

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting de Servicios Múltiples Ica S.A.C.

SERMICA

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Miguel Ángel Castro Rosas DNI 43410934

Erick Caldas Castillo DNI 41365585

Jaime Jesús Uribe Iturrino DNI 44821137

César Augusto Chipana Pérez DNI 46661267

Asesor:

Alex Henry Llaque Sánchez DNI 17916948

Código ORCID 0000-0001-9230-1748

Jurado

Percy Samoel Marquina Feldmann, Presidente

Jorge Benny Benzaquen De las Casas, Jurado

Ica, febrero de 2021

Agradecimientos

A CENTRUM Católica.

A la empresa Servicios Múltiples Ica S.A.C. por apoyarnos con la información brindada y disposición a aportar a nuestra tesis.

A nuestras familias por brindarnos el respaldo durante todo el proceso de esta maestría.

A nuestro asesor Alex Llaque por la guía y experiencia proporcionada para el desarrollo de la presente.

A los profesores por la constante disposición y entrega para formarnos en esta especialización.

Dedicatorias

A mis papas Javier, Elena y Carmela quienes me motivaron constantemente a alcanzar mis metas.

A mi preciosa hija Macarena quien es el motor y motivo de todas mis luchas y por la cual me levanto día a día lleno de felicidad.

A mi amor Wendy, por apoyarme en los momentos difíciles y por estar siempre a mi lado.

Jaime Uribe

A mi padres Erico y Cecilia quienes me enseñaron a luchar por mis sueños.

A mi hija Camila quien es mi constante motivación, a mi amada esposa por apoyarme constantemente a concretar mis metas.

Erick Caldas

Resumen Ejecutivo

Servicios Múltiples Ica S.A.C., es una empresa iqueña, fundada en el 2000, dedicada a brindar servicios de seguridad privada, protección y resguardo y atención de seguridad personalizada. Entre sus principales clientes, están: Minera Caracol S.A.C., EGASA, Consorcio Vial Sierra, Concar, Proagro, Cicsa, Shougesa y Sucamec. Sermica S.A.C. cuenta con políticas de seguridad bajo certificaciones ISO 9001 BASC y homologación por de proveedores por la SGS. Así mismo, cuenta con políticas integradas en gestión de calidad, seguridad ocupaciones, y gestión de riesgos.

El Gerente General es Dany Caceres y el Gerente de Recursos Humanos es Joriab Caceres, la empresa se gerencia entre los dos mencionados y el Gerente de Operaciones.

Para la identificación del problema principal, se realizaron entrevistas con la gerencia general y los jefes de área, determinándose que, el problema principal es la Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional. Para tal efecto, la causa raíz del problema, está relacionada con la: falta de gestión estratégica, financiera y marketing; falta de seguimiento en el flujo de seguridad privada, protección y resguardo; y la falta de seguridad en el uso de recursos financieros. Por otro lado, se realizó el análisis externo e interno, así como la revisión de literatura que, sirvió como base para proponer herramientas de alternativas de mejora, como la: matriz de orientación estratégica, fortalecimiento de la gestión comercial con la expansión de nuevas líneas de negocio a nuevas regiones o departamentos del país, programa de excelencia operacional, y el tablero de mando integral. En ese sentido, se elaboró un cronograma de implementación para cada entregable, asignándose un presupuesto, plazo y responsables.

La evaluación económica y financiera demostró la viabilidad del proyecto, revisando dos escenarios. En el escenario optimista, el valor actual neto es S/. **594,219.95**, la tasa de retorno de **97.93%**, y el periodo de recuperación es partir del año 2. Por su parte, en el

escenario pesimista, el valor actual neto es S/. **168,016.23**, la tasa de retorno de **5.14%**, y el periodo de recuperación es partir del año 2.



Abstract

Servicios Múltiples Ica S.A.C., is an Ica company, founded in 2000, dedicated to providing private security, protection and protection services and personalized security attention. Among its main clients are: Minera Caracol S.A.C., EGASA, Consorcio Vial Sierra, Concar, Proagro, Cicsa, Shougesa and Sucamec. Sermica S.A.C. It has security policies under ISO 9001 BASC certifications and approval by suppliers by SGS. Likewise, it has integrated policies on quality management, occupational safety, and risk management.

To identify the main problem, interviews were carried out with the general management and the heads of the área, determining that the main problem is the decrease in sales due to lack of organizational management. For this purpose, the root cause of the problem is related to the: lack of strategic, financial and marketing management; lack of monitoring in the flow of private security, protection and safekeeping; and the lack of security in the use of financial resources. On the other hand, the external and internal analysis was carried out, as well as the literature review that served as a basis for proposing tools for improvement alternatives, such as: strategic orientation matrix, strengthening of commercial management with the expansion of new lines of business to new regions or departments of the country, operational excellence program, and the integral control panel. In this sense, an implementation schedule was drawn up for each deliverable, assigning a budget, deadline, and responsible parties. The economic and financial evaluation demonstrated the viability of the project, reviewing two scenarios. In the optimistic scenario, the net present value is S /. 594,219.95, the return rate of 97.93%, and the recovery period is from year 2. On the other hand, in the pessimistic scenario, the net present value is S /. 168,016.23, the rate of return of 5.14%, and the payback period is from year 2.

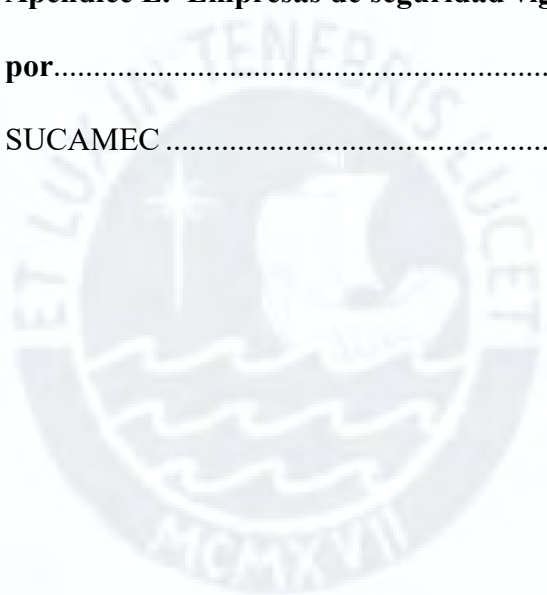
Tabla de Contenidos

| | |
|---|-----|
| Lista de Tablas | xi |
| Lista de Figuras | xii |
| Capítulo I: Situación General de la Empresa | 1 |
| 1.1. Presentación de la Empresa..... | 1 |
| 1.2. Visión, Misión y Valores | 2 |
| 1.3. Conclusión..... | 5 |
| 1.4. Análisis Externo (PESTE)..... | 5 |
| 1.4.1. Factores Políticos..... | 5 |
| 1.4.2. Factores Económicos..... | 8 |
| 1.4.3. Factores Sociales | 11 |
| 1.4.4. Factores Tecnológicos | 13 |
| 1.4.5. Factores Ecológicos..... | 14 |
| 1.5. Análisis Interno (AMOFHIT) | 16 |
| 1.5.1. Administración y Gerencia..... | 16 |
| 1.5.2. Marketing | 18 |
| 1.5.3. Operaciones | 18 |
| 1.5.4. Finanzas..... | 19 |
| 1.5.5. Recursos humanos | 22 |
| 1.5.6. Sistemas de Información | 22 |
| 1.5.7. Tecnología | 23 |
| 1.6. Matriz FODA | 23 |
| 1.6.1. Fortalezas..... | 23 |
| 1.6.2. Oportunidades..... | 24 |
| 1.6.3. Debilidades | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.4. Amenazas | 25 |
| 1.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 25 |
| 1.7.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 27 |
| 1.7.2. Poder de negociación de los clientes | 27 |
| 1.7.3. Potenciales nuevos ingresantes..... | 27 |
| 1.7.4. Potenciales sustitutos..... | 28 |
| 1.7.5. Rivalidad de los competidores..... | 29 |
| 1.8. Modelo CANVAS..... | 29 |
| 1.9. Conclusiones | 31 |
| Capítulo II: Problema Clave..... | 33 |
| 2.1. Problemas Identificados | 33 |
| 2.2. Determinación del Problema Principal | 34 |
| 2.3. Análisis Cualitativo del Problema Principal | 35 |
| 2.3.1. Diagrama de Árbol | 35 |
| 2.3.2. Diagrama de Ishikawa | 36 |
| 2.4. Análisis Cuantitativo | 36 |
| 2.5. Causas Identificadas del Problema Principal | 42 |
| 2.6. Causas Principales..... | 46 |
| 2.7. Causas Identificadas del Problema Principal | 46 |
| Capítulo III: Revisión de la Literatura | 47 |
| 3.1. Mapa de la Literatura | 47 |
| 3.2. Revisión de la Literatura | 47 |
| 3.2.1. La Rentabilidad y la generación de valor | 47 |
| 3.2.2. Gestión de Marketing | 49 |
| 3.2.3. Planeamiento Estratégico | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.4. Gestión por procesos y calidad..... | 53 |
| 3.2.5. Ventas Consultivas | 58 |
| Capítulo IV: Metodología de Consultoría | 61 |
| Capítulo V: Alternativas de Solución..... | 63 |
| 5.1. Alternativas de Solución Identificadas..... | 63 |
| 5.1.1. Implementar acciones de gestión estratégica | 63 |
| 5.1.2. Fortalecer la gestión comercial..... | 64 |
| 5.1.3. Implementar el programa de excelencia operacional | 66 |
| 5.1.4. Implementar Tablero de Cuadro de Mando Integral | 66 |
| 5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución | 69 |
| 5.3. Solución Propuesta..... | 70 |
| Capítulo VI: Metodología Utilizada | 71 |
| Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave | 73 |
| 7.1. Gantt de Actividades, Presupuesto y Responsables | 73 |
| 7.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación..... | 73 |
| 7.3. Riesgos identificados para la Implementación..... | 75 |
| Capítulo VIII: Resultados Esperados | 77 |
| 8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación | 77 |
| 8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación | 77 |
| 8.2.1. Costos Tangibles | 77 |
| 8.2.2. Costos Intangibles | 78 |
| 8.2.3. Indicadores Financieros..... | 78 |
| 8.2.4. Análisis de Sensibilidad | 80 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 83 |
| 9.1. Conclusiones | 83 |

| | |
|---|-----------|
| 9.2. Recomendaciones..... | 84 |
| Referencias..... | 86 |
| Apéndices..... | 90 |
| Apéndice A. Entrevista a Gerente General- Lic. Martín Cáceres Carpio..... | 90 |
| Apéndice B. Entrevista a Gerente General- Dr. Joarib Cáceres Sarmiento | 92 |
| Apéndice C. Estado de Ganancias y Pérdidas, 2014 - 2020 (diciembre)..... | 95 |
| Apéndice D. Empresas de seguridad vigentes autorizadas en Ica por SUCAMEC | 96 |
| Apéndice E. Empresas de seguridad vigentes autorizadas en departamento del Perú por..... | 97 |
| SUCAMEC..... | 97 |



Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>PBI Global (Variación Porcentual)</i> | 8 |
| Tabla 2 | <i>PBI por sectores (Variación Porcentual Real Anual)</i> | 10 |
| Tabla 3 | <i>Estado de Resultados 2014 al 2019</i> | 20 |
| Tabla 4 | <i>Estado de Resultados Junio 2020</i> | 20 |
| Tabla 5 | <i>Estado de Flujo de Caja Proyectado al 2023</i> | 21 |
| Tabla 6 | <i>Matriz FODA</i> | 26 |
| Tabla 7 | <i>Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia</i> | 35 |
| Tabla 8 | <i>Resultados de Jerarquización del Problema</i> | 35 |
| Tabla 9 | <i>Resultados de evaluación de causas según tabla jerarquización y nivel de impacto</i> | 39 |
| Tabla 10 | <i>Criterios de evaluación y puntuación</i> | 39 |
| Tabla 11 | <i>Matriz de Pareto</i> | 40 |
| Tabla 12 | <i>Análisis de los 5 Por qué</i> | 42 |
| Tabla 13 | <i>Causas Principales Según Jerarquización y Nivel de Impacto</i> | 46 |
| Tabla 14 | <i>Esquema de Análisis de Pareto</i> | 57 |
| Tabla 15 | <i>Matriz de Orientación Estratégica para SERMICA S.A.C.</i> | 63 |
| Tabla 16 | <i>Tablero de Cuadro de Mando Integral para SERMICA S.A.C.</i> | 68 |
| Tabla 17 | <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución de Mejoras</i> | 69 |
| Tabla 18 | <i>Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora</i> | 74 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Riesgos del Proyecto</i> | 76 |
| Tabla 20 | <i>Costos Tangibles por la Implementación de Mejoras</i> | 78 |
| Tabla 21 | <i>Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras</i> | 79 |
| Tabla 22 | <i>Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025 (en miles de soles)</i> .. | 81 |
| Tabla 23 | <i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)</i> .. | 82 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 1.</i> | Presentación de SERMICA S.A.C..... | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Índice de confianza del consumidor de Lima Metropolitana..... | 6 |
| <i>Figura 3.</i> | Efectos económicos y sociales del COVID.19. | 7 |
| <i>Figura 4.</i> | PBI de los principales países de la región..... | 11 |
| <i>Figura 5.</i> | Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2017..... | 13 |
| <i>Figura 6.</i> | Organigrama de SERMICA S.A.C. | 17 |
| <i>Figura 7.</i> | Mapa de Procesos de SERMICA S.A.C. | 19 |
| <i>Figura 8.</i> | Modelo de Negocio Actual (CANVAS)..... | 30 |
| <i>Figura 9.</i> | Diagrama de Árbol del problema..... | 37 |
| <i>Figura 10.</i> | Diagrama de Ishikawa..... | 38 |
| <i>Figura 11.</i> | Diagrama de Pareto del problema principal..... | 41 |
| <i>Figura 12.</i> | Mapa de Literatura..... | 48 |
| <i>Figura 13.</i> | Proceso de Planificación de empresa tamaño medio..... | 50 |
| <i>Figura 14.</i> | Marketing operativo en el proceso de planificación estratégica..... | 51 |
| <i>Figura 15.</i> | Plan de Marketing..... | 52 |
| <i>Figura 16.</i> | Factores a considerar en la evaluación de los procesos..... | 53 |
| <i>Figura 17.</i> | Diagrama de Ishikawa..... | 56 |
| <i>Figura 18.</i> | Técnica 5W+2H de análisis de problemas..... | 58 |
| <i>Figura 19.</i> | Marco de trabajo con Desing Thinking..... | 61 |
| <i>Figura 20.</i> | Mapa Estratégico para SERMICA S.A.C..... | 67 |
| <i>Figura 21.</i> | Equipo de mejora continua para SERMICA S.A.C..... | 71 |
| <i>Figura 22.</i> | Matriz de riesgos..... | 75 |
| <i>Figura 23.</i> | Entregables de las propuestas de mejora..... | 77 |

Capítulo I: Situación General de la Empresa

El presente capítulo expone la situación general de la empresa de seguridad SERMICA S.A.C. ubicada en la región Ica, y sus principales actividades en un esfuerzo de ofrecer un servicio de calidad. Asimismo, se analiza el contexto externo e interno en el cual la empresa brinda sus servicios ante las exigencias de la tendencia y crecimiento actual.

1.1. Presentación de la Empresa

Servicios Múltiples Ica S.A.C. - SERMICA S.A.C. es una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada, protección y resguardo; ofrece servicios de calidad con atención personalizada, identificada con R.U.C. 20410409390, con domicilio fiscal en Mza. E Lote 18 Departamento 101 Urbanización Zonas Las Mercedes, Ica; fundada en el 2000, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables y legales del cliente, a través del mejoramiento continuo en los procesos y cumpliendo de manera eficiente en los procedimientos (SERMICA, 2020) .

Asimismo, la empresa lucha frontalmente contra cualquier actividad ilícita, corrupción y soborno; mantiene entre los trabajadores de los diferentes niveles de la empresa, la responsabilidad de una cultura de Seguridad y Salud Ocupacional, convirtiéndola en un estilo de vida. Cumple con las normas y procedimientos establecidos y, con la legislación peruana vigente y otros requisitos suscritos en la empresa, a su vez capacitando y educando a nuestro personal para que efectúe sus labores de una manera ambientalmente responsable (ver Figura 1) (SERMICA, 2020).

Actualmente, la empresa cuenta con la cobertura de servicios a principales clientes como Minera Caracol S.A.C., EGASA, Consorcio Vial Sierra, Concar, Proagro, Cicsa, Shougesa, Sucamec, entre otros. Para brindar el servicio de seguridad, la empresa cuenta con políticas de una empresa de seguridad con certificaciones ISO 9001 BASC y homologación

por SGS; políticas integradas en gestión, en calidad, en seguridad y controles, en seguridad y salud, entre otros (SERMICA, 2020) .



Figura 1. Presentación de SERMICA S.A.C.
Tomado de portal web de SERMICA S.A.C (<https://centrodecontrol8.wixsite.com/website>).

1.2. Visión, Misión y Valores

Visión.

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

(Flietman,2000, p. 283). La empresa tiene como visión en la actualidad:

“Continuar con nuestro crecimiento a nivel nacional, aplicando buenas prácticas de calidad e innovación tecnológica aplicada a las operaciones de un equipo de profesionales en seguridad y resguardo”.

Esta visión fue analizada bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), en la cual se identificó que solo se cumplen los siguientes puntos, de los nueve componentes que deben conformar una visión efectiva

- Tener una ideología central que motive a hacer los cambios.
- Visión de futuro.
- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista.
- Proyectada a un alcance geográfico.

La visión no considera los siguientes componentes:

- Ser conocida por todos en la organización.
- Crear un sentido de urgencia.
- Desarrollar una idea clara y detallada de hacia dónde desea ir la organización.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.

Se sugiere a SERMICA S.A.C. replantear su visión, de acuerdo con sus objetivos a largo plazo, de la siguiente manera: “Al 2025, expandir nuestros servicios a nivel nacional, posicionando con mayor énfasis la marca en la región norte del país”.

Misión.

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Flietman, 2000, p. 37). La empresa presenta la misión en la actualidad:

“Ser una empresa dedicada a brindar servicios de Seguridad Privada, Protección y Resguardo, que ofrece servicios de calidad con atención personalizada, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas mediante el cumplimiento de los requisitos aplicables y legales del cliente”.

Esta misión fue analizada bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en la cual se identificó que sólo se cumplen los siguientes puntos, de los nueve elementos que deben conformar una misión:

- Clientes Consumidores
- Productos: bienes o servicios
- Mercados
- Autoconcepto de la organización
- Preocupación por la imagen pública
- La misión no considera los siguientes puntos:
 - Tecnologías
 - Objetivos de la organización: supervivencia (sostenibilidad), crecimiento, rentabilidad, competitividad.
 - Filosofía de la organización
 - Preocupación por los empleados

El modelo de D'Alessio (2015) permitió analizar los elementos que no se consideran en la misión de SERMICA S.A.C., cuales son importantes incluirlos para impulsar las decisiones del proceso estratégico y alcanzar su visión. Por lo tanto, se sugiere complementar la misión de la siguiente manera: “Brindar a nuestros clientes servicios de seguridad privada, protección y resguardo a nivel nacional, con colaboradores altamente calificados, promoviendo permanente innovación tecnológica y cumpliendo con los estándares internacionales de gestión”.

Valores

La empresa tiene como valores:

- Compromiso con la calidad declaramos que la calidad es un valor transversal, entendiéndola como otorgar un servicio con altos estándares de eficiencia.

- Excelencia en todo lo que hacemos combinamos la excelencia técnica con el enfoque en el negocio, máxima integridad y foco en ofrecer siempre soluciones.
- Responsabilidad Social y Medio Ambiente nos hacemos responsables del impacto de nuestras actividades sobre la sociedad y el medioambiente, contribuyendo al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

1.3. Conclusión

Servicios Múltiples Ica S.A.C., es una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada, protección y resguardo. Entre sus principales clientes se encuentran: Minera Caracol S.A.C., EGASA, Consorcio Vial Sierra, Concar, Proagro, Cicsa, Shougesa y Sucamec. El servicio de calidad que brinda, está respaldado con certificaciones ISO 9001 BASC y homologación por SGS.

1.4. Análisis Externo (PESTE)

La evaluación del contexto externo en el que SERMICA S.A.C. brinda servicios de seguridad, se realizó a través de la metodología de análisis PESTE. Este análisis evalúa los factores externos claves del sector, con un enfoque integral y sistemático, realizando el análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (D'Alessio, 2015, p. 111). Esta evaluación permitió la identificación de oportunidades que deben aprovechar, amenazas que deberán franquear o evitar, así como la detección de factores claves que se debe considerar para que la empresa brinde servicios de seguridad con éxito.

1.4.1. Factores Políticos

Respecto a la política, el Perú atraviesa por un periodo de inestabilidad política e institucional, así como la variabilidad en las políticas fiscales e impositivas. Estos hechos, en general, afectan el crecimiento económico del país, el cual a inicios de año se estimó en 3.5%. Asimismo, esto originó un efecto en el riesgo país, lo cual influye directamente en los niveles de inversión en el Perú, que continúan bajos respecto a años anteriores. En este

contexto, el índice de confianza del consumidor especialmente en Lima Metropolitana es pesimista, lo cual puede repercutir de manera negativa en las ventas (ver Figura 2).



Figura 2. Índice de confianza del consumidor de Lima Metropolitana. Tomado de: Proyecciones de la Economía Peruana, por Apoyo Consultoría (junio 2020) (<https://www.sae-apoyoconsultoria.com/noticia/indicca-pesimismo-en-los-consumidores-de-lima-metropolitana-alcanza-su-mayor-nivel-en-casi-15-anos-jun-2020/>).

Actualmente, la economía mundial atraviesa una crisis sanitaria, humana y económica, debido a la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Los países con economías fortalecidas, en desarrollo y no desarrolladas se encuentran en cuarentena, sus fronteras se encuentran cerradas y sus economías se paralizan, por lo que el tiempo que tomará la recuperación de cada economía en cada país y cómo será el resultado de la aplicación de diversos mecanismos para contenerla, enfrentarla y superarla. Los efectos de la crisis sanitaria por El COVID-19 sobre la oferta de corto y largo plazo se proyectan como grave; así como de tomar la demanda agregada y por sectores, que dependen de las condiciones internas de cada país; por otro lado, se consideran efectos directos e indirectos por las medidas de contención de la pandemia (ver Figura 3) (CEPAL, 2020).

En el Perú, según las medidas normativas en el marco del estado de emergencia (COVID-19) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) durante el estado de emergencia están permitidas las siguientes actividades de producción de bienes: Adquisición, producción y abastecimiento de alimentos; Adquisición, producción y abastecimiento de

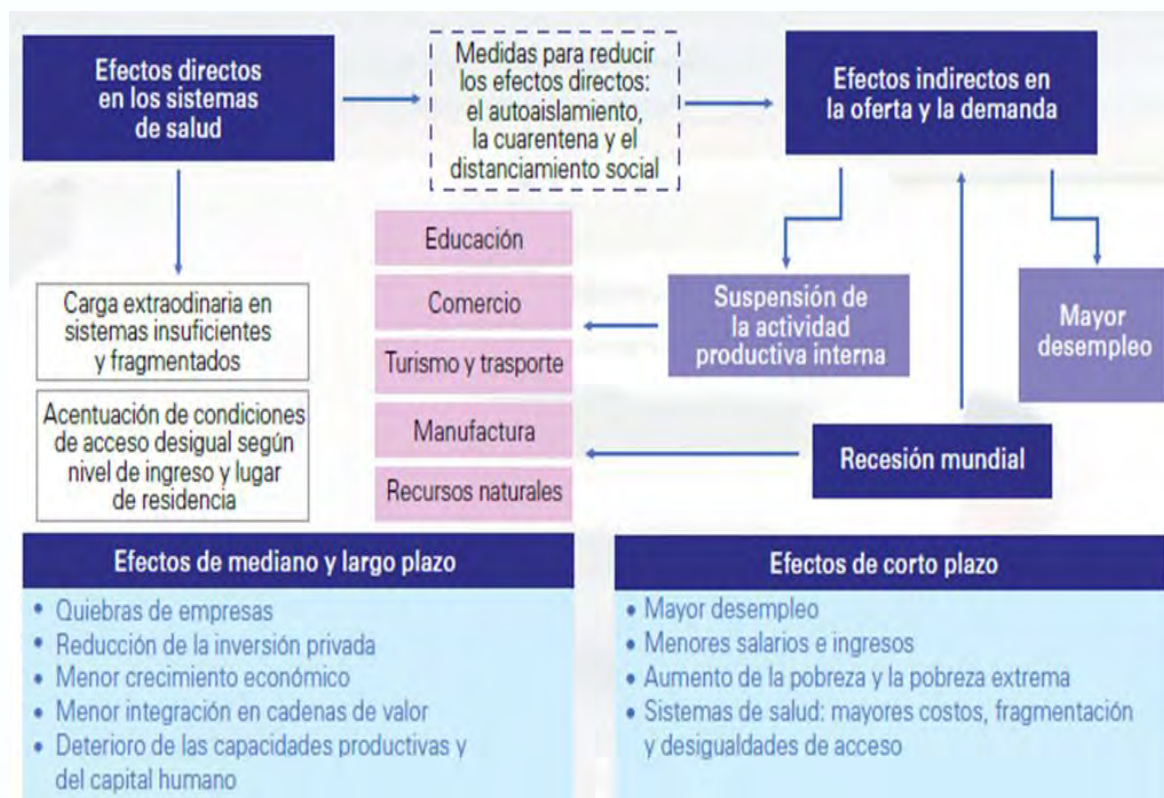


Figura 3. Efectos económicos y sociales del COVID.19.

Tomado de “América Latina y el Caribe ante la pandemia COVID-19, Efectos económicos y sociales”, por CEPAL, 2020

(https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf).

productos farmacéuticos y de primera necesidad; Producción, almacenamiento, transporte, distribución y venta de combustible; Adquisición, transporte y distribución de insumos para mantenimiento de infraestructura y de equipamiento menor (kits de higiene) para la prevención del COVID-19, en los niveles educativos que corresponda.

Las empresas que reinician sus actividades según las medidas normativas del Ministerio de comercio exterior y Turismo (2020) están obligadas a seguir las siguientes medidas: (a) Observar los “Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19”, aprobados por Resolución Ministerial 239-2020-MINSA, así como los protocolos sectoriales; (b) Elaborar su “Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo”; (c) Proceder a su registro en el Sistema Integrado para COVID-19 (SICOVID-19) del Ministerio de Salud; si cumple la empresa podrá reiniciar actividades.

1.4.2. Factores Económicos

Respecto a la economía, Perú tiene alta actividad de importación y exportación, por lo cual el efecto de los eventos económicos externos origina un impacto significativo en toda la línea de servicios. Las variaciones en las tasas de interés del Sistema de Reserva Federal [FED] y las pugnas entre China y EEUU, influyen en el contexto económico peruano. En comparación con las proyecciones presentadas por el Ministerio de Economía y Finanzas en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial se han deteriorado para 2019 (de 3.4% en el IAPM a 3.2%) y para los próximos años (de 3.5% en el IAPM a 3.4% en promedio entre 2020-2023).

La actualización de las proyecciones se dan un contexto donde se han materializado los riesgos de mayores tensiones comerciales entre Estados Unidos (EE. UU.) y China previstos en el IAPM, lo cual ha elevado la incertidumbre global y su potencial escalamiento hacia otras economías. En 2019, el PBI mundial crecería 3.2% -la menor tasa desde 2009- debido a la moderación generalizada de la actividad económica global, afectada por el deterioro de las expectativas de inversión y el menor dinamismo del comercio global. En respuesta a ello, los principales bancos centrales (FED, BCE, entre otros) han mostrado

Tabla 1

PBI Global (Variación Porcentual)

| | 2018 | IAPM 2019 - 2022 | | | | IAPM 2020 - 2023 | | | | |
|--------------------------------------|------|------------------|------|------|------|------------------|------|------|------|------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Mundo | 3.6 | 3.4 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.2 | 3.4 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Economías avanzadas | 2.2 | 1.8 | 1.7 | 1.6 | 1.6 | 1.8 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| Estados Unidos | 2.9 | 2.3 | 1.9 | 1.8 | 1.8 | 2.1 | 2.1 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| Zona Euro | 1.9 | 1.1 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.1 | 1.1 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| Economías emergentes y en desarrollo | 4.5 | 4.6 | 4.7 | 4.7 | 4.7 | 4.3 | 4.3 | 4.5 | 4.6 | 4.6 |
| China | 6.6 | 6.2 | 6.1 | 6.0 | 6.0 | 6.1 | 6.1 | 6.0 | 5.8 | 5.8 |
| América Latina y el Caribe | 1.0 | 1.9 | 2.5 | 2.7 | 2.7 | 1.0 | 1.0 | 2.1 | 2.5 | 2.5 |
| Socios comerciales | 3.7 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.1 | 3.1 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023”, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2020 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf).

señales de una política monetaria más flexible y en algunos países se vienen implementando medidas de política fiscal expansiva (ver Tabla 1) (MEF, 2020).

Para los años (2020-2023), el PBI global crecería alrededor de 3.4%, tras la disipación de las tensiones comerciales y la progresiva recuperación de la inversión privada. En este contexto, el crecimiento de nuestros socios comerciales se ajusta a 3.1% en 2019 (IAPM: 3.3%), ante las menores perspectivas de crecimiento de EE. UU., China y América Latina; y para los próximos años (2020-2023) se mantendría alrededor de 3.2%.

En América Latina y el Caribe alcanzarían un crecimiento de 1.0% en 2019, por debajo de lo proyectado en el IAPM (1.9%) y en línea con lo observado en otros bloques económicos. La revisión del crecimiento se explica por la menor perspectiva de la actividad económica principalmente de Brasil, México y Argentina, por el deterioro de la inversión privada afectada por las bajas expectativas empresariales y factores idiosincráticos. Por el contrario, para el periodo 2020-2023, el crecimiento de la región repuntaría en torno a 2.4% (IAPM: 2.6%), en línea con la recuperación de la inversión privada en economías como Brasil y Argentina (MEF, 2020).

En el Perú, la proyección de crecimiento del PBI para 2019 se revisa a 3.0% (IAPM: 4.2%), en línea con un menor avance de la actividad económica durante el primer semestre, periodo en el cual la economía peruana fue afectada severamente por factores transitorios que generaron una contracción de los sectores primarios (-3.1% en el primer semestre 2019), particularmente en la pesca, minería y manufactura primaria (ver Tabla 2). Asimismo, el entorno internacional influyó negativamente en el crecimiento, principalmente en los sectores orientados a la demanda externa y en la dinámica de la inversión no minera. Para el segundo semestre 2019, se prevé una aceleración del crecimiento del PBI, tras la disipación de los choques de oferta y por una recuperación de la demanda interna (MEF, 2020).

Tabla 2

PBI por sectores (Variación Porcentual Real Anual)

| | Peso Año Base 2007 | 2018 | 2019 | 2020 | Prom. 2020 - 2021 |
|-------------------------|-----------------------|------|-------|------|----------------------|
| Agropecuario | 6.0 | 7.8 | 3.8 | 4.0 | 4.0 |
| Agrícola | 3.8 | 9.4 | 3.3 | 4.0 | 4.0 |
| Pecuario | 2.2 | 5.5 | 4.5 | 4.1 | 4.0 |
| Pesca | 0.7 | 39.7 | -17.5 | 8.4 | 2.4 |
| Minería e hidrocarburos | 14.4 | -1.3 | 0.9 | 2.7 | 4.8 |
| Minería metálica | 12.1 | -1.5 | 0.5 | 2.6 | 5.5 |
| Hidrocarburos | 2.2 | 0.0 | 3.1 | 3.6 | 0.6 |
| Manufactura | 16.5 | 6.2 | -0.9 | 3.4 | 4.0 |
| Primaria | 4.1 | 13.2 | -7.7 | 3.4 | 4.2 |
| No primaria | 12.4 | 3.7 | 1.9 | 3.4 | 3.9 |
| Electricidad y agua | 1.7 | 4.4 | 4.3 | 4.8 | 4.9 |
| Construcción | 5.1 | 5.4 | 4.6 | 6.0 | 5.9 |
| Comercio | 10.2 | 2.6 | 2.8 | 3.6 | 3.8 |
| Servicios | 37.1 | 4.5 | 4.4 | 4.8 | 5.0 |
| PBI | 100.0 | 4.0 | 3.0 | 4.0 | 4.5 |
| PBI primario | 25.2 | 3.3 | 0.1 | 3.3 | 4.4 |
| PBI no primario | 66.5 | 4.2 | 3.9 | 4.5 | 4.8 |

Nota. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023”, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2020 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf).

Para el periodo 2020-2023, la economía peruana alcanzará tasas de crecimiento por encima de 4.0%, impulsada principalmente por el fortalecimiento de la inversión privada y pública, y por el efecto de las medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país. Con ello, Perú continuará liderando el crecimiento en la región en 2019 y en los próximos años (ver Figura 4). En un contexto de creciente incertidumbre internacional y local, existen riesgos asociados a una recuperación de las expectativas de los agentes económicos más lenta respecto a lo esperado, lo que podría afectar las decisiones de inversión y consumo, y reflejarse en una menor proyección de crecimiento de la actividad económica (MEF, 2020).

Ante el confinamiento y las medidas de atención ante la emergencia sanitaria por la COVID-19, se ha brindado una norma para promover el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de las empresas que afrontan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios, a efectos de asegurar la

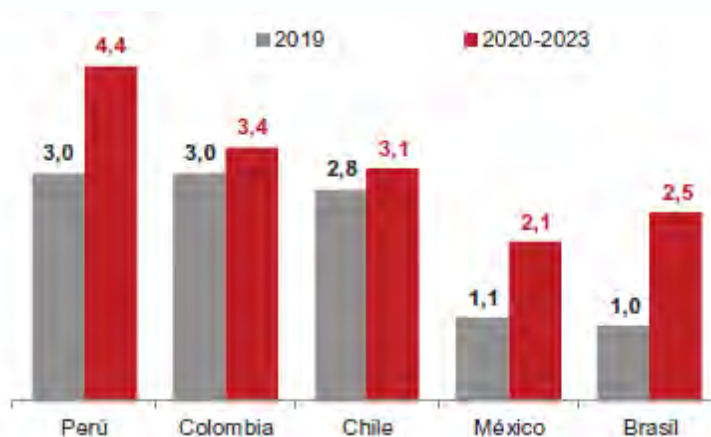


Figura 4. PBI de los principales países de la región.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023”, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2020

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf).

continuidad de la cadena de pagos en la economía nacional. Asimismo, se han dado diversas normas con la finalidad de promover el financiamiento de la microempresa y la pequeña empresa (MYPE) a través de créditos para capital de trabajo, para así mantener e impulsar su desarrollo productivo. Dichas normas autorizan excepcionalmente a COFIDE, hasta el 31 de diciembre de 2020, a participar como fideicomisario del Fondo Crecer, en tanto no altere su calidad de banco de desarrollo de segundo piso. De la misma manera, se ha otorgado un subsidio para el pago de planillas de empleadores del sector privado, orientado a la preservación del empleo, así como medidas excepcionales para que las entidades del sistema financiero modifiquen las condiciones contractuales de sus créditos, a fin de facilitar el pago de los deudores, otras medidas para el pago de fondos otorgados o liberados por el gobierno a través de cuentas del sistema financiero y empresas emisoras de dinero electrónico (MEF, 2020).

1.4.3. Factores Sociales

La población total fue de 29 millones 381 mil 884 habitantes registrados en el XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, más 1 millón 855 mil 501 habitantes omitidos, 5.94%, de la población total estimada con la Encuesta de

Evaluación Censal post-empadronamiento; registrando un total de 31 millones 237 mil 385 habitantes. La población ha tenido un crecimiento promedio anual de 1.0% durante el periodo 2007–2017, lo cual confirma la tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional en los últimos 56 años. De una Tasa de Crecimiento de 2.8% en el periodo intercensal 1961–1972, pasó a 2.6% entre 1972–1981, desciende a 2.0% en el periodo 1981–1993, y en el penúltimo periodo intercensal fue de 1.6% por año. En el período de mayor crecimiento de la población, según estudios de fecundidad, la Tasa Global de Fecundidad era 6.0 hijas/os en promedio por mujer, este nivel ha descendido hasta 2.5 para el lapso 2010–2015 (INEI, 2018).

Según el Censo del 2017, la población masculina asciende a 14 millones 450 mil 757 hombres, que representan el 49.2% de la población censada y la población femenina a 14 millones 931 mil 127 mujeres, es decir el 50.8%.; en el Censo 2007 la estructura de la población fue 49.7% y 50.3% respectivamente. Las regiones más pobladas son Lima Metropolitana (43 distritos) y la región Lima con 8'442,409 habitantes; seguido de Piura con 1'676,315; La Libertad con 1'617,050 habitantes. Por otro lado, la región Ica registró 711,932 habitantes, de los cuales el 49.6% son hombres y 50.4% mujeres (INEI, 2018).

En el ámbito social, el Perú es un país pluriétnico y pluricultural conformado, mayoritariamente por población mestiza. Asimismo, han ocurrido transformaciones demográficas importantes en las últimas décadas, las migraciones de las personas del sector rural al urbano han generado importantes cambios culturales que han definido nuevos estereotipos y estilos de vida. Los niveles socioeconómicos en Lima se encuentran con mayor participación en el NSE A, B y C (ver Figura 5). Los NSE de Lima Metropolitana evidencia una oportunidad, considerando que un factor relevante en la industria automotriz peruana es el crecimiento de la clase media (NSE B 24.4%), pues aumentó el volumen de potenciales clientes y de interesados en comprar autos. Como complemento, la mayor accesibilidad a

créditos, especialmente de tipo vehicular, potencia e incrementa la probabilidad de compra de autos y maquinarias (APEIM, 2018).

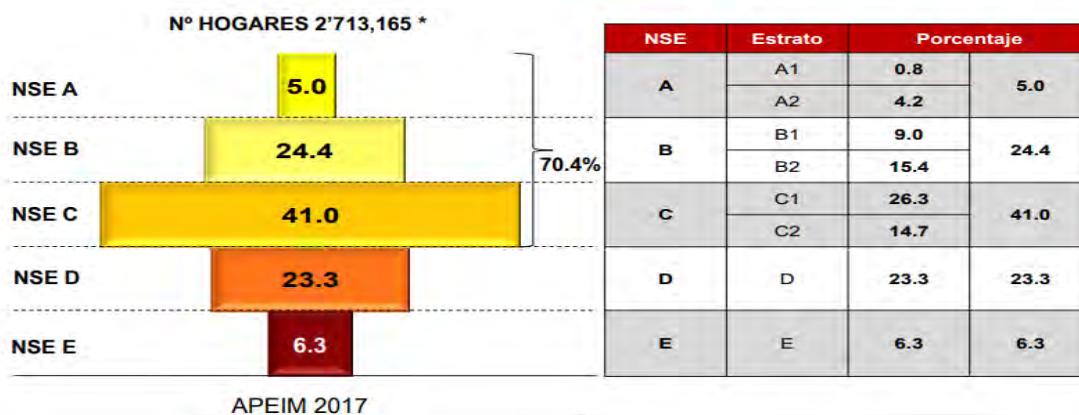


Figura 5. Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2017.

Tomado de APEIM, 2018 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>).

La llegada del coronavirus a muchos países a nivel mundial ha originado sensaciones de incertidumbre y preocupación en la población. El Estado ha venido tomando una serie de medidas para mitigar el impacto de la pandemia mundial, a nivel social y económico principalmente. Según un estudio realizado por el Servicio Mundial [BBC], a junio de 2020 además de las 440,000 muertes por covid-19 registradas en todo el mundo de forma oficial, durante la pandemia han fallecido al menos otras 130,00 personas a nivel global. Dada la coyuntura actual, se espera que la economía esté en recesión durante el 2020, lo que provocará un aumento de la pobreza y la desigualdad. El Gobierno ha ensamblado un programa integral de alivio y contención económica para proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas que comprende medidas de apoyo a los ingresos, pago de impuestos diferidos y garantías de crédito para el sector privado según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020).

1.4.4. Factores Tecnológicos

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2020 del Institute of Management Development [IMD] de Suiza, el aumento de la competitividad de los mercados obliga a las

empresas a implementar mejoras tecnológicas en sus procesos productivos, un factor importante para diferenciarse y ser competitivo es asignar los recursos necesarios para desarrollos tecnológicos; con la tecnología adecuada se alcanza a ser eficiente además de permitir ahorrar en costos lo cual contribuye a ser más competitivos en el mercado. Aparte de ello, implementar avances tecnológicos, fomenta el desarrollo agroindustrial, dando un valor agregado a las materias primas y/o productos finales. Para medir el nivel de aceptación en la aplicación de tecnologías, no sólo se debe medir por el nivel de sofisticación sino en la manera como se logran satisfacer los requerimientos cada vez más exigentes del mercado. No obstante, el Perú ocupa el puesto 70 a nivel mundial en la dimensión de Innovación - GII. La infraestructura tecnología en el Perú es muy baja comparada con el resto de países de América Latina, la conectividad se muestra baja (IMD,2020).

En lo referente a eficiencia en los negocios, según el Ranking de Competitividad Mundial 2020 del IMD, Suiza, el Perú mejora cinco posiciones siendo esta una posición relativa y en valores absolutos de 41 puntos se registró un incremento a 42 puntos, este eje valora la productividad y eficiencia de las empresas con estándares internacionales. En este rubro se ha mejorado la plataforma laboral y la tecnología digital, siendo aun un reto optimizarlas, el mercado laboral se ve incierto a corto plazo de la economía peruana, otra área importante son las finanzas y las oportunidades de acceso al crédito y la inversión en el mercado bursátil; además de considerar la big data y el gran valor de emprendimiento de los peruanos, esto con las aptitudes y valores de los peruanos se espera ver fortalecida.

1.4.5. Factores Ecológicos

En el ámbito ecológico, existen diversos movimientos y corrientes ambientales que buscan reducir las emanaciones de dióxido de carbono, que en parte son producidos por los automóviles, a consecuencia del quemado de combustibles. Por ello, se están buscando

alternativas a los combustibles fósiles y han surgido, a partir de ellos los autos eléctricos o con fuentes menos agresivas que la gasolina. El aspecto ecológico es importante y considerado con responsabilidad social y ambiental por muchas de las grandes compañías automotrices. En el Perú, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) es el encargado de fiscalizar el cumplimiento de las políticas medioambientales en las empresas.

El año 2017 fue época bastante dura para el Perú, el cual fue azotado por el fenómeno del niño, el cual trajo desastres para nuestra nación especialmente en el sector económico, infraestructura y agricultura. Las regiones del norte fue una de las más afectadas por evento climático, que a pesar de que fue el año pasado los efectos siguen evidenciándose en el presente. Por lo tanto, la nueva tendencia del sector agrícola debe ser llevar una actividad consciente, sustentable con la ecología y el medio ambiente. El cuidado de los recursos, como la tierra y el agua es fundamental para preservar los recursos para las generaciones futuras.

En el Perú en el mes de junio ha suscrito un convenio con el Reino Unido para brindar asistencia técnica a la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC) en la construcción de obras de prevención y reconstrucción. Una parte del convenio comprende el tratamiento de 17 ríos, cinco quebradas y el drenaje en siete ciudades de la costa, así como la reconstrucción de 15 establecimientos de salud y 74 colegios emblemáticos. Los proyectos considerados en este convenio se encuentran en nueve regiones del país como son Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ancash, Lima, Ica y Huancavelica. Estas obras generarán 30,000 empleos directos, lo que a su vez permitirá el apoyo al sector agrícola en el norte del país, según BCRP (2020).

En conclusión, el Perú representó bien siendo un país con diversos ritmos de crecimiento, y las actividades relacionadas con servicios y ejecución de proyectos en construcción, mecánicas y de electricidad; encuentran oportunidades donde el crecimiento es más estable, económica y políticamente, y especialmente en las economías que basan su

crecimiento en el desarrollo de sectores estratégicos como la minería y construcción. Sin embargo, se apreció la mayor contracción en el presente año, debido la emergencia sanitaria COVID-19 que, obligó a la paralización de obras y reactivación gradual de actividades de acuerdo a las medidas establecidas por el gobierno. No obstante, las expectativas para el 2021 son alentadoras, por lo que se considera importante diversificar la oferta de servicios en sectores diversos para, no poner en riesgo la sostenibilidad de diversos negocios, debido a embates políticos y económicos que viene atravesando el país.

Los factores sociales y ambientales generan alta implicancia para el desarrollo sostenible de las empresas y el cumplimiento para la ejecución de proyectos; y los intereses empresariales deben tomar en cuenta este escenario para minimizar riesgos y desarrollar estrategias que transformen los contextos sociales y ambientales en favor de las empresas. Las fuerzas que interactúan en la industria exigen que se desarrollen los factores claves de éxito de la misma para hacer frente a los riesgos y amenazas, y aprovechar las oportunidades.

1.5. Análisis Interno (AMOFHIT)

La evaluación del contexto interno de la empresa SERMICA S.A.C. consideró la metodología de análisis AMOFHIT, con el objetivo de analizar los diferentes aspectos internos de la empresa e identificar sus principales fortalezas y debilidades.

1.5.1. Administración y Gerencia

La empresa se encuentra gerenciada por el Sr. Dany Martin Cáceres Carpio, quien se encuentra a cargo de la Gerencia General, con funciones de planear, aprobar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades tanto administrativas, de venta de servicio, operativa, y financiera de la empresa SERMICA S.A.C, así mismo encargado de resolver los asuntos que requieran su intervención. La gerencia de dirección estratégica, a cargo del Sr. Ricardo Leonel Barrios Bujanda, con funciones de la planificación, implementación de supervisión de todos los puestos de seguridad a nivel nacional, monitorea de manera

permanente cada puesto de servicio. La gerencia de operaciones, a cargo del Sr. Máximo Jerónimo Cáceres Ormeño, con funciones de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa como armas, uniformes, movilidad, equipos de comunicación, entre otros.

La empresa SERMICA S.A.C. se encuentra estructurada según el organigrama establecido (ver Figura 6). La gerencia general se encuentra a cargo de toda la organización, directamente trabaja con el asistente de gerencia, asesor legal y el equipo de sistema integrado de gestión (SIG). Presenta tres áreas funcionales gerencia de operaciones, gerencia comercial, y gerencia de administración. La gerencia de operaciones presenta mayores áreas de operaciones de centro control, coordinación con Sucamec, jefatura de operaciones e instrucción, supervisión zonal, supervisión residente, entre otros.

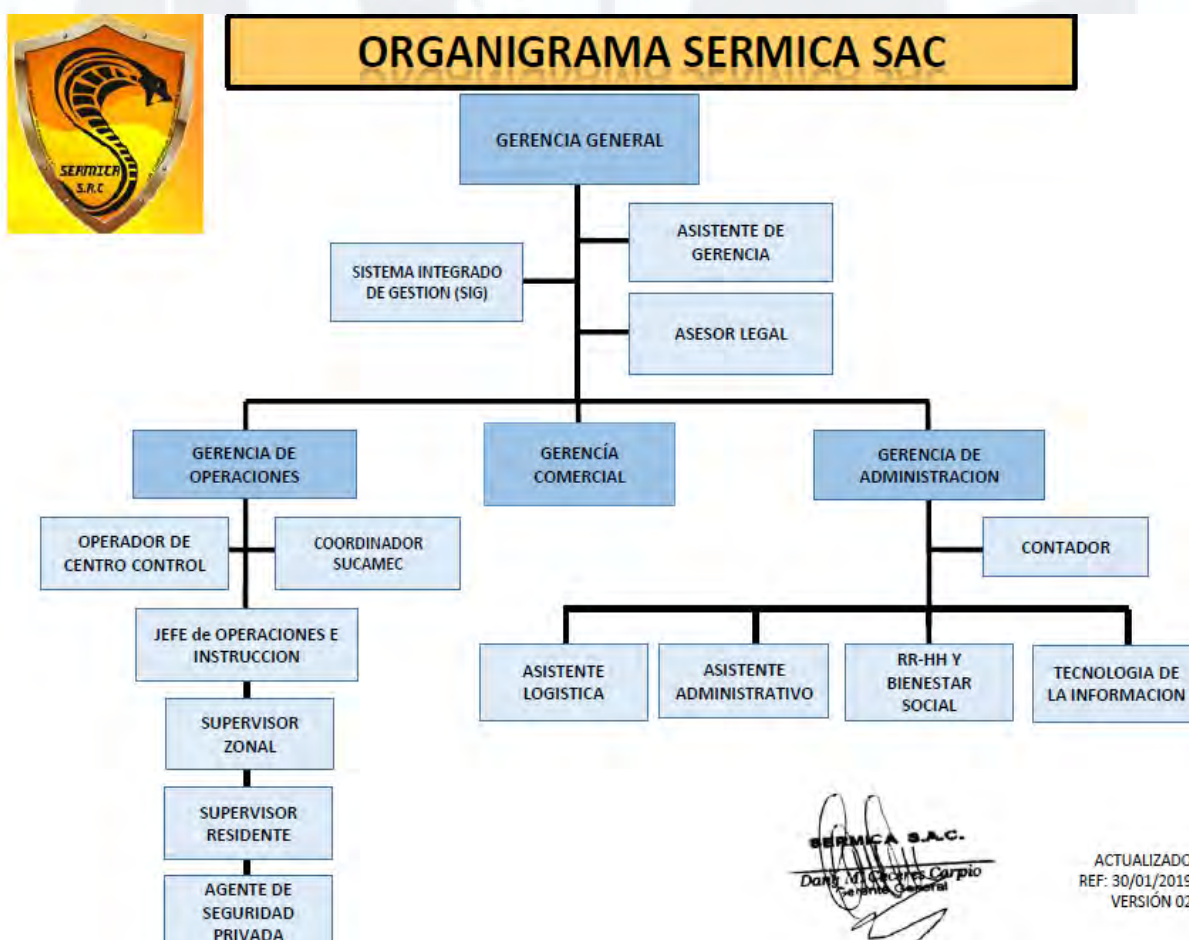


Figura 6. Organigrama de SERMICA S.A.C.
Tomado de “Organigrama”, por SERMICA S.A.C, 2019

1.5.2. Marketing

La empresa cuenta con propia autonomía para definir las actividades de marketing, principalmente en los canales ventas, así como en las redes sociales; por la naturaleza de esta línea de negocio enfocado al consumidor directo como empresas, a cargo de la gerencia general y comercial; quienes logran mantener buena relación con varios clientes por su pronta respuesta a sus requerimientos y garantía asegurada.

Los servicios que brinda SERMICA S.A.C. son: Vigilancia privada, Seguridad de resguardo y patrimonio, y Monitoreo de cámaras de seguridad. Las cotizaciones varían de acuerdo a las necesidades del cliente; puesto que se consideran el número de personal armado, horarios de rutina, cámaras de seguridad y monitoreo, lugar de ejecución del servicio, entre otros.

1.5.3. Operaciones

El área de operaciones es considerada la parte central de la empresa y está a cargo del área respectiva y de la gerencia general, en el equipo se encuentran dos hijos y un ingeniero; quienes se encargan de contestar mails, organizar las diferentes labores de la empresa. El mapa de procesos de la empresa inicia con la identificación de riesgos del cliente potencial, gestiona el plan estratégico optimizando los recursos humanos, económicos, y sociales; de acuerdo a los estándares de calidad de servicio y calidad, como la asistencia legal, y velando por la seguridad, ejecuta el servicio de seguridad y vigilancia privada brindando un servicio de proceso seguro y garantizando la satisfacción del cliente (ver Figura 7).

La empresa tiene su oficina principal en la ciudad de Ica, brindando servicios en distintos puntos del país como en Ica, Ayacucho, Apurímac, Arequipa, Cusco y Lima. Entre nuestros principales clientes tenemos a CONCAR S.A., Autoservicios San Isidro S.A., COSAPI S.A., CICSA PERU S.A.C.

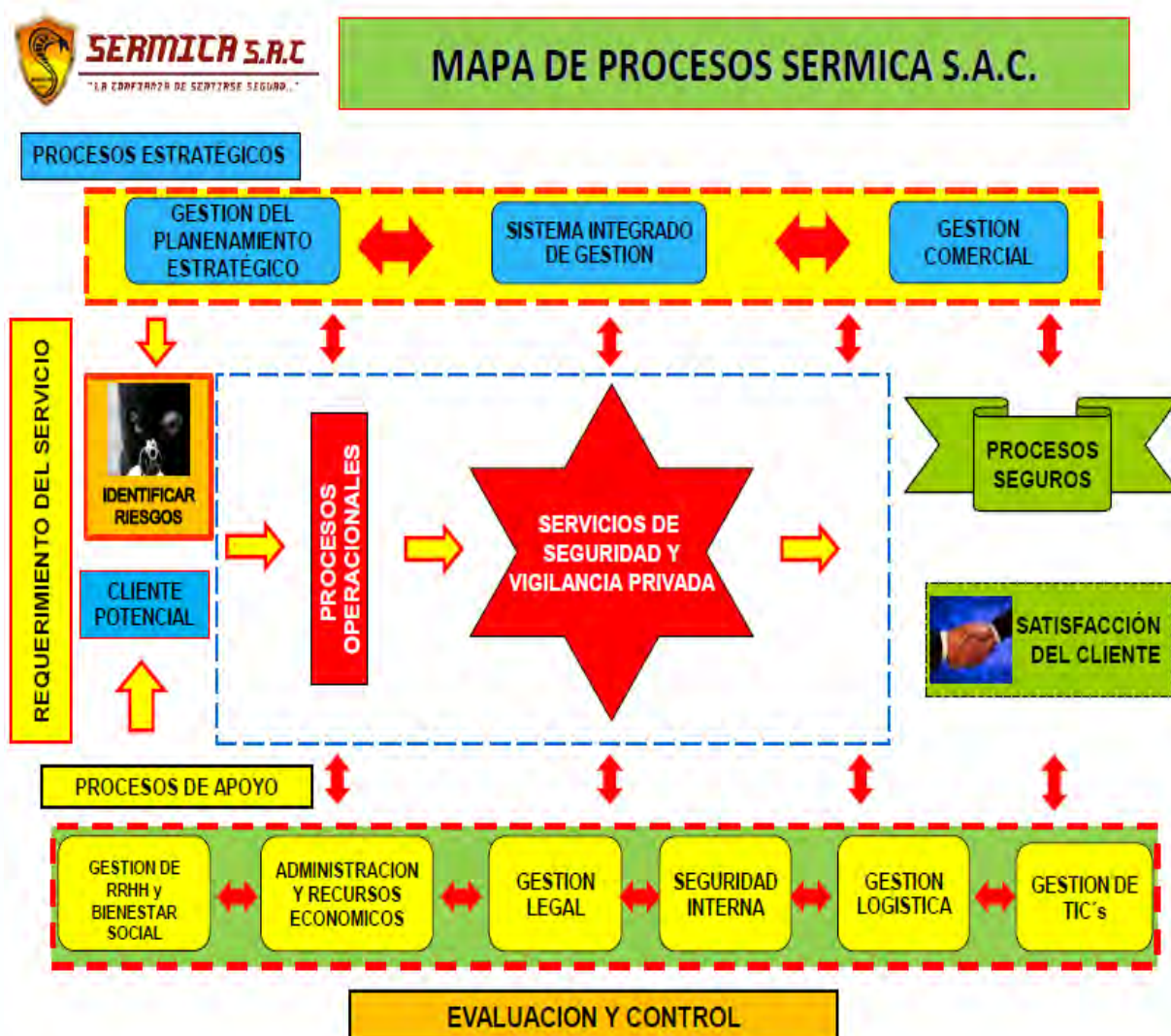


Figura 7. Mapa de Procesos de SERMICA S.A.C.
Tomado de "Procesos", por SERMICA S.A.C, 2019.

1.5.4. Finanzas

La empresa cuenta con varias deudas que le han quitado gran parte de la liquidez disponible mensual; y por lo tanto en cada año de operación. Es así, que en el 2019 el resultado del ejercicio anual fue de 85,091.23 soles, con disminución del 52.44% respecto del periodo anterior (ver Tabla 3). Antes de la cuarentena, la empresa tenía problemas de liquidez; sin embargo, con el programa "REACTIVA PERÚ" la empresa accedió a este programa permitiéndoles resolver el problema de liquidez y enfrenta los costos y gastos durante el periodo de la crisis sanitaria. Cabe resaltar que el problema de liquidez es una consecuencia en su mayoría de la falta de regularidad de pago de los diferentes clientes.

Tabla 3

Estado de Resultados 2014 al 2019

| Descripción | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | | | | | | |
| Prestación de servicios | 4,338,586.17 | 3,536,358.75 | 4,478,232.30 | 5,748,695.65 | 7,962,590.07 | 6,312,174.40 |
| Costo | | | | | | |
| Costo de servicios | 3,259,092.46 | 3,053,489.03 | 3,836,894.71 | 4,861,763.38 | 6,759,457.22 | 5,079,165.00 |
| | 1,079,493.71 | 482,869.72 | 641,337.59 | 886,932.27 | 1,203,132.85 | 1,233,009.40 |
| Gastos | | | | | | |
| Administrativas | -777,756.31 | -337,235.95 | -458,852.58 | -588,287.16 | -905,002.65 | -966,341.30 |
| | 301,737.40 | 145,633.77 | 182,485.01 | 298,645.11 | 298,130.20 | 266,668.10 |
| Otros Ingresos - Egresos | | | | | | |
| Otros ingresos | | 2,746.55 | | 116.14 | 33,345.76 | 10,405.71 |
| Ingresos financieros | 611.13 | 75.64 | 60.95 | 10,458.15 | 8.77 | 198.19 |
| Otros gastos | | | | | | |
| Gastos financieras | -61,372.56 | -64,600.32 | -61,129.80 | -151,131.64 | -152,541.64 | -192,180.77 |
| Resultado del Ejercicio | 240,975.97 | 83,855.64 | 121,416.16 | 158,087.76 | 178,943.09 | 85,091.23 |

Nota. Tomado de Información Financiera, por SERMICA S.A.C, 2020.

A junio del 2020, de acuerdo a la información financiera la empresa registró un monto por prestación de servicios de 2'750,008.98 soles, y costo de venta por 1,932,992.81 soles, generando una utilidad bruta de 817,016.17 soles (ver Tabla 4). A junio del 2020, la empresa presentó una utilidad de 40,775.55 evidenciando la crisis sanitaria que afecta a todos los sectores económicos.

Tabla 4

Estado de Resultados Junio 2020

| | | Contabilidad |
|----------------------------|----|---------------|
| Prestación de Servicios | S/ | 2,750,008.98 |
| Costo de Servicios | S/ | -1,932,992.81 |
| (-) Utilidad Bruta | S/ | 817,016.17 |
| (-) Gastos Administrativos | S/ | -752,141.11 |
| | S/ | 64,875.06 |
| (+) Ingresos Financieros | S/ | 199 |
| (-) Otros Gastos | S/ | |
| (-) Gastos Financieros | S/ | -24,298.51 |
| Utilidad o Pérdida | S/ | 40,775.55 |

Nota. Tomado de Información Financiera, por SERMICA S.A.C, 2020.

Las proyecciones en los siguientes tres años, muestran una tasa de crecimiento de 2% en los ingresos por los servicios de seguridad y vigilancia privada (ver Tabla 5); sin embargo, se consideran los egresos con una tasa de crecimiento de 3.8% para el periodo de 2023, resultado un saldo acumulado del efectivo y equivalente de efectivo de 1804,605 soles al 2023.

Tabla 5

Estado de Flujo de Caja Proyectado al 2023

| | Set-Dic 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | | | |
| Actividades de Operación | | | | |
| Efectivos de Cobranzas a Clientes | 1,905,000 | 6,180,000 | 6,300,000 | 6,420,000 |
| Otros Ingresos | | | | |
| Total Ingresos | 1,905,000 | 6,180,000 | 6,300,000 | 6,420,000 |
| Egresos | | | | |
| Actividades de Operación | | | | |
| Pago a Proveedores | -60,000 | -174,000 | -186,000 | -198,000 |
| Pago de Remuneraciones y Beneficios Sociales | -1,268,540 | -3,529,350 | -3,559,710 | -3,567,300 |
| Pago de Tributos | -80,000 | -1,678,729 | -1,708,729 | 1,738,729 |
| Compra de Maquinaria y Equipo | | | | |
| Gastos Financieros (Reactiva 1) | | -279,829 | -476,715 | -199,012 |
| Gastos Financieros (Leasing Scotiabank 1) | -20,290 | | | |
| Gastos Financieros (Leasing Scotiabank 2) | -15,622 | -28,655 | | |
| Gastos Financieros (Hipoteca) | -24,079 | -72,236 | -72,236 | -72,236 |
| Gastos Financieros (Otros) | -105,213 | -115,020 | -39,791 | -39,791 |
| Otros Gastos | -5,500 | -4,800 | -4,350 | -3,850 |
| Total Egresos | -1,579,244 | -5,882,619 | -6,047,531 | -2,341,460 |
| Saldo Neto de Efectivo y Equivalente de Efectivo por las actividades | 325,755 | 297,381 | 252,469 | 601,082 |
| Saldo del Efectivo y Equivalente de Efectivo al inicio del Ejercicio | 327,917 | 653,672 | 951,054 | 1,203,522 |
| Saldo Acumulado del Efectivo y Equivalente del Efectivo | 653,672 | 951,053 | 1,203,523 | 1,804,604 |

Nota. Tomado de Información Financiera, por SERMICA S.A.C, 2020

1.5.5. Recursos humanos

Respecto a la fuerza laboral de SERMICA S.A.C, la cultura organización es insipiente y gran parte del recurso humano presenta media rotación en la empresa; especialmente el personal operativo. La rotación en promedio es media respecto a las posiciones de gerencia; puesto que ellos mantienen los cargos administrativos y con quienes cierran las ventas; sin embargo, resulta necesario la documentación de las funciones de todos los colaboradores de la empresa. Brinda como incentivo bonos a los colaboradores dado el cumplimiento de sus funciones en la empresa.

La empresa cuenta con 200 personas aproximadamente, personal de seguridad capacitado los mismo que pasan por un programa de evaluación y selección; necesitan contar con años de experiencia en el rubro de seguridad y resguardo, lo cual es complejo de obtener dado que no es fácil poder encontrar a las personas con licencia de portar arma y que vivan cerca de la obra o puesto de resguardo que se requiere. La empresa, paga sueldos de acuerdo el precio de mercado actual, cumpliendo con el pago de todos los beneficios además de los incentivos como bonos por rendimiento de sus funciones. Actualmente existe poco nivel de rotación lo cual es positivo para rubro de la empresa donde se busca cumplir con el empleado sobre todo con la remuneración de manera puntual.

1.5.6. Sistemas de Información

Actualmente la empresa no cuenta con un área netamente tecnológica dentro de su planilla; sin embargo, el soporte de la red es tercerizado solo para el control de ventas con un programa software de gestión empresarial, dado que todas las demás actividades se controlan manualmente. Asimismo, el sistema de información que utiliza es a través de las redes sociales con el uso de equipos comunes, aún no cuenta con la tercerización y manejo del servicio web, el cual se encargará de alimentar de manera constante la página web y redes sociales.

Actualmente, la empresa no cuenta con una calidad de información especialmente diseñada para actividades de marketing, financiera, operaciones, logística y recursos humanos. No hay información de calidad basados en un sistema de planificación de recursos empresariales; es decir, para el sistema contable y financiero como SAP o ERP para analizar y tomar decisiones correctas: Asimismo, sucede con la información gerencial y realizar un adecuado acompañamiento y seguimiento a las consultas y respuestas de contratistas; y alguna coordinación u observación, entre otros. No utilizan ningún sistema de información especial, solo un aplicativo que lo descargan desde el Play Store llamado VMS-4500.

1.5.7. Tecnología

Sobre tecnología, la empresa utiliza los recursos con sistema estándar de equipos de cómputo del mercado, cajas para control de ingresos (en algunos casos), control de productos mediante inventarios y listas. No se cuenta con algún sistema operativo especializado para el control virtual, remoto ni equipamiento para intervención a los procesos operativos como TI cajeros, equipos de cómputo, entre otros. No se innova ni en procesos de tecnología, esto generara una baja adopción de nueva tecnología para el personal de seguridad; en concreto la capacidad tecnológica del personal es mala. Solo el 2% de sus servicios cuenta con cámaras de seguridad (solo empresas grandes a la que se brinda el servicio). Se pretende en el corto plazo adquirir un vehículo blindado para el traslado de materiales de valor; dado la competencia en el mercado.

1.6. Matriz FODA

1.6.1. Fortalezas

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran:

- Experiencia y reconocimiento en el mercado de la seguridad por más de 18 años.
- Buena relación comercial con los clientes y proveedores.

- Cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001:2015) y BASC (Gestión en Control y Seguridad).
- Buen historial crediticio con entidades bancarias.
- Disponibilidad de recursos humanos con perfil de personal de seguridad.
- Cumplimiento de la normatividad legal vigente.

1.6.2. Oportunidades

Entre las principales oportunidades identificadas se encuentran:

- Estabilidad macroeconómica.
- El entorno de inseguridad ciudadana se mantendrá en un alto nivel para los próximos 5 años.
- Crecimiento favorable del PBI regional en los últimos 5 años.
- Cierre de empresas competidoras por incumplimientos legales o mal servicio ofrecido.
- Participación en Concursos Públicos, Licitaciones y demás para entablar relaciones con el Estado.

1.6.3. Debilidades

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran:

- Falta de seguimiento a materiales y equipos logísticos para la prestación de servicio.
- Poca claridad en designación, aplicación de funciones y responsabilidades.
- Estrategia de retención del personal operativo administrativo poco enfocada, alta rotación de personal.
- Falta de un Plan de continuidad del negocio.
- Falta reforzar el desarrollo de habilidades blandas en los líderes-jefes.

- Falta de sistema de compensaciones (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros).
- Falta de seguimiento a la ejecución presupuestal.

1.6.4. Amenazas

Entre las principales amenazas identificadas se encuentran:

- Cambios en la normativa aplicable al sistema introduciendo nuevos requisitos para las empresas de seguridad.
- Alta ilegibilidad de empresas de seguridad y vigilancia privada, que presten servicio por un monto inferior al del mercado.
- Hackers, que puedan vulnerar nuestro sistema para robo de información o sabotaje a cuentas bancarias.
- Ingreso de Empresas de Seguridad Transnacionales al mercado Nacional.
- Modificación del Código penal para introducir penas más severas para quienes hacen uso de armas de fuego en eventos delictivos.

La MFOA ha permitido identificar trece (24) estrategias internas. De estas, seis (6) están orientadas a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; cinco (5), a buscar oportunidades externas para superar las debilidades; tres (3), en confrontar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; y tres (2), a evitar las amenazas del entorno que puedan afectar a la empresa (ver Tabla 6).

1.7. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis del subsector de seguridad y vigilancia privada en la zona sureste del Perú, se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2014), que considera los siguientes elementos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

Tabla 6

Matriz FODA

| | | FORTALEZAS- F | DEBILIDADES-D |
|---|--|---|--|
| MATRIZ FODA | | 1.Capacidad de emprendimiento de los fundadores, dispuesta a liderar y continuar con el crecimiento del negocio familiar. 2.Imagen de marca por más de 50 años. 3. Bajo costos de producción. 4.Buena calidad del producto. 5. Disponibilidad de materiales e insumos (rellenos) que permite diversidad de presentaciones. 6. Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos. 7. Capital propia (solvencia financiera aceptable) | 1. Falta de visión, misión, estrategias, objetivos de largo y corto plazo (sin plan estratégico) 2. Falta reforzar estrategias de marketing y comunicación hacia los consumidores finales (no se cuenta con plataforma de página web) 3. Falta de nuevas tecnologías que permita incrementar la capacidad de producción (es artesanal) 4. Compleja estructura del financiamiento para adquisición o renovación de activos fijos de producción. 5. No se cuenta con un plan integral de mantenimiento de los activos físicos de producción. 6. Deficiente gestión y desarrollo humano (línea de carrera, incentivos, capacitaciones, entre otros) |
| OPORTUNIDADES- O | | FO. Explote | DO. Busque |
| 1. Crecimiento sostenido de la economía y estabilidad macroeconómica. | | FO1. Desarrollar un plan de marketing para fortalecer las estrategias de precio, producto, plaza y promoción (F3,F4,F5,O2,O5) | DO1. Desarrollar estrategias de comunicación digital: página web y redes sociales (D2,O2) |
| 2. Incremento de la demanda de consumidores de chocolates. | | FO2. Desarrollar la marca a nivel nacional (F1,F2,F7,O1,O2,O3) | DO2. Desarrollar nuevos instrumentos financieros, que permita financiamiento de capital de trabajo de corto y largo plazo (D4,O1,O3) |
| 3. Incremento del mercado debido a la mayor inversión privada (mayor número de tiendas y centros comerciales en Ica, Chincha, Pisco, Nazca, y Lima) | | FO3. Desarrollar la variedad de productos a ofertar, según el crecimiento de la demanda (F4,O2,O2,O4) | DO3. Desarrollar un plan de expansión de nuevos locales en la región Sur y en la ciudad de Lima ,con un infraestructura innovadora y atractiva para los consumidores (D1,D3,D4,O3) |
| 4. Incremento de la producción de cacao y otros insumos en el Perú. | | | |
| 5. Diversidad de plataformas de redes sociales. | | | |
| AMENAZAS | | FA. Confronte | DA. Evite |
| 1. La estacionalidad en la venta de chocolates, que disminuye la demanda. | | FA1. Desarrollar programas de fidelización de clientes para consolidar el mercado, y elevar barreras de ingreso (redes de contacto) (F1,F2,A2) | DA1. Implementar estándares de calidad en gestión alimentaria (Norma IFS FOOD, ISO 22000:2018) (D1,D3,A1,A2) |
| 2. Incremento de competidores directos, y de chocolatería fina. | | FA2. Desarrollar un equipo de recursos humanos motivado y comprometido con el crecimiento de la empresa (F1,A2,A3) | DA2. Formar equipos de mejora continua, que sean los responsables de la implementación de buenas prácticas en la gestión de los procesos internos de la empresa (D1,D6,A3) |
| 3. Preferencia de los consumidores por marcas de mayor reconocimiento en el mercado. | | FA3. Fortalecer la política de fijación de precios, a partir de la optimización de los costos operativos de venta (F3,F5,A1,A2) | DA3. Desarrollar estrategias de ventas por metas y comisiones (D1,D6,A2,A3,A5) |
| 4. Incremento en el consumo de productos sustitutos. | | | |
| 5. Inestabilidad en el precio del dólar, afecta la compra de materia prima y activo fijo de producción. | | | |

1.7.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es bajo, tanto para el caso de los proveedores de uniformes, útiles de aseo, empresa de comunicación y equipos; dado que estos productos son los que se encuentran en el mercado sin restricción o sensibilidad alguna. Entre las principales empresas proveedoras se encuentran:

- GALAAD E.I.R.L. encargada de abastecer de uniformes al personal de seguridad
- América Móvil Perú S.A.C. quien opera en sector de telecomunicaciones y provee de equipos celulares y equipos de comunicación.
- Banco SCOTIABANK quien nos facilita préstamos para seguir invirtiendo en la empresa.

1.7.2. Poder de negociación de los clientes

La presión de negociación de los clientes es media, debido a que existe un mercado de ofertantes y un mercado de demandantes; en el cual la mejor alternativa de elección la realizarán en base a la experiencia, al servicio eficiente y a la atención exclusiva por parte de las empresas. Sin embargo, existe una competencia de libre mercado que no permite a los usuarios tener el poder necesario para manejar y dominar a las empresas que brindan los servicios de seguridad. Entre los principales clientes se encuentran:

- Concar S.A.
- Autoservicio San Isidro S.A.
- Cosapi S.A.
- Cicsa Perú S.A.C.

1.7.3. Potenciales nuevos ingresantes

Como en toda empresa de servicios, el principal recurso es el recurso humano con experiencia, en la zona sur del Perú, presenta barreras de solvencia económica y soporte financiero dada la liquidez que deben enfrentar las empresas para cubrir especialmente los

honorarios de los colaboradores en la fecha indicada; así como el pago de los servicios en telecomunicaciones. A efectos se considerar que los clientes, paguen los servicios 5 o 10 días después de la conformidad y cumplimiento de servicios. Asimismo, las nuevas empresas deben reclutar el personal con experiencia en manejo de armas y con licencias de SUCAMEC.

1.7.4. Potenciales sustitutos

El servicio de seguridad y vigilancia privada, ejerce cierto empoderamiento con el recurso humano; sin embargo, existen diferentes tipos de servicios de Seguridad pueden presentar distintos sustitutos. Entre los principales se encuentran la sustitución tecnológica, dado que se podría reemplazar guardias de seguridad por sistemas electrónicos; y comercial, como en el caso de la integración de un cliente hacia atrás o de otros tipos. Generalmente la sustitución presenta una mezcla de tecnología y comercialización.

Por otro lado, para ciertos clientes para el servicio de Seguridad no existe sustitución posible. Como un servicio sensible al recurso humano en el servicio de vigilancia como es el caso de transporte de valores como dinero, de diversas formas se maneja el “dinero electrónico”, pero sigue existiendo la necesidad de transporte físico de valores. Los billetes físicos no pueden enviarse por módem; o en caso de una investigación compleja, el empleo de medios electrónicos no reemplaza al investigador entrenado al momento de interpretar los hallazgos.

Desde un punto de vista estructural, cada prestación de Seguridad que se realiza empleando un sustituto es una prestación menos que realiza una empresa del sector. Los sustitutos, compiten con las empresas de Seguridad disminuyendo su rentabilidad esperada. La presencia de productos y servicios sustitutos crecen rápidamente por los márgenes de ganancia en el servicio, abaratamiento de sustitutos, y sustitución inducida por los competidores, entre otros.

1.7.5. Rivalidad de los competidores

En la actualidad, existe una fuerte rivalidad entre las empresas de servicios de seguridad y vigilancia privadas por posicionarse en el mercado, presentándose en grandes empresas con participación en todo el ámbito nacional y en ciudades estratégicas como Lima, Piura, La Libertad, Ica, Arequipa, entre otros. Las empresas competidoras más importantes en el mercado son: G4S, PROSEGUR, SECURITA PERÚ, entre otros.

1.8. Modelo CANVAS

SERMICA S.A.C., es una empresa dedicada al servicio de seguridad de calidad altamente competitivo, y con la convicción de ser una empresa líder en el ramo de la seguridad, que opera desde el 2000. El modelo de negocio está dirigido a instituciones y empresas de la región Ica, así como otras alrededor de la región. El Modelo Canvas es una herramienta que permite definir modelos de negocio innovadores simplificado en cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones (ver Figura 8). Entre sus principales elementos se indica:

1. Propuesta de valor. Basada en la observación, empatía y comprensión del problema a resolver por medio del servicio que brinda SERMICA S.A.C. Esta propuesta de valor detalla la estrategia competitiva en el servicio personalizado con el equipo de trabajo capacitado y mejor entrenado, equipado con sistemas multimedia que permiten brindar el servicio monitoreado las 24 horas y con acceso a puntos clave de control. Asimismo, garantiza el cumplimiento de las medidas de protección y protocolo ante la emergencia sanitaria del Covid-19.
2. Segmentos de clientes. El cliente es la base del modelo de negocio, y atiende a la necesidad de seguridad de las empresas.



| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de Trabajo (personal calificado y entrenado) -Proveedores (de equipos telefónicos, equipos de seguridad, uniformes, equipos digitales, salas de vigilancia, cámaras entre otros) -Inversionistas - Bancos, Cajas Municipales | <p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio de seguridad -Cumplimiento de las normas de seguridad y calidad, cumplimiento de protocolos de seguridad sanitaria | <p>Propuesta de valor</p> <p>Servicio personalizado con el equipo de trabajo capacitado y mejor entrenado, equipado con sistemas multimedia que permiten brindar el servicio monitoreado las 24 horas y con acceso a puntos clave de control. Control de cumplimiento de las medidas de protección y protocolo ante la emergencia sanitaria del Covid-19.</p>  | <p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interacción directa mediante la atención personalizada. -Interacción indirecta mediante redes sociales, donde informamos sobre las características del servicio, calidad y puntualidad. | <p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Microempresas. -Pequeñas y medianas empresas. -Valoran el servicio de seguridad y protección.  |
| <p>Estructura de coste</p> <p>Se concentra en la contratación del personal humano, entrenamiento y constante capacitación, así como el control de salud. Adquisición de equipos multimedia como laptops, pcs, equipos de vigilancia, teléfonos portátiles, servicios de internet, entre otros. Equipos como armas de seguridad, uniformes, herramientas de seguridad, equipos protectores, entre otros.</p> | | <p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Es la utilidad del servicio de vigilancia y prestación de seguridad por horas y unidades de personal asignado .</p> | | |

Figura 8. Modelo de Negocio Actual (CANVAS)

3. Canal de ventas Se entregará la propuesta de valor a cada segmento de clientes y de acuerdo a sus necesidades y perfiles.
4. Relación con los clientes. Comunicación directa en tiempo real dado que pueden conectarse y verificar el servicio on line; atención de consultas y reclamaciones personal y virtual.
5. Socios clave: ¿Quiénes serán tus aliados claves? Serán los principales proveedores calificados, especialmente enfocados en servicios digitales y de internet.
6. Actividades clave: Es necesario llevar una serie de actividades clave internas como procesos de monitoreo del servicio, cumplir con los requisitos que garanticen el cumplimiento de las certificaciones de calidad.
7. Recursos clave: Especiales para la operación eficiente diaria del servicio, como personal, equipos, software, entre otros.
8. Flujo de ingresos: Se ofrecerá el servicio por horarios semanal y/o mensual, dependiendo de las necesidades y requerimientos del cliente.
9. Estructura de costos: Se presentan estrategias de costos fijos y variables dentro de la empresa, con los cuales se analiza los costos de planilla de personal, seguros, costos de equipos y mantenimiento.

1.9. Conclusiones

El análisis FODA, permitió a la empresa formular estrategias internas que permiten evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la empresa, además de ayudar a identificar y evaluar los procesos internos. Así mismo, ha permitido a SERMICA S.A.C. conocer su entorno competitivo, para hacer frente sector al cual pertenecen o están por pertenecer, esto les ayudará a comprender los factores que determinan la rentabilidad del sector en el corto y largo plazo.

La competencia más grande que poseen las empresas regulares de esta industria son las empresas irregulares que hoy en día han visto en la inseguridad ciudadana un mercado atractivo, combatir la informalidad es una tarea muy difícil que la Superintendencia Nacional de Servicios de Seguridad, Armas y Municiones [SUCAMEC] y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] han empezado a resolver cruzando información para aplicar las sanciones correctivas, así como lograr concientizar a los clientes de las consecuencias de contratar empresas irregulares.



Capítulo II: Problema Clave

2.1. Problemas Identificados

En el presente punto, se determinaron (3) problemas, los cuales fueron indicados por el dueño de la empresa, y la Gerencias, de acuerdo a las entrevistas realizadas en las cuales se pudo encontrar indicios de los problemas. En ese sentido, se describe la situación actual de cada uno de ellos.

Problema N°1: Falta de gestión financiera que limita la inversión eficiente de capital de trabajo. SERMICA S.A.C., no viene realizando análisis financiero ni presupuestos programados. En ese sentido, existen limitaciones de información contable para el sinceramiento de la estructura de costos por actividades. Cabe mencionar que, la empresa cuenta con varias deudas que le han restringido su cash flow mensual, por lo cual, el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, cada vez, es más limitada.

Problema N°2: Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional. La ausencia de herramientas como plan estratégico y plan de marketing, no permite a la empresa, contar una visión clara, estrategias internas, objetivos de corto y largo plazo. Así mismo, no se cuenta con plan de marketing que, proponga objetivos cualitativos y cuantitativos, como: (a) aumento en el índice de ventas, (b) desarrollar impacto de marca, (c) aumentar la cuota de mercado para un producto o servicio, (d) lanzamiento de nuestros productos, (d) atraer nuevos segmentos de mercado, (e) incorporar a la empresa en nuevos mercados a nivel internacional o local, (f) introducir técnicas de fidelización y mejoras de las relaciones con los clientes,(g) incrementar la rentabilidad. En ese sentido, se analizó, que este problema, viene siendo ocasionado por doce (12) causas principales:

1. Falta de actualización en la estandarización de los procesos
2. Falta de gestión estratégica, financiera y marketing
3. Falta de actualización de la estructura organizacional

4. Falta de sistemas de información
5. Falta de abastecimiento de materiales y sistemas tecnológico de seguridad y resguardo
6. Falta de actualización o implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001)
7. Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo
8. Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros
9. Falta de motivación
10. Personal no capacitado
11. Falta de personal de gestión comercial
12. Falta de liquidez en los últimos tres años (2017-2019)
13. Falta de gestión de inventarios

Problema N°3: Falta de gestión de la demanda y estudios de mercado. Con respecto a este punto, la empresa viene realizando estudios de mercado con la escasa información comercial que tiene la empresa a un periodo determinada. Así mismo, no se ha desarrollado el análisis DAFO sobre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como la identificación de características de los actuales y potenciales competidores. No obstante, al no contar con este análisis, las decisiones gerenciales se tornan de mayor riesgo.

2.2. Determinación del Problema Principal

De acuerdo a lo revisado en el punto anterior, para los dueños y Gerencias de Sermica S.A.C., existen tres (3) problemas que vienen afectando el incremento de sus ventas y su expansión de mercado. En ese sentido, se realizó el análisis cuantitativo de estos problemas identificados que, consistió en la valorizar según la escala de grado de importancia, y el impacto con respecto al costo, cliente y el proceso interno (ver Tabla 7).

Tabla 7

Escala de Jerarquización Según Grado de Importancia

| Escala | Grado de Importancia |
|--------|-------------------------|
| 1 - 3 | Sin importancia |
| 4 -5 | Poca importancia |
| 6 - 7 | Medianamente importante |
| 8 -9 | Importante |
| 10 | Muy importante |

Nota. Tomado de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos”, López, M. (2014).

Los resultados indican que, para el dueño de la empresa y las Gerencias, el problema principal N°2 es: **Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional**; el cual tiene puntaje de veintinueve (29), en comparación con el problema N°1: Falta de gestión estratégica, financiera y marketing (24), y el problema N°3: Falta de gestión de la demanda y estudios de mercado (20). No obstante, Sermica S.A.C., deberá realizar el análisis cualitativo y cuantitativo, en el marco del problema N°2.

Tabla 8

Resultados de Jerarquización del Problema

| N° | Problema | Impacto en el proceso interno | Impacto en el costo | Impacto en el cliente | Puntaje total |
|----|---|-------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | Falta de gestión estratégica, financiera y marketing | 8 | 8 | 8 | 24 |
| 2 | Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional | 10 | 10 | 9 | 29 |
| 3 | Falta de gestión de la demanda y estudios de mercado | 7 | 7 | 6 | 20 |

2.3. Análisis Cualitativo del Problema Principal**2.3.1. Diagrama de Árbol**

Mediante la aplicación de esta herramienta, se elaboró una lluvia de ideas que permitan identificar las causas principales que ocasionan el problema N°2: **Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional** (ver Figura 9).

2.3.2. Diagrama de Ishikawa

Este diagrama, conocido como causa-efecto se elaboró para identificar las causas potenciales y secundarias que originan del problema, a través de un análisis en profundidad en seis (6) dimensiones: métodos, maquinaria, medio ambiente, medidas, material, máquina y mano de obra (ver Figura 10).

2.4. Análisis Cuantitativo

Determinadas las causas principales del problema, se continuo con la recolección de información, que se obtuvo de una encuesta al personal de cada proceso operativo del negocio, involucrado en la trazabilidad del problema. Para la ponderación de las causas principales, y su impacto hacia el: proceso interno, costo y cliente; se calificó considerando la escala y grado de importancia, según la metodología indicada en la Tabla Escala de jerarquización según grado de importancia (ver Tabla 9).

Luego de haber realizado la jerarquización de las causas principales por su nivel de impacto, se realizó el análisis de Pareto, el cual se obtuvo de, calificar el nivel de frecuencia e impacto de las causas que originan el problema (ver Tabla 10). En ese sentido, para el mencionado análisis, se consideró la tabla de criterios de evaluación y puntuación (ver Tabla 11).

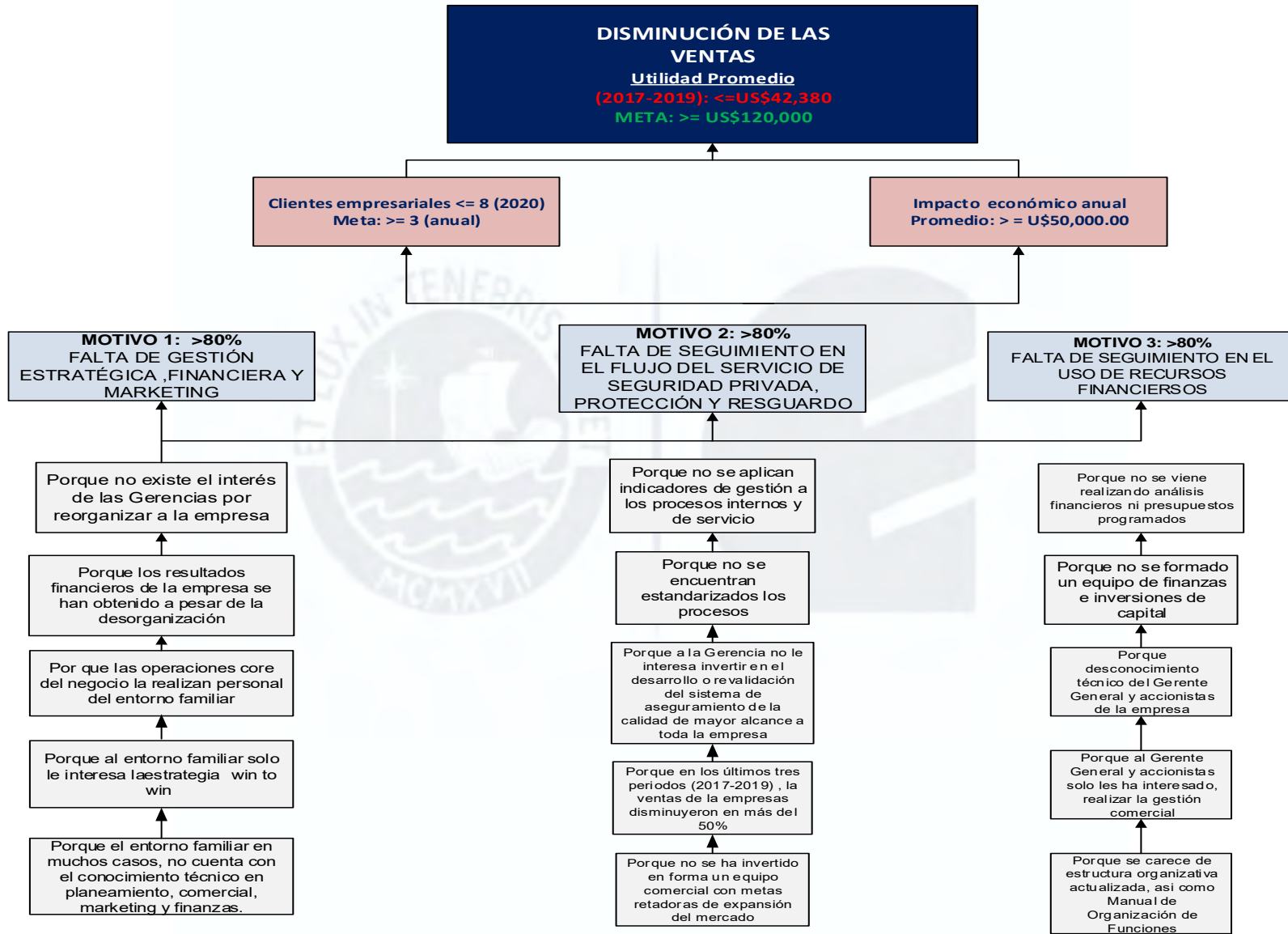


Figura 9. Diagrama de Árbol del problema

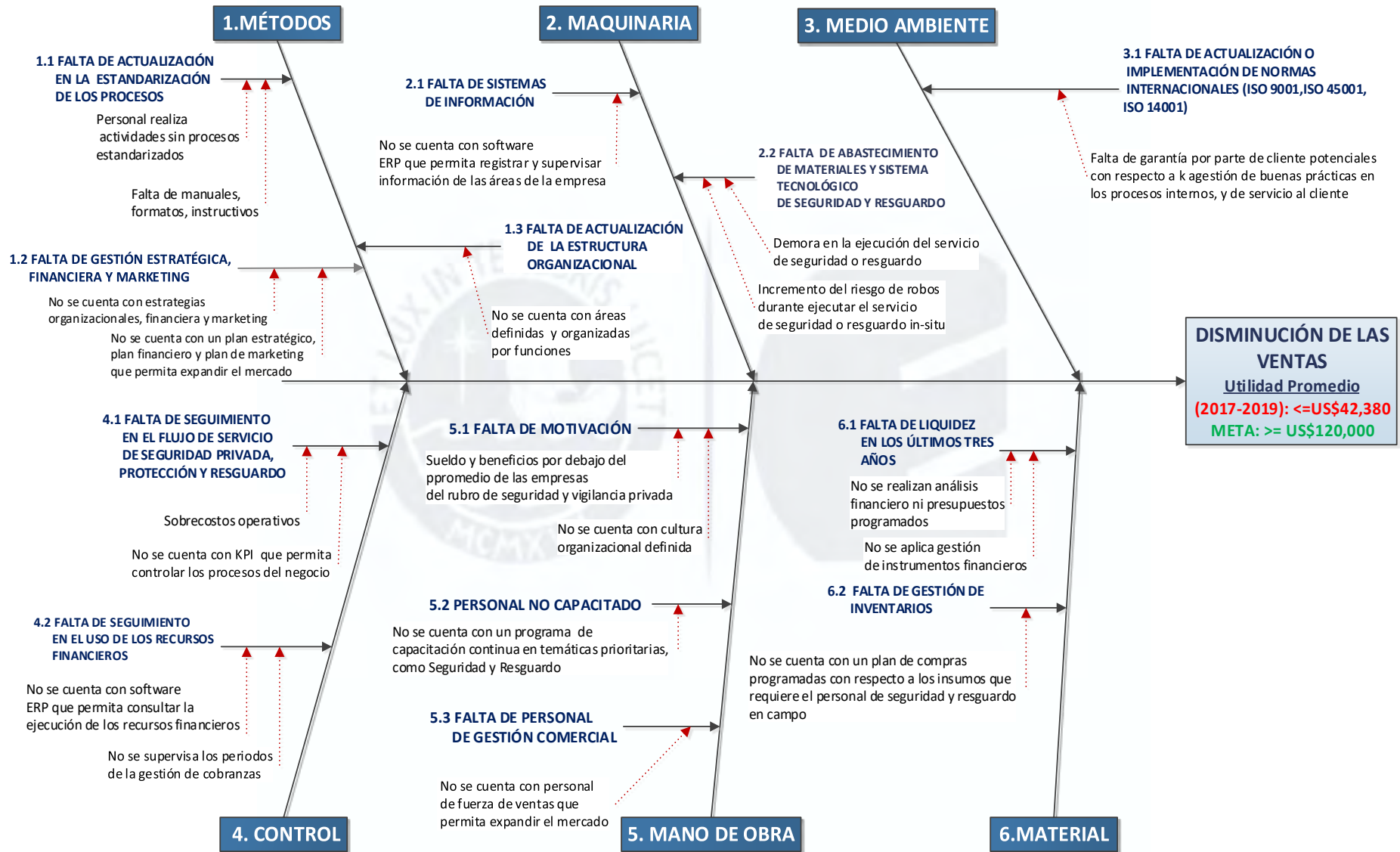


Figura 10. Diagrama de Ishikawa.

Tabla 9

Resultados de evaluación de causas según tabla jerarquización y nivel de impacto

| Nº | Clasificación "M" | Causa Principal | Impacto en proceso interno | Impacto en el costo | Impacto en el cliente | Puntaje total |
|-----|---------------------|--|----------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1.1 | Métodos | Falta de actualización en la estandarización de los procesos | 9 | 8 | 8 | 25 |
| 1.2 | Métodos | Falta de gestión estratégica, financiera y marketing | 10 | 10 | 9 | 29 |
| 1.3 | Métodos | Falta de actualización de la estructura organizacional | 8 | 8 | 8 | 24 |
| 2.1 | Maquinaria y Equipo | Falta de sistemas de información | 7 | 7 | 6 | 20 |
| 2.2 | Maquinaria y Equipo | Falta de abastecimiento de materiales y sistemas tecnológico de seguridad y resguardo | 8 | 7 | 7 | 22 |
| 3.1 | Medio Ambiente | Falta de actualización o implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001) | 7 | 7 | 7 | 21 |
| 4.1 | Control | Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad Privada, protección y resguardo | 10 | 9 | 9 | 28 |
| 4.2 | Control | Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros | 9 | 9 | 9 | 27 |
| 5.1 | Mano de Obra | Falta de motivación | 6 | 6 | 6 | 18 |
| 5.2 | Mano de Obra | Personal no capacitado | 6 | 6 | 4 | 16 |
| 5.3 | Mano de Obra | Falta de personal de gestión comercial | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 6.1 | Material | Falta de liquidez en los últimos tres años (2017-2019) | 9 | 8 | 9 | 26 |
| 6.2 | Material | Falta de gestión de inventarios | 8 | 8 | 7 | 23 |

Elaboración propia

Tabla 10

Criterios de evaluación y puntuación

| Criterios de evaluación y puntuación | Impacto | | |
|--------------------------------------|---------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto |
| Ocasional | 1 | 2 | 3 |
| Frecuencia Regular | 2 | 3 | 4 |
| Siempre | 3 | 4 | 5 |

Nota. Tomado de "Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos". López, M. (2014).

Tabla 11

Matriz de Pareto

| Causa Principal | Frecuencia | Impacto | Puntaje FxI | Total Frecuencia | % Acumulado |
|--|------------|---------|-------------|------------------|-------------|
| Falta de gestión estratégica, financiera y marketing | Siempre | Alto | 5 | 5 | 13% |
| Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo | Siempre | Alto | 5 | 10 | 26% |
| Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros | Siempre | Alto | 5 | 15 | 39% |
| Falta de liquidez en los últimos tres años (2017-2019) | Regular | Alto | 4 | 19 | 50% |
| Falta de actualización en la estandarización de los procesos | Ocasional | Alto | 3 | 22 | 58% |
| Falta de actualización de la estructura organizacional | Regular | Medio | 3 | 25 | 66% |
| Falta de gestión de inventarios | Siempre | Bajo | 3 | 28 | 74% |
| Falta de abastecimiento de materiales y sistemas tecnológico de seguridad y resguardo | Ocasional | Medio | 2 | 30 | 79% |
| Falta de actualización o implementación de normas internacionales (ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001) | Ocasional | Medio | 2 | 32 | 84% |
| Falta de sistemas de información | Ocasional | Medio | 2 | 34 | 89% |
| Falta de motivación | Ocasional | Medio | 2 | 36 | 95% |
| Personal no capacitado | Ocasional | Bajo | 1 | 37 | 97% |
| Falta de personal de gestión comercial | Ocasional | Bajo | 1 | 38 | 100% |
| Total | | | 38 | 38 | 100% |

Los resultados indicaron que, el problema principal se origina por tres (3) causas principales que están por arriba del 80% (ver Figura 11). No obstante, se elaboró el análisis de “5 porqués” o “escaleras de porqués”, cuyo objetivo es determinar la causa raíz del problema para poder solucionarlo, a partir de acciones preventivas y correctivas (ver Tabla 12).

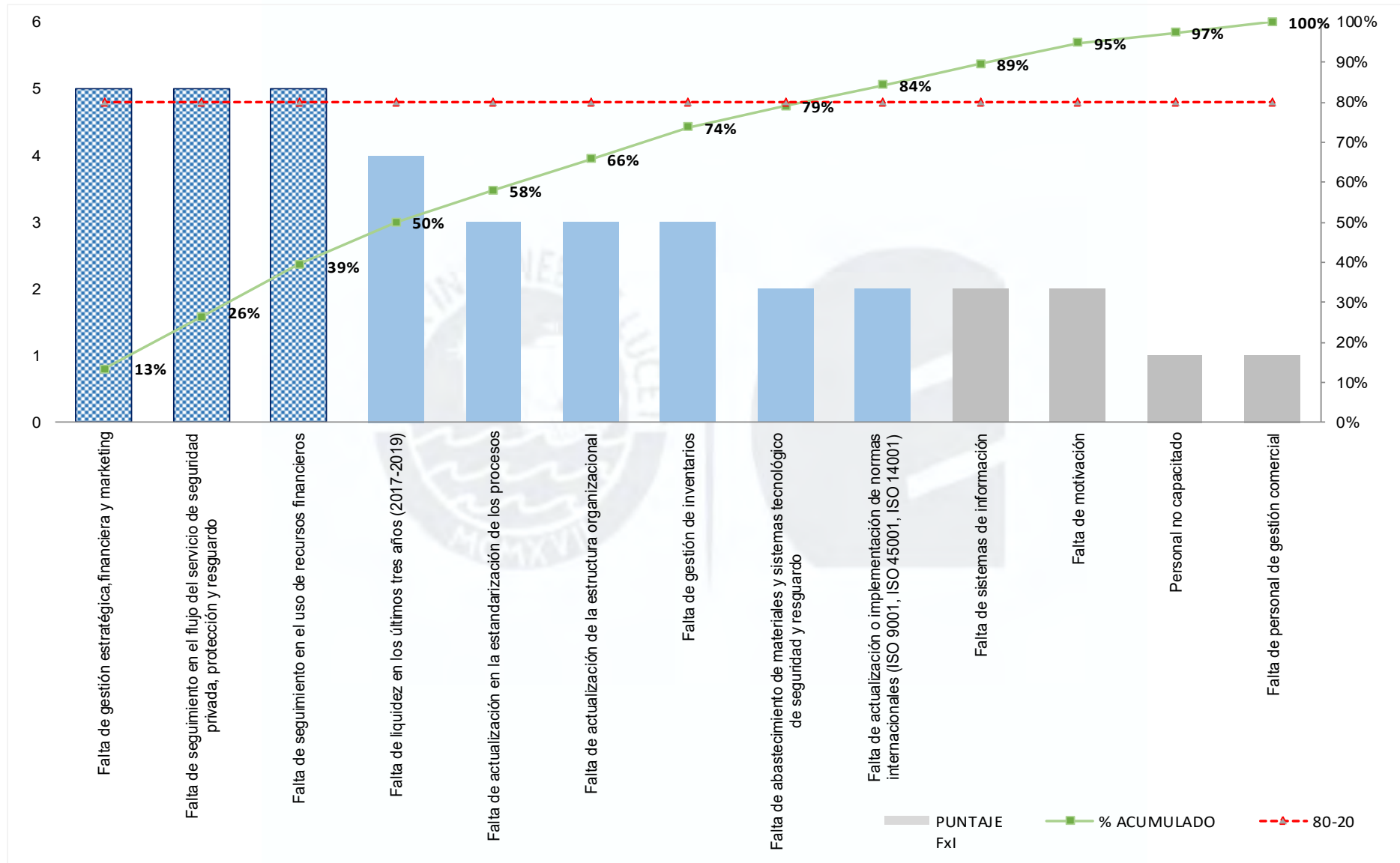


Figura 11. Diagrama de Pareto del problema principal

Tabla 12

Análisis de los 5 Por qué

| Nº | Causa | 1 por qué | 2 por qué | 3 por qué | 4 por qué | 5 por qué |
|-----|---|---|---|--|--|---|
| 1.2 | Falta de gestión estratégica, financiera y marketing | Porque no existe el interés de las Gerencias por reorganizar a la empresa | Porque los resultados financieros se han obtenido a pesar de la desorganización | Porque las operaciones core del negocio la realizan personal del entorno familiar | Porque al entorno familiar solo le interesa la estrategia "win to win" | Porque el entorno familiar en muchos casos, no cuenta con el conocimiento técnico en planeamiento, comercial, marketing y finanzas. |
| 4.1 | Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo | Porque no se aplican indicadores de gestión a los procesos internos y de servicio | Porque no se encuentran estandarizados los procesos | Porque a la Gerencia no le interesa invertir en el desarrollo o revalidación del sistema de aseguramiento de la calidad de mayor alcance a toda la empresa | Porque en los últimos tres periodos (2017-2019), las ventas de la empresas disminuyeron en más del 50% | Porque no se ha invertido en forma un equipo comercial con metas retadoras de expansión del mercado |
| 4.2 | Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros | Porque no se viene realizando análisis financieros ni presupuestos programados | Porque no se formado un equipo de finanzas e inversiones de capital | Porque desconocimiento técnico del Gerente General y accionistas de la empresa | Porque al Gerente General y accionistas solo les ha interesado, realizar la gestión comercial | Porque se carece de estructura organizativa actualizada, así como Manual de Organización de Funciones |

Elaborado propia

2.5. Causas Identificadas del Problema Principal

Para determinar las causas principales del problema, se elaboró dos (2) herramientas: diagrama de árbol y el diagrama de Ishikawa. En ese sentido, se detallan porque se consideran como parte del problema.

Falta de estandarización de los procesos operativos. Sermica S.A.C., si bien es cierto cuenta con algunos documentos estandarizados como: Mapa de procesos, Ficha de procesos, Política de Calidad, Política de Seguridad de la información, entre otros; se requiere elaborar o actualizar toda la base documentaria mínima (manuales de procedimientos, formatos, instructivos, indicadores, gestión de riesgos) para todas las actividades estratégicas,

operativas y de soporte que, propone la Norma ISO 9001:2015. De esta forma, Sermica S.A.C. podrá ser considerada, como empresa que aplica buenas prácticas en gestión por procesos y que cuenta con el sistema de aseguramiento de gestión de la calidad.

Falta de gestión estratégica, financiera y marketing. En este punto, los dueños de la empresa no han puesto énfasis en la elaboración de herramientas que permitan al negocio expandirse a partir del desarrollo de contar con una visión, objetivos de corto y largo plazo, y estrategias realistas de alcanzar. Por otro lado, las puestas en marcha de estrategias comerciales no vienen logrando las ventas esperados. En cuanto a la gestión financiera, los resultados del ejercicio en el período 2017-2019, demuestran que la administración del flujo de efectivo y los recursos de financiamiento e instrumentos de inversiones, no vienen siendo lo más adecuados. Por otro lado, en lo que respecta a la gestión comercial, los clientes han sido producto de los contactos de los dueños y accionistas de la empresa; por cual se ha debilitado el incremento de la cartera en los últimos años, debido que no se cuenta con un proceso eficiente de gestión comercial que, sea liderada por una fuerza de ventas.

Falta de actualización de la estructura organizacional. Entre estos problemas, podemos mencionar la sobre gestión y la falta de comunicación entre las Gerencias y Jefes de áreas. Es decir, con todos y cada uno de los colaboradores que tengan que ver con la parte administrativa y operativa de la empresa. La comunicación llega a los colaboradores en la primera línea, con un significado completamente diferente.

Falta de sistemas de información. No se cuenta con sistema de información gerencial que, permita ver la trazabilidad de la gestión de marketing, financiera, operaciones, logística y recursos humanos, lo que limita la toma de decisiones oportunas.

Falta de abastecimiento de materiales y sistemas tecnológico de seguridad y resguardo. Durante el ciclo de servicio de seguridad y resguardo, los materiales, insumos y equipos no están siendo, facilitados en tiempo oportuno por la Asistente de Logística, debido

a los retrasos que se generan por los proveedores en su entrega. En ese sentido, la Gerencia de Administración no viene coordinando con la Gerencia de Operaciones, contar con una programación periódica de compras programadas ante la falta de stock de materiales, insumos y equipos. Así mismo, no se cuenta con un software para el control y seguimiento de las operaciones de servicio de seguridad y resguardo.

Falta de implementación de estándares internacionales (ISO 9001- ISO 45001).

Sermica S.A.C., cuenta con una certificación de ISO 9001:2015 para el servicio de: Prestación de servicio de vigilancia privada. Sin embargo, no se ha considerado que, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad tenga mayor alcance a todos los procesos de la empresa, por lo menos todos los procesos claves del negocio. Por otro lado, no se cuenta con certificación ISO 45001: Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del Trabajo.

Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo. Sermica S.A.C., no cuenta con indicadores (KPI) para el seguimiento y control de sus procesos internos, así como los servicios que ofrece a sus clientes corporativos, incrementado el riesgo de quejas o reclamos, al no tomar acciones preventivas y correctivas.

Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros. Sermica S.A.C., no viene realizando seguimiento el manejo de los recursos en todas las áreas, desde las ventas y facturación hasta la gestión de costos y riesgos financieros. En ese sentido, no se ha dado importancia a las actividades de gestión financiera, como: ciclo de caja, consolidación de cuentas bancarias, flujo de efectivo, costos de financiamiento, cobranzas de cartera vencida, opciones de financiamiento, coberturas bancarias, entre otros.

Falta de motivación. Si bien es cierto, Sermica S.A.C., no viene aplicando encuesta de evaluación de desempeño, los colaboradores han manifestado en ciertas ocasiones, que los factores que ocasiona preocupación y desmotivación laboral, son:

- Logros o propuestas de mejora que pasan desapercibidas

- Falta de comunicación y empatía de las Gerencias y Jefaturas
- Sueldo por debajo del promedio del mercado de empresas de seguridad y resguardo de la región Ica.

Personal no capacitado. Dentro de los procesos de servicio de seguridad y resguardo que ofrece Sermica S.A.C, ha sido necesario capacitar al personal de seguridad que realiza estas labores. Sin embargo, no se cuenta con un plan de capacitación anual, que refuerce el conocimiento técnico en algunas temáticas, como:

- Gestión comercial y marketing
- Gestión de procesos
- Gestión Financiera
- Gestión de empresas de seguridad y resguardo

Falta de personal de gestión comercial. Sermica S.A.C., no cuenta con Fuerza de Ventas que, se encargue de buscar nuevos mercados en la región y en otras partes del país. En la actualidad, los contratos se vienen generando por el dueño de la empresa, quien hace el trabajo de relaciones comerciales con los diferentes clientes.

Falta de liquidez en los últimos tres años (2017-2019). Sermica S.A.C., no cuenta con área de Finanzas y Tesorería, por lo cual, no se realizan análisis financieros ni presupuestos programados. A la fecha, la empresa cuenta con varias deudas que le han restringido su liquidez disponible mensual. Antes de la cuarentena ocasionada por la pandemia COVID-19, la empresa tenía problemas de liquidez para hacer frente a sus acreedores. No obstante, a partir del programa “**REACTIVA PERÚ**”, la empresa accedió a este préstamo promovido por el gobierno, solucionado de alguna forma este problema. Sin embargo, los dueños de la empresa y la Gerencias, aún no tienen un panorama claro sobre posibles decisiones de inversión de corto, mediano y largo plazo.

Falta de gestión de inventarios. Sermica S.A.C., no realiza un plan de compras programadas de los materiales, insumos y equipos, que requiere el personal de seguridad y resguardo para la ejecución de las operaciones en campo. En ese sentido, el tiempo de inicio de la ejecución del servicio, en muchos casos se viene prologando.

2.6. Causas Principales

De acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo realizado, se determinó que, las tres (3) principales causas según la jerarquización y nivel de impacto en el proceso interno, el costo, y cliente son: (a) Falta de gestión estratégica, financiera y marketing (29), (b) Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo (28), y (c) Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros (26).

Tabla 13

Causas Principales Según Jerarquización y Nivel de Impacto

| Nº | Clasificación "M" | Causa principal | Impacto en el proceso interno | Impacto en el costo | Impacto en el cliente | Puntaje total |
|-----|-------------------|--|-------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| 1.2 | Métodos | Falta de gestión estratégica, financiera y marketing | 10 | 10 | 9 | 29 |
| 4.1 | Control | Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo | 10 | 9 | 9 | 28 |
| 4.2 | Control | Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros | 9 | 9 | 9 | 27 |

2.7. Causas Identificadas del Problema Principal

En conclusión, se puede observar que, las tres (3) principales causas que vienen originando el problema son: (a) Falta de gestión estratégica, financiera y marketing, (b) Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo, y (c) Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros.

Capítulo III: Revisión de la Literatura

La presente consultoría tiene como objetivo, identificar el problema principal que afecta a SERMICA S.A.C. en los últimos años. En ese contexto, y habiendo identificado el problema principal de: **Disminución de las ventas**, generado por tres (3) causas principales: (a) Falta de gestión estratégica, financiera y marketing, (b) Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo, y (c) Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros. En ese sentido, se revisaron conceptos que enmarcan las causas principales del problema como: rentabilidad y la generación de valor, planeación estratégica, gestión de marketing, gestión de operaciones, gestión de procesos y calidad.

3.1. Mapa de la Literatura

El mapa de literatura, permite tener una visión general de los conceptos teóricos que se desarrollan en la presente consultoría (ver Figura 12).

3.2. Revisión de la Literatura

3.2.1. La Rentabilidad y la generación de valor

Vera (2010), en su libro “Gerencia basada en valor y Gerencia Financiera”, afirma que: “la rentabilidad, es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de inversiones, su categoría y regularidad, expresada como la tendencia de las utilidades”. Por otro lado, Córdoba señala que: “La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa” (p.374). Cuevas (2011) indicó que, la rentabilidad tiene como propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar metas.



Figura 12. Mapa de Literatura

En su concepción más simple y tradicional, el objetivo principal de una empresa y de su gerencia es maximizar las utilidades y el patrimonio de los accionistas, pero hoy en día las empresas están obligadas también a administrarse eficiente y eficazmente, no sólo como condición para sobrevivir, sino por la necesidad de aumentar el valor de la organización para que esta sea competitiva. No basta con generar utilidades, sino que el beneficio debe ser mayor que el costo de capital de los recursos usados y compensar además el costo de oportunidad y las expectativas de los accionistas (Ramírez, Carbal & Zambrano, n.d.).

En este contexto, los accionistas de la empresa reciben el valor cuando tienen una empresa sana y sólida que crece y genera rentabilidad. La utilización de las alternativas financieras y económicas de acuerdo a las decisiones de gestión de los activos y pasivos de la empresa deberá de determinar una posible rentabilidad o pérdida para los accionistas de la empresa.

3.2.2. Gestión de Marketing

El marketing es frecuentemente definido como “el arte de vender productos”, pero Kotler (2002), citando a Peter Drucker sugiere que el marketing logra que la actividad de vender sea superflua gracias a un profundo conocimiento y comprensión de los clientes, y la capacidad de desarrollar los productos o servicios de tal manera que ellos se ajusten perfectamente a los clientes y se vendan solos. Dicho de varias maneras, el marketing se encarga de identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales de manera rentable, de convertir necesidades en oportunidades de negocios rentables, o simplemente de administrar la demanda.

Un punto importante mencionado por Sainz de Vicuña (2012) es que, con una adecuada gestión de marketing sólo se fabricarán productos o servicios que se pueda vender porque se tienen la seguridad de que existe una demanda por satisfacer. En su libro: “El Plan de Marketing en la Práctica”, Sainz de Vicuña indicó que, una empresa de tamaño medio

adopte un proceso de planificación sustentado sobre tres pilares básicos: (a) plan estratégico, (b) plan de marketing estratégico; y (c) plan de gestión anual, en donde la opción más adecuada, será revisar los planes estratégicos cada tres años, y anualmente sólo el plan de gestión anual (ver Figura 13).

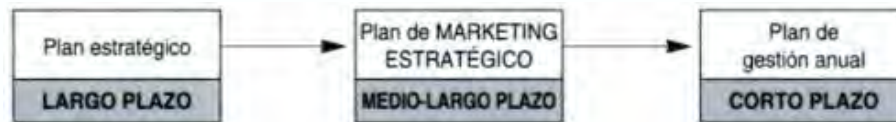


Figura 13. Proceso de Planificación de empresa tamaño medio
Tomado de: El Plan de Marketing en la Práctica (J.M. SAINZ, José María Sainz)

Marketing operativo. Sus funciones están enfocadas al diseño y ejecución del Plan de Marketing, centrado en el desarrollo de las estrategias previamente planteadas. Los instrumentos del marketing operativo se funden en el Marketing-mix, que es la combinación de las diferentes funciones, recursos e instrumentos, limitados por la asignación presupuestaria de la empresa, de los que se dispone para alcanzar los objetivos comerciales prefijados. El modelo de Marketing-mix más desarrollado es el modelo de las 4P's de McCarthy: producto, precio, plaza y promoción y publicidad (ver Figura 14). Las 4P's de marketing son las siguientes que mencionamos:

- *Producto.* Un producto o servicio que está bien realizado, es lo fundamental para que un consumidor pueda adquirirlo. Estos, pueden ser: productos o servicios tangibles e intangibles, de uso y de consumo, duraderos y no duraderos, domésticos e industriales, materias primas, productos semi acabados y acabados. En el caso del presente estudio, la venta de un servicio, es un intangible.
- *Precio.* En la empresa, la fijación de precios se plantea desde una doble perspectiva: Por una parte, es una variable que estimula la demanda, y por otra, es una variable determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

- *Publicidad.* Se utilizan herramientas como: medios masivos, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, venta personal, entre otros.
- *Plaza.* Es el mercado meta donde vamos a ofrecer nuestro producto o servicio terminado, considerando el adecuado funcionamiento de los eslabones operativos que se requieren, dependiendo del tamaño del mercado.

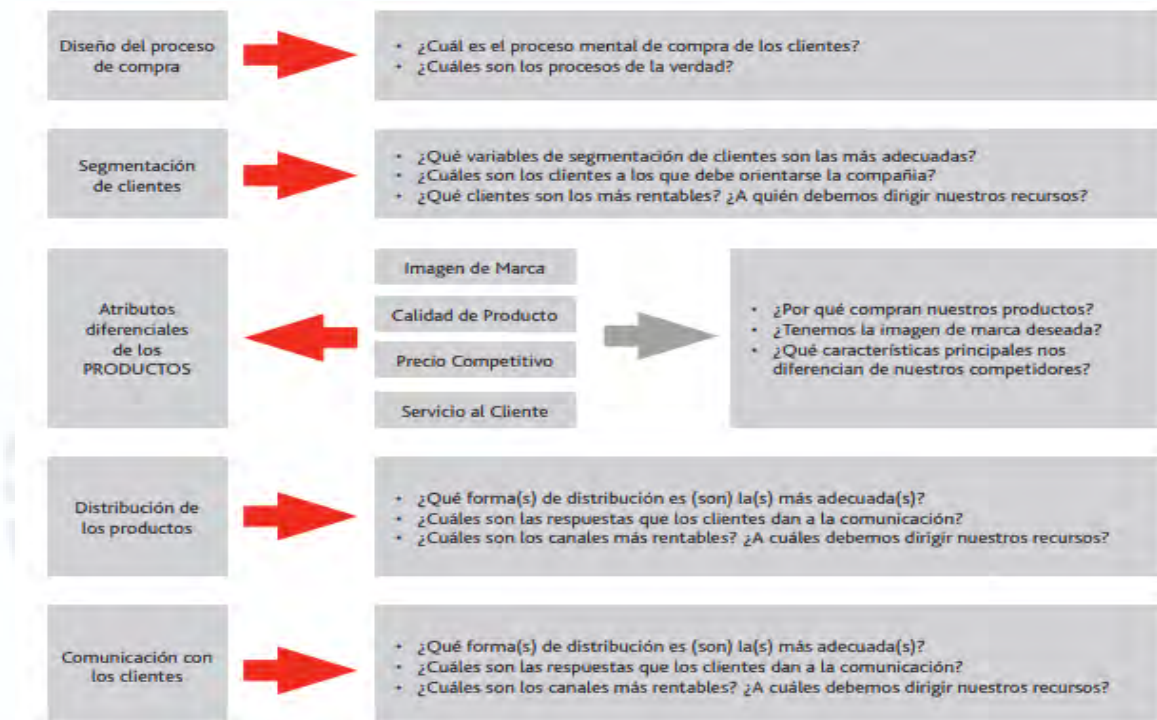


Figura 14. Marketing operativo en el proceso de planificación estratégica
Tomado de “La Gestión del Marketing”, por Esteban Talaya, et al., 2008, 397.

El plan de marketing. El plan de marketing es un documento donde se puede establecer la planificación de la empresa para cumplir las metas de marketing. La organización que cuenta con un plan de marketing busca lanzar o repotenciar un producto, línea o marca donde el consumidor pueda adquirir la oferta brindada en un mercado competitivo y cambiante en un determinado tiempo para lograr un beneficio esperado. (Kotler,2012).

El plan estratégico de marketing es la pieza clave del proceso de planificación comercial y de él se deben desprender el plan de ventas y el plan de comunicación. Según

Sainz de Vicuña (2012), citando a Sanz de la Tajada (1974), es “un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son los precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”. Además, en él se deben definir los campos de responsabilidad y los procedimientos de control (ver Figura 15).

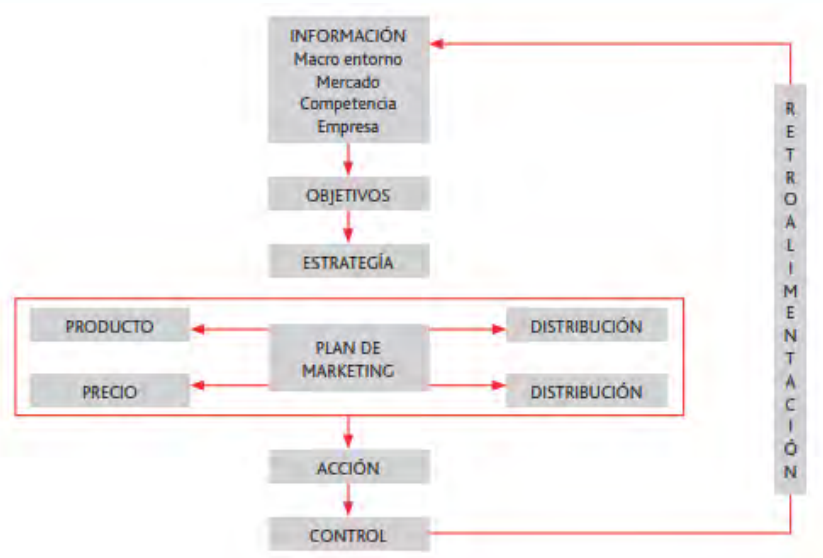


Figura 15. Plan de Marketing
Tomado de “La gestión del marketing”, por Esteban Talaya, 2008.

3.2.3. Planeamiento Estratégico

Para entender la gestión estratégica es importante, conocer primero el concepto de estrategia y cómo este se aplica a la dinámica empresarial de hoy en día. Porter (2015) define que, el objetivo de estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ella debe sustentarse por un lado en el posicionamiento de la empresa, previa identificación de un nicho o segmento de mercado; pero también en las actividades, que deben ser diseñadas para satisfacer una necesidad específica de manera más eficiente, creando mayor valor para el cliente.

En ese sentido, una empresa puede generar posiciones competitivas viables sólo si es capaz de, entregar a sus clientes valor agregado en el producto o servicio, a un menor costo y mayor calidad del producto o servicio, o alguna combinación de ambas. Sin embargo, no

debemos confundir la eficacia operativa y la estrategia, pues, aunque la búsqueda de la productividad, calidad y tiempo de atención óptimos, puede traer excelentes resultados, no serían suficientes para crear una rentabilidad sustentable en el tiempo. Debemos comprender entonces, que la ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades, y que el reto más difícil es el de la integración de las decisiones y las acciones independientes, o lo que se denomina “el calce de la estrategia”. Por otro lado, el concepto de eficacia operacional, apunta a la excelencia en las actividades individuales, la estrategia busca la combinación más óptima de dichas actividades. Por lo tanto, un buen calce, creará una cadena de valor mucho más fuerte (D’Alessio,2015).

3.2.4. Gestión por procesos y calidad

D’Alessio (2015) indicó que, los procesos son un conjunto de actividades donde los recursos o insumos adquiridos por la empresa pasan por un proceso donde se agregar valor, para finalmente obtener como resultado un producto o servicio para el mercado. Así mismo, considera que todo proceso primero se tiene que planear antes de diseñarlo, es decir se busca mejorarlo de forma permanente y cada cierto tiempo se tiene que rediseñar de acuerdo a la productividad obtenida (ver Figura 16).



Figura 16. Factores a considerar en la evaluación de los procesos
Tomado de: “Administración de las Operaciones Productivas,” por F. A. D’Alessio, 2015

Chase, Jacobsen, y Aquilano (2009), indicaron que para tener éxito las organizaciones deben responder a las necesidades de los clientes, adelantarse a sus competidores, ejecutar sus actividades con valor agregado en tiempo oportuno. Para obtener un determinado producto o servicio, se requiere de recursos humanos y equipos, que respondan a sistemas de control y automatización.

En cuanto a la gestión de calidad, la Norma ISO 9001: 2015 indica que, el sistema de gestión de la calidad está soportado en el enfoque de gestión procesos. Este enfoque implica el análisis y manejo adecuado de los procesos permitiendo a la organización manejar las interrelaciones e interdependencias de manera eficiente, al darle prioridad al mismo y dejando en segundo término a la separación de áreas. En ese sentido, se busca maximizar la eficiencia y la eficacia de una organización en el logro de resultados previstos. Asimismo, el Sistema de Gestión de Calidad descrito en la Norma Técnica Peruana (Inacal,2019) de la familia de las Normas ISO 9000, define como uno de sus principios del enfoque basado en procesos, como: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”, el cual puede ser utilizado como un marco de referencia para guiar a la entidad hacia la consecución de la mejora del desempeño. La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro del desempeño eficaz del proceso.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

D'Alessio (2015) indicó que, son herramientas de calidad que permiten analizar un determinado problema:

1. Diagrama de Árbol

Es una técnica empleada con el objeto de relacionar medios y fines, o bien fines que son medios para alcanzar otros fines más generales. Para su elaboración, se aplica los siguientes pasos:

- Definición del fin que es objeto de estudio, de forma sencilla, pero dejando claro el propósito del mismo. Si fuera necesario, también se especifican los posibles condicionantes en la definición, pues van a limitar el proceso de resolución; como, Aumentar la capacidad de producción.
- Determinación del enfoque a emplear para la identificación de los medios necesarios para lograr el fin. En ese sentido, pueden emplearse:
- *Una clasificación lógica*, identificando los medios principales, que a su vez se convertirán en fines; el proceso continúa identificando a su vez, para aquellos últimos los medios secundarios.

El brainstorming. Se deberá considerar dos puntos: valoración de cada uno de los medios principales, y la obtención de los medios secundarios que contribuyen a alcanzar los primarios y comprobación de que todos ellos se encuentran en el nivel adecuado.

Esta herramienta es útil para la planificación de cualquier tipo de actividades, pero requiere de un análisis profundo del problema para asegurar que las conclusiones alcanzadas no son erróneas. Ante cualquier escenario, permite identificar mejoras y hallar las causas de los problemas, de forma similar al diagrama causa-efecto.

2. Diagrama de Ishikawa

Este diagrama es una de las principales herramientas en la identificación de causas principales y secundarias, su elaboración es sencillo y de fácil comprensión.

- Se escribe de forma concisa el problema en la parte frontal del diagrama que se muestra en el gráfico.

- Desarrollar las posibles causas a través de una lluvia de ideas.
- Asignar cada causa a su categoría respectiva, las más comunes son:

Mano de obra. Cualquier persona involucrada en el proceso.

Método. Cómo se realiza el proceso y los requisitos específicos para hacerlo, tales como políticas, procedimientos, reglas, normas y leyes.

Máquina. Cualquier equipo, computadora, herramientas, etc. necesarios para realizar el trabajo.

Material. Materias primas, partes, bolígrafos, papel, entre otros., utilizados para producir el producto final.

Medición. Datos generados a partir del proceso que se usa para evaluar su calidad.

Medio Ambiente. Las condiciones, tales como la ubicación, el tiempo, la temperatura y la cultura en la que opera el proceso.

Finalmente, se identifica la categoría o categorías con causas más recurrentes y se priorizan las causas para tratarlas de manera adecuada (ver Figura 17).

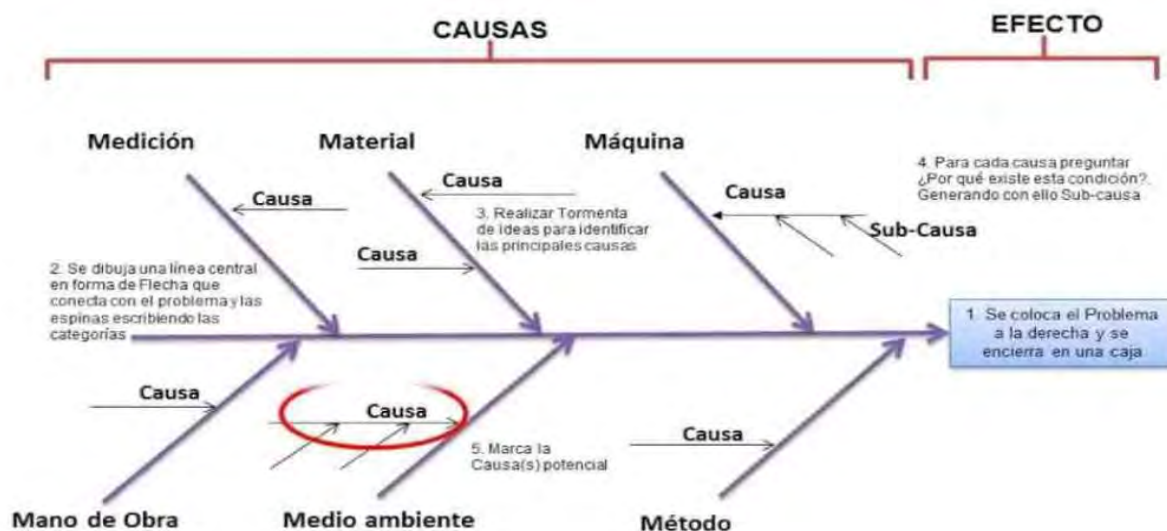


Figura 17. Diagrama de Ishikawa

Tomado de: "La espina de pescado de diagrama de Ishikawa" por Álvarez, V., Jesús, 2019

3. Diagrama de Pareto

Esta herramienta permite determinar que, para muchos eventos, aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. Esto significa que hay pocas variables vitales que afectan mucho al sistema. Los pasos son:

- Determinar el tiempo que se asignará para recabar datos, puede ser el caso de que solo se requieran unas horas o varios días. Si se hacen consideraciones minuciosas se asegurará un mínimo de problemas más adelante.
- Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos. Puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras.
- Anotar la información de acuerdo a la frecuencia (tiempo) de aparición en forma descendente en la hoja de trabajo diseñada:
- Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la gráfica de Pareto (ver Tabla 14).
- Proyectar la línea acumulativa comenzando de cero hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a un nivel de 100% en la escala de porcentajes.

Tabla 14

Esquema de Análisis de Pareto

| Actividad | Frecuencia | Frecuencia Acumulada | % de Frecuencia Acumulada |
|--------------|------------|----------------------|---------------------------|
| Operación | | | |
| Demora | | | |
| Revisión | | | |
| Traslado | | | |
| Archivo | | | |
| Total | | | 100% |

Nota. Adaptado de: “Administración de las Operaciones Productivas,” por F. A. D’Alessio, 2015

4. 5w's + 2H

Esta herramienta consiste en realizar siete (7) preguntas acerca de un problema para determinar su origen. Su nombre proviene de la inicial de cada palabra en inglés correspondiente a la pregunta en cuestión: Who (Quién), What (Qué), Where (Dónde), When (Cuándo), Why (Por qué), How Much (Cómo), How Many (Cuántos) (ver Figura 18).



Figura 18. Técnica 5W+2H de análisis de problemas
Tomado de: “Administración de las Operaciones Productivas,” por F. A. D’Alessio, 2015

3.2.5. Ventas Consultivas

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, Vender consiste en “exponer u ofrecer al público los géneros o mercancías para quien los quiera comprar”. Por otra parte, según el mismo diccionario, un Consultor es una “persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”. En la actualidad no valen los mismos productos y servicios para todos o, al menos, no se pueden vender de la misma manera. El cliente tiene una gran oferta en el mercado y cuenta con una gran información procedente de las fuentes más diversas. En este escenario, es difícil convencer a todo el mundo de las bondades de nuestros productos y servicios simplemente haciendo grandes esfuerzos en publicidad a través de campañas en las que contemos lo buenos que somos y la gran oferta que tenemos.

Solo si el cliente estima que el producto o servicio que le ofrecemos le sirve para algo lo comprará, si no, no lo hará y se irá probablemente a la competencia. Podemos estar muy seguros de lo que ofrecemos e incluso dar por hecho que la gente lo necesita, pero solo venderemos si es el propio cliente el que percibe que le aportamos valor. Este es el reto, tenemos que estar seguros de aportar valor a nuestros potenciales clientes y para eso, la clave está en conocer qué es lo que le aporta valor concretamente. El vendedor consultivo pregunta y colabora con su cliente para sacar a la luz sus necesidades específicas y luego diseña y sugiere la mejor solución para cada caso concreto. Huye de “lo mismo para todos” porque es consciente de que cada persona tiene sus propios “dolores” y necesidades.

A través de la venta consultiva, ayudamos al cliente a comprar y a comprar bien. El cliente toma conciencia de que contratar nuestros productos y servicios es la mejor opción para satisfacer determinadas necesidades que puede tener en ese momento. Como menciona Jeff Thull en su libro: “Cómo dominar la venta compleja”, la venta ha pasado por diversas etapas. Él menciona tres. Una primera en la que la venta se centra en saber argumentar el producto. Los conocimientos técnicos y saber describir con todo detalle las especificaciones de los productos y servicios era la clave. Una segunda en la que la clave es identificar necesidades del cliente con el fin de adaptar la oferta a esta necesidad. Una tercera, en la que se enmarca la venta consultiva, centrada en abordar y armonizar ambas cuestiones: se identifican necesidades específicas para argumentar posteriormente de forma convincente la propuesta de valor, materializada en una oferta personalizada y perfectamente adaptada a la situación real del cliente y a sus demandas. En términos generales, la venta consultiva implica el paso de una venta tradicional en la que el vendedor argumentaba y hablaba a un tipo de venta en la que el vendedor fundamentalmente pregunta, escucha, observa y sugiere únicamente propuestas con valor real.

5. Conclusión

Se han revisado conceptos o definiciones de: rentabilidad y la generación de valor, planeación estratégica, gestión de marketing, gestión de operaciones, gestión de procesos y calidad, y ventas consultivas; con el objetivo de proponer metodologías o herramientas como alternativas de mejora para las tres (3) causas principales que originan el problema principal:

Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional.



Capítulo IV: Metodología de Consultoría

Se utilizó la metodología de *Desing Thinking* para recabar la información requerida por parte de la empresa. Esta metodología, según indicó Steinbeck (2011) permite observar los retos, las necesidades y los problemas de manera innovadora, manteniendo como eje central a las personas, y por lo tanto proponer acciones de mejora que sean realistas de implementar. Se evalúan tres componentes: (a) los retos y oportunidades que enfrenta la empresa en el sector donde compete; se detalló en el análisis externo (PESTE) y el interno (AMOFITH), (b) las perspectivas que tienen los accionistas y gerentes de la empresa; las cuales fueron mencionados en las entrevistas, y (c) el benchmarking del sector de seguridad y resguardo; recogida por el equipo de trabajo del presente business consulting de fuentes primarias y secundarias (ver Figura 19).



Figura 19. Marco de trabajo con Desing Thinking

Adaptado de: “Design thinking” como estrategia de creatividad en la distancia, 2011.

En ese contexto, se realizaron dos (2) conferencias virtuales, en las cuales participaron la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial, y la Gerencia de Administración, así como el equipo de trabajo de alumnos de la presente consultoría. Estas reuniones virtuales, sirvieron para recabar las distintas perspectivas que tiene SERMICA S.A.C., así como determinar los problemas que actualmente enfrenta la empresa. La primera entrevista, sirvió principalmente para escuchar a los gerentes de línea, sobre SERMICA S.A.C., las operaciones que han venido realizando en los últimos dos (2), sus principales clientes, así como las expectativas que se tienen para los próximos cinco (5) años. En la segunda entrevista, participó el gerente general de SERMICA S.A.C., donde se conversó acerca de los tres (3) problemas identificados, destacándose una lluvia de ideas, sobre propuestas de mejora que se deben considerar para el desarrollo del capítulo V.

No obstante, con la información obtenida de las entrevistas, se realizó un taller con los integrantes del equipo de alumnos de presente business consulting, para revisar y definir las herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo para evaluar los tres (3) problemas identificados, y determinar cuál es el problema principal. Así mismo, se indicaron posibles soluciones para el problema principal, los cuales serán descritos en el capítulo V.

Capítulo V: Alternativas de Solución

En el presente capítulo, se proponen alternativas de solución para las tres (3) causas primarias del problema principal. Estas acciones de mejora han sido analizadas, valorizadas y priorizadas, por el equipo de SERMICA S.A.C. que tendrá cargo la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades.

5.1. Alternativas de Solución Identificadas

5.1.1. Implementar acciones de gestión estratégica

A partir de 2021, se propone lanzar el programa interiorización de la nueva misión, visión, y objetivos de largo plazo; a fin de promover una fluida comunicación horizontal, y programas de formación, a fin de tener colaboradores motivados, comprometidos y competentes. En ese sentido, se disponen de cinco (5) elementos de orientación estratégica para SERMICA S.A.C. (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de Orientación Estratégica para SERMICA S.A.C.

| | | | | |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| 1. Misión propuesta | Brindar a nuestros clientes servicios de seguridad privada, protección y resguardo a nivel nacional, con colaboradores altamente calificados, promoviendo permanente innovación tecnológica y cumpliendo con los estándares internacionales de gestión. | | | |
| 2. Visión propuesta | Al 2025, expandir nuestros servicios a nivel nacional, posicionando con mayor énfasis la marca en la región norte del país. | | | |
| 3. Objetivos de largo plazo | OLP1 Al 2025, incrementar la facturación en S/ 3'500,000.00. En 2019, fue de S/ 900,000.00 | OLP2 Al 2025, alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) de 20%. En 2019, fue mayor a 5%. | OLP3 Al 2025, incrementar la cartera de clientes a nivel nacional en 50% . En 2019, se cuenta con un promedio de 10 clientes corporativos. | OLP4 Al 2025, incrementar la línea de negocio: "Servicio de prevencionista" en el mercado nacional. |
| 4. Ventaja | Ventaja competitiva Estrategia genérica | | Nuestra ventaja competitiva está basada en tres atributos (3): tiempo, costos y calidad de servicio. Enfoque de diferenciación del servicio | |

5.1.2. Fortalecer la gestión comercial

Para el 2021, se debe mantener las renovaciones de contratos de clientes, y fortalecer las ventas en Lima y algunas regiones en las diversas líneas de seguridad y resguardo. En ese contexto, se implementará la gestión comercial en la región norte, centro-sur, norte-oriental y en la ciudad de Lima, en seguridad de masas, perimétrica, especializada y financiera.

- **Seguridad de masas.** Centros comerciales, tiendas por departamento, educación superior, salud, construcción.
- **Seguridad especializada.** Minería, Gas, Energía.
- **Seguridad Perimétrica.** Manufactura, empresas de cadena de suministros, gobierno o Seguridad Financiera: Bancos, Cajas municipales, cooperativas
- **Tecnología en Seguridad.** Servicios de monitoreo de señales y de respuesta a las mismas, emanadas por dispositivos electrónicos de alarmas, controles de acceso; circuitos cerrados de televisión, entre otros.

Este crecimiento deberá ir acompañado de una estrategia de gestión de canales bajo redes sociales (social media) y puntos de contacto del cliente en cada una de las zonas, a través de un plan de marketing, enfocado en la gestión comercial, para lo cual se contratará a un Supervisor de Ventas a nivel local (para el Departamento de Ica) y Supervisor de Ventas (para la región Lima Sur), el cual tendrá las siguientes funciones como para de su gestión:

- Supervisión y coordinación del equipo de ventas.
- Preparación de propuestas y presentaciones de cuentas claves.
- Negociación de acuerdos y cierre de ventas de cuentas mayores.
- Elaboración y ejecución de estrategias, tácticas de venta y negociación del equipo de ventas.
- Responsable de cumplimiento de cuotas de la Fuerza de Ventas (FFVV).

- Proponer la participación de la empresa en eventos y ferias que, permita posicionar la marca SERMICA S.A.C. a nivel nacional.

Además, el área comercial deberá implementar un programa de capacitación donde se fortalezca las competencias del personal administrativo y operático; con relación a: técnicas de ventas, benchmarking de competidores, desarrollo de servicios de seguridad y resguardo, análisis de territorios, estudios de riesgos de seguridad, seguridad electrónica como sistemas de video vigilancia, sistemas de alarmas, bienes, sistemas de prevención y protección contra incendios; entre otros. No obstante, a partir de reforzar las competencias comerciales del equipo de trabajo, se implementará seis (6) etapas de venta consultiva, como se indica a continuación:

- **Prospección.** Se buscarán clientes con los que sean accesibles de entrevistarse, y se puede lograr un costo beneficio del tiempo.
- **Calificación.** Localizar a los buenos clientes a nivel nacional según parámetros de calificación (nivel de ventas, número de trabajadores, entre otros), para ahorrar tiempo y esfuerzo.
- **Concertación.** Concertar las entrevistas y visitas previamente. La concertación servirá para conseguir entrevistas y para tener una primera idea sobre la viabilidad del cliente.
- **Entrevista de ventas.** Será el momento del cara a cara con el cliente, el cual deberá ser estar acompañado con todos los argumentos de valor agregado de nuestro servicio que, permita el cierre de venta en el momento, o después de la entrevista.
- **Implementación o entrega.** Se deberá verificar que se implemente la solución que le hemos sugerido al cliente y que ha decidido contratar. Será el momento

de cumplir con los compromisos y demostrar al cliente que somos dignos de su confianza.

- **Seguimiento y fidelización.** Se deberá establecer una relación de largo plazo con el cliente. Por este motivo, será necesario que se implemente un sistema de seguimiento que vaya fortaleciendo la relación comercial. La idea es darle a conocer siempre, el aporte valor de nuestros servicios que superen sus expectativas.

5.1.3. Implementar el programa de excelencia operacional

En primer lugar, se conformará el Comité de Planeamiento Operativo de Seguridad y Resguardo, el cual estará conformado por un responsable del área Comercial, Logística, y Operaciones, con el fin de desarrollar planes de acción para las operaciones que realizan a los diversos clientes. El objetivo de este programa de excelencia operacional, el cual contará con actividades y plazos, permitirá a la empresa hacer frente a todas las operaciones que requiere el cliente en tiempo y oportuno. De esta forma, el beneficio para la empresa será disminuir o en su defecto, no tener penalidades que, podrían ser aplicadas por los clientes al no cumplir el servicio pactado.

5.1.4. Implementar Tablero de Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2012) indicaron que, la implementación del Tablero de Mando Integral en una organización, es una herramienta que orientará a los accionistas y gerentes en el control estratégico para mejorar el desempeño organizacional. En este sentido, se ha propuesto la elaboración de esta herramienta para SERMICA S.A.C., el cual está conformado por cuatro (4) perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento (ver Figura 20)

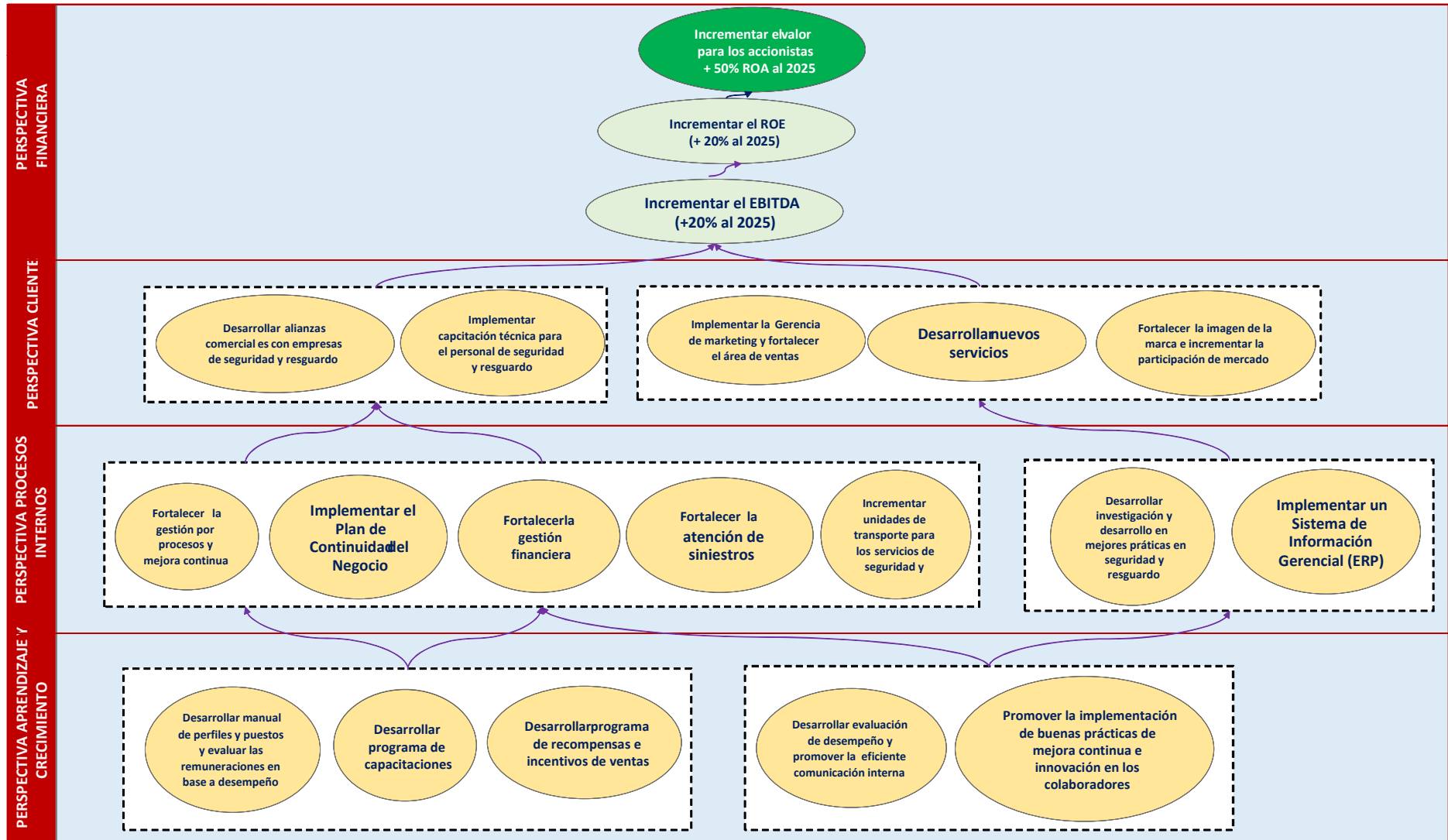


Tabla 16

Tablero de Cuadro de Mando Integral para SERMICA S.A.C.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR | FÓRMULA | UM | LINEA BASE 2020 | META 2021-2025 | | ACCIÓN O INICIATIVA ESTRATÉGICA |
|---------------------------|---|--|--|------|-----------------|----------------|-----------|---|
| | | | | | | mínimo | máximo | |
| FINANCIERA | Incrementar el ROE (Return en Equity)(+30% anual) | ROE | Utilidad Neta / Patrimonio Total | US\$ | - | 150 miles | 350 miles | Supervisar el cumplimiento del Plan de Ventas |
| | Incrementar el EBITDA (+20% anual) | EBITDA | (Ventas – Costes – Gastos de operación)+ (gastos de depreciación + gastos de amortización) | US\$ | - | 100 miles | 250 miles | Supervisar el cumplimiento del Plan de Ventas |
| CLIENTE | Desarrollar alianzas comerciales con empresas de seguridad y resguardo | Negociaciones comerciales | Número de estrategias comerciales desarrolladores con empresas del rubro | Núm. | - | 3 | 10 | Evaluar buenas prácticas comerciales de la competencia |
| | Implementar capacitación técnica para el personal de seguridad y resguardo | Capacitación | Número de talleres realizados en materia de seguridad y resguardo | Núm. | - | 5 | 25 | Programar talleres in-situ o virtuales para el personal de seguridad y resguardo |
| | Implementar la Gerencia de Marketing y fortalecer el área de ventas | Contratación de personal | (Número de colaboradores contratados para área de marketing y ventas/ Total de colaboradores de la empresa) X 100 | % | - | 2 | 5 | Contratar Gerente de Marketing , y personal para el área de ventas |
| | Desarrollar nuevos servicios | Línea de negocio | Número de nuevas líneas de negocio/Total de línea de negocio que existen a una fecha | Núm. | - | 1 | 5 | Incrementar nuevas línea de negocio de seguridad y resguardo |
| | Fortalecer la imagen de la marca e incrementar la participación de mercado | Participación de mercado | (ventas 1er mes - ventas 2do mes) x 100 | % | - | 10% | 50% | Expandir la marca en nuevos mercados a nivel nacional |
| PROCESOS INTERNOS | Fortalecer la gestión por procesos y mejora continua | Estandarización de documentos de gestión | Número de documentos estandarizados o actualizados | Núm. | - | 3 | 15 | Desarrollar un programa de actualización o elaboración de documentos de gestión, así como proyectos de mejora continua. |
| | Implementar el Plan de Continuidad del Negocio | Incidentes | (Número de incidentes de operaciones de seguridad y resguardo resueltos/ Total de incidentes que se presentaron) X 100 | % | - | 80% | 100% | Implementar y activar el plan de contingencia de operaciones |
| | Fortalecer la gestión financiera | Cuentas x cobrar | (Cuentas por cobrar comerciales y vinculadas X 360/Ventas Netas) | Días | - | ≤50 | ≤ 30 | Seguimiento oportuno al pago de la facturación por parte del cliente |
| | Fortalecer la atención de siniestros | Siniestros atendidos | (Siniestros atendidos/Total de Siniestros registrados) x 100 | % | - | ≥ 75% | ≥ 95% | Implementar y activar el plan de contingencia de operaciones |
| | Incrementar unidades de transporte para los servicios de seguridad y resguardo | Unidad de transporte | Número de unidades de transporte para distribución disponibles | % | - | 2 | 5 | Gestionar la compra de unidades de transporte para distribución |
| | Desarrollar investigación y desarrollo en mejores prácticas en seguridad y resguardo | Benchmarking | Número de estudios revisados en materia de cultivo de banano orgánico | Núm. | - | 1 | 1 | Implementar buenas prácticas de producción de banano orgánico |
| | Implementar un Sistema de Información Gerencial (ERP) | Proyección de ventas | (Ventas actuales en un periodo/Ventas proyectadas) X 100 | Núm. | - | 1 | 3 | Implementar herramientas automatizadas de pronósticos de ventas |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Desarrollar manual de perfiles y puestos y evaluar las remuneraciones en base a desempeño | Perfil de puesto | Número de fichas de perfiles de puestos realizadas | Núm. | - | 2 | 15 | Elaborar las fichas de perfiles de puestos de los colaboradores |
| | Desarrollar programa de capacitaciones | Capacitación | (Número de capacitaciones ejecutadas)/(Total de capacitaciones planificadas) X 100 | % | - | 2 | 10 | Implementar capacitaciones al personal de ventas, operaciones, seguridad, logística, entre otros. |
| | Desarrollar programa de incentivos de ventas | Comisiones | (Total de comisiones pagadas/Total de ventas netas) X 100 | % | - | 5 | 30 | Desarrollar nuevos planes de comisiones |
| | Desarrollar evaluación de desempeño y promover la eficiente comunicación interna | Evaluación de desempeño | Número de acciones ejecutadas a partir de la evaluación de desempeño realizada | Núm. | - | 1 | 5 | Desarrollar e implementar evaluación de desempeño anual |
| | Promover la implementación de buenas prácticas de mejora continua e innovación en los colaboradores | Mejora continua | (Número de acciones de mejora propuestas/ Total de problemas identificados) X 100 | % | - | 50 | 100 | Promover la mejora continua |

5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Navas (2014) indicó que, para evaluar alternativas de solución se deben considerar seis (6) criterios: (1) importancia, se consideró otorgar un porcentaje en representación de la importancia de cada alternativa hacia la solución del problema y de esta manera distribuir un porcentaje dentro del total de soluciones; (2) factibilidad, se refiere a la importancia de la viabilidad que tendrán las soluciones sobre el problema principal, si se tiene disponible los recursos necesarios para la puesta en marcha de la solución, medida a través de la importancia del valor dentro de las alternativas; (3) valor añadido, determina la importancia del valor que se otorgara a la implementación de la alternativa y como ésta lograra tener un impacto positivo en la solución del problema; (4) nivel de inversión, se mide el nivel de inversión económica, los costos que tendrá cada una de las implementaciones en las alternativas, el valor del costo para la empresa y el retorno de la inversión; (5) riesgo, considerando los riesgos que tomara la decisión de implementación de la alternativa de solución en la empresa, el riesgo económico y funcional una vez elegida la solución, y (6) sostenibilidad, se considera el comportamiento que tendrá la implementación de la alternativa de solución en el tiempo, cuál será el comportamiento de la empresa en los factores de que

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución de Mejoras

| Solución propuesta | I | F | V | N | R | S | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1. Implementar acciones de gestión estratégica | 0.25 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 3.75 |
| 2. Fortalecer la gestión comercial | 0.25 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 1.00 | 2.00 | 2.75 |
| 3. Implementar el programa de excelencia operacional | 0.15 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 1.65 |
| 4. Implementar Tablero de Cuadro de Mando Integral | 0.20 | 3.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 1.00 | 2.40 |

Nota. Valor: 3= Alto, 2 = Medio, 1= Bajo

sea sostenible y estable en el logro de los objetivos a través del tiempo. Como se observa, las categorías mencionadas se han clasificado según los criterios y recursos con los que cuenta SERMICA S.A.C., para poder implementarlos y dar seguimiento (ver Tabla 17).

5.3. Solución Propuesta

Según los resultados de la matriz de evaluación de alternativas de solución de mejoras, y en base a las perspectivas que tiene los accionistas y los gerentes de SERMICA S.A.C., la implementación de las acciones propuestas para las tres (3) causas principales del problema principal, se implementarán de acuerdo a las siguientes etapas, las cuales deberán ser ejecutadas en un período de tres (3) meses.

- **Etapa 1:** Implementar acciones de gestión estratégica
- **Etapa 2:** Fortalecer la gestión comercial
- **Etapa 3:** Implementar el programa de excelencia operacional
- **Etapa 4:** Implementar Tablero de Cuadro de Mando Integral

Capítulo VI: Metodología Utilizada

La metodología utilizada para el desarrollo de las alternativas de mejora, consistió en la aplicación del ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, considerada la metodología más sistemática en la implementación de un proyecto de mejora continua (Norma ISO 9001:2015). Cabe resaltar que, se conformó un equipo multidisciplinario, de siete (7) personas (ver Figura 21), responsables de la planificación, ejecución y seguimiento del plan de implementación del proyecto.



Figura 21. Equipo de mejora continua para SERMICA S.A.C.

En ese orden de ideas, se describe las actividades que se realizaron en cada etapa del ciclo PHVA:

1. Planificar (P). Se identificó cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y se fijan los objetivos a alcanzar al respecto. La búsqueda de posibles mejoras se realizó con la participación de grupos de trabajo de diversas áreas de la empresa, escuchando las opiniones de los colaboradores, buscando nuevas formas de hacer las cosas, partiendo de la estandarización de los procesos y procedimientos. Además, se concientizó a los colaboradores de SERMICA S.A.C., sobre la importancia de la implementación de alternativas de mejoras, en el marco de la gestión por procesos y calidad, como una buena que propone la Norma ISO 9001:2015.

2. Hacer (H). Se propusieron los cambios necesarios en las áreas internas de la empresa para poder efectuar las alternativas de mejora. Se creyó conveniente aplicar una prueba piloto inicial, para determinar el funcionamiento antes de hacer cambios a gran escala. En este punto, se contó con los recursos (físicos, humanos, financieros, entre otros) para la implementación de cada alternativa de mejora. No obstante, para cada mejora se establecieron actividades, responsabilidades y plazos. En este punto, se deberán estandarizar los documentos de acuerdo al Gantt de implementación etapas, siendo estos: Plan estratégico, Plan de Marketing, Programa Excelencia Operacional, Ficha de procedimientos, Formatos, Ficha de indicadores y Manual de Organización y Funciones, entre otros.

3. Verificar (V). Una vez realizada cada mejora, cuyo Gantt se mostrará en el siguiente capítulo, el Comité de Mejora Continua, deberá realizar un período de prueba para verificar que se cumpla lo acordado. Caso contrario, si la mejora no cumple con las expectativas iniciales, se deberán realizar modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (V). Finalmente, luego del periodo de prueba se revisarán los resultados y se compararán estos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se estandarizará la mejora, a gran escala en la organización; pero si no lo son habrá que evaluar si se hará cambios o si se descarta la mejora. En ese sentido, se propone realizar dos (2) reuniones por mes, en las que se evalúe y asegure el éxito del proyecto de mejora, en la cual se deberá contar con todos los Gerentes, y el Gerente General.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este capítulo, se describe el Gantt de actividades, el presupuesto, y responsables para la implementación de cada una de las alternativas de mejora revisadas en el capítulo V. Así mismo, se indican los factores críticos de éxito y los riesgos identificados para el proyecto.

7.1. Gantt de Actividades, Presupuesto y Responsables

En este punto, se elaboraron las actividades, plazos y responsables para alcanzar los resultados esperados. Estas actividades fueron establecidas por el equipo de mejora continua (EMC), liderado por: Jefe de Excelencia Operacional, Gerente Comercial, Gerencia de Operaciones, Coordinador Administrativo, Jefe de Operaciones e Instrucción, Operador de Centro de Control, Asistente de Logística y colaboradores participantes. Se consideró la experiencia de cada uno de los miembros del equipo en implementación de proyectos de mejora. Así mismo, se definieron el tiempo de implementación para cada alternativa de mejora (52 semanas/2021), como se muestra en el Gantt (ver Tabla 18), considerando las cuatro (4) etapas del ciclo de mejora continua (Planear: P, Hacer: H, Verificar: V, Actuar).

No obstante, para la asignación del presupuesto total, se consideró la estimación de los costos tangibles e intangibles que, se requieren para la implementación de cada una de las etapas de la metodología utilizada. En ese sentido, el presupuesto total aprobado por la Gerencia General es de US\$18,000.00

7.2. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores claves de éxito que, el equipo de mejora continua debe considerar para la implementación de cada alternativa de mejora en cada fase del proyecto son:

- Establecer los objetivos de corto y largo plazo, los cuales deben ser realistas.
- Definir responsabilidades para cada etapa del proyecto.

Tabla 18

Gantt de Implementación para las Alternativas de Mejora

| Orden de priorización | Alternativa(s) de Mejora | Etapas de la Metodología | | | | Presupuesto Asignado | Responsable(s) |
|-----------------------|---|--------------------------|----------|-------------|----------|----------------------|--|
| | | 1. Planear | 2. Hacer | 3.Verificar | 4.Actuar | | |
| | | (P) | (H) | (V) | (A) | | |
| 1 | Implementar acciones de gestión estratégica | Ene-21 | Feb-21- | Abr-21 | May-21 | Jun- Jul 21 | S/ 4,000.00 Ing. Barrios – Gerente Operaciones |
| 2 | Fortalecer la gestión comercial | Mar-21 | Abr-21 | May-21 | Jun-21 | Jul- Ago 21 | S/ 6,000.00 Joarib Caceres – Gerente RRHH |
| 3 | Implementar el programa de excelencia operacional | May-21 | Jun-21 | Jul-21 | Ago-21 | Set-Oct 21 | S/ 5,000.00 Joarib Caceres – Gerente RRHH y Ing. Barrios – Gerente Operaciones |
| 4 | Implementar Tablero de Cuadro de Mando Integral | Jun-21 | Jul-21 | Ago-21 | Set-21 | Oct- Dic 21 | S/ 3,000.00 Dany Caceres – Gerente General y Ing. Barrios – Gerente Operaciones |

- Promover el compromiso de todos los colaboradores.
- Fomentar la comunicación eficaz entre todos los stakeholders del proyecto.
- Supervisar el cumplimiento del Gantt del proyecto.
- Mitigar todos los riesgos que pueden impactar en el proyecto.
- Promover acciones preventivas y correctivas en todos los procesos internos.
- Implementar los indicadores elaborados en el Tablero de Mando Integral.

7.3. Riesgos identificados para la Implementación

Además de los factores críticos de éxito, se han identificado los principales riesgos del proyecto de implementación, que deberán ser mitigados para evitar o minimizar el impacto. En ese sentido, se elaboró la matriz de probabilidad versus impacto para poder identificar la criticidad de cada uno de los riesgos mediante un semáforo (ver Figura 22). Así mismo, se listan los riesgos identificados detallando las causas, probabilidad, impacto y factor (Tabla 19).

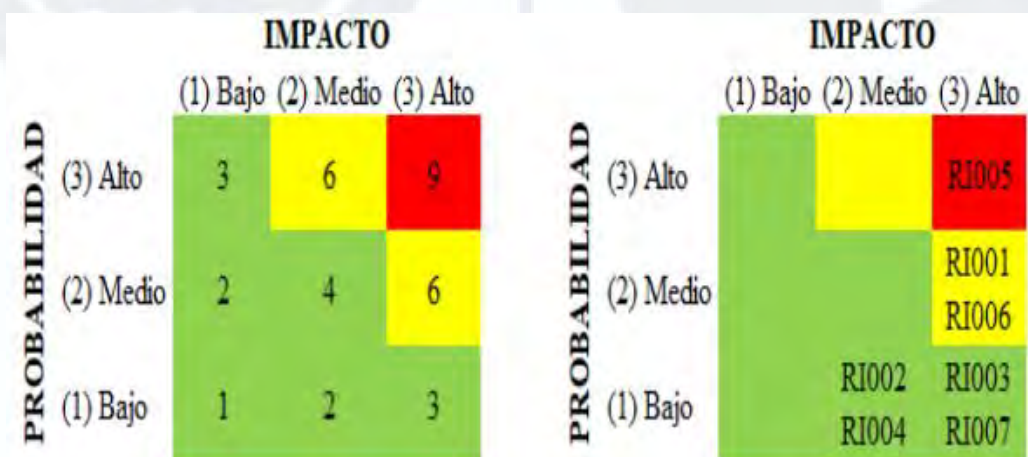


Figura 22. Matriz de riesgos.

Adaptado de La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), por Project Management Institute, Inc., 2017.

Tabla 19

Matriz de Riesgos del Proyecto

| Riesgo | Tipo de Riesgo | Causas (Factores Internos y Externos) | Efectos | VALORACIÓN DEL RIESGO | | | | | | Respuesta al Riesgo | | |
|---|--------------------|---|--|-----------------------|-------|------------|-------|--------------------|-------|---------------------|---|--|
| | | | | Probabilidad | | Impacto | | Nivel del riesgo | | Respuesta | Actividades (Planes de acción) | Controles necesarios |
| | | | | Nivel | Valor | Nivel | Valor | Nivel | Valor | | | |
| 1. El incremento del precio internacional de los productos las operaciones de seguridad y resguardo | Riesgo financiero | Fluctuación del tipo de cambio que incrementa los costos operativos | * Menor disponibilidad de liquidez | Probable | 3 | Desastroso | 3 | Riesgo Inaceptable | 9 | Reducir | 1. Seguimiento continuo a la volatilidad de los precios 2. Promover la aplicación de instrumentos financieros | 1. Reporte diario del tipo de cambio 2. Reporte mensual de costos de servicio por parte de la competencia |
| 2. La caída significativa del PBI de la economía en el Perú | Riesgo estratégico | Retracción de la inversión privada | * Poca generación de puestos de trabajos * Poca generación de nuevos clientes | Posible | 2 | Desastroso | 3 | Riesgo Importante | 6 | Reducir | 2. Incrementar las opciones de servicio de seguridad y resguardo | 1. Reporte de ventas potenciales de los principales competidores |
| 3. Incremento de nuevos competidores | Riesgo operativo | Incremento de oportunidad de negocio en diferentes líneas de seguridad y resguardo | * Mayor competencia de la oferta del servicio * Precios competitivos | Probable | 3 | Moderado | 2 | Riesgo Importante | 6 | Reducir | 1. Implementar permanentemente un valor agregado en la ejecución del servicio ofrecido | 1. Reporte de ventas potenciales de los principales competidores |
| 4. Demora en la gestión logística (compras) | Riesgo operativo | * Bajo nivel de negociación con los proveedores * Falta de homologación de proveedores | * Tiempo de entrega prolongado | Probable | 3 | Desastroso | 3 | Riesgo Inaceptable | 9 | Reducir | 1. Evaluar proveedores que ofrezcan mejor condiciones. 2. Elaborar la matriz de evaluación y homologación de proveedores | 1. Reporte de tiempo de entrega del proveedor 2. Realizar mayor seguimiento al proceso de compras |
| 5. Baja solvencia financiera en los últimos tres años | Riesgo financiero | * Incremento de sobrecostos operativos | * Menor flujo de efectivo que afecta el presupuesto programado | Posible | 3 | Moderado | 2 | Riesgo Importante | 6 | Reducir | 1. Evaluar recursos de financiamiento con el programa REACTIVA PERU | 1. Revisión semanal del flujo de efectivo |
| 6. Desconocimiento técnico en la aplicación de metodologías y herramientas de mejora | Riesgo operativo | * Remuneración poco atractiva * Falta de capacitación técnica en metodologías y herramientas de mejora | * Disminución de la productividad laboral * Incumplimiento de plan de implementación del proyecto | Posible | 2 | Leve | 3 | Riesgo Importante | 6 | Reducir | 1. Capacitar al equipo de mejora continua en metodologías y herramientas de mejora continua | 1. Reporte de indicadores de avance del proyecto |
| 7. Deficiente uso de los indicadores elaborados para el Tablero de Control | Riesgo operativo | * No se cumplen los objetivos organizacionales | * Incremento de acciones correctivas en los procesos internos | Posible | 2 | Desastroso | 3 | Riesgo Importante | 6 | Reducir | 1. Brindar asistencia técnica en gestión de indicadores | 1. Reporte de indicadores de avance del proyecto |

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las actividades propuestas en el capítulo anterior presentan un impacto positivo en los resultados financieros de Sermica S.A.C., en algunos casos a través del incremento de los ingresos, la optimización del uso de los recursos o la optimización de costos implícitos.

8.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación

Se presentan los beneficios cualitativos (entregables) esperados por cada una de las cuatro (4) propuestas de mejora que se describieron en el capítulo 6 (ver Figura 23).



Figura 23. Entregables de las propuestas de mejora.

8.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

8.2.1. Costos Tangibles

Los costos tangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, ascienden a S/6,400.00 (ver Tabla 20).

Tabla 20

Costos Tangibles por la Implementación de Mejoras

| Descripción | Cantidad | Costo Total |
|---|----------|---------------------|
| Cuadro Mural para exposición de mejoras y seguimiento para sensibilización de colaboradores | 4 und. | S/. 1,500.00 |
| Procedimientos y Formatos para estandarización de mejoras (impresión) | 20 unid | S/. 600.00 |
| Separatas de capacitación de la metodología para la implementación de alternativas mejoras | 30 und. | S/. 1,500.00 |
| Impresiones del Plan de Marketing y Comercial | 20 und | S/. 1,000.00 |
| Impresiones del Plan Estratégico | 20 und | S/. 1,000.00 |
| Impresión de Manual de procedimientos | 20 und | S/. 1,000.00 |
| Otros materiales para el proyecto | 10 und. | S/. 800.00 |
| Total Costos Tangibles | | S/. 7,400.00 |

8.2.2. Costos Intangibles

Los costos intangibles incurridos en la implementación de las propuestas de mejora, están relacionados a los colaboradores que conforman el equipo de mejora continua, incluido la asistencia técnica de un consultor externo. Se muestran las horas totales involucradas de cada puesto de trabajo en la ejecución de las actividades durante cada ciclo de mejora. El costo anual asciende a **S/156,263.00** (ver Tabla 21).

8.2.3. Indicadores Financieros

Para determinar la viabilidad de la implementación de las propuestas de mejora, es necesario revisar los indicadores más significativos para la evaluación económica financiera del proyecto. Estos son: Valor Actual Neto del Flujo de Caja (VANFCE), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de recuperación (PAYBACK), y Beneficio Costo (B/C). Cabe resaltar que, para obtener los resultados de estos indicadores mencionados, es importante considerar el Costo de Oportunidad del capital (COK).

Costo de Oportunidad del capital. Para el cálculo del costo de oportunidad se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM) (INVESTING, 2020).

Tabla 21

Costos Intangibles por la Implementación de Mejoras

| Puesto Laboral | Sueldo Mensual | Costo diario | Costo Hrs. | CAPACITACION | PLANIFICAR | EJECUTAR | VERIFICAR | ACTUAR | Horas Totales | Costo Total |
|-------------------------------------|----------------|--------------|------------|--------------|------------|----------|-----------|--------|---------------|-------------|
| Jefe de Excelencia Operacional | S/. 8,000 | S/. 267 | S/. 33 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 3,000 |
| Gerente Comercial | S/. 8,000 | S/. 267 | S/. 33 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 3,000 |
| Gerente de Operaciones | S/. 8,000 | S/. 267 | S/. 33 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 3,000 |
| Coordinador de Operaciones | S/. 3,500 | S/. 117 | S/. 15 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 1,313 |
| Jefe de Operaciones s Instrucción | S/. 8,000 | S/. 267 | S/. 33 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 3,000 |
| Asistente de Logística | S/. 3,000 | S/. 100 | S/. 13 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 1,125 |
| Operador de Centro de Control | S/. 2,800 | S/. 93 | S/. 12 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 1,050 |
| Consultor externo | S/. 5,000 | S/. 167 | S/. 21 | 20 | 20 | 25 | 15 | 10 | 90 | S/. 1,875 |
| Total Costos Intangibles (mensual) | | | | | | | | | | S/. 17,363 |
| Total Costos Intangibles (12 meses) | | | | | | | | | | S/. 156,263 |

- Riesgo País – País
- Tasa Libre de Riesgo - Rf
- Prima de Mercado - Rm
- Beta referencial para el sector del proyecto

Donde:

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f)$$

Por lo tanto:

$$13.77 \% = 1.16 + 1.35 (10.50 - 1.16)$$

8.2.4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad financiera, permitirá a las empresas predecir los resultados del presente proyecto de mejora, ayudando a comprender las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de un modelo de decisión en dos (2) escenarios: *Optimista y Pesimista*.

Escenario optimista. En este escenario se consideró que, a partir de las acciones de mejora implementadas; al cierre de 2021, las ventas promedio se incrementarían en S/. 550,000.00, alcanzando en 2025, S/. 896,058.24 (+ 39%). En ese sentido, los resultados del Flujo de Caja Económico y Descontado, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno(TIR) de: **97.93 %**, valor actual neto (VAN) de: **S/. 594,219.95**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del 2do año (ver Tabla 22).

Escenario pesimista. Por otro lado, este escenario, consideró que, a partir de las acciones de mejora implementadas; al cierre de 2021, las ventas promedio serían de S/. 350,000.00, alcanzando en 2025, S/. 570,218.88 (+ 39%). En ese sentido, los resultados del Flujo de Caja Económico y Descontado, demostró la viabilidad del proyecto, obteniéndose la tasa interna de retorno(TIR) de: **52.36%**, valor actual neto (VAN) de: **S/.168,016.23**, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es partir del 3er año (ver Tabla 23).

Tabla 22

Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025 (en miles de soles)

| Descripción | Mes 0 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------------|-----------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Incremento en las ventas promedio (2018-2019) por mejoras implementadas</i> | | S/. 550,000.00 | S/. 605,000.00 | S/. 677,600.00 | S/. 772,464.00 | S/. 896,058.24 |
| <i>(-)Costos de ventas</i> | | S/. 88,000.00 | S/. 133,100.00 | S/. 162,624.00 | S/. 200,840.64 | S/. 250,896.31 |
| <i>(-) Costos tangibles +intangibles</i> | | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 |
| (=) Ebit | | S/. 299,337.50 | S/. 309,237.50 | S/. 352,313.50 | S/. 408,960.86 | S/. 482,499.43 |
| <i>(-) Impuestos (30%)</i> | | S/. 89,801.25 | S/. 92,771.25 | S/. 105,694.05 | S/. 122,688.26 | S/. 144,749.83 |
| Flujo de Caja Económico | | S/. 209,536.25 | S/. 216,466.25 | S/. 246,619.45 | S/. 286,272.60 | S/. 337,749.60 |
| Gastos netos de capital (CAPEX) | | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 |
| Flujo de caja de Libre Disponibilidad | -S/. 250,662.50 | S/. 203,136.25 | S/. 210,066.25 | S/. 240,219.45 | S/. 279,872.60 | S/. 331,349.60 |
| Flujo de caja Descontado | -S/. 250,662.50 | S/. 178,551.49 | S/. 162,296.22 | S/. 163,130.94 | S/. 167,056.98 | S/. 173,846.82 |
| Flujo de caja Acumulado | -S/. 250,662.50 | -S/. 72,111.01 | S/. 90,185.21 | S/. 253,316.16 | S/. 420,373.13 | S/. 594,219.95 |
| COK | | 13.77% | | | | |
| Tasa interna de retorno (TIR) | | 97.93% | | | | |
| Valor actual neto (VNA) | | S/. 594,219.95 | | | | |
| Período de recuperación (PAYBACK) | | 2do año | | | | |

Tabla 23

Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2021-2025(en miles de soles)

| Descripción | Mes 0 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|
| <i>Incremento en las ventas promedio (2018-2019) por mejoras implementadas</i> | | S/. 350,000.00 | S/. 385,000.00 | S/. 431,200.00 | S/. 491,568.00 | S/. 570,218.88 |
| <i>(-)Costos de ventas</i> | | S/. 56,000.00 | S/. 84,700.00 | S/. 103,488.00 | S/. 127,807.68 | S/. 159,661.29 |
| <i>(-) Costos tangibles + intangibles</i> | | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 | S/. 162,662.50 |
| (=) Ebit | | S/. 131,337.50 | S/. 137,637.50 | S/. 165,049.50 | S/. 201,097.82 | S/. 247,895.09 |
| <i>(-) Impuestos (30%)</i> | | S/. 39,401.25 | S/. 41,291.25 | S/. 49,514.85 | S/. 60,329.35 | S/. 74,368.53 |
| Flujo de Caja Económico | | S/. 91,936.25 | S/. 96,346.25 | S/. 115,534.65 | S/. 140,768.47 | S/. 173,526.57 |
| Gastos netos de capital (CAPEX) | | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 | S/. 6,400.00 |
| Flujo de caja de Libre Disponibilidad | -S/. 218,662.50 | S/. 85,536.25 | S/. 89,946.25 | S/. 109,134.65 | S/. 134,368.47 | S/. 167,126.57 |
| Flujo de caja Descontado | -S/. 218,662.50 | S/. 75,184.15 | S/. 69,492.06 | S/. 74,112.39 | S/. 80,205.03 | S/. 87,685.10 |
| Flujo de caja Acumulado | -S/. 218,662.50 | -S/. 143,478.35 | -S/. 73,986.30 | S/. 126,097.00 | S/. 80,331.13 | S/. 168,016.23 |
| COK | | 13.77% | | | | |
| Tasa interna de retorno (TIR) | | 52.36% | | | | |
| Valor actual neto (VNA) | | S/. 168,016.23 | | | | |
| Período de recuperación (PAYBACK) | | 3er. año | | | | |

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Servicios Múltiples Ica S.A.C. SERMICA S.A.C. presenta tres (3) problemas principales en sus procesos internos: (a) Falta de gestión estratégica, financiera y marketing, (b) Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo, y la (c) Falta de uso en la gestión de recursos financieros.
- Se determinó que, el problema principal es la: **Disminución de las ventas por falta de gestión organizacional**. El análisis de Pareto identificó tres (3) causas primarias del problema son la: (a) Falta de gestión estratégica, financiera y marketing (b) Falta de seguimiento en el flujo del servicio de seguridad privada, protección y resguardo, y la (c) Falta de seguimiento en el uso de recursos financieros.
- En el contexto de la identificación de alternativas de mejoras, se revisaron conceptos, como: rentabilidad y la generación de valor, gestión de marketing, herramientas de gestión de calidad, planeamiento estratégico y gestión estratégica.
- Se realizaron entrevistas por la plataforma virtual zoom con el gerente general, gerentes de línea y personal que labora en el área de operaciones de seguridad y resguardo. Con la aplicación del modelo de *Desing Thinking*, se recolectó información para el análisis de datos, considerando los objetivos de largo plazo, y las necesidades y las perspectivas que tiene Sermica S.A.C. en el corto plazo, para dar posicionarse en el mercado del Departamento de Ica, y en otras regiones del país.

- De acuerdo a las causas primarias del problema principal, se propuso cuatro (4) alternativas de mejora, considerando cuatro (4) opciones, las cuales se valorizaron en base a seis (6) criterios: importancia para la gerencia, factibilidad, valor añadido, nivel de inversión, riesgo y sostenibilidad. Se concluyó, que es necesario la implementación por etapas de cada alternativa de mejora según el cronograma de Gantt elaborado para 2021, considerando el orden de prioridad de mayor a menor puntaje de cada alternativa de mejora: (1) Implementación de acciones de gestión estratégica (**3.75**), (2) Fortalecimiento de la gestión comercial (**2.75**), (3) Implementación del programa de excelencia operaciones (**3.60**), Implementación del Tablero de Mando Integral (**2.40**).
- La evaluación económica y financiera demostró la viabilidad del proyecto en el escenario optimista, con los siguientes resultados: valor actual neto (**VAN = S/. 594,219.95**), la tasa de retorno (**TIR=97.93%**), y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del segundo año.
- Así mismo, se demostró también la viabilidad del proyecto en el escenario pesimista, siendo los resultados: valor actual neto (**VAN = S/. 168,016.23**), la tasa de retorno (**TIR=5.14%**), y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del segundo año.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de herramientas como el plan estratégico integral cada tres años, el cual debe ser elaborado con la participación de cada gerencia de línea y el soporte del equipo de mejora continua, y un consultor externo con experiencia en planeamiento estratégico. Este documento deberá contener, visión, misión, objetivos largo y corto plazo, estrategias internas, matriz de recursos y responsables, y tablero de mando integral.

- Se recomienda que, Sermica S.A.C., elabore un plan de marketing y plan comercial, herramienta que permitirá definir su marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Así mismo, deberá fortalecer las estrategias comerciales, que permitan alcanzar la mayor participación en el departamento de Ica, en la región Sur, inclusive con planes de expansión en la ciudad de Lima, y en la región norte.
- Se recomienda la implementación de un software ERP de gestión de costos, integrando de manera efectiva la información de todas las áreas de su negocio, asegurando calidad en los procesos internos, y lo más importante, contar con información financiera actualizada, que permita a cada gerencia la eficiente toma de decisiones.
- Se recomienda, que cada gerente de área, sensibilice a todos los colaboradores de Sermica S.A.C., sobre la importancia de la implementación de cada alternativa de mejora, teniendo en cuenta el Gantt de implementación.
- Se recomienda, la puesta en marcha del Tablero de Mando Integral elaborado para Sermica S.A.C. El seguimiento a estos indicadores, permitirá a la empresa tomar acciones preventivas y correctivas inmediatas.

Referencias

APEIM (2018). “Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2017”. Recuperado de:

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

APOYO Consultoría (2020). “2020: Proyecciones de la Economía Peruana”. Recuperado de:

<https://www.sae-apoyoconsultoria.com/noticia/indicca-pesimismo-en-los-consumidores-de-lima-metropolitana-alcanza-su-mayor-nivel-en-casi-15-anos-jun-2020>

Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Series estadísticas del Banco Central del Perú, 2018”. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal>

CEPAL (2020). “La única opción estratégica en el mediano plazo para mitigar los efectos del COVID-19 en la región es avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo a través de una mayor integración”. Recuperado de:

<https://www.cepal.org/es/comunicados/la-unica-opcion-estrategica-mediano-plazo-mitigar-efectos-covid-19-la-region-es-avanzar>

Cuevas, C. (2011). Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestión. (2a ed., pp.3).

Colombia: Pearson Educación.

Córdoba, M. (2012). “Generalidades de la Gestión Financiera. Gestión financiera” (1a ed., pp. 1-28). Colombia: Eco. Ediciones.

D’Alessio, F. (2014). “Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados” (1ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

D’Alessio, F. (2015). “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia” (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *Administración de las Operaciones Productivas*. México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2017) *Administración de las Operaciones Productivas. Conceptos, casos y ejercicios razonados*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). “Perfil sociodemográfico del Perú”. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011). “Producto bruto interno por departamentos 2001-2010”. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0995/Libro.pdf>

Institute of Management Development [IMD] (2020). “Ranking de Competitividad Mundial 2020”

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). “Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023”. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). “Resumen del Informe Anual del Empleo 2019”. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf

Norma ISO 9001:2015. “Influencias del Ciclo PDCA de mejora continua en las normas ISO”

- Porter, M. E. (2014). “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México D.F., México: CSSA.
- Porter, M. E. (2015). “Ser competitivo”. Barcelona, España: Deusto.
- Sainz, J.M. (2008). El Plan de Marketing en la Práctica. (12° ed. pp. 57-62). Esic Editorial, Madrid-España.
- Talaya, E. (2008). “La Gestión del Marketing”, pág. 397.
- SERMICA S.A.C. (2020). Portal Institucional. Recuperado de:
<https://centrodecontrol8.wixsite.com/website>
- Vera, M. (2000). Gerencia basada en valor y Gerencia Financiera. Revista Tendencias. Vol. I, n. 2. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5029704>



Apéndices

Apéndice A. Entrevista a Gerente General- Lic. Martín Cáceres Carpio

Guía de Entrevista

Objetivo: Conocer desde punto de vista de cada gerente de área, sus consideraciones acerca de los principales problemas que afronta actualmente la empresa de cara al cumplimiento de los objetivos anuales, para priorizarlos y definir el problema central.

Tiempo de entrevista: 2 horas

Introducción (30 minutos):

Buenos tardes Dany Martin Cáceres Carpio. Somos un grupo de estudiantes del programa MBA de la Escuela de Negocios Centrum Católica, y con la autorización de la Gerencia General, estamos realizando una Consultoría de Negocios a SERMICA, para determinar cuáles son las principales dificultades que se presentan en sus respectivas áreas al momento de cumplir con sus objetivos.

Como parte inicial, es importante saber un poco más del entrevistado, por lo cual le agradeceremos que nos conteste las siguientes preguntas:

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?
12 años

¿Cuál su experiencia previa al ingreso en la organización?
Trabaje en la Sunat

¿Cuál es su grado académico actual?
Licenciado en administración de empresas

Procesos de gestión del área asignada (35 minutos):

Objetivo: Entender el proceso actual de gestión de cada área y su aporte individual en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

¿Cuántas personas conforman el área a su cargo?
Ninguna

¿Con qué áreas interactúa directamente?
Recursos Humanos
Administración
Logística
Operaciones
Comercial

¿Cómo aporta su área al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Buscando al personal idóneo para el área de operaciones (Vigilantes)
 Con las mediciones de ratios de cumplimiento por ISO9001
 Problemas para la gestión eficiente del área (30 minutos):

Objetivo: Identificar los problemas en el proceso de gestión de cada área y determinar su origen.

¿Cuáles son los problemas de gestión en su área?
 Gestión Financiera.

¿Cuál considera que es el principal problema? ¿Por qué?
 Falta de liquides por falta pagos puntuales.

¿Existe alguna estrategia organizacional o del área, para mitigar este problema?

Propuesta de valor de la Consultoría de Negocios (40 minutos)

Objetivo: Validar la propuesta de valor.

Leer propuesta de valor: "Implementación y organización del área de marketing y reorganización del área de cobranza e implementación de un nuevo servicio".

¿Qué entendió de la propuesta de valor?

¿Cree usted, que esta propuesta resuelve algunos de los problemas mencionados?

¿Qué beneficios adicionales tendría la aplicación de esta propuesta?

Cierre (5 minutos)

Muchas gracias por su tiempo. Consideramos sus opiniones muy valiosas y estamos seguros de que nos servirán para elaborar soluciones de cara a las dificultades que se presentan en el logro de objetivos de SFRMICA



SFRMICA S.A.C.
 Dany Martin Cáceres Carpio
 Gerente General

Dany Martin Cáceres Carpio
 Gerente General

Apéndice B. Entrevista a Gerente General- Dr. Joarib Cáceres Sarmiento

Guía de Entrevista

Objetivo: Conocer desde punto de vista de cada gerente de área, sus consideraciones acerca de los principales problemas que afronta actualmente la empresa de cara al cumplimiento de los objetivos anuales, para priorizarlos y definir el problema central.

Tiempo de entrevista: 2 horas

Introducción (30 minutos):

Buenos tardes Joarib Cáceres Sarmiento.

Somos un grupo de estudiantes del programa MBA de la Escuela de Negocios Centrum Católica, y con la autorización de la Gerencia General, estamos realizando una Consultoría de Negocios a SERMICA, para determinar cuáles son las principales dificultades que se presentan en sus respectivas áreas al momento de cumplir con sus objetivos.

Como parte inicial, es importante saber un poco más del entrevistado, por lo cual le agradeceremos que nos conteste las siguientes preguntas:

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

Tengo 6 años laborando en la empresa, me he desempeñado en muchas áreas de la misma donde pude obtener muchos conocimientos que me permitieron llegar a ocupar en algún momento el puesto de gerente general pero actualmente me encuentro a cargo del área de RRHH dando el soporte que esta área necesita.

¿Cuál su experiencia previa al ingreso en la organización?

No contaba con ninguna experiencia relacionada a algún rubro y muchos menos a algo relacionado al tema de seguridad, solo contaba con estudios los cuales lleve en la universidad y que me sirvieron de base para poder empezar en área administrativa.

¿Cuál es su grado académico actual?

Soy Bachiller de Derecho y Técnico de administración de empresas.

Procesos de gestión del área asignada (35 minutos):

Objetivo: Entender el proceso actual de gestión de cada área y su aporte individual en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

¿Cuántas personas conforman el área a su cargo?

Actualmente somos 12 personas las que trabajamos arduamente en esta área la cual demanda mucho esfuerzo por cada uno de los integrantes ya que mucho del éxito que podamos obtener depende de esta área.

¿Con qué áreas interactúa directamente?

Interactúo mucho con el área de operaciones y esto básicamente porque me piden ir en busca de las personas correctas para este puesto, así mismo cumplir con los pagos puntuales al personal de trabajo que es una labor de la cual también veo directamente.

¿Cómo aporta su área al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Reclutamiento

Encontrando al personal idóneo para cubrir los puestos que se requiere, evitando de esta manera contratiempos en la marcha ya sea porque no cuenta con la documentación adecuada o por abandono de puesto de trabajo, sin duda una labor determinante para poder cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Gestión

En conjunto con una asistente se dirige todos los requerimientos operativos del área de recursos humanos.

Problemas para la gestión eficiente del área (30 minutos):

Objetivo: Identificar los problemas en el proceso de gestión de cada área y determinar su origen.

¿Cuáles son los problemas de gestión en su área?

Gestión de los tramites para la clasificación de personal.

Falta de personal calificado

¿Cuál considera que es el principal problema? ¿Por qué?

El principal problema que encuentro es la falta de personal calificado, los mismos que muchas veces no cuentan con Carnet o licencia para portar arma.

¿Existe alguna estrategia organizacional o del área, para mitigar este problema?

Actualmente estamos realizando cursos virtuales para capacitar al personal, por otro lado también se ha mejorado el pago al personal haciendo más atractivo el querer trabajar con nosotros.

Propuesta de valor de la Consultoría de Negocios (40 minutos)

Objetivo: Validar la propuesta de valor.

Leer propuesta de valor: "Implementación y organización del área de marketing y reorganización del área de cobranza e implementación de un nuevo "servicio".

¿Qué entendió de la propuesta de valor?

Entiendo que vamos a reforzar estas dos áreas las cuales son muy importante para el resurgimiento de la empresa, el área de cobranza sin duda es un problema que arrastra la empresa desde hace mucho tiempo atrás y que hasta la fecha no se ha podido mejorar y el área de Marketing otro punto importante ya que buscamos expandirnos.

¿Cree usted, que esta propuesta resuelve algunos de los problemas mencionados?
Sin duda alguna, serán de mucha ayuda para la empresa y su crecimiento a futuro.

¿Qué beneficios adicionales tendría la aplicación de esta propuesta?

Hacernos sólidos en el mercado para poder seguir creciendo de forma más ordenada.

Cierre (5 minutos)

Muchas gracias por su tiempo. Consideramos sus opiniones muy valiosas y estamos seguros de que nos servirán para elaborar soluciones de cara a las dificultades que se presentan en el logro de objetivos de SERMICA



Joarib Cáceres Sarmiento
Gerente de RRHH

Apéndice C. Estado de Ganancias y Pérdidas, 2014 - 2020 (diciembre)

Apéndice D. Empresas de seguridad vigentes autorizadas en Ica por SUCAMEC

Apéndice E. Empresas de seguridad vigentes autorizadas en departamento del Perú por
SUCAMEC

