el cuál realiza el control de tránsito de personal y vehículos, atención al cliente, supervisión de instalaciones, resguardo de infraestructura y equipos dentro de las instalaciones, apoyo en planes de evacuaciones que se proponen modificar el mismo a partir de las siguientes consultas.

¿Qué debe vender Vigilancia Andina SA? La prioridad debe ser la seguridad para las personas y el patrimonio de la empresa cliente, dentro y en el perímetro externo de las instalaciones. Además del producto estándar, la empresa puede incorporar como parte de su oferta capacitar a los colaboradores de la empresa cliente sobre medidas de seguridad tanto dentro como fuera del trabajo, reacciones ante determinados hechos delictivos y mitigación de riesgos.

¿Qué necesidades satisface mi producto? Otorga un alto grado de confianza a la relación con sus clientes. Brinda seguridad y confianza al personal, incluso fuera de las instalaciones, dado que se otorgan capacitaciones y concientización sobre medidas de seguridad personal, como parte inherente a todos los servicios ofrecidos.

¿Qué características tiene mi producto? ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de cada una de ellas? Un producto que permite una mejora continua en seguridad en la institución, a través de la estandarización con las mejores prácticas e innovando en los servicios, el servicio de atención orientado a generar relaciones de confianza con el cliente a partir de todos sus empleados y el empoderamiento de compartir la cultura de seguridad a

través de capacitaciones y charlas logrando que todas las personas asuman responsabilidad de seguridad en su propio entorno.

¿Qué valor agregado proporciona mi producto? Confianza en la relación entre personal de Vigilancia Andina a todo nivel con el personal de su empresa cliente, fomentado la mejora continua en sus servicios y compartiendo el conocimiento y cultura en seguridad con el personal del cliente.

¿Por qué? Se debe fortalecer la imagen corporativa de la empresa para lograr posicionamiento en el mercado, ya se tienen fortalezas como las relaciones ganadas por el personal con los clientes y clientes con prestigio ganado en sus rubros que potencian la marca, se debe publicar lo mejor de la empresa. Es necesario además informar los intangibles de la empresa al mercado, estos son la experiencia y los clientes, la política de confianza y desarrollo con su personal.

¿Cómo? Implementar Fan page en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram. Desarrollar publicidad en las principales ferias, en este caso PERUMIN y en el caso de colegios en los Open Day.

Precio. ¿Qué valor tiene el producto para el cliente? Los precios son estándar la mayoría de los clientes al analizar precios no encuentran diferencia significativa. El cliente decide la empresa en base al grado de confianza o las relaciones personales con las que cuenta. Por lo tanto, en base a los valores de reducción de costos logrados con la evaluación de proveedores, se podrán realizar descuentos en los precios de los servicios.

¿Existen unos precios estándar establecidos o fuertemente asumidos por los consumidores para nuestro producto o para productos similares? Sí, por lo tanto la diferenciación será en el producto, plaza y promoción. Si se bajan el precio del producto, ¿se lograrán realmente conseguir ventaja competitiva en el mercado? No significativamente, por eso nuestra ventaja se quiere relacionarla más con la diferenciación.

¿Cómo? Aprovechar la reducción de costos obtenida en la selección de proveedores de EPP, para permitir otorgar beneficios que permitan diferenciarnos, como incluir distintas capacitaciones al personal de la empresa cliente en temas de seguridad personal y mitigación de riesgos.

Plaza. Referencia de la empresa en medios digitales. Identificación de la empresa mediante un logo que logre relacionar los valores y principios de la empresa en relación con el cliente, confianza, cultura de seguridad. Campaña de mail marketing, redes sociales, llamadas y establecer una fuerza de ventas, puede iniciarse con freelancer y posteriormente en base a las respuestas, propia o descartarla.

Promoción. Desarrollar estrategias de push – pull para captación de clientes. Push, se han establecido ferias como Perumin y los Open Day, promociones basadas en viajes u otros, anuncios en revistas como la revista de Minería, catálogo de servicios u otros para distribución a los gerentes de empresas clientes. Pull, campañas no publicitarias en eventos de responsabilidad social, orientadas a fortalecer los valores de la empresa, y que permitan dar a conocer y convencer a los clientes de la cultura y valores de la empresa. Otorgar regalos promocionales como gorras, pulseras u otros que permitan a nuestros clientes ayudarnos con la publicidad indirectamente. Promocionar eventos de seguridad con un plan detallado ofreciendo acceso a clientes potenciales.

Personas. Ya comprobada la importancia de la atención o trato del personal operativo en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, es importante capacitar en ello al personal nuevo de Vigilancia Andina SA y asegurar que el personal antiguo sea embajador de la marca, aprovechar la identificación del personal con la empresa, aprovechar la ventaja de ser una empresa con baja rotación. Enfocar la pasión del personal para construir nuevas relaciones que permitan nuevos negocios. Es por todo lo mencionado que es importante establecer mecanismos que trabajen en la motivación del personal, en

este caso asegurar las buenas relaciones entre compañeros y también beneficios, tener enfoque en las necesidades y prioridades del colectivo.

Presencia física. El contacto con personal operativo debe permitir mostrar la diferenciación en el trato, que los clientes tengan buenas experiencias durante los procesos. Por ejemplo, para el acceso a una institución desde un primer momento mostrar educación, hacerle conocedor de que se está atendiendo sus solicitudes, ofrecer preguntas continuas sobre alguna necesidad más, desearles una buena visita y un buen día al retirarse, y hablar de la marca a la cual representan. Presentar un uniforme diferenciador de la marca en coordinación con las exigencias del cliente.

Proceso. Asegurar la calidad en la atención y que el sistema funcione bien y que exista la posibilidad de mejora continua, por ejemplo, evaluar adecuadamente los flujos de personas y las necesidades del sistema, informando con transparencia al cliente propuestas de mejora en base al sistema, evaluando y auditando al personal de manera continua de forma inadvertida y con el cliente.

Finalmente, para sacar adelante las iniciativas de marketing la empresa debe comprender y apoyar la importancia de esta Área y otorgar los recursos necesarios sobre todo en esta primera etapa de implementación

Apéndice J: Material Fotográfico



Figura J1. Imágenes del personal realizando labores de vigilancia.

Apéndice K: Entrevista Inicial con Ejecutivos de la Empresa

Primera reunión de introducción sostenida entre el Equipo de Tesis y el Gerente General de Vigilancia Andina SA, con el fin de tener un primer acercamiento para conocer acerca de la empresa.

Equipo de Tesis. Agradecimiento por haber aceptado que nuestro equipo pueda realizar la consultoría a la empresa y por permitir tener acceso a información restringida, la misma que será trabajada de forma muy confidencial.

RRS Gerente General. Gracias a ustedes, estamos seguros de que con el análisis que realicen a nuestra empresa será una oportunidad de mejora en muchos puntos. Que mejor que el análisis se haga por personas externas a la compañía, que tienen una visión distinta y que puedan identificar algunas oportunidades que probablemente nosotros no hemos notado.

Equipo de Tesis. Nos gustaría que nos cuentes como se inicia Vigilancia Andina S.A.

RRS Gerente General. Vigilancia Andina SA se constituye inicialmente para dar un servicio de vigilancia exclusivamente a las empresas del Grupo Rizo Patrón y a sus directores, esta fue la propuesta inicial.

Equipo de Tesis. ¿Por qué no se consideró desde un inicio dar servicio a otras empresas?

RRS Gerente General. Porque la empresa no había sido creada para ese fin, no teníamos como objetivo generar ingresos por ventas a terceros. Nuestro propósito solo eran las empresas del grupo, es decir en ese momento Cemento Andino S.A., Unicon, ARPL, entre otras.

Equipo de Tesis. ¿Cuándo deciden abrir mercado y extender sus servicios a terceros?

RRS Gerente General. Bueno, esto se decide después de algunos años que VASA ya estaba funcionando, cuando sentíamos que estaba consolidada, que era una empresa con experiencia y que contábamos con los recursos para poder brindar este tipo de servicio, que no es fácil, a otras empresas. Es ahí que los mismos directores nos empiezan a referir con sus contactos, dueños o directores de otras empresas.

Equipo de Tesis. Como es la organización de VASA, con cuantas gerencias cuenta la empresa.

RRS Gerente General. Aparte de la Gerencia General, tenemos dos gerencias; la gerencia de Administración y Finanzas a cargo del señor Rafael Barragán y la Gerencia de Operaciones a cargo de mi persona, esta gerencia a su vez tiene una subgerencia de operaciones a cargo del Sr. Pulgar. Asimismo, bajo mi responsabilidad está el Área de Sistema Integrado de Gestión a cargo de la Ing. Lizardo. (cada una de las personas antes mencionadas se presentan personalmente y detallan sus funciones dentro de la organización).

Equipo de Tesis. Muchas gracias por el tiempo brindado hoy, nos gustaría tener una nueva reunión. Si es factible nos gustaría reunirnos con la Ing. Lizardo para conocer más a detalle el proceso de certificación que han realizado y como manejan su sistema integrado de gestión.

RRS Gerente General. Con gusto agendemos una nueva reunión para que ella les detalle estas particularidades.

Apéndice L: Organigrama Propuesto

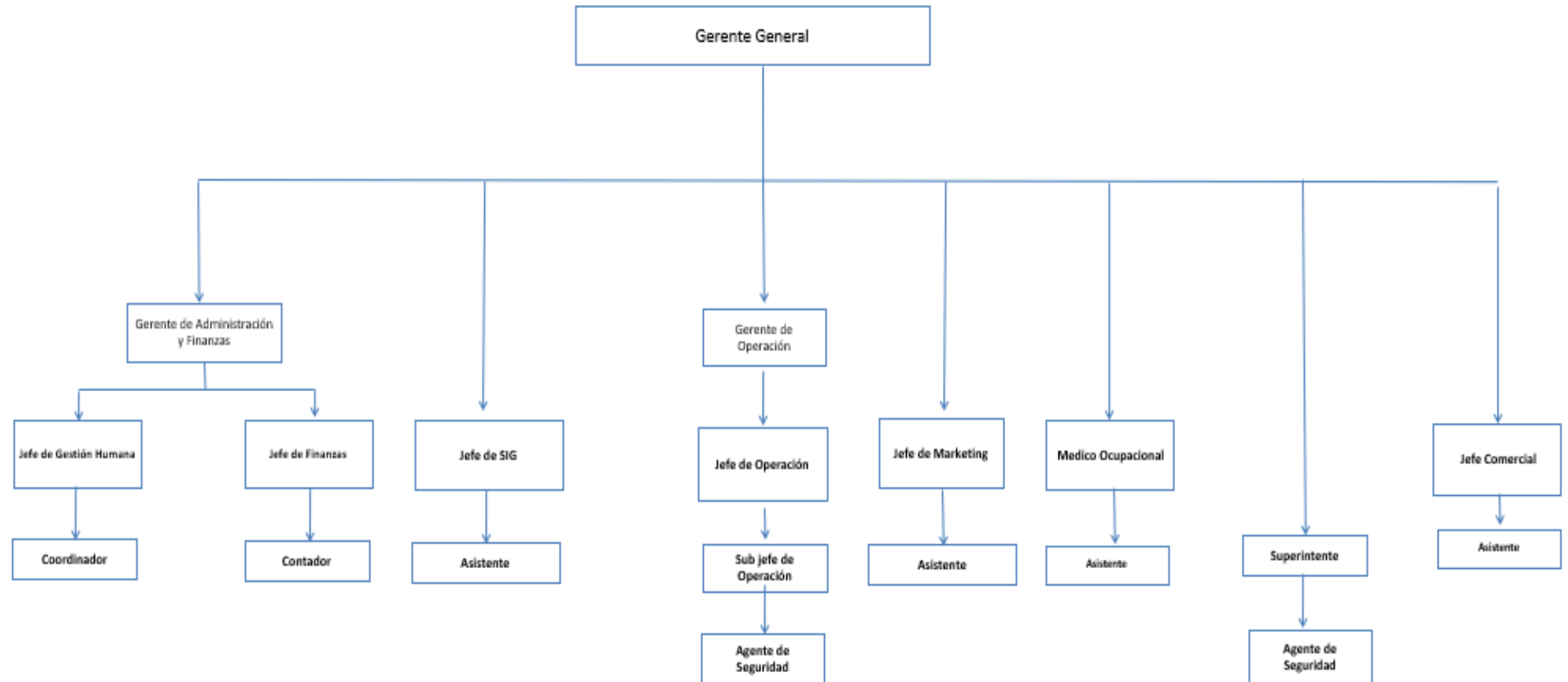


Figura L1. Organigrama propuesto por la consultoría

Apéndice M: Calculo de los Beneficios Cuantitativos Esperados

Para este apéndice se muestran los cálculos de los beneficios cuantitativos mostrados en la tabla 12. Como una de nuestras primeras iniciativas es la creación del área de marketing y nuestra segunda iniciativa es potenciar el área comercial, según las proyecciones mostradas en las Tablas 16 y 20, se tiene las utilidades EBITDA de los dos escenarios, está considerando que para el año 2019 no se ha implementado ninguna de las dos iniciativas y estas comienzan a inicios del 2020.

Tabla M1

Beneficio de creación del Área de Marketing y Comercial (Soles)

Descripción	Dic-19 S/.	Dic-20 S/.
Utilidad EBITDA con área de Marketing y Comercial (realista)	3,183,741.18	3,653,454.08
Utilidad EBITDA sin área Marketing y Comercial	3,183,741.18	3,626,187.09
Diferencias para el año 2020		27,266.99

Según lo mostrado en la Tabla M1, la creación del área de marketing y potenciar el área comercial generan un beneficio para el primer año de S/. 27,266.99, se ha distribuido de manera proporcional este benéfico entre las dos áreas, el área de marketing se le asigna el 55% con un beneficio calculado de S/. 14,996.84 y potenciar el área comercial el resto con un S/. 12,270.15

Para la mejora de procesos, se han considerado la implementación de dos mejoras, la primera mejora es la adecuada selección de proveedores de manera que se espera reducir un 2% la compra de suministros, en la tabla M2 se muestra el beneficio, en la tabla se considera un crecimiento de los costos de suministro en un 5.38% desde el 2018.

Tabla M2

Reducción de Costo por Iniciativa de Selección de Proveedores (Soles)

Descripción	Dic-18 S/.	Dic-19 S/.	Dic-20 S/.
Compras de suministros	945,690.84	996,569.01	1,050,184.42
Reducción de Costos en 2% para el 2020			21,003.69

Por mejora en la atención de reclamos de los clientes se espera que se puedan renovar el 10% de los contratos con los clientes que no pertenecen al grupo económico, es decir el 55% de los clientes totales, se toman los datos de la Tabla 16, se tiene como dato que los clientes de grupo económico generan una venta del 65%.

Tabla M3

Renovación de Contratos de Clientes Externos (Soles)

Descripción	Dic-18 S/.	Dic-19 S/.	Dic-20 S/.
Utilidad EBITDA	2,778,831.82	3,183,741.18	3,626,187.09
Utilidad EBITDA clientes externos del grupo	972,591.14	1,114,309.41	1,269,165.48
10 % por renovación de contratos de los clientes externos para el año 2020			126,916.55

Por último, con la certificación ISO 9001:2015, se pretende retener a un cliente importante que es el colegio Markham, entre los requisitos para mantener contrato con Vigilancia Andina SA, el colegio a puesto como condición que debe contar la certificación, la facturación que genera el servicio a este colegio es aproximadamente de S/. 1,500,00.00, con una utilidad EBITDA de 4.76% del precio de venta, por lo tanto, el beneficio que genera conservar este cliente es S/. 71,400.00.

Apéndice N: Propuesta de Mapa de Procesos para Vigilancia Andina SA

Para este apéndice se muestran el mapa de procesos del área de marketing, que se complementa con el funcionamiento actual de la empresa.

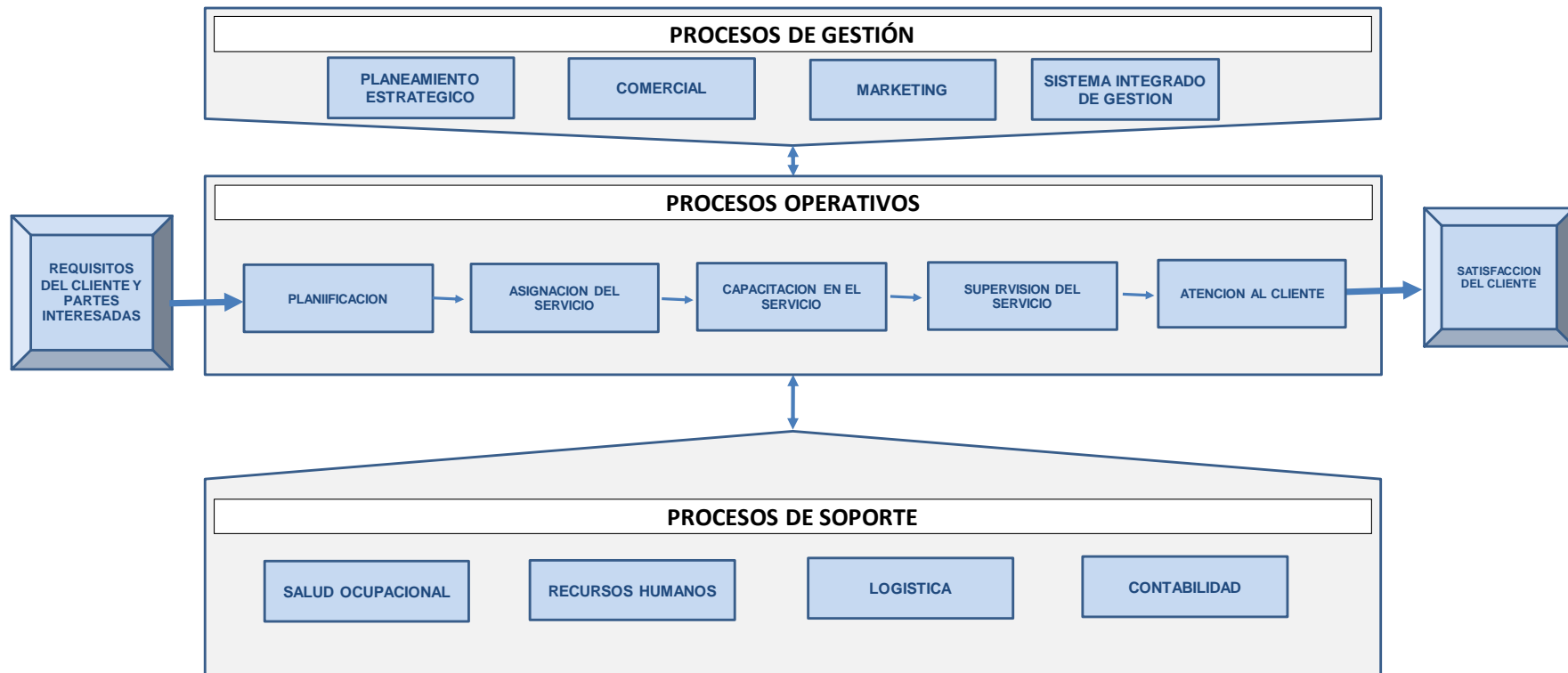


Figura N1. Mapa de proceso del área de marketing propuesto por la consultoría