



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

**Plan Estratégico para la empresa de servicios profesionales,
vigilancia y protección ESPAVYP, S.A en el mercado de
Managua, en el periodo 2009-2014**

ELABORADO POR:

Ubania Auxiliadora Jarquín Bermúdez 2003-12162

Darling Raquel Membreño Gutiérrez 2003-12163

TUTOR

MSC. Gonzalo de Jesús Zúñiga Morales

Managua Mayo 2009

AGRADECIMIENTO

A Dios

Sobre todas las cosas por las oportunidades que nos ha dado en la vida y por brindarnos sabiduría para la realización de nuestro trabajo.

A nuestros padres y hermanos

Por brindarnos su amor, apoyo incondicional y por estimularnos a seguir siempre adelante, por confiar y tener fe en nosotros y por ser luz y guía en nuestro camino, por alentarnos y darnos esperanza para continuar, para ellos nuestro agradecimiento total indiscutible.

A la empresa ESPAVYP, S.A.

Por brindarnos toda la información necesaria para la realización de la tesina. Al responsable de recursos humanos Erick Castellón por ser quien nos facilitó toda la información requerida.

Profesor Gonzalo Zúñiga

Por compartir sus conocimientos, asesorarnos y dirigirnos en la realización de nuestra tesina.

A nuestros amigos

Y todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron y nos apoyaron en la elaboración de esta tesina.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
Agradecimiento	
Dedicatoria	
Resumen Ejecutivo	
I. Introducción	
II. Antecedentes	5
III. Justificación	7
IV. Objetivos	8
V. Marco Teórico	9
Capítulo 1: Diagnóstico actual de empresa	
1.1 Metodología.....	14
1.2 Análisis del Ambiente Interno.....	15
1.2.1 La empresa.....	15
1.2.2 Recursos Humanos.....	19
1.2.3 Clientes.....	25
1.3 Análisis del Ambiente externo.....	29
1.3.1 Mercado de la seguridad.....	29
1.3.2 Política.....	29
1.3.3 Económico.....	30
1.3.4 Socio- cultural.....	32
1.3.5 Competencia.....	33
1.4 Factores externos e internos.....	34

1.4.1 Fortalezas.....	34
1.4.2 Debilidades.....	35
1.4.3 Oportunidades.....	36
1.4.4 Amenaza.....	36
1.5 Evaluación de factores externo.....	37
1.6 Evaluación de factores interno.....	38
1.7 Matriz FODA para la evaluación de estrategias.....	40
1.8 Definición de las Estrategias.....	41
1.9 Descripción de las Estrategias.....	42
1.10 Evaluación del nivel de afectación entre los elementos y el sistema	44
1.10.1 Matriz de impacto cruzado.....	44
1.10.2 Determinación del área matriz del sistema estratégico.....	46
Capítulo 2: Propuesta del Plan Estratégico	
2.1 Misión.....	49
2.2 Visión.....	50
2.3 Valores.....	50
2.4 Plan de Acción.....	51
Capítulo 3: Presupuesto	
3.1 Determinación de los ingresos.....	54
3.1.1 Ingresos de ventas proyectados.....	55
3.2 Determinación de los costos de operación.....	56
3.2.1 Costos de Producción.....	56
3.2.1.1 Depreciaron.....	56

3.2.2 Gastos de administración.....	57
3.2.2.1 Salarios del personal.....	57
3.2.2.2 Costos de servicios públicos.....	57
3.2.2.3 Papelería y útiles de oficina.....	57
3.2.3 Gastos de ventas.....	58
3.3 Inversión de capital de trabajo.....	58
3.4 Flujo neto de efectivo.....	59
VI Conclusiones.....	62
VII Recomendaciones.....	63
VIII Bibliografía.....	64
IX Anexos.....	65

Anexo 3

Cuestionario para entrevista a Gerente

El objetivo de la entrevista es conocer la situación actual de la empresa

1. ¿Cuántos años tiene la empresa de estar en el mercado?
 2. La empresa se encuentra constituida legalmente.
 3. ¿Qué tipos de documentos (código de ética, estatutos, etc)?
 4. ¿Qué servicios brinda la empresa y cuáles son sus características?
 5. ¿Cuáles son los servicios más solicitados?
 6. ¿Cómo la empresa se da a conocer al público, a través de que medios?
 7. ¿De qué manera logran atraer nuevos clientes?
 8. ¿Cuál es la misión de la empresa?
 9. ¿Qué estrategias utilizan para cumplir la misión?
 10. ¿Cómo se refleja el cumplimiento de la misión?
 11. ¿Cuál es la visión de la empresa?
 12. ¿Qué están haciendo para alcanzar la visión?
 13. ¿Cómo hacen su planificación? ¿Qué características tiene esa planificación es a largo, mediano o corto plazo?
 14. ¿Quiénes hacen los planes y sobre que bases?
 15. ¿A qué mercado están enfocados?
 16. ¿Cuantas sucursales tiene en el país?
 17. ¿Qué características tienen sus clientes actuales?
 18. ¿Cómo es el clima de las relaciones laborales en la empresa?
-

19. ¿Se sienten competitivos en el mercado? ¿Qué cree que le hace falta?

Anexo 4

Cuestionario para entrevista a Clientes

El objetivo de la entrevista es conocer su opinión a cerca del servicio que brinda la empresa.

Nombre de la Empresa _____

1. ¿Cuál es el giro del negocio?
 2. ¿Cuál fue el medio por el que se entero de ESPAVYP?
 3. ¿Qué lo condujo a ser cliente de es empresa?
 4. ¿Que servicios le presta esta empresa?
 5. ¿Ha tenido algún problema con el servicio que le ofrece?
 6. ¿Qué características tiene el servicio que le ofrecen? ¿Esta satisfecho?
 7. ¿Cómo es la atención que le brinda la empresa ESPAVYP?
 8. ¿Cuánto tienes de estar asociado con ESPAVYP?
 9. ¿Le recomendarías esta empresa a otros y por que?
 10. ¿Qué relación existe entre el precio y el servicio que recibe?
-

Anexo 5

Cuestionario para entrevista a Gerente de RRHH

El objetivo de la entrevista es obtener información sobre el personal de la empresa.

1. ¿Con que grado de profesionalización es contratado el trabajador en la empresa?
 2. ¿Qué características tienen los empleados de la empresa?
 3. ¿Cuál es el proceso de selección, reclutamiento y contratación?
 4. ¿En qué se basan para la selección del personal?
 5. ¿Qué hay después de la contratación?
 6. ¿Con qué frecuencia son capacitados los trabajadores?
 7. ¿Dónde reciben la capacitación?
 8. ¿Se le brindan los materiales de trabajo necesarios a los empleados?
 9. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales?
 10. ¿Sus clientes internos se encuentran satisfechos con su labor?
 11. ¿Cómo llevan el control del personal de la empresa es automatizado o manual?
-

Anexo 6

Encuesta para los guardas de seguridad de la Empresa

Edad _____ Nivel Académico _____

Experiencia laboral _____ Tiempo de laborar en la empresa _____

¿Cuenta con los equipos necesarios para brindar el servicio? Si () No ()

Menciones los que utiliza:

¿Cada cuanto reciben capacitación? _____

¿Qué tipo de capacitación recibe?

Considera que le ayuda la capacitación Si () No () Poco ()

¿Porqué? _____

Como considera la relación que lleva con su superior inmediato

Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Si () No () Porque _____

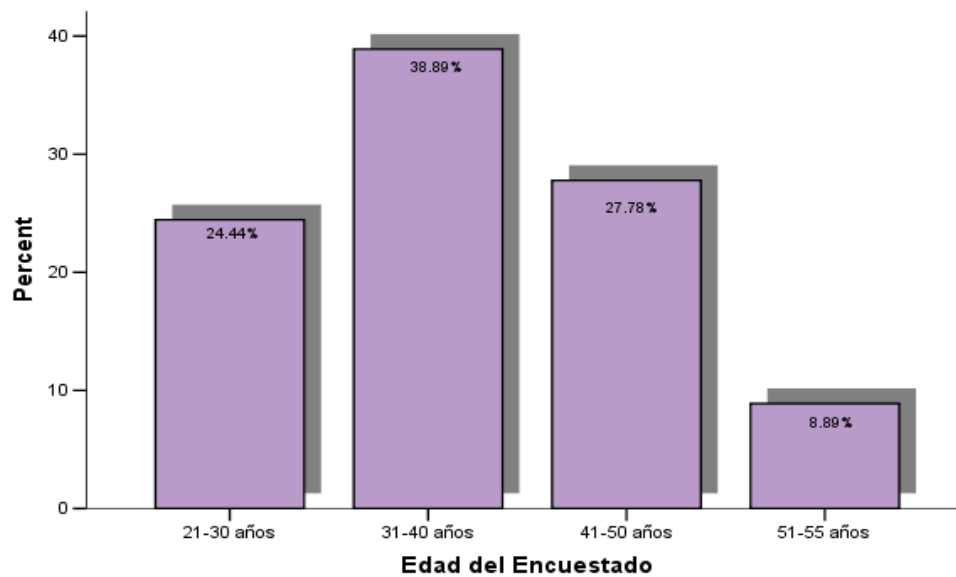
¿Qué aspectos cambiaría de la empresa?

¿Se siente satisfecho con la atención que le da empresa?

¿Se siente motivado de trabajar para esta empresa? ¿Por qué?

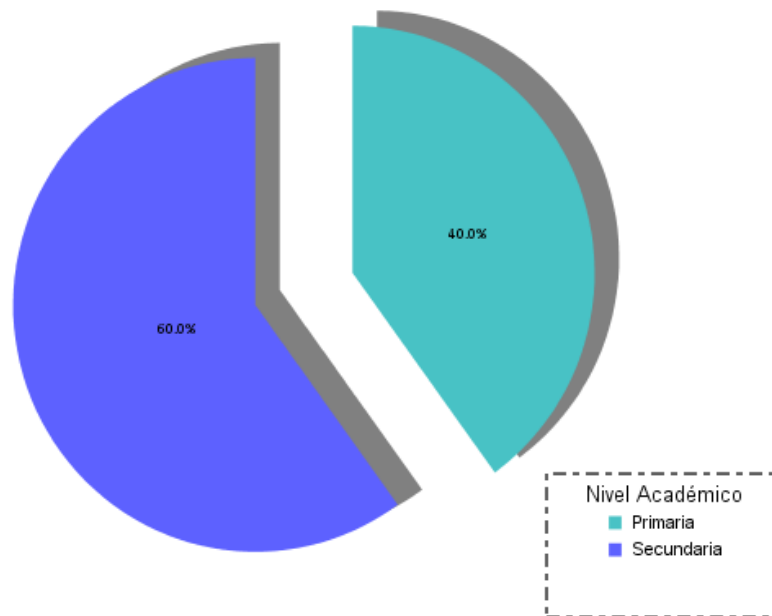
Anexo 7
Resultado de las encuestas
Edad del Encuestado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 años	22	24.4	24.4	24.4
	31-40 años	35	38.9	38.9	63.3
	41-50 años	25	27.8	27.8	91.1
	51-55 años	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	



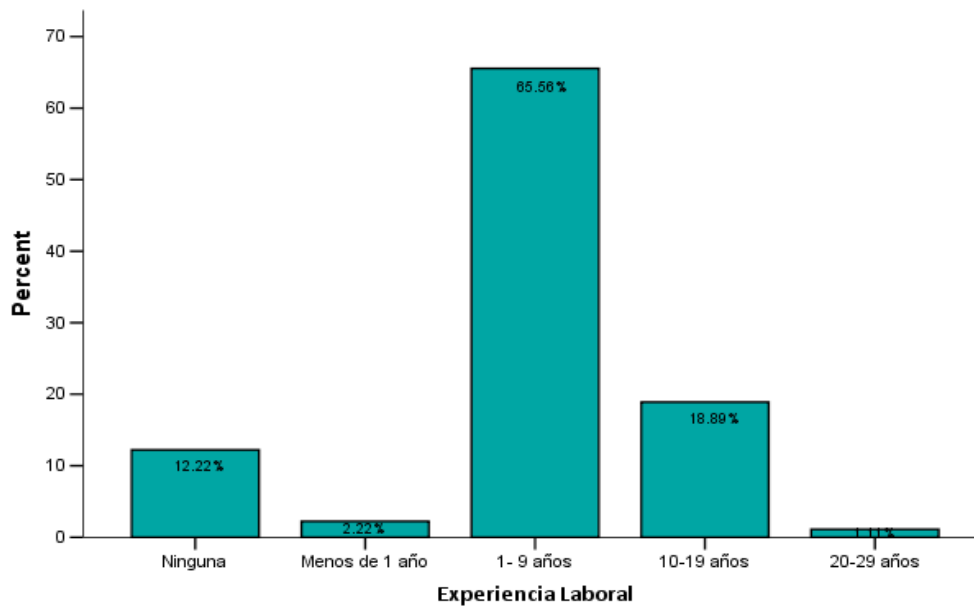
Nivel Académico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primaria	36	40,0	40,0	40,0
	Secundaria	54	60,0	60,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



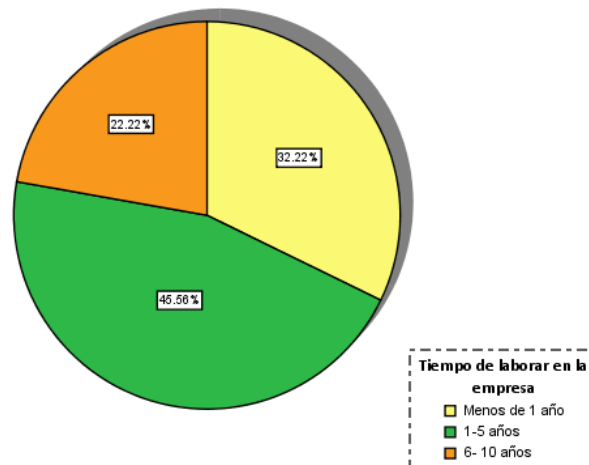
Experiencia Laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	11	12.2	12.2	12.2
	Menos de 1 año	2	2.2	2.2	14.4
	1- 9 años	59	65.6	65.6	80.0
	10-19 años	17	18.9	18.9	98.9
	20-29 años	1	1.1	1.1	100.0
	Total		90	100.0	100.0



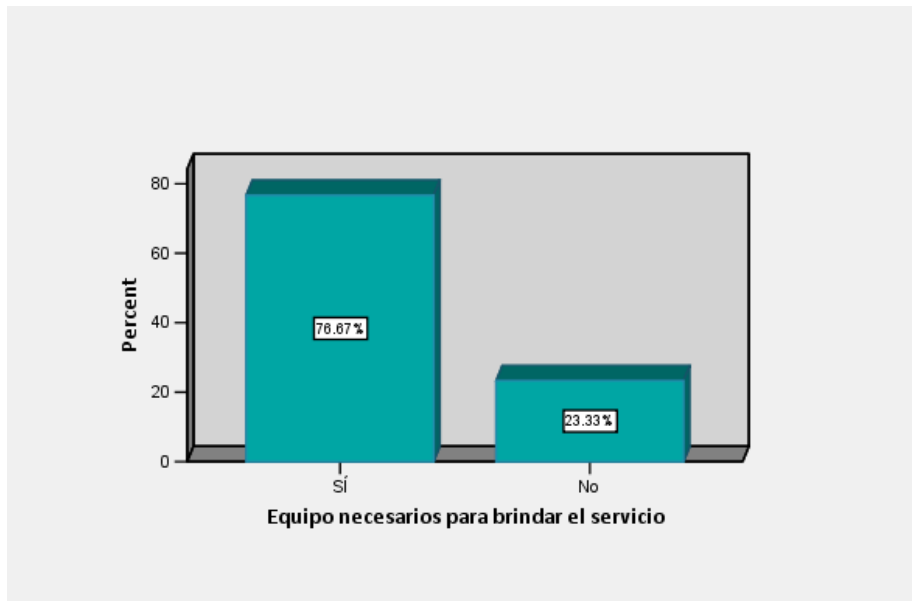
Tiempo de laborar en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 año	29	32.2	32.2	32.2
	1-5 años	41	45.6	45.6	77.8
	6- 10 años	20	22.2	22.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	



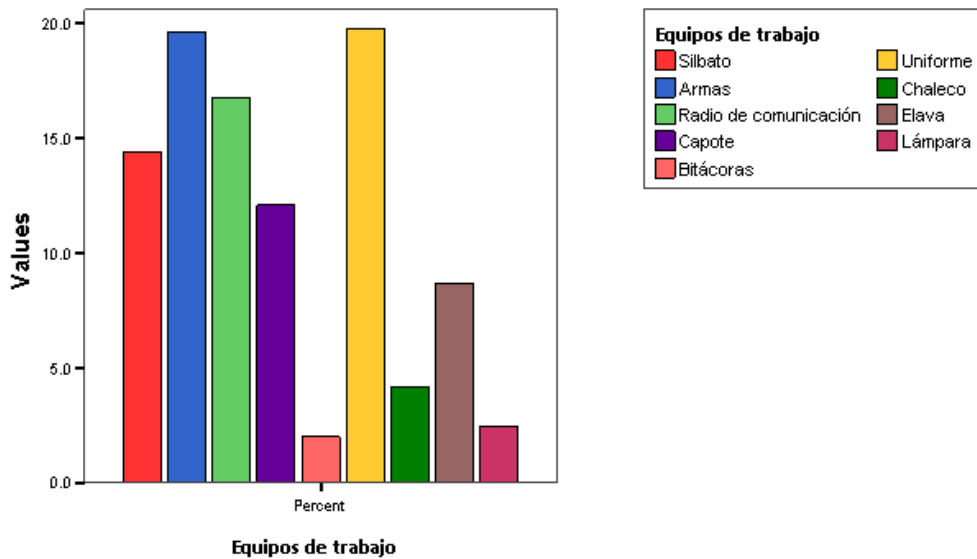
Cuenta con los equipos necesarios para brindar el servicio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	69	76.7	76.7	76.7
	No	21	23.3	23.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	



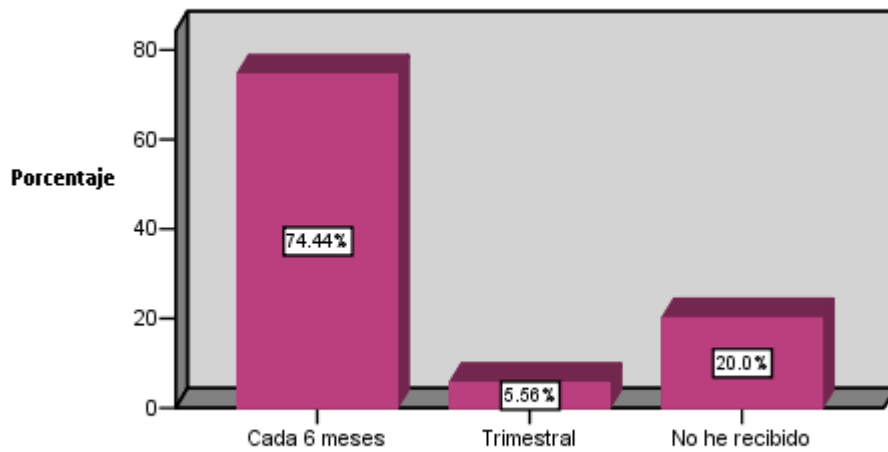
Equipos de trabajo

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
a)	Silbato	58	14,4%	64,4%
	Armas	79	19,6%	87,8%
	Radio de comunicación	68	16,8%	75,6%
	Capote	49	12,1%	54,4%
	Bitácoras	8	2,0%	8,9%
	Uniforme	80	19,8%	88,9%
	Chaleco	17	4,2%	18,9%
	clava	35	8,7%	38,9%
	Lámpara	10	2,5%	11,1%
	Total	404	100,0%	448,9%



Tiempo en que se recibe capacitación

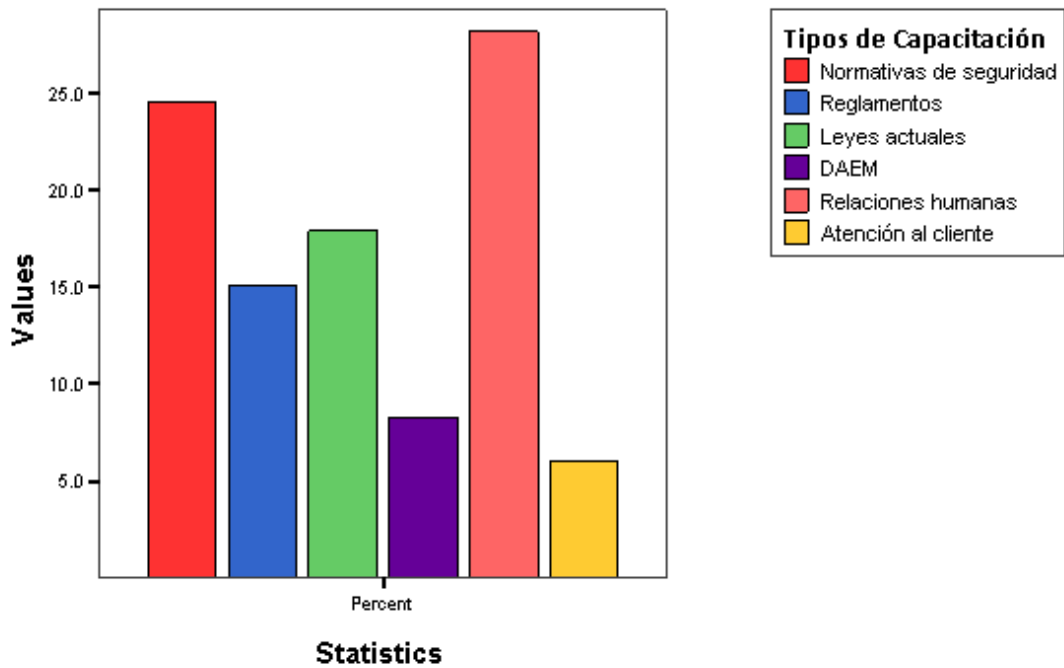
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trimestral	5	5,6	5,6	5,6
	Cada 6 meses	67	74,4	74,4	80,0
	No he recibido	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Tiempo de recibir capacitación

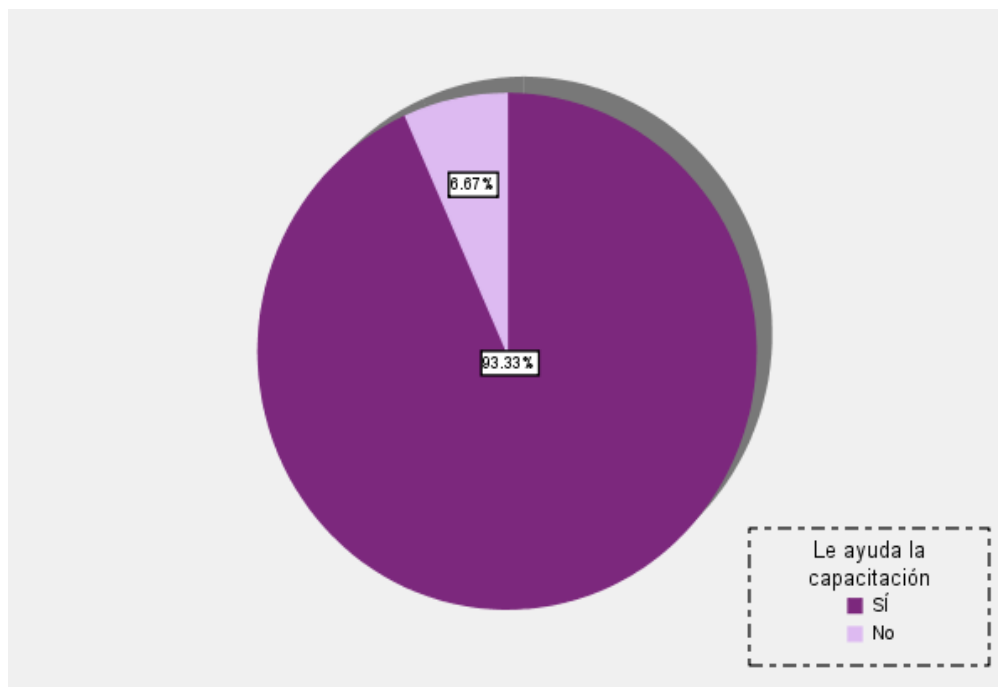
Tipos de Capacitación

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
a)	Normativas de seguridad	62	24,6%	86,1%
	Reglamentos internos	38	15,1%	52,8%
	Leyes actuales	45	17,9%	62,5%
	DAEM	21	8,3%	29,2%
	Relaciones humanas	71	28,2%	98,6%
	Atención al cliente	15	6,0%	20,8%
	Total	252	100,0%	350,0%



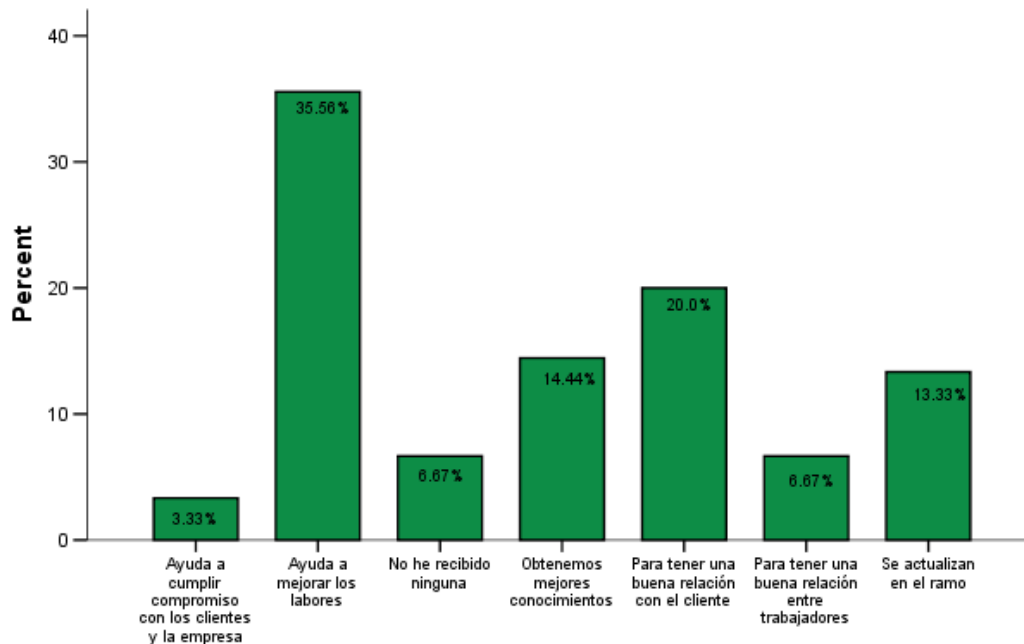
Considera que le ayuda la capacitación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	84	93,3	93,3	93,3
	No	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



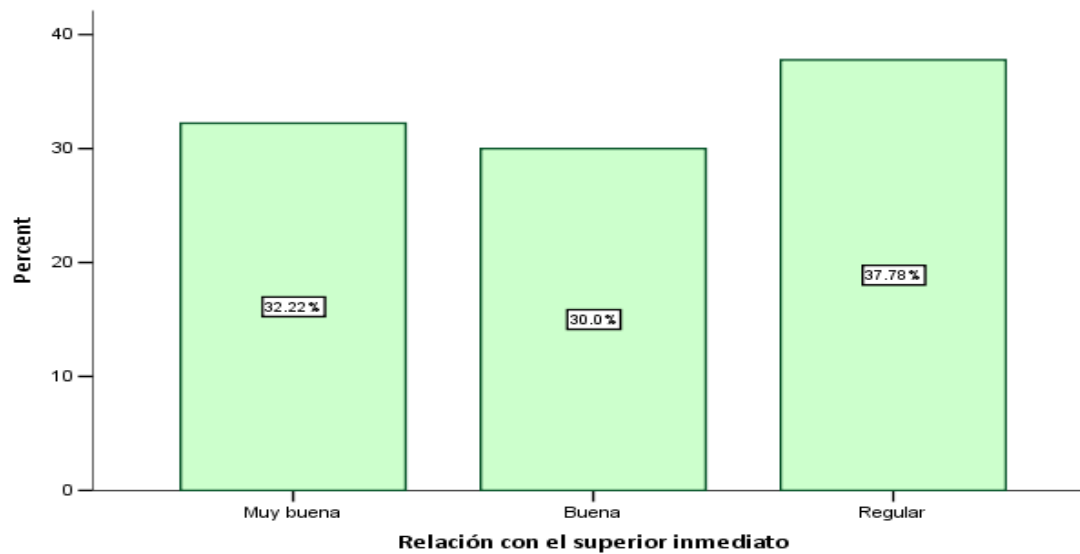
Aspectos en los que ayuda la capacitación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ayuda a cumplir compromiso con los clientes y la empresa	3	3,3	3,3	3,3
Ayuda a mejorar los labores	32	35,6	35,6	38,9
No he recibido ninguna	6	6,7	6,7	45,6
Obtenemos mejores conocimientos	13	14,4	14,4	60,0
Para tener una buena relación con el cliente	18	20,0	20,0	80,0
Para tener una buena relación entre trabajadores	6	6,7	6,7	86,7
Se actualizan en el ramo	12	13,3	13,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	



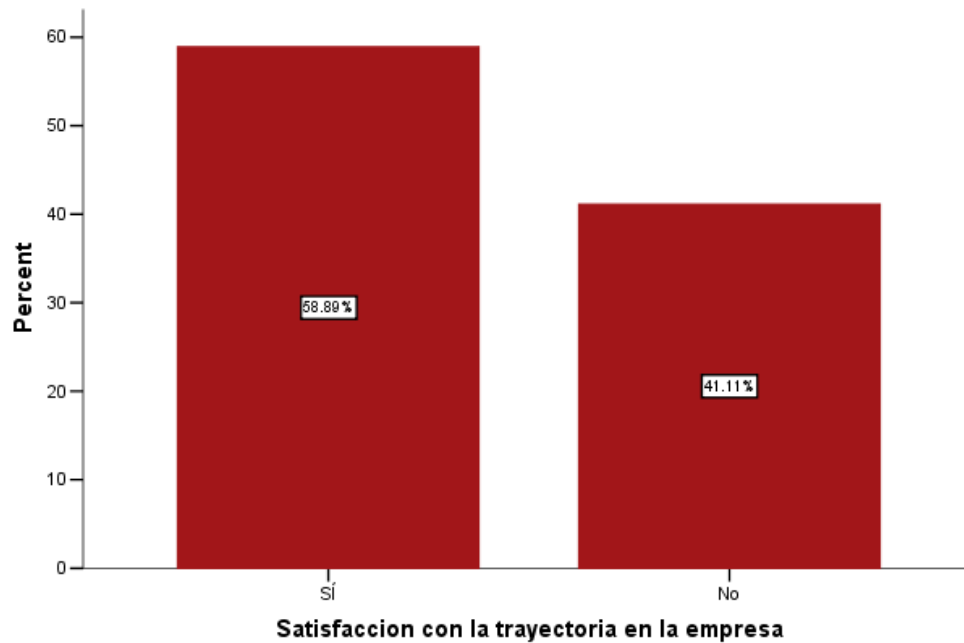
Relación con el superior inmediato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	27	30,0	30,0	30,0
	Muy buena	29	32,2	32,2	62,2
	Regular	34	37,8	37,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



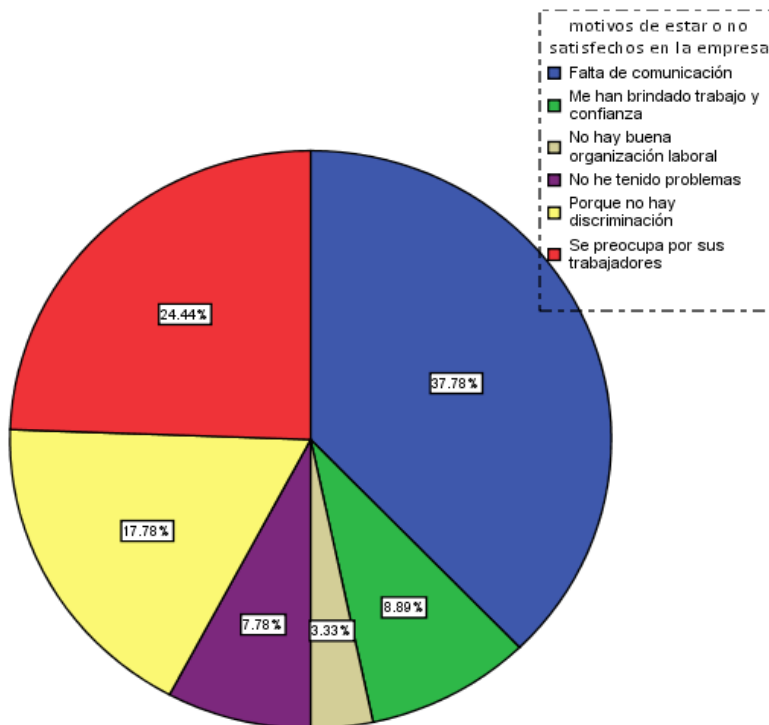
Esta usted satisfecho con su trayectoria en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	53	58,9	58,9	58,9
	No	37	41,1	41,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



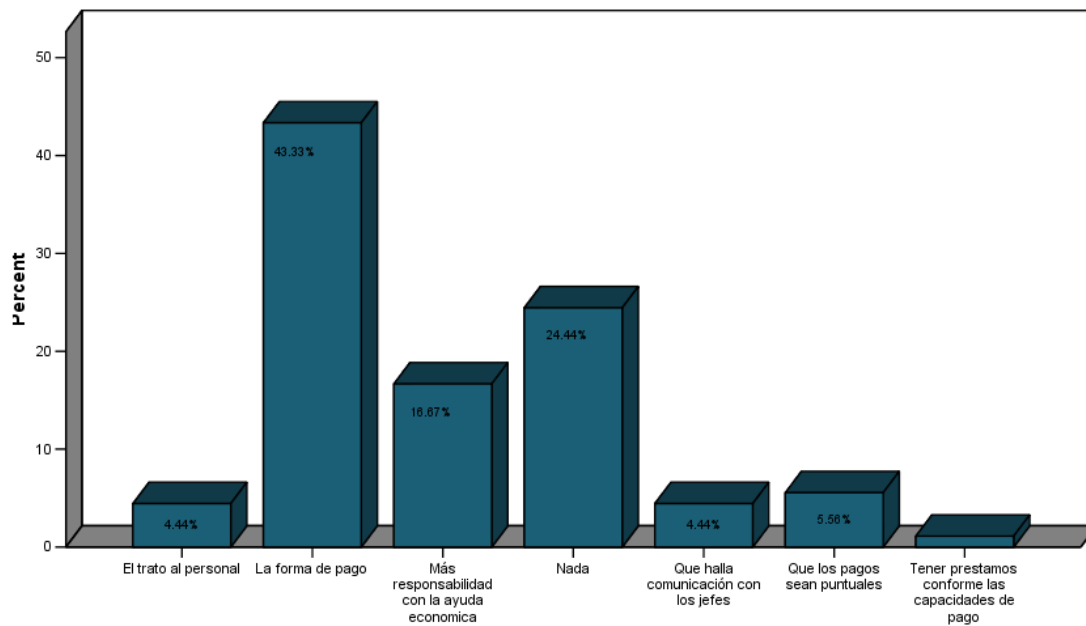
Motivos de estar satisfechos o no con la trayectoria en la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Falta de comunicación	34	37,8	37,8	37,8
Me han brindado trabajo y confianza	8	8,9	8,9	46,7
No hay buena organización laboral	3	3,3	3,3	50,0
No he tenido problemas	7	7,8	7,8	57,8
Porque no hay discriminación	16	17,8	17,8	75,6
Se preocupa por sus trabajadores	22	24,4	24,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	



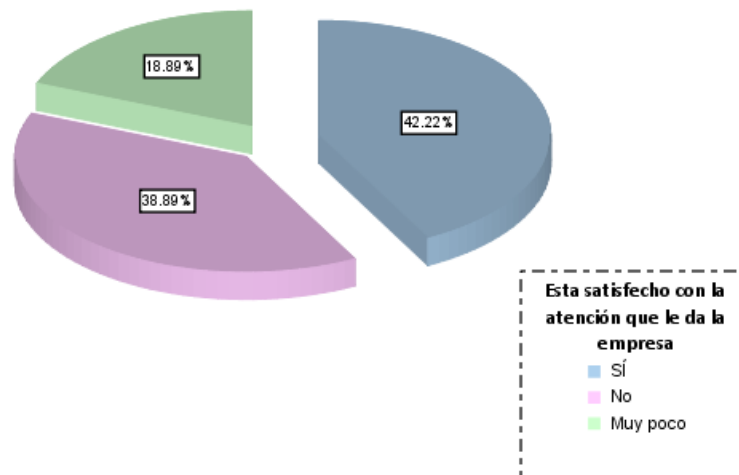
Aspectos que cambiaria de la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	El trato al personal	4	4,4	4,4	4,4
	La forma de pago	39	43,3	43,3	47,8
	Más responsabilidad con la ayuda económica	15	16,7	16,7	64,4
	Nada	22	24,4	24,4	88,9
	Que halla comunicación con los jefes	4	4,4	4,4	93,3
	Que los pagos sean puntuales	5	5,6	5,6	98,9
	Tener prestamos conforme las capacidades de pago	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



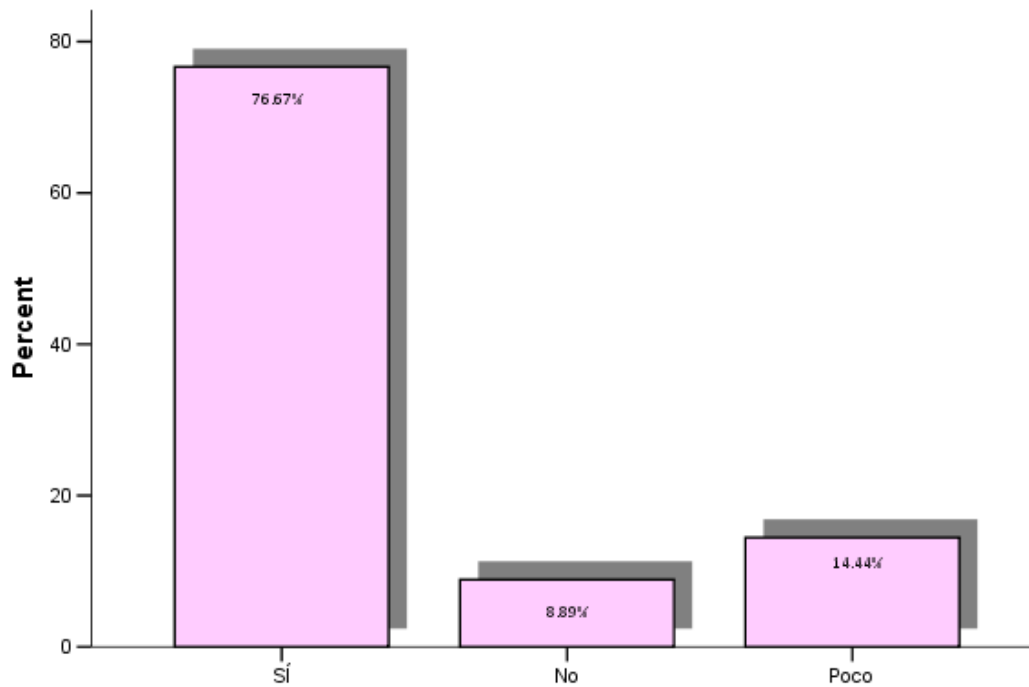
Se siente satisfecho con la atención que le da la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	38	42,2	42,2	42,2
	No	35	38,9	38,9	81,1
	Muy poco	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



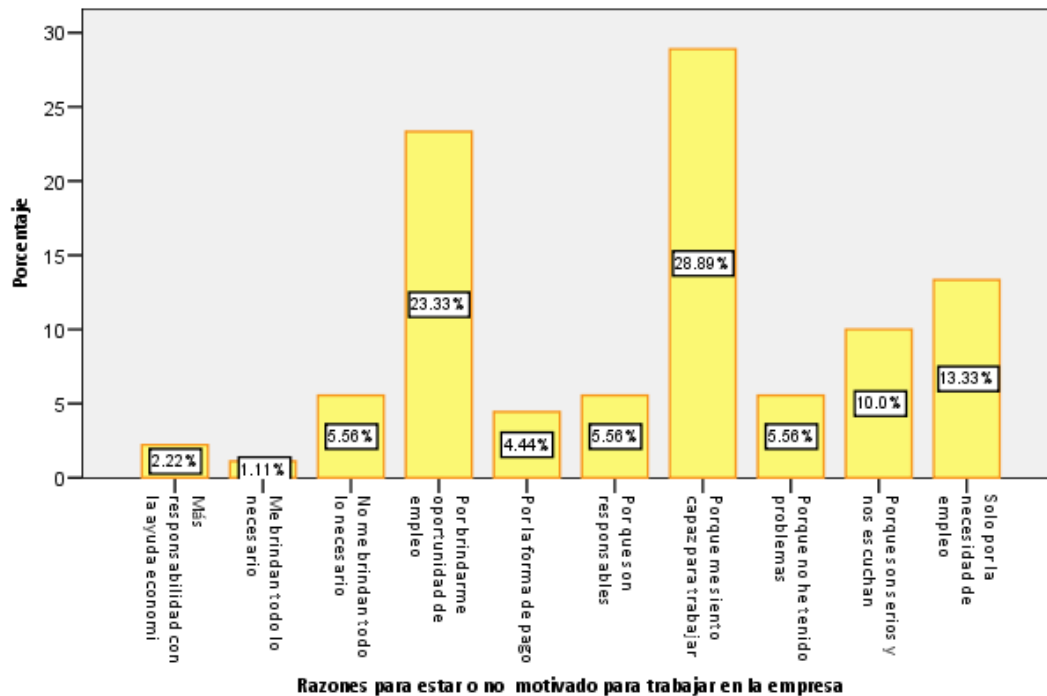
Se siente motivado de trabajar para esta empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	69	76,7	76,7	76,7
	No	8	8,9	8,9	85,6
	Poco	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



Razones para estar motivado o no a trabajar en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Más responsabilidad con la ayuda económica	2	2,2	2,2	2,2
	Me brindan todo lo necesario	1	1,1	1,1	3,3
	No me brindan todo lo necesario	5	5,6	5,6	8,9
	Por brindarme oportunidad de empleo	21	23,3	23,3	32,2
	Por la forma de pago	4	4,4	4,4	36,7
	Por que son responsables	5	5,6	5,6	42,2
	Porque me siento capaz para trabajar	26	28,9	28,9	71,1
	Porque no he tenido problemas	5	5,6	5,6	76,7
	Porque son serios y nos escuchan	9	10,0	10,0	86,7
	Solo por la necesidad de empleo	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



DEDICATORIA

A Dios, por un nuevo logro...

*A nuestras familias, por brindarnos con entusiasmo
su apoyo, estímulo, tiempo y cariño...*

Darling Membreño Gutiérrez

Ubania Jarquín Bermúdez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo esta basado en la realización de un plan estrategico para ESPAVYP, S.A. que es una empresa que brinda servicios de seguridad privada a todo tipo de organización que lo solicite. Dicho trabajo se desarrolla a partir de tres puntos esenciales:

Primeramente se enfoca en la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se realiza un análisis de los componentes que afectan el ambiente interno y externo relacionado con la parte organizacional de la ESPAVYP, S.A.

Como segundo punto se diseñan estrategias que contribuyan a mejorar la problemática de la empresa, para esto se utilizó la matriz de impacto cruzado, por medio del análisis FODA se determinaron estrategias que son planteadas como alternativas para maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar o contrarrestar las debilidades y amenazas, luego se detecto cuales de la estrategias planteadas serian las que tendrían mayor impacto en su implementación.

Como tercer punto se integra el plan de acción para las estrategias consideradas como viables para el mejoramiento de la empresa, asimismo se determinan los costos de implementación del plan estrategico y el flujo de efectivo que determina la aceptación del plan estrategico. Por ultimo se elaboran las conclusiones y recomendaciones con el objetivo de que sean de ayuda para ESPAVYP, S.A.

I. INTRODUCCIÓN

La Empresa de Servicios Profesionales, Vigilancia y Protección ESPAVYP, S.A., está orientada a resguardar, custodiar y proteger los recursos humanos y materiales de todas aquellas organizaciones que lo soliciten, mediante el cumplimiento de normas de calidad, sistematización y revisión permanente en los procesos de trabajo.

Sus operaciones principales están ubicadas en Managua costado norte del INSS central, frente al parque San Pedro, telefax 222-2567, cuenta con operaciones en Matagalpa, Jinotega, Estelí, Ocotal, Somoto, Nueva Segovia, Rivas, León, Chinandega, Masachapa, el Astillero, Granada, Masaya, Juigalpa, Santo Tomas, la Libertad Chontales, Rama y en la Costa Atlántica. Para cubrir el mercado actual en la ciudad de Managua cuenta con 350 guardas de seguridad.

Es una empresa que tiene once años de haber sido legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República de Nicaragua, de igual manera se encuentra debidamente legalizada en el Registro Mercantil y cuenta con toda la documentación estipulada para operar como empresa de vigilancia privada en el país.

En la actualidad, la empresa esta atravesando por una serie de irregularidades como: problemas de comunicación entre todo el personal, clientes insatisfechos, falta de publicidad, falta de personal que se dedique exclusivamente a las ventas y pérdidas de clientes.

El propósito de este trabajo es la realización de un plan estratégico, que abarca aspectos de mercado, organización, empleado, competencia, publicidad y ventas, esto a través de un análisis interno y externo de la empresa; de manera que permita definir estrategias que ayuden a la organización a posicionarse en el mercado de los servicios de seguridad y vigilancia.

II. ANTECEDENTES

En la empresa de servicios profesionales, vigilancia y protección, ESPAVYP, S.A. inicialmente solo se contaba con operaciones en Managua, donde sus primeros clientes fueron: la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Cruz Lorena, Banco Central y ENACAL; pero con el paso del tiempo fue expandiéndose a nivel nacional y ahora cuenta con 18 sucursales en diferentes departamentos del país.

ESPAVYP, S.A. comercializa los servicios para las empresas públicas, por medio de licitaciones que se publican ya sea en el diario la gaceta o en la página de Nicaragua Compra.

La empresa no tiene ningún tipo publicidad, por tanto para adquirir consumidores nuevos de las empresas privadas, lo que hacen es redactar ofertas de los servicios que se prestan y las envían a estas empresas, luego buscan como obtener una entrevista para detallarles mejor el servicio que ESPAVYP, S.A. ofrece.

La empresa no realiza estudios de mercado para saber como se encuentra éste, y para saber que es lo que más solicitan los consumidores de estos servicios de seguridad, así mismo desconocen la demanda y oferta proyectada, ya que se producen sin planificar.

El gerente propietario es el toma las decisiones finales y el gerente de recursos humanos es el encargado de lo relacionado a las ventas, es decir del envío de ofertas, visitas a posibles consumidores y del trato directo con los clientes actuales, debido que no tiene personal que se dedique exclusivamente a las ventas. Además de realizar la contratación de personal dentro de la empresa, el gerente de recursos humanos es quien se encarga de poner anuncios en los periódicos en busca de guardas de seguridad o supervisores.

Esta empresa en los últimos meses ha tenido una disminución de su posición en el mercado de la seguridad. Esto ha causado insuficiencia en las ventas, por lo tanto pérdidas económicas para la empresa.

Gran parte del problema se da por que los empleados no se sienten satisfechos en algunos aspectos de la empresa, no se les brinda los equipos completos, no todos ellos cumplen con el nivel académico requerido, lo que en un momento conlleva a un servicio deficiente y clientes insatisfechos. Además el incremento desmedido de pequeñas empresas que ofrecen servicios similares a precios más bajos, ha llevado a la empresa a la pérdida de clientes. (Ver anexo 1 y 2, árbol de causa efecto y árbol de objetivos)

III. JUSTIFICACIÓN

Con este plan estratégico y su importancia en sus componentes ESPAVYP, S.A. obtendrá un mejoramiento en su servicio, incremento de sus ventas, logrando mejorar el resguardo de los bienes de sus clientes y por ende las transacciones entre empresas, manteniendo de esta manera a sus clientes satisfechos y logrando atraer una mayor cantidad de consumidores; al mismo tiempo obtendrá una mayor rentabilidad para los inversionistas maximizando sus utilidades logrando que tanto los trabajadores, los clientes, la sociedad y la empresa misma sean favorecidos.

Los consumidores tendrán a ESPAVYP, S.A. como otra alternativa donde elegir un servicio en el cual puedan sentirse satisfechos de lo que están recibiendo. La sociedad tendrá mayores oportunidades de desarrollo económico por las oportunidades de empleo. Y ambos tendrán mayor seguridad y protección de sus bienes.

La población interesada en este tipo de trabajo obtendrá otra oportunidad de empleo, debido a que la empresa al ampliar las ventas se verá en la necesidad de aumentar su personal; lo cual es bueno para ambas partes, para la empresa porque puede cubrir la demanda y para la población interesada porque le ayuda a mejorar su estabilidad económica.

Se pretende que con este plan estratégico se beneficie económicamente la empresa, ya que se dará a conocer donde no lo ha hecho resaltando su liderazgo en este tipo de negocio, al mismo tiempo resultará beneficiado el consumidor, puesto que obtendrá un buen servicio.

IV. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- ◆ Diseñar un plan estratégico para la empresa ESPAVYP S.A.¹, en el mercado de Managua, en el periodo 2009-2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ◆ Elaborar un diagnóstico de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ◆ Proponer estrategias que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado de vigilancia y protección.
- ◆ Determinar las estrategias adecuadas que permitan neutralizar la situación problemática de la empresa.
- ◆ Integrar planes de acción para llevar a cabo el plan estratégico planteado.
- ◆ Determinar los costos de implementación del plan.

¹ Empresa de Servicios Profesionales, Vigilancia y Protección

V. MARCO TEÓRICO

Siendo ESPAVYP, S.A. una empresa mediana que se dedica a la prestación de servicios, es necesario que haga buen uso de la función administrativa, conocida como organización para que funcione exitosamente, según Peter Drucker define que *“organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personal referente a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo”*² es decir que la empresa como todas debe Planificar, organizar, dirigir y controlar para alcanzar el éxito de la ESPAVYP, S.A.

Si la empresa no tiene una buena organización pueden presentarse daños cuantiosos, de acuerdo a Linqui Velásquez, *“los fracasos de una empresa, una obra o negociación, son atribuibles al cumplimiento o no observancia de las leyes y principios existentes de la organización o funcionamiento, o sea no acatar el desarrollo sistematizado de las distintas fases de trabajo”*³ esto nos quiere decir que ESPAVYP, S.A. al no cumplir con lo estipulado en la organización puede presentar contrariedades en su entorno.

Hoy en día es comúnmente aceptado que la planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida, todos los proyectos, grandes o pequeños, exigen cierto grado de planificación estratégica y ESPAVYP, S.A. no es la excepción, de acuerdo con David Fred, *“La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”*.⁴

² Fresco, Juan Carlos.

³ Velásquez, Linqui.

⁴ Fred David

Con una buena planeación estratégica, ESPAVYP S.A. puede anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos, según Philip Kotler y Gary Armstrong, *“la planeación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una adecuación estratégica entre las metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercadotecnia”*⁵

Para que la empresa pueda ver a futuro es necesario desarrollar estrategias para saber como se va a lograr el plan, de acuerdo con koontz, *“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en practica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebidos e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”*⁶

Al abordar las siguientes preguntas: ¿Cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿A qué clientes pretende servir?, ¿Qué servicios debe ofrecer? nos referimos a la unidad de negocios, según Stoner, Freeman, Gilbert es *“La estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada línea de negocios”*.⁷

Toda planificación estratégica para alcanzar las metas generales de la organización debe cumplir con ciertos pasos fundamentales como son: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Una vez que se definen las estrategias es necesario realizar un presupuesto para determinar los costos de implementar dichas estrategias según, Philip Kotler *“un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos”*⁸

⁵ Philip Kotler, Gary Armstrong.

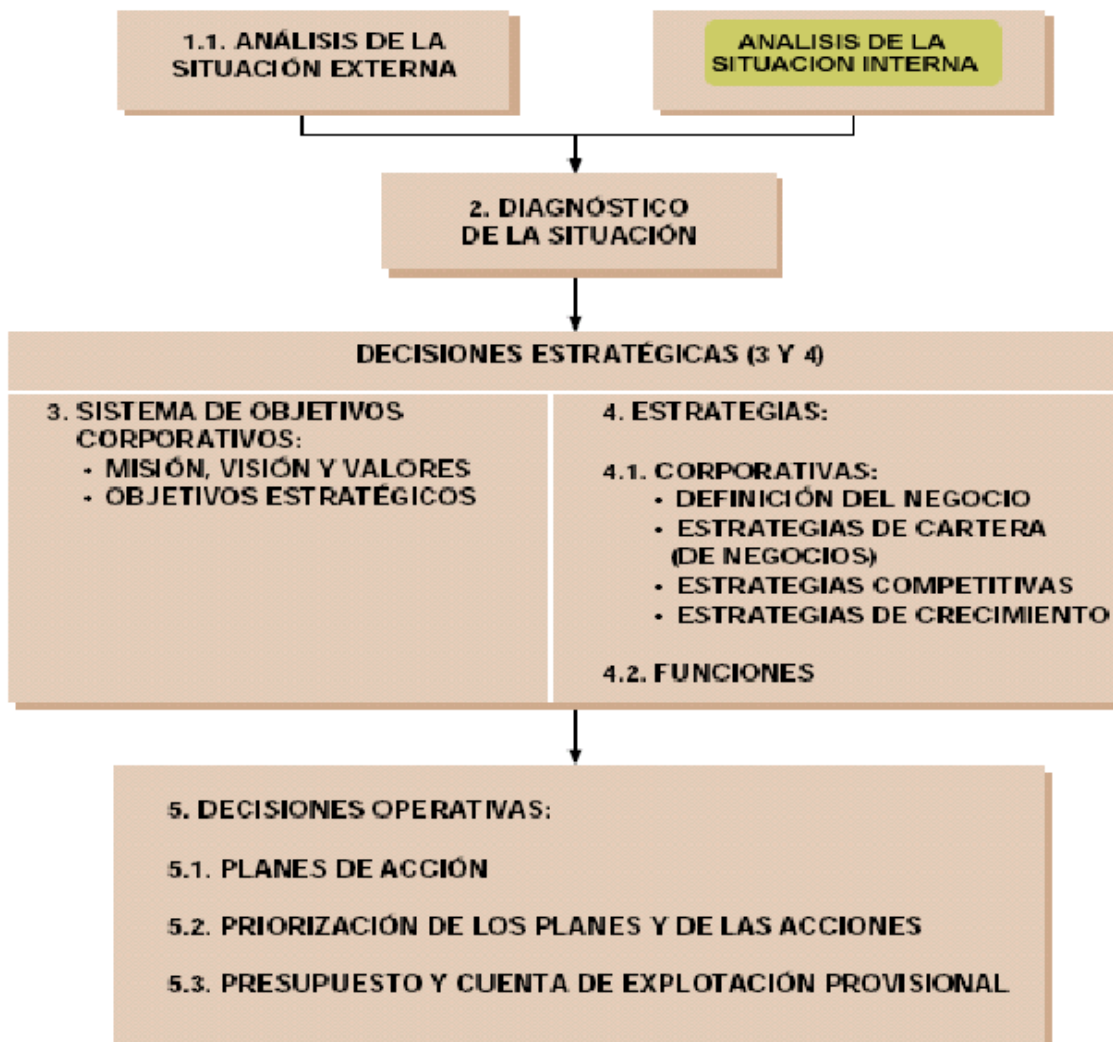
⁶ H. Koontz.

⁷ Stoner, Freeman, Gilbert.

⁸ Philip Kotler

Para la elaboración de este plan estratégico para la Empresa de Servicios Profesionales, Vigilancia y Protección ⁹ Se ha utilizado la siguiente metodología en donde nos basamos en los pasos que se describen a continuación

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



⁹ Hernández Denis, Aguilera Roberto.

La misión de la empresa representa las pautas sobre las cuales se debe conducir, según Kotler es, *“La misión es la declaración del objetivo de una organización, de lo que desea lograr en el medio a nivel amplio. Es como una mano invisible que guía a los miembros de la organización de modo de que puedan trabajar de manera independiente pero colectiva, para alcanzar las metas globales de la organización”*.¹⁰

El establecimiento de la misión forma parte relativamente de la identidad de ESPAVYP, S.A. y es lo que une y motiva a los miembros de ella. Según Stoner, Freeman, Gilbert *“El establecimiento de la misión es la meta general de la organización fundamentada en las premisas de la planificación, que justifica la existencia de la organización”*.¹¹

Además de la misión todo empresa debe plantearse una visión que representa ¿Que quieren llegar a ser en el largo plazo?, Según William Cuevas *“La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar”*¹²

El análisis de la situación consiste en realizar un análisis del entorno interno y un análisis del entorno externo. Este análisis permite fijar con exactitud la determinación las debilidades que como empresa esta afectando su rendimiento y aprovechar sus fortalezas para combatir esta situación, se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y para atenuar las amenazas. Las amenazas unidas a las debilidades pueden acarrear resultados desastrosos para esta empresa. Una forma de disminuir las debilidades es aprovechando las oportunidades.

¹⁰ Philip Kotler.

¹¹ Stoner, Freeman, Gilbert.

¹² Cuevas William.

La matriz FODA consiste, en un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa. La matriz FODA conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- ◆ Estrategia ofensiva (FO). Se basa en el uso de fortalezas internas de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. ESPAVYP, S.A. podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- ◆ Estrategia defensiva (FA). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- ◆ Estrategia de supervivencia (DA). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- ◆ Estrategia de reorientación (DO). Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.1 METODOLOGÍA

En este trabajo, el tipo de estudio se clasifica como descriptivo y explicativo; ya que servirá para analizar y explicar como es y como se manifiesta el comportamiento de la empresa en el mercado. El diagnóstico fue realizado en las instalaciones de la empresa de servicios profesionales, vigilancia y protección ESPAVYP, S.A., es por ello que, la población o universo a utilizar serán los 350 clientes internos con que cuenta la empresa para que brinden el servicio de seguridad física y las 10 empresas a las que se les brinda el servicio en la ciudad de Managua.

La información primaria, siendo la más importante a conseguir, se obtuvo a partir de las herramientas utilizadas para recopilación de la información; encuesta para los guardas de seguridad, la entrevista para el gerente general, gerente de recursos humanos y los clientes; además del enfoque de observación que se realizó a la competencia y el mercado en general. La información secundaria se adquirió de algunos informes y documentación oficial de la empresa, consulta de los recursos electrónicos, investigaciones bibliográficas y todo tipo de documentos relacionados.

Las entrevistas fueron aplicadas mediante visitas realizadas a los clientes actuales de la empresa, al gerente general y al gerente de recursos humanos; las encuestas se aplicaron en fechas en que los guardas recibían sus pagos. Los resultados obtenidos de los datos fueron analizados a partir del paquete estadístico SPSS y presentados en tablas y gráficos de Microsoft Office.

A continuación se presenta el escenario general de los componentes que afectan el ambiente interno y externo relacionado con la parte organizacional de la empresa. Cada uno de estos aspectos será analizado para obtener una base sólida desde el punto organizacional de la matriz FODA la cual nos ayudará a definir las diferentes estrategias.

1.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El análisis interno requiere que se reúna y se asimile información que se obtuvo del gerente, recursos humanos, guardas de seguridad y los clientes mediante encuestas y entrevistas. En este análisis se contemplan los siguientes elementos:

1.2.1 La empresa

Según la entrevista al gerente de ESPAVYP, S.A., (ver anexo 3) esta es una Empresa de Servicios Profesionales, Vigilancia y Protección, Sociedad Anónima, que tiene Once años de estar en el mercado y de haber sido legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República de Nicaragua, de igual manera se encuentra debidamente legalizada en el Registro Mercantil y cuenta con toda la documentación estipulada (permiso de higiene y seguridad, certificado de proveedores del estado, recaudador de impuesto y de IGV) para operar como empresa de vigilancia privada en el país lo cual contribuye a la solidez y estabilidad de la empresa.

F₁: Cuenta con la documentación para operar como empresa de vigilancia privada en el país.

En la entrevista al gerente afirma que el propósito de ESPAVYP, S.A., es servir al cliente mediante el cumplimiento de normas de calidad, sistematización y revisión permanente en los procesos de trabajo, para ello cuentan con un equipo de trabajo que tiene más de veinte años de experiencia, adquirida en empresas de vigilancias, reconocidas dentro y fuera del país, según añadió el gerente, donde han desempeñado cargos de dirección, administración y operaciones de seguridad.

F₂: El servicio brindado cumple con las normas de calidad, sistematización y revisión permanente de los procesos de trabajo.

F₃: Equipo de trabajo, con más de 20 años de experiencia.

Por lo tanto es a través de este personal con experiencia es que la empresa garantiza un mejor servicio y atención personalizada a los clientes, lo cual los diferencia del resto de servicios.

Esta empresa ofrece diferentes servicios como:

- ◆ **Seguridad Física:** aquí se brindan los Servicios de Guarda de Seguridad, para resguardar y proteger bienes en comercios, Bancos, Fábricas, Minas, Complejos Residenciales y Residencias Particulares, Fincas, y todo tipo de Negocios para la ciudad de Managua cuentan con 350 guardas además de ser uno de los servicios más solicitados.
- ◆ **Servicios de Guardas espalda y chóferes escoltas:** Servicios de Conductores y Guardaespaldas, capacitados en manejo defensivo y protección a ejecutivos.
- ◆ **Traslado de valores y servicios de escoltaje:** Transportación y protección de valores, Custodia de mercaderías, y otros productos a cualquier parte del País.
- ◆ **Protección electrónica y mantenimiento de equipos:** Estudios e instalación de alarmas contra robo, incendio, CC-TV, Controles de acceso y mantenimiento de los mismos.
- ◆ **Capacitación de personal, consultorías e investigación en general:** Cursos de capacitación a: Ejecutivos, Supervisores, Edecanes y Guardas

de seguridad, se brindan los servicios de consultorías e investigaciones personales, empresariales y particulares.

- ◆ **Técnica canina:** Servicios de protección a través de la técnica canina, para ello se cuenta con perros bien adiestrados y entrenados.

F4: Brinda diferentes servicios en el ámbito de la seguridad privada.

Esta es una empresa proveedora del estado, por tanto sus clientes actuales son las organizaciones estatales; donde estas invitan a ESPAVYP, S.A. a participar en las diferentes licitaciones solicitadas, luego ESPAVYP, S.A. envía sus propuestas para obtener la adjudicación.

Además de las empresas públicas también atienden a instituciones privadas donde se dan a conocer a través del envío de proformas ofertando los diferentes servicios, de esta manera nos dimos cuenta que ellos no tienen ningún tipo de publicidad y que por el envío de ofertas es que atraen nuevos clientes.

D1: Las empresas desconocen la existencia de ESPAVYP, S.A. debido a la falta de publicidad.

Misión actual de la empresa:

“Brindar servicios profesionales y especializados de seguridad y protección de la más alta calidad, en el cual nuestros clientes puedan sentirse satisfecho de lo que están recibiendo”.

De los datos obtenidos en la entrevista al gerente se comprobó que la empresa no presenta estrategias planteadas puntualmente, pero si realiza visitas a clientes potenciales, para explicar los servicios que ofrece, al mismo tiempo les presentan la lista de cliente con que cuenta la empresa para dar mayor confiabilidad a los servicios que se les van a prestar, además de eso, es

importante mencionar, que ESPAVYP, S.A., cuenta con una póliza de seguro con cobertura para daños a terceros hasta por el valor de \$ 100, 000. 00 (cien mil Dólares), la cual ha sido adquirida con el único objetivo de proteger a los clientes en situaciones de pérdidas dentro las instalaciones protegidas, para ello se lleva a cabo un proceso investigativo y si se demuestra que hubo negligencia comprobada por parte de seguridad se procede a hacer efectivo el pago según lo indicado en dicha póliza.

F5: La empresa cuenta con una póliza de responsabilidad civil de \$ 100,000 por daños o pérdidas que ocurran por el servicio que se le presta.

D2: La empresa no posee estrategias formales para el cumplimiento de la misión y visión.

Visión actual de la empresa:

“Crear mayores fuentes de empleos, mediante la ampliación en las ventas de nuestros servicios, ofreciendo a nuestros clientes servicios satisfactorios, a un costo competitivo, con personal altamente calificado y bien entrenado.”

Para poder alcanzar la visión la empresa se enfoca en contratar personal calificado que ya haya trabajado en seguridad y tenga conocimiento al respecto; es decir que la empresa busca personal retirado del ejército o con experiencia en empresas de vigilancia, debido a que ellos saben la responsabilidad y la motivación en el área de seguridad.

Según lo planteado por el gerente referente a la planificación, esta se hace a corto plazo (semanal) y la realizan por área, es decir, que el responsable de cada área realiza su plan, luego cada uno de los planes los envían al asistente de gerencia quien maneja todas las áreas de la empresa y en conjunto con el gerente revisan los planes y hacen un consolidado (un solo plan), una vez consolidado lo envían a cada área para que todos trabajen con el nuevo plan.

Las operaciones principales están ubicadas en Managua, donde se encuentran situadas las oficinas centrales; también cuentan con operaciones en Matagalpa, Jinotega, Estelí, Ocotal, Somoto, Nueva Segovia, Rivas, León, Chinandega, Masachapa, el Astillero, Granada, Masaya, Juigalpa, Santo Tomas, la Libertad Chontales, Rama y en la Costa Atlántica.

F6: Tienen 18 sucursales en los diferentes departamentos del país.

En la entrevista realizada al gerente comento que en la empresa se maneja un buen clima en las relaciones laborales entre todos miembros desde la gerencia hasta el personal de seguridad, ya que según él en la empresa se fomenta la motivación, tolerancia y comunicación.

El gerente afirma que la empresa para ser competitiva debe actualizar tanto los instrumentos como los métodos de trabajo, organizándolos con la finalidad de garantizar la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal, por tal razón se sienten competidores ya que Cuenta con personal debidamente capacitado entrenado, equipado y con basta experiencia en el resguardo, Protección y Seguridad de Instituciones, Estatales y Privadas.

1.2.2 Recursos Humanos

En la entrevista realizada al gerente de recursos humanos (ver anexo 4), tenemos que los requisitos mínimos, que los aspirantes a oficiales de seguridad deben cumplir son los siguientes: Oscilar entre los 25 y 40 años de edad, lo que es bueno para la empresa por que en estas edades pueden desempeñarse con mayor disposición, presentar certificado de notas de III año de secundaria aprobada, licencia para portar armas y experiencia en el manejo de las mismas; para Supervisores, Edecanes, personal de la Unidad especial de traslado de Valores y personal escoltas, deben presentar certificado de notas de V año de

secundaria aprobada, y en casos especiales se exigen estudios técnicos y universitarios.

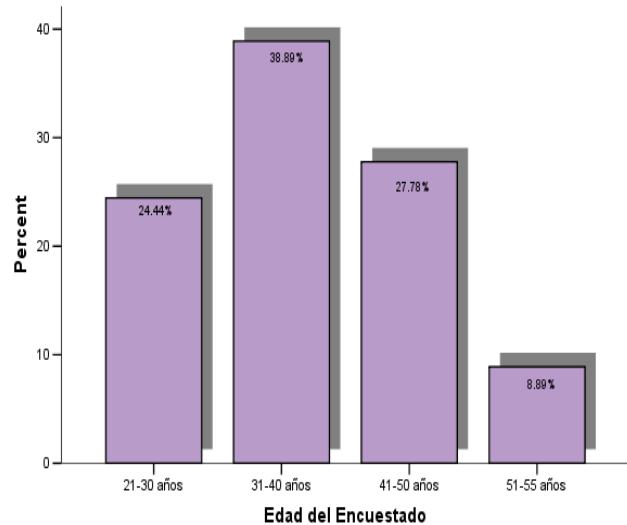
El personal para ser contratado pasa por un proceso de selección y verificación en razón de determinar la capacidad laboral y experiencia, las cualidades personales, morales y conducta social a fin de obtener el personal más idóneo que permita brindar a los Clientes un adecuado Servicio de Seguridad.

El proceso de reclutamiento inicia con la selección del personal, una vez que seleccionan a las personas que cumplen con los requisitos que requiere el cargo, se procede a la verificación de antecedentes laborales y penales, posteriormente se realiza una investigación del aspirante en el lugar donde este reside, esto de forma paralela al entrenamiento que se le hace previo a la contratación. Lo antes descrito quiere decir que, los especialistas en Recursos Humanos realizan un minucioso proceso de investigación personal, antes, durante y después de la contratación.

F7: Investigación minuciosa del personal a contratar.

Una vez contratada la persona esta recibe; supervisión las 24 horas del día por el supervisor a cargo, remuneración por tiempo trabajado además de prestaciones sociales como aguinaldo, vacaciones, etc., el uniforme del personal es proporcionado por la empresa y esto lo hacen cada seis meses, el armamento asignado es el que se determine en la evaluación de Seguridad este puede ser revolver o escopeta dependiendo de lo que amerite la situación, además se les proporciona las municiones del armamento, se les brinda equipos de nylon, reciben servicios de comunicación con repetidora exclusiva, radio portátil de comunicación, capote para lluvia, lámpara de mano, bastón de defensa.

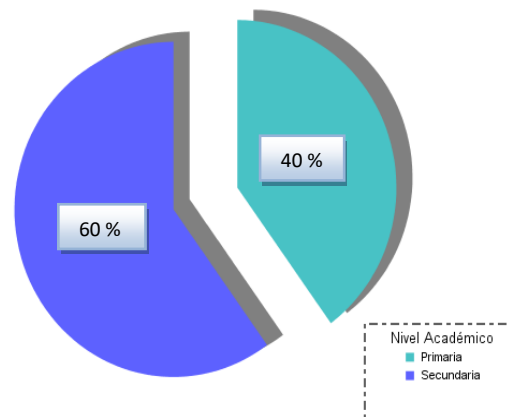
En la encuesta realizada a los guardas de seguridad (ver anexo 5) obtuvimos que la mayor parte del personal oscilan en edades de 31 a 40 años lo que es importante para ESPAVYP S.A. ya que estas personas están en una edad en las que se pueden desempeñar con mayor disposición, capacidad y responsabilidad, contrario a contratar personal muy joven, porque necesita mayor capacitación y adquirir experiencia pero tampoco es conveniente el personal de mas de 50 años de edad puesto que están más propenso a enfermar y a rendir menos por eso en la empresa este rango de edades es el menor como se refleja en el gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

F8: La mayor parte del personal oscila entre los 30 y 40 años lo que les permite desempeñarse con entera disposición.

Con relación al nivel académico del personal de ESPAVYP, S.A., algo muy importante es que un 60% son contratados con nivel académico de tercer año aprobado, lo cual viene a ser bueno para la empresa por que son capaces de realizar otras funciones como registro de datos, atender llamadas telefónicas, además de resguardar la seguridad, el 40% restante tiene educación primaria lo que indica que no todo el personal cumple con los requisitos expuestos anteriormente por el gerente de recursos humanos.



Fuente: Elaboración Propia

D3: Un 40% del personal contratado no cumple con el nivel académico requerido.

Según el gerente de recursos humanos, la empresa hace énfasis en contratar personal con experiencia por tal razón parte de ellos son ex – militares capacitados en escuelas y academias militares, quienes a su vez están a cargo del cuerpo de protección física (CPF/guardas), y procuran que este sea personal con experiencia en manejo de armas o labores relacionadas a la seguridad, la mayor parte de los empleados un 65.6% tienen experiencia en un rango de 1 – 9 años y los que tienen poca o ninguna es el personal más joven que está comenzando a introducirse a estas labores, como se detalla en los porcentajes de la tabla

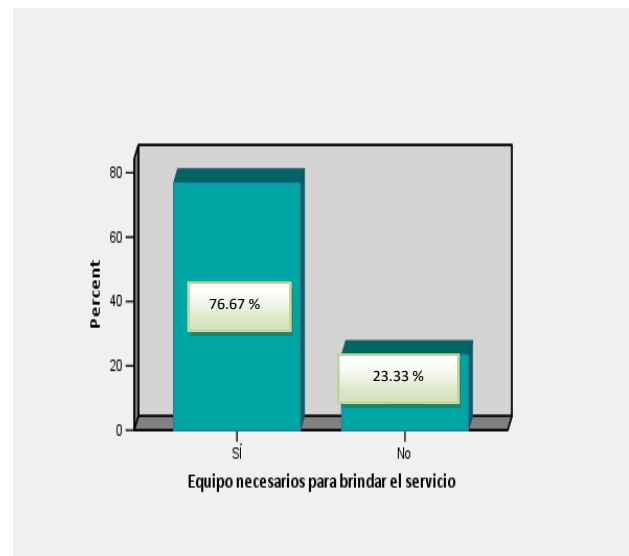
Tabla1: Experiencia laboral

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	11	12.2	12.2	12.2
	Menos de 1 año	2	2.2	2.2	14.4
	1- 9 años	59	65.6	65.6	80.0
	10-19 años	17	18.9	18.9	98.9
	20-29 años	1	1.1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

Según los empleados de ESPAVYP, S.A. para brindar un buen servicio necesitan que se les facilite los equipos completos mencionados anteriormente.

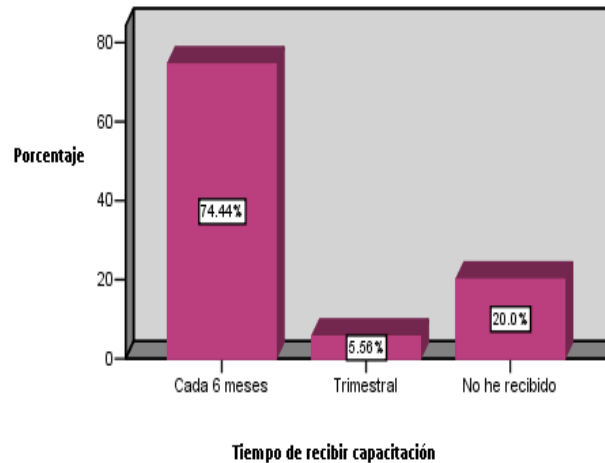
Pero el problema es que todos los equipos no son asignados a todos por igual, un 23.33% afirma que a ellos solo les priorizan el uniforme y armas como se muestra en el gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

D4: El 23% del personal no recibe el equipo completo para poder brindar su servicio.

En la empresa un 74.4% del personal recibe capacitación cada seis meses, un 5.56% recibe capacitaciones cada tres meses esto si la ocasión lo amerita y el que no ha recibido ninguna capacitación es el personal con menos de 6 meses de laborar en la empresa como podemos observar en el gráfico.

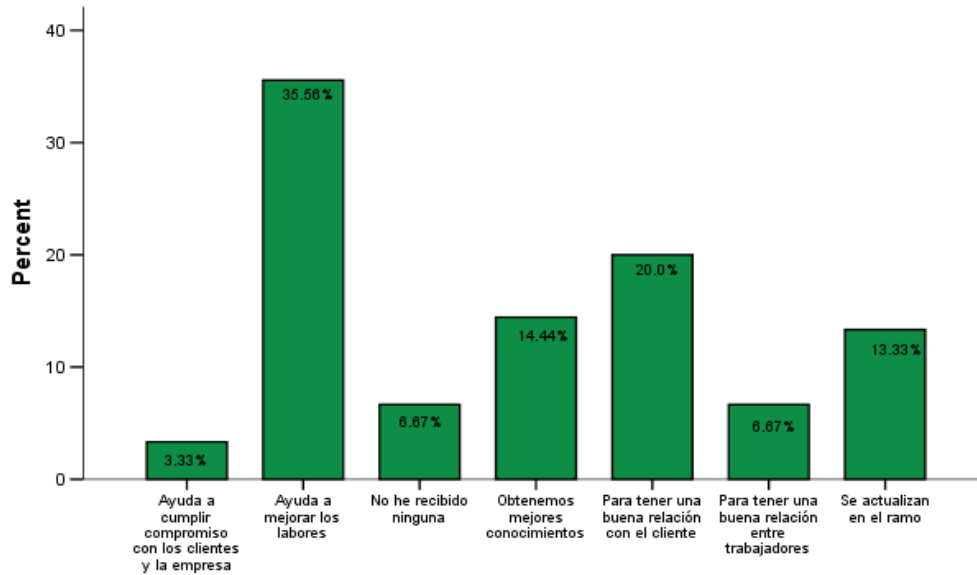


Fuente: Elaboración Propia

Según las encuestas aplicadas las capacitaciones se realizan dentro de la empresa en la oficina de operaciones estas capacitaciones son sobre: Normativas de seguridad, Reglamentos internos, Leyes actuales, Relaciones humanas, Atención al cliente, Dirección de Armas, explosivos y Municiones (DAEM).

F9: Capacitación al personal cada seis meses para lograr un mejor desempeño.

Según los datos obtenidos en la encuesta el 93.33% de los encuestados consideran que la capacitación les ayuda en los aspectos que se detallan en el siguiente gráfico. Un 6.67% no han recibido ninguna capacitación por el poco tiempo de laborar dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

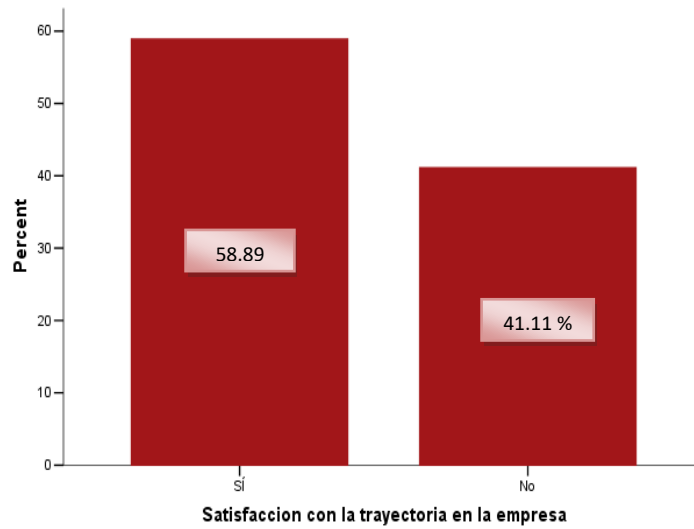
Según el gerente general y el gerente de recursos humanos en la empresa existen buenas relaciones interpersonales exceptuando con aquellos que presentan problemas como irresponsabilidad y robos, pero en las encuestas realizadas a los guardas hay un desacuerdo ya que una parte ellos opinan que en la empresa hace falta comunicación.

D₅: La comunicación entre el personal y los superiores es deficiente.

Los aspectos que los guardas cambiarían de la empresa según la encuesta son; la mala organización laboral, la forma de pago ya que según ellos preferían que estos los realizan los 15 y los 30 de cada mes como es lo usual, el trato que reciben, en cambio los que tienen mucho tiempo de prestarle el servicio a esta empresa opinan que no cambiarían nada de ella, porque se sienten satisfechos con todos los aspectos de la empresa.

D₆: Inconformidad de los empleados por la forma de pago, el trato que reciben y la mala organización de la empresa.

Una parte del personal se sienten satisfechos con la trayectoria de laborar dentro de la empresa y por la atención que reciben, en cambio algunos no están satisfecho por que consideran que están en la empresa por ser su única oportunidad de empleo todo lo anterior se puede observar en el gráfico.



Fuente: Elaboración Propia

El gerente de recursos humanos define que el control del personal se lleva de manera manual y automatizada; de manera manual se llenan la solicitud de empleo, revisan los documentos y se hace el contrato luego estos datos se pasan al sistema para elaborar las planillas.

1.2.3 Clientes

En las visitas realizadas a los clientes para entrevistarlos (ver anexo 4), obtuvimos que: tres de ellas son empresas del estado como: Todos los pozos de ENACAL (130 pozos); ente regulador de agua potable y limpieza de alcantarillado, ENATREL; ente regulador de distribución de energía eléctrica, EPN; ente regulador de puertos marítimos y lacustre y las siete restantes son empresas privadas como Zermat Internacional; venta directa de productos de belleza y perfumería, Alfa Internacional; se encarga de la distribución de productos, Cruz Lorena; venta de productos para el hogar y productos automotrices, Datatex; suplidor de sistemas y servicios de informática, Transporte H y H; parqueo para camiones de carga, Universidad Juan Pablo II y la Iglesia Bethel.

Las diez empresas a las que ESPAVYP, S.A. brinda el servicio en la ciudad de Managua representan una cantidad significativa, puesto que básicamente el 100%; es decir los 350 guardas cubren estas empresas, donde la empresa ENACAL es la que más se destaca ya que ESPAVYP, S.A. cubre los 130 pozos ubicados en Managua como se detalla en la tabla.

Tabla 2: Cantidad de guardas para cada empresa

Nombre de la empresa	Numero de guardas por turno		Total
	Día	Noche	
Zermat Internacional		1	1
Universidad Juan Pablo II	1	1	2
Alfa Internacional		2	2
Iglesia Bethel	1	1	2
Trasporte H y H	1	1	2
Datatex	2	3	5
Cruz Lorena		1	1
EPN	9	6	15
ENATREL	25	35	60
ENACAL (130 pozos)	130	130	260
Total de guardas			350

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos en las entrevistas tenemos que, las empresas del estado se informaron de ESPAVYP, S.A. por medio de licitaciones, ya que es una empresa proveedora del estado como mencionaba el gerente, por lo tanto es invitada a participar en las licitaciones.

De las empresas privadas cinco se informaron por medio de visitas del personal de la empresa donde les presentaron sus proformas ofreciendo sus diferentes servicios y las otras empresas por recomendaciones de amistades. A todas estas empresas las condujo a ser clientes de ESPAVYP, S.A. los requerimientos buscados en cuanto a seguridad, responsabilidad y precios favorables que la empresa ofrece.

A todos los clientes se les brinda servicios de Seguridad Física y a las empresas del estado a demás de seguridad física les brinda servicios de sistemas de alarmas.

La mayor parte de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que les brinda la empresa ya que ellos consideran el servicio eficiente, seguro, confiable, con personal amable, educado y con buena presentación, sin embargo para otras empresas el servicio es deficiente por que han tenido problemas con el personal como:

- ◆ Encuentran dormido al Guarda
- ◆ Problemas de Avituallamiento (falta de presentación y de equipos)
- ◆ Falta de honestidad de los guardas
- ◆ Pérdidas dentro de la empresa

Según los clientes consideran que la atención es personalizada, porque los responsables los visitan constantemente para verificar el desempeño del personal, además de que les envían informes de las capacitaciones a impartir para saber si consideran que esa es la que necesita el personal.

F₁₀: Brindan atención personalizada a todos los clientes logrando la fidelidad de los mismo.

La mayor parte de las empresas tienen de estar asociado con ESPAVYP, S.A. de 1 a 5 años, ya que renuevan sus contratos cada año y medio, solo 2 de las 10 empresas tiene de 3 a 6 meses de estar asociados, por lo que se observa que la mayoría son clientes fieles.

Solamente el 10% considera que para recomendar la empresa, esta necesitaría elegir mejor a su personal, el 90% de las empresas, si la recomendarían puesto que consideran a ESPAVYP, S.A. como una empresa responsable, segura, que mejora continuamente sus servicios, además de tener una buena relación entre servicio y el precio.

D7: El 10% de los clientes se quejan del personal por problemas de honestidad, irresponsabilidad y falta de presentación.

F11: El 90% de los clientes considera que ESPAVYP, S.A. llena las expectativas en cuanto a precio y servicio.

1.3 AMBIENTE EXTERNO

El análisis externo abarca aspectos que se encuentran fuera de la empresa que influyen directamente en el desempeño de todas las áreas de esta y que no pertenecen a ella.

1.3.1 Mercado de Seguridad

Según el economista Néstor Avendaño, en nuestro país predomina una economía de consumo, por lo tanto lo que más se encuentra en el mercado son empresas de servicios. La industria de seguridad parece haberse convertido en un floreciente negocio, si tomamos como parámetro la tendencia con que ha crecido el número de empresas que prestan servicios privados de seguridad.

Según El Nuevo Diario¹³ la Dirección de Seguridad Pública de la Policía y el estudio del CEG (centro de estudios de Guatemala), asegura que en Nicaragua operan 56 empresas de seguridad registradas con 9,017 miembros, que integran los Cuerpos de Protección Física (CPF), y cuentan con 5,511 armas registradas entre pistolas, revólveres, rifles y escopetas. En Nicaragua no hay una ley específica que regule la actividad de esas empresas de seguridad, por lo que hasta el momento la única regulación es la establecida en la Ley de la Policía Nacional, número 228, por medio de la Dirección de Seguridad Pública.

1.3.2 Política

Las políticas pueden influir de manera directa o indirecta sobre ESPAVYP, S.A. en aspectos como: la crisis financiera internacional y el conflicto político post-electoral con fuertes acusaciones de fraude que amenazan severamente la inestabilidad económica del país, en el año entrante la oposición traba planes

¹³ El Nuevo Diario 16/10/2007

sociales y la ayuda externa se congela. Además que la situación económica podría deteriorarse aún más si el país no resuelve lo más pronto la actual crisis política y de gobernabilidad.

La situación económica de todos los países en Centroamérica está en crisis y Nicaragua no es una excepción sobre todo por la incertidumbre política – legal del país que genera una disminución de las inversiones, ocasionando un impacto negativo sobre la empresa (ESPAVYP, S.A.) generando problemas con la explotación de nuevos contratos en relación al mercado de trabajo, además de ser la causa para la fuga de muchas empresas.

A1: Las acusaciones de fraude tras los resultados de las elecciones municipales amenazan severamente la inestabilidad económica del país, debido a la incertidumbre política - legal que genera una disminución de la inversión.

1.3.3 Económico

Según la información obtenida en La prensa¹⁴, la economía de Nicaragua seguirá en la senda de la desaceleración durante el 2009, el economista Alejandro Araúz calculó que el alza generalizada de los precios, alcanzó al menos un 14.8 por ciento al término del año pasado; y su colega Néstor Avendaño calculó un 15.3 por ciento.

A2: Incremento de en las tasas de inflación y la devaluación del córdoba respecto al dólar.

Para enfrentar esta crisis económica el gobierno debería apoyar la inversión, ya que el problema no es sólo gubernamental, sino incluso que el sector privado no

¹⁴ La prensa Enero 08, 2009

se arriesga, no está invirtiendo por sentirse inseguro y por lo tanto el país no va a lograr mayores niveles de crecimiento, por lo que es necesario crear mayor confianza para que estas empresas se sientan seguras de invertir en el país, abriendo mayores oportunidades para las empresas que brindan servicios de seguridad privada. Lo más visible es que no se está aprovechando el potencial de inversión -y por ende de crecimiento- que podría tener el país, donde la protección física es una gran oportunidad en lo relacionado a la recuperación económica del país ya que los inversionistas necesitaran del elemento de seguridad para la protección de su inversión.

O₁: El apoyo a la inversión por parte del gobierno, que cree un clima para captar nuevos clientes.

Divulgación, Prensa y Relaciones Públicas INTUR notan crecientes oportunidades de inversión para el sector de turismo y hotelería en la región centroamericana y Nicaragua, lo que es una gran oportunidad para demostrar el entusiasmo del país por atraer inversión extranjera ya que en los últimos años, la industria turística ha sido uno de los sectores de la economía nacional con mayor dinamismo según el INTUR¹⁵, que además manifiestan un crecimiento promedio anual del 13 por ciento en visitantes y del 11 por ciento en ingresos; pero los empresarios coinciden en que para mejorar las condiciones para hacer turismo en Nicaragua se necesitan acciones coordinadas y de largo plazo entre los empresarios y el Gobierno.

O₂: Aprovechar el desarrollo turístico como inicio de un proyecto a largo plazo y proyectar a la empresa extendiendo así su segmento de mercado.

¹⁵ www.intur.gob.ni

Es conveniente elevar la competitividad de las empresas nicaragüenses, con el fin de prepararlas apropiadamente cuando se reactive la economía mundial, en el cual el compromiso del Cafta es el motor primordial para el libre mercado, y es determinante para atraer inversiones creadoras de fuentes de empleo para este país.

1.3.4 Socio- Cultural

El nivel de la seguridad ciudadana en Nicaragua, siendo uno de los más aceptables de América Latina, según la primera comisionada Aminta Granera¹⁶, tiende a deteriorarse, lo que genera nuevos patrones de consumo hacia los servicios de protección física.

Debido a la cultura de calidad de vida de las personas en Nicaragua hoy en día es una necesidad imperiosa la seguridad, en un artículo publicado en La prensa la primera comisionada Aminta Granera admitió que los índices delincuenciales observados en el país y el crecimiento de los mismos cada día, en lo que va del 2008 los delitos han aumentado en un 2% hasta en un 17%, sobre todo en Managua y que a pesar de ello seguimos siendo el país más seguro de Centroamérica. Ante el crecimiento de los delitos, existe una percepción de inseguridad entre la población, desde esta óptica los servicios de seguridad son bien acogidos.

O₃: Los índices de delincuencia observados y el crecimiento de los mismos cada día, obligan a las empresas tanto privadas como estatales a mostrarse preocupadas y proteger mejor sus negocios.

Es importante destacar que la seguridad privada también es parte de la seguridad total de la nación, y como tal coadyuva a prevenir delitos. Si no

¹⁶ La Prensa Agosto 27, 2008

existiera seguridad privada, para la Policía Nacional sería mucho más difícil su trabajo, no sólo tendría que velar por la seguridad pública, sino también por la privada, ya que los delitos se dan no sólo en los ámbitos públicos, sino también en los privados.

1.3.5 Competencia

La dirección de seguridad pública¹⁷, considera que actualmente, en Nicaragua, cualquier persona con cien mil córdobas --menos de seis mil dólares-- puede recibir autorización para instalar una empresa de seguridad que genera bondadosas ganancias.

A3: Existe una gran competencia entre las empresa que brindan servicios de seguridad, debido a la tendencia con la que están creciendo por el bajo costo de instalar una de estas empresas.

En relación con la competencia es importante señalar que ESPAVYP, S.A. tiene una gran competencia con empresas mucho mayores que ella como por ejemplo ULTRANIC, SERVIPRO, WACKENHUT, entre otras, que obviamente tienen mayor número de clientes pero así mismo tienen precios más elevados; pero así como hay empresas que están por encima de ESPAVYP, S.A. para el mercado en el que se encuentra también hay empresa que están por debajo de su nivel y por lo tanto estas empresas votan los precios que ESPAVYP, S.A. ofrece.

O4: En relación a la competencia las empresas grandes y con precios altos dan mayor oportunidad a ESPAVYP, S.A. de ganar más mercado.

¹⁷ El Nuevo Diario Octubre 16, 2007

Otras de las desventajas de ESPAVYP, S.A. en relación a la competencia son los aumentos de salario mínimo ya que si se declara un aumento de salario, se hace un estudio y se le solicita al cliente un aumento del precio para poder aumentarles el salario a los trabajadores y es por esa razón que ha habido pérdidas de clientes por que como se mencionaba anteriormente hay empresas más pequeñas que ofrecen precios más bajos.

A₄: Empresas pequeñas que pueden ofrecer precios más bajos.

1.4 FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

De acuerdo al análisis interno y externo detallado anteriormente se realiza una lista de las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que tiene la empresa ESPAVYP, S.A.

1.4.1 Fortalezas:

F₁: Cuenta con la documentación para operar como empresa de vigilancia privada en el país.

F₂: El servicio brindado cumple con las normas de calidad, sistematización y revisión permanente de los procesos de trabajo.

F₃: Equipo de trabajo, con más de 20 años de experiencia.

F₄: Brinda diferentes servicios en el ámbito de la seguridad privada.

F₅: La empresa cuenta con una póliza de responsabilidad civil de \$ 100,000 por daños o pérdidas que ocurran por el servicio que se le presta.

F₆: Tienen 18 sucursales en los diferentes departamentos del país.

F7: Investigación minuciosa del personal a contratar.

F8: La mayor parte del personal oscila entre los 30 y 40 años lo que les permite desempeñarse con entera disposición.

F9: Capacitación al personal cada seis meses para lograr un mejor desempeño.

F10: Brindan atención personalizada a todos los clientes logrando la fidelidad de los mismo.

F11: El 90% de los clientes considera que ESPAVYP, S.A. llena las expectativas en cuanto a precio y servicio.

1.4.2 Debilidades:

D1: Las empresas desconocen la existencia de ESPAVYP, S.A. debido a la falta de publicidad.

D2: La empresa no posee estrategias formales para el cumplimiento de la misión y visión.

D3: Un 40% del personal contratado no cumple con el nivel académico requerido.

D4: El 23% del personal no recibe el equipo completo para poder brindar su servicio.

D5: La comunicación entre el personal y los superiores es deficiente.

D6: Inconformidad de los empleados por la forma de pago, el trato que reciben y la mala organización de la empresa.

D7: El 10% de los clientes se quejan del personal por problemas de honestidad, irresponsabilidad y falta de presentación.

1.4.3 Oportunidades:

O1: El apoyo a la inversión por parte del gobierno, que cree un clima para captar nuevos clientes.

O2: Aprovechar el desarrollo turístico como inicio de un proyecto a largo plazo y proyectar a la empresa extendiendo así su segmento de mercado.

O3: Los índices de delincuencia observados y el crecimiento de los mismos cada día, obligan a las empresas tanto privadas como estatales a mostrarse preocupadas y proteger mejor sus negocios.

O4: En relación a la competencia las empresas grandes y con precios altos dan mayor oportunidad a ESPAVYP, S.A. de ganar más mercado.

1.4.4 Amenazas:

A1: Las acusaciones de fraude tras los resultados de las elecciones municipales amenazan severamente la inestabilidad económica del país, debido a la incertidumbre política - legal que genera una disminución de la inversión.

A2: Incremento de en las tasas de inflación y la devaluación del córdoba respecto al dólar.

A3: Existe una gran competencia entre las empresa que brindan servicios de seguridad, debido a la tendencia con la que están creciendo por el bajo costo de instalar una de estas empresas.

A4: Empresas pequeñas que pueden ofrecer precios más bajos.

1.5 EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

En esta matriz se evalúan todos los factores externos que inciden sobre la empresa.

Tabla 3: Evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Oportunidades Externas			
- El apoyo a la inversión por parte del gobierno, que cree un clima para captar nuevos clientes.	0.18	2	0.36
- Aprovechar el desarrollo turístico como inicio de un proyecto a largo plazo y proyectar a la empresa extendiendo así su segmento de mercado.	0.17	2	0.34
- Los índices de delincuencia observados y el crecimiento de los mismos cada día, obligan a las empresas tanto privadas como estatales a mostrarse preocupadas y proteger mejor sus negocios.	0.26	3	0.78
- En relación a la competencia las empresas grandes y con precios altos dan mayor oportunidad a ESPAVYP, S.A. de ganar más mercado.	0.09	3	0.27
Amenazas Externas			
- Las acusaciones de fraude tras los resultados de las elecciones municipales amenazan severamente la inestabilidad económica del país, debido a la incertidumbre política - legal que genera una disminución de la inversión.	0.1	2	0.2
- Incremento de en las tasas de inflación y la devaluación del córdoba respecto al dólar.	0.07	2	0.14
- Existe una gran competencia entre las empresa que brindan servicios de seguridad, debido a la tendencia con la que están creciendo por el bajo costo de instalar una de estas empresas.	0.07	1	0.07
- Empresas pequeñas que pueden ofrecer precios más bajos.	0.06	1	0.06
Total	1		2.22

Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado de la matriz es de 2.22 lo cual esta por debajo de la media (2.5) indicando que la empresa de servicios profesionales, vigilancia y protección, no esta aprovechando con eficacia las oportunidades existentes ni minimizando los efectos negativos de las amenazas externas. Nótese que la amenaza más fuerte para la empresa es la incertidumbre política- legal con 0.1.

1.6 EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz es una herramienta para la formulación de las estrategias, donde se evalúan las fortalezas y debilidades principales de las aéreas funcionales de la empresa.

Tabla 4: Evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Fortalezas Interna			
- Cuenta con la documentación para operar como empresa de vigilancia privada en el país.	0.08	3	0.24
- El servicio brindado cumple con las normas de calidad, sistematización y revisión permanente de los procesos de trabajo.	0.07	3	0.21
- Equipo de trabajo, con más de 20 años de experiencia.	0.06	3	0.18
- Brinda diferentes servicios en el ámbito de la seguridad privada.	0.08	3	0.24
- La empresa cuenta con una póliza de responsabilidad civil de \$ 100,000 por daños o pérdidas que ocurran por el servicio que se le presta.	0.1	3	0.3
- Tienen 18 sucursales en los diferentes departamentos del país.	0.06	3	0.18
- Investigación minuciosa del personal a contratar.	0.04	3	0.12
- La mayor parte del personal oscila entre los 30 y 40 años los que les permite desempeñarse con entera disposición.	0.04	3	0.12
- Capacitación al personal cada seis meses para lograr un mejor desempeño.	0.04	3	0.12
- Brindan atención personalizada a todos los	0.07	3	0.21

clientes logrando la fidelidad de los mismos.			
- El 90% de los clientes considera que ESPAVYP, S.A. llena las expectativas en cuanto a precio y servicio.	0.05	3	0.15
Debilidades Internas			
- Las empresas desconocen la existencia de ESPAVYP, S.A. debido a la falta de publicidad.	0.06	1	0.06
- La empresa no posee estrategias formales para el cumplimiento de la misión y visión.	0.08	1	0.08
- Un 40% del personal contratado no cumple con el nivel académico requerido.	0.03	1	0.03
- El 23% del personal no recibe el equipo completo para poder brindar su servicio	0.04	1	0.04
- La comunicación entre el personal y los superiores es deficiente.	0.03	1	0.03
- Inconformidad de los empleados por la forma de pago, el trato que reciben y la mala organización de la empresa.	0.04	1	0.04
- El 10% de los clientes se quejan del personal por problemas de honestidad, irresponsabilidad y falta de presentación.	0.03	2	0.06
Total	1		2.41

Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de la tabla tenemos que el total ponderado es de 2.41 el cual se encuentra por debajo de la media (2.5), lo que indica que la posición estratégica interna de la empresa no es muy favorable, para ello se deben plantear estrategias que ayuden a mejorar esta posición y que determinen una mejoría en la empresa.

1.7 MATRIZ FODA PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

En esta matriz se colocan todas las fortalezas y debilidades (constituyen los factores internos), y las oportunidades y amenazas (constituyen los factores externos). Luego, se procede a la intersección de: las fortalezas con oportunidades (estrategia FO), las fortalezas con amenazas (estrategia FA), debilidades con oportunidades (estrategia DO) y las debilidades con amenazas (estrategias DA). Para posteriormente diseñar las estrategias organizacionales. En la tabla se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA

Tabla 5: Estrategias de la matriz

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los clientes actuales y explorar otros campos para tomar mayor ventaja a la competencia (F₁F₂F₃O₁O₂O₃O₄). Establecer alianzas empresariales para atraerlas a los servicios que ESPAVYP ofrece y así aumentar el atractivo del sector industrial (F₄F₅F₁₁O₃O₄). Formar asociaciones con residenciales y colonias para atraerlas a los servicios que ofrece ESPAVYP (F₁F₃F₅O₃). 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de publicidad más agresivas y modernas a nivel nacional (D₁O₁O₂O₃O₄). Optimizar el sistema de ventas de manera que se mantenga a los clientes actuales y se hagan nuevos contratos (D₁D₂O₁O₂). Fortalecer el personal de la empresa creando planes de motivación (D₄D₅D₆O₁O₂O₃O₄).
AMENAZAS	<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantenerse a la vanguardia en la oferta de servicios (F₆F₁₀A₁A₃). Aumentar el posicionamiento en el mercado (F₂F₄F₆A₃A₄). Desarrollar nuevos sistemas de servicios en seguridad con la adquisición de nuevas tecnologías (F₂F₁₀F₁₁A₃A₄). 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer proceso de negociación del servicio brindado por ESPAVYP. (D₄D₇A₂). Establecer relaciones internas - externas a través del mejoramiento estructural de la empresa. (D₅D₇A₃).

Fuente: Elaboración Propia

1.8 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

Estrategias

E1: Fortalecer los clientes actuales y explorar otros campos para tomar mayor ventaja a la competencia.

E2: Establecer alianzas empresariales para atraerlas a los servicios que ESPAVYP S.A. ofrece y así aumentar el atractivo del sector industrial.

E3: Optimizar el sistema de ventas de manera que se mantenga a los clientes actuales y se hagan nuevos contratos.

E4: Realizar campañas de publicidad más agresivas y modernas a nivel nacional.

E5: conformar asociaciones con residenciales y colonias para atraerlas a los servicios que ofrece ESPAVYP S.A.

E6: Mantenerse a la vanguardia en la oferta de servicios.

E7: Aumentar el posicionamiento en el mercado.

E8: Desarrollar nuevos sistemas de servicios en seguridad con la adquisición de nuevas tecnologías.

E9: Establecer relaciones internas - externas a través del mejoramiento estructural de la empresa.

E10: Fortalecer el personal de la empresa creando planes de motivación.

E11: Establecer procesos de negociación del servicio brindado por ESPAVYP, S.A.

1.9 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS RESULTANTES DE LA MATRIZ FODA

E1: Fortalecer los clientes actuales y explorar otros campos para tomar mayor ventaja a la competencia; con esto se pretende que la empresa brinde un mejor servicio a sus clientes actuales, al punto que pueda conservarlos en su mercado y al mismo tiempo busque atraer nuevas empresas que necesiten de sus servicios.

E2: Establecer alianzas empresariales para atraerlas a los servicios que ESPAVYP S.A. ofrece, y así aumentar el atractivo del sector industrial; se hace con el objetivo de que ESPAVYP, S.A. amplíe la demanda, iniciando acuerdos con las empresas donde se expongan los diferentes servicios que la empresa ofrece y de esta manera aumentar en un 20% la captación del sector industria en la ciudad de Managua.

E3: Optimizar el sistema de ventas de manera que se mantenga a los clientes actuales y se hagan nuevos contratos; el propósito de mejorar la forma en que se llevan a cabo las ventas es para ofrecer un mejor nivel de servicio al cliente para tenerlos satisfechos y al mismo tiempo lograr un aumento en las ventas.

E4: Realizar campañas de publicidad más agresivas y modernas a nivel nacional; la realización de estas campañas contribuyen a la consolidación de la imagen de la empresa en los negocios, al tiempo que estimula e incrementa el volumen de ventas.

E5: Conformar asociaciones con residenciales y colonias para atraerlas a los servicios que ofrece ESPAVYP, S.A.; con la creación de asociaciones se pretende atraer un nuevo segmento de mercado que consuma los servicios que presta la empresa.

E6: Mantenerse a la vanguardia en la oferta de servicios; con esto se pretende que la empresa logre retener a los clientes, mejorando la eficiencia de los servicios, lo cual promoverá la imagen sólida de la empresa.

E7: Aumentar el posicionamiento en el mercado; se persigue que la empresa sea líder en el mercado de la seguridad privada, para ello debe diferenciar el servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor, es decir la forma como pretende que sea percibido por el mercado meta.

E8: Desarrollar nuevos sistemas de servicios en seguridad con la adquisición de nuevas tecnologías; con el objetivo de que la empresa implemente el uso de la tecnología moderna, para mejorar y actualizar los servicios en seguridad.

E9: Establecer relaciones internas - externas a través del mejoramiento estructural de la empresa; el establecer estas relaciones se hacen con el propósito de que la empresa mejore los mecanismos de venta y de prestación de servicios.

E10: Fortalecer el personal de la empresa creando planes de motivación; estos planes de motivación son para estimular y animar a todo el personal a ser parte importante de la empresa de modo que logren desempeñar sus funciones satisfactoriamente.

E11: Establecer procesos de negociación del servicio brindado por ESPAVYP, S.A. la Creación de estos procesos se hacen con fin de lograr acuerdos entre la empresa y sus clientes en el que ambas partes resulten beneficiados con la negociación.

1.10 EVALUACIÓN DEL NIVEL DE AFECTACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS Y EL SISTEMA.

1.10.1 Matriz de impacto cruzado

Esta matriz muestra la influencia que tiene el sistema estratégico sobre los elementos del sistema y la influencia que tienen los elementos del sistema sobre el sistema. Para ello se estableció una escala de ponderación entre “0-9” basada en los cuatro tipos de estrategias que fueron diseñadas (estrategia FO, estrategia FA, estrategia DO, estrategia DA).

En la siguiente tabla se presenta la puntuación según el grado de importancia y prioridad que tiene las estrategias, para darle solución a la problemática planteada en el presente estudio. Asignándole el número “9” a las estrategias que tienen mayor prioridad e importancia, por ejemplo; se contraponen E1 (sistema estratégico) con E3 (elementos del sistema), E1 (sistema estratégico) con E7 (elementos del sistema), E1 (sistema estratégico) con E9 (elementos del sistema).

El número “5” a la estrategia que tiene una prioridad e importancia media, por ejemplo; E1 (sistema estratégico) con E4 (elementos del sistema), E1 (sistema estratégico) con E10 (elementos del sistema), E1 (sistema estratégico) con E11 (elementos del sistema).

El número “1” a la estrategia que tiene una prioridad muy baja, por ejemplo; E1 (sistema estratégico) con E6 (elementos del sistema), E1 (sistema estratégico) con E8 (elementos del sistema).

El número “0” implica la intersección de cada estrategia sobre sí misma, por ejemplo; E1 (sistema estratégico) con E1 (elementos del sistema)=0, E2 con E2 =0, etc.

Tabla 6: Matriz de impacto Cruzado

		ELEMENTOS DEL SISTEMA											
SISTEMA ESTRATÉGICO		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ΣY
	E1	0	9	9	5	9	1	9	1	9	5	5	62
	E2	5	0	1	5	9	5	9	1	5	1	9	50
	E3	5	1	0	5	9	5	5	1	5	1	9	46
	E4	5	5	5	0	9	5	9	5	9	1	1	54
	E5	9	9	9	9	0	9	9	5	9	5	9	82
	E6	5	9	9	1	5	0	9	1	5	1	5	50
	E7	9	9	9	5	9	5	0	1	1	1	5	54
	E8	9	5	5	9	9	5	9	0	1	1	5	58
	E9	9	9	9	1	9	1	9	1	0	9	1	58
	E10	5	1	1	1	9	1	5	5	9	0	1	38
	E11	9	9	9	1	9	1	9	1	5	1	0	54
	ΣX	70	66	66	42	86	38	82	22	58	26	50	606

Fuente: Elaboración Propia

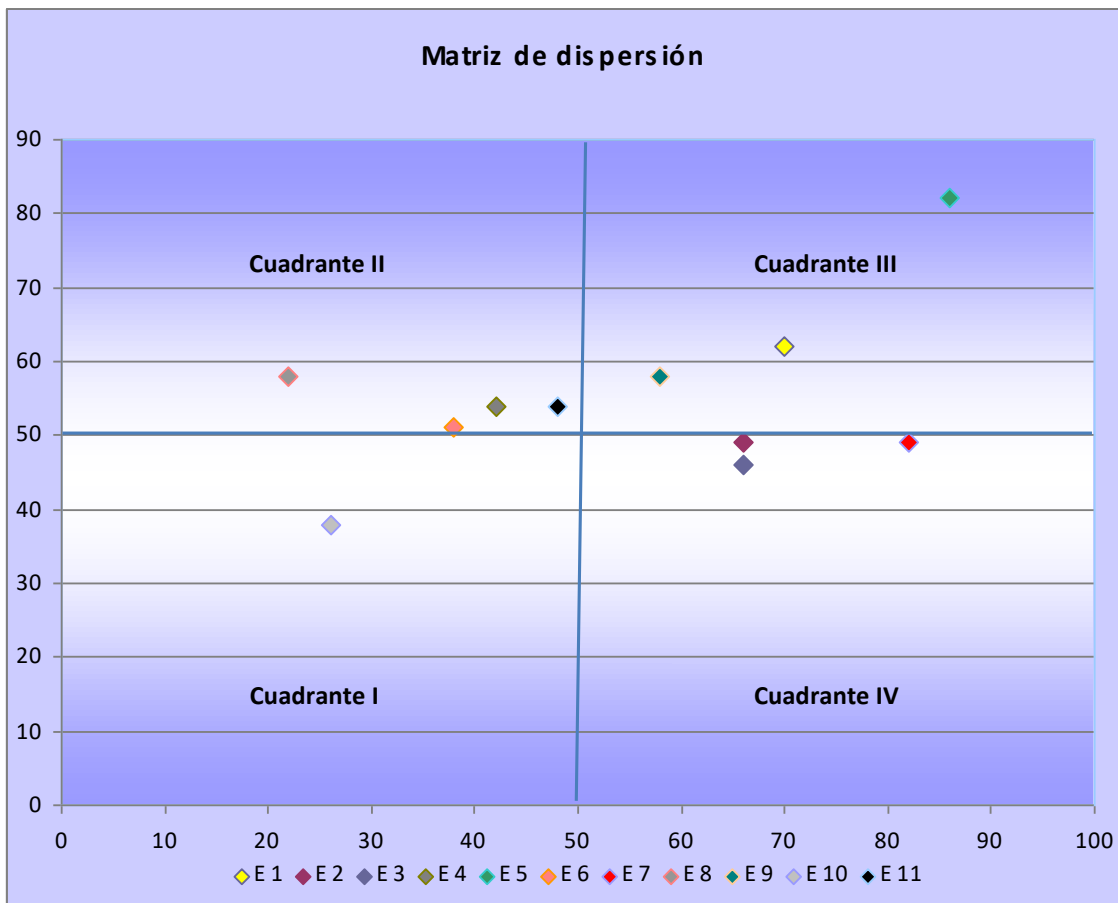
Tabla 7: Valores estimados para las posibles relaciones

Escala	Significado
0	no tiene ninguna afectación
1	afectación muy baja
5	Afectación intermedia
9	Afectación máxima

Fuente: Elaboración Propia

La sumatoria de cada uno de los ejes ($\sum X$, $\sum Y$) es utilizada como un par ordenado para elaborar la matriz de dispersión. Por ejemplo; E1 (sistema estratégico) = 62 en el eje “Y”, y E1 (elementos del sistema) =70 en el eje “X”, forma el par ordenado (62,70). Se procede así hasta concluir con las 11 estrategias. El resultado final “606” se le llama cuadrante, es decir todos los valores de la $\sum X$ (70, 66, 66, 42, 86, 38, 82, 22, 58, 26, 50) deben dar como resultado 606 y de la misma forma todos los valores de la $\sum Y$ (62, 50, 46, 54, 82, 50, 54, 58, 58, 38, 54) deben de dar como resultado 606.

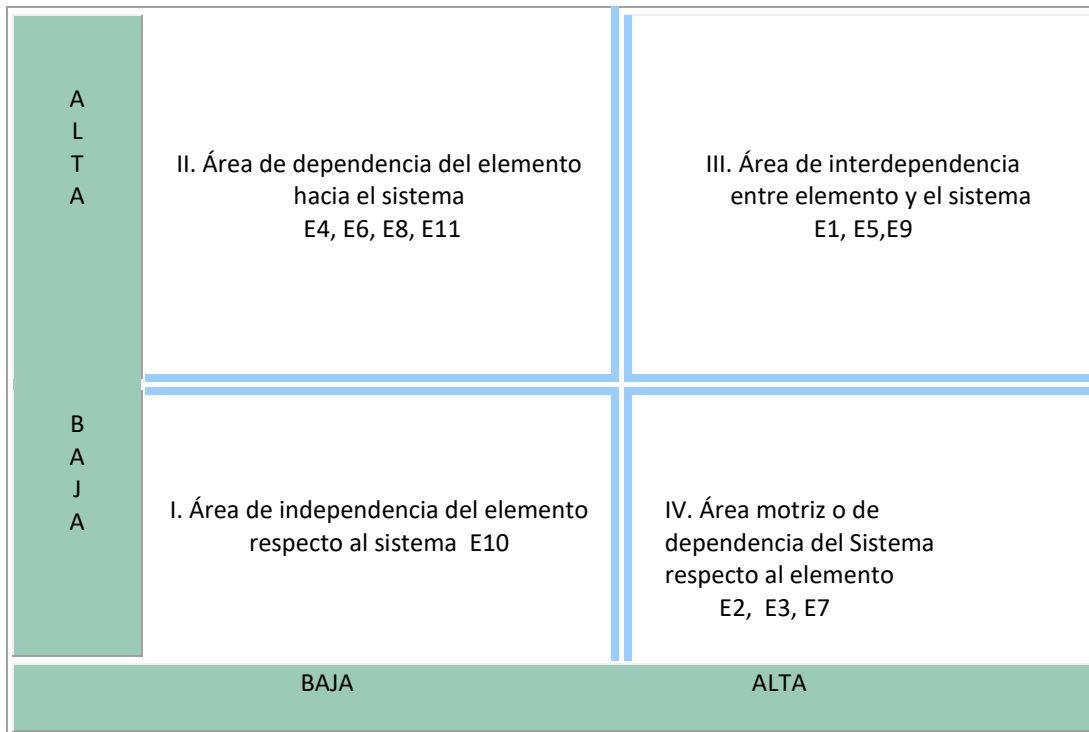
1.10.2 DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ DEL SISTEMA ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración Propia

Para seleccionar el área motriz de la matriz anterior nos apoyamos del siguiente esquema: aquí se muestra la influencia que el sistema tiene sobre cada elemento y viceversa.

Tabla 8: Cuadrantes existentes en la zona de influencias



Fuente: Elaboración propia

Cuadrante I: área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y de alta influencia por parte del elemento hacia el sistema, es decir que la estrategia E10, tendrán poco efecto en el sistema es por ello que no se considera su implementación.

Cuadrante II: área de alta influencia hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, esto nos indica que las que las estrategias: E4, E6, E8, E11 tienen bajo impacto en el sistema, pero que se ven muy afectada por los cambios del sistema, son elementos vulnerables a los cuales se necesita dar un seguimiento cercano de su desempeño.

Cuadrante III: área de alta influencia entre el sistema y sus elementos, posicionándose las estrategias E1, E5, E9, donde tanto el elemento como el sistema necesitan uno del otro para llegar al éxito de los mismos.

Cuadrante IV: área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, conocido como área motriz, las estrategias E2, E3, E7 localizadas en este cuadrante presentan un fuerte impacto en la empresa y los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos. Por esta razón serán las estrategias a implementar.

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas, entrevistas realizadas y el análisis de los datos encontramos que ESPAVYP, S.A. no esta bien posicionada dentro del mercado nacional de seguridad privada, como su administración considera. El diagnóstico del entorno de la empresa nos logró ubicar en algunos elementos importantes a señalar en cuanto a la ejecución de las estrategias.

Acorde a lo anterior optamos por utilizar una estrategia de crecimiento que permita desarrollar la demanda primaria y aumentar el porcentaje del mercado, si es esto lo que al final la empresa quiere. El conocimiento de todos estos aspectos y de los factores que la determinan, permitirán encontrar una posición de la empresa en la industria, para que la misma pueda competir exitosamente.

2.1 MISIÓN PROPUESTA

ESPAVYP, S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios profesionales y especializados de seguridad y protección, para satisfacer las necesidades de servicios que requieren nuestros clientes, para lo cual contamos con equipos y servicios con la más alta calidad y con un personal altamente calificado y entrenado que permita el desarrollo y crecimiento de los negocios de la empresa.

Podemos decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

Elementos	
Quiénes somos?	ESPAVYP, S.A.
Qué?	Brindar servicios profesionales y especializados de seguridad y protección.
Cómo?	Con equipos y servicios con la más alta calidad y con un personal altamente calificado y entrenado.
Por qué?	El desarrollo y crecimiento de los negocios de la empresa.
A quién?	A los Clientes.

2.2 VISIÓN PROPUESTA

Ser una empresa Seguridad Privada de crecimiento sostenible, mediante el mejoramiento continuo en la calidad de nuestro servicio, estableciéndonos como una empresa líder en el mercado nacional, con solidez económica y calidad óptima, ofreciendo a nuestros clientes servicios satisfactorios, a un costo competitivo.

2.3 VALORES

- ◆ Responsabilidad y Honestidad
- ◆ Profesionalismo
- ◆ Vocación de Servicio
- ◆ Excelencia

2.4 PLAN DE ACCIÓN

En esta parte del documento se desarrolló un plan de acción donde se hace una definición más detallada de estas tres estrategias seleccionadas como viables, detallando objetivos, metas, actividades, tiempo de implementación y recursos necesarios. Como se muestra a continuación:

Estrategia E2:

- ◆ Establecer alianzas empresariales para atraerlas a los servicios que ESPAVYP S.A. ofrece y así aumentar el atractivo del sector industrial.

Objetivo:

- ◆ Incrementar el número de clientes por ende, las utilidades de la empresa.

Meta:

- ◆ Aumentar en un 20% la captación del sector industria en la ciudad de Managua en el año 2009.

Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de empresas que puedan necesitar del servicio.	Personal/ventas	Gerente general	2 meses
Visitar a los posibles clientes.	Personal/ventas	Gerente de ventas	2 mes
Obtención de contratos.	Personal	Gerente de ventas	2 mes

Fuente: Elaboración propia

Estrategia E3:

- ◆ Optimizar el sistema de ventas de manera que se mantenga a los clientes actuales y se hagan nuevos contratos.

Objetivo:

- ◆ Aumentar las ventas, la calidad del servicio, mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes.

Meta:

- ◆ Incrementar las ventas en un 15% para cada año que dura el plan estratégico.

Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Encuestas periódicas para conocer el nivel de satisfacción del cliente.	Papelería Personal Maquinaria (computadoras)	Gerente de ventas	2meses
Visitas periódicas a clientes actuales.	Personal	Gerente de ventas	2meses
Definir procesos que optimicen las ventas.	Personal	Gerente general Gerente de ventas	2meses
Evaluar el sistema de atención al cliente	Personal	Gerente de ventas	2meses
Elaborar un plan para mejorar la calidad del servicio.	Personal	Gerente general Gerente de ventas	2meses

Fuente: Elaboración propia

Estrategia E7:

- ◆ Aumentar el posicionamiento en el mercado.

Objetivo:

- ◆ Extender el servicio de seguridad privada a nuevos segmentos de mercado.

Meta:

- ◆ Ampliar su posición en el mercado en un 15% para cada año de duración del plan estratégico.

Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Publicar anuncios en medios masivos (televisión, radio y periódicos).	Monetario	Gerente de ventas	2 mes
Expandir el servicio a otros mercados.	Personal Monetario Equipos para seguridad (armas, uniforme, etc.).	Gerente general Gerente de ventas	4 meses
Mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes.	Personal Monetario Equipos para seguridad (armas, uniforme, etc.).	Gerente general Gerente de ventas	3 meses

Fuente: Elaboración propia

3.1 Determinación de los ingresos

Los ingresos proyectados de la empresa se obtienen de los volúmenes de ventas de los servicios, se proyectan los ingresos de los meses desde Enero hasta diciembre del 2008 obteniendo así un total de ventas de C\$ 9, 957,884.83 para el año 2008 como se muestra en la tabla.

Tabla 9: Ventas mensuales para el 2008

Ventas Mensuales (C\$) Año 2008		
Meses	Ventas	Tasa de crecimiento
Enero	29,706.05	
Febrero	80,503.40	2.71
Marzo	96,604.07	1.2
Abril	84,045.54	0.87
Mayo	121,866.04	1.45
Junio	109,679.44	0.9
Julio	144,776.86	1.32
Agosto	143,329.09	0.99
Septiembre	1,360,193.04	9.49
Octubre	1,849,862.53	1.36
Noviembre	2,515,813.04	1.36
Diciembre	3,421,505.73	1.36
Total de ventas	9,957,884.83	

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

3.1.1 Ingresos de ventas proyectados

Según las metas planteadas en las estrategias se estima que los ingresos anuales aumenten en un 20% en el año 2009, y se espera que mantengan un incremento constante del 15% para los años restantes, ya que ira graduando a medida que se da el cumplimiento de las actividades. Por medio del diferencial de ventas del servicio, se obtiene el aumento en los ingresos que se espera obtener del plan estratégico propuesto, mostrando en la siguiente tabla las proyecciones en el periodo mencionado.

Tabla 10: Proyecciones de ventas

Proyecciones de ventas (C\$)							
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de ventas	9,957,884.83	11,949,461.80	13,741,881.07	15,803,163.23	18,173,637.71	20,899,683.37	24,034,635.87
Diferencial de ventas C\$		1,991,576.97	2,290,313.51	2,633,860.54	3,028,939.62	3,483,280.56	4,005,772.65

Fuente: Elaboración propia

3.2 Determinación de los costos de operación

Dentro de los costos de operación se pueden incluir los principales costos de acuerdo a la función que cumplen dentro del proyecto, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ◆ Costos de producción
- ◆ Gastos Administrativos
- ◆ Gastos de ventas

3.2.1 Costos de producción:

Los costos de producción a los que se incurrirá para la realización de las estrategias propuestas es la depreciación de equipos para brindar el servicio.

3.2.1.1 Depreciación

El costo anual en concepto de depreciación será el 20% de la inversión inicial de los equipos que se deben adquirir para ampliar los servicios de seguridad, la depreciación para estos equipos es lineal, con un total anual de C\$ 15,984.00.

Tabla 11: Costo anual en concepto de depreciación

Descripción	Inversión inicial	Tasa de depreciación	Depreciación					
			2009	2010	2011	2012	2013	2014
Equipos de seguridad	79,920.00	20%	15,984	15,984	15,984	15,984	15,984	15,984
Total depreciación anual			15,984	15,984	15,984	15,984	15,984	15,984

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Gastos administrativos

Son los gastos que están relacionados con las actividades referidas a la administración de recursos y la gestión contable del proyecto, los cuales son:

3.2.2.1 Salario del personal

En estos costos se incluyen las remuneraciones del personal contratado para las ventas del servicio, en este caso es la remuneración del personal que se dedique exclusivamente a las ventas, el desembolso anual de la empresa en este concepto es de C\$ 407,592.00

3.2.2.2 Costos de servicios públicos

En estos costos se incluyen los servicios telefónicos que es una de las maneras de comunicarse con sus clientes y de contactar a posibles consumidores, esta empresa cuenta con tres líneas telefónicas y los servicios de agua potable y energía que suman un monto anual de C\$ 129,417.24

Tabla 12: Costo anual en concepto de servicios públicos

Descripción	Costo total C\$
Servicio telefónico	84,000
Servicio de energía	42,000
Servicio de agua potable	3,417.24
Total anual	129,417.24

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3 Papelería y útiles de oficina

El costo en concepto de papelería y útiles de oficina para el año 2009 es de C\$ 8,926.44, lo que es necesario para la administración de los recursos.

Tabla 13: Costo anual en concepto de papelería y útiles de oficina

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total C\$
Papel bond	Resma	20	85.06	1,701.2
Folder de manila	caja	26	93.36	2,427.36
Lapiceros	Caja	25	25.64	641
Archivador Ampo con índice		30	41.16	1,234.8
Block ejecutivo pacasa		23	18.95	435.85
Disco compacto		140	10.03	1,404.02
Grapas Acme	caja	15	12.31	182.21
Memorias USB		3	300	900
Total anual				8,926.44

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Gastos de ventas

Son todos los gastos publicitarios que consisten en los anuncios que se colocaran en los medios de comunicación para que los consumidores conozcan un poco de la empresa, en la tabla 14 se muestra el costo mensual de los gastos publicitarios, por lo tanto el monto anual de la publicidad es de C\$1, 448,205.00,

3.3 Inversión en capital de trabajo

Las inversiones representan todos los activos que la empresa debe adquirir para el cumplimiento de las estrategias. La estimación del capital de trabajo se realizo tomando como base todos los gastos que se requieren para poner a funcionar el proyecto durante un mes de operación.

El monto de inversión que se necesita para iniciar operaciones durante el primer mes de C\$ 246,098.39, el que será financiado en su totalidad por dueños de la

empresa. En la siguiente tabla se detallan los elementos y el monto mensual de cada uno de ellos.

Tabla 14: Capital de trabajo inicial

Capital de trabajo inicial	
Concepto	Monto C\$
Pago de Servicios	
Energía	3,500.00
Agua	284.77
Teléfono	7,000.00
Costos de Publicidad	120,683.75
Salarios de Personal	33,966.00
Papelería y útiles de oficinas	743.87
Equipos de Seguridad	79,920.00
Total	246,098.39

Fuente: Elaboración propia

3.4 Flujo neto de efectivo

El flujo neto de efectivo es la diferencia entre los ingresos provenientes de las ventas del servicio de seguridad, menos los costos de operación en los que incurrirá la empresa en llevar a cabo el plan estratégico, los ingresos reflejados en el flujo neto de efectivo representan el diferencial de ingresos, obtenidos en la tabla 10.

Tabla 15: Flujo neto de efectivo

Flujo de caja							
Rubro	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
inversión	246,098.39						
Diferencial de ventas de servicio		1,991,576.97	2,290,313.51	2,633,860.54	3,028,939.62	3,483,280.56	4,005,772.65
Costo del servicio							
Depreciación		15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00
Gastos de administración							
Salario del personal		407,592.00	407,592.00	407,592.00	407,592.00	407,592.00	407,592.00
Servicios públicos		129,417.24	132,005.58	134,645.70	137,338.61	140,085.38	142,887.09
Papelería y útiles de oficinas		8,926.44	8,926.44	8,926.44	8,926.44	8,926.44	8,926.44
Gastos de ventas							
Publicidad		1,448,205.00	1,448,205.00	1,448,205.00	1,448,205.00	1,448,205.00	1,448,205.00
Total de costos de Operación		2,010,124.68	2,012,713.02	2,015,353.14	2,018,046.05	2,020,792.82	2,023,594.53
U.A.I.		-18,547.71	277,600.49	618,507.40	1,010,893.57	1,462,487.74	1,982,178.12
Impuesto IR 30%		0	83,280.15	185,552.22	303,268.07	438,746.32	594,653.44
U.D.I		-815,927.98	194,320.34	432,955.18	707,625.50	1,023,741.42	1,387,524.68
Depreciación		15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00	15,984.00
FNE	-246,098.39	-799,943.98	210,304.34	448,939.18	723,609.50	1,039,725.42	1,403,508.68
TIR	41%						

Fuente: Elaboración propia

La tasa de rentabilidad proporcionada por la empresa es del 30%, dado que:
 $TIR > TMAR$; $41\% > 30\%$ entonces se acepta la inversión del plan estratégico para ESPAVYP, S.A.

VII. CONCLUSIONES

- ◆ La elaboración del diagnóstico de la situación actual de ESPAVYP, S.A., permitió realizar un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, asimismo se realizó un análisis externo donde se determinaron las amenazas y oportunidades del entorno que rodea a la empresa, esto nos logró ubicar en algunos elementos importantes a señalar en cuanto a la definición de estrategias.

- ◆ A través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se observa que la empresa posee grandes ventajas para hacerle frente a las debilidades por lo que puede maximizarlas a aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado y disminuir el riesgo que ocasionan las amenazas del entorno a través de la puesta en marcha del plan estrategico.

- ◆ Se logró plantear estrategias adecuadas que permitan neutralizar la situación problemática de la empresa, donde después de analizarlas se eligieron las más viables, que contribuirán al cumplimiento de la misión y la visión de ESPAVYP, S. A.

- ◆ En la realización del flujo de efectivo del plan estrategico para la empresa se determino que la inversión es aceptable.

- ◆ Consideramos que al aplicar de la manera correcta este plan estratégico, la Empresa de Servicios Profesionales, Vigilancia y Protección, logrará de forma más fácil cumplir con sus metas, y alcanzar el éxito en el mercado.

VIII. RECOMENDACIONES

Es necesario hacer recomendaciones a la empresa con el fin de que esta tenga mayor confianza de las decisiones que tomen en cuanto a las mejoras que deban desarrollar.

- ◆ Desarrollar un sitio Web, que le dará otro enfoque de marketing y ayudara a un mejor acercamiento con el cliente.

- ◆ Obtener la certificación ISO 9000 para que les permita mejorar continuamente los procesos relacionados a la calidad por ende la satisfacción de los clientes.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Callado Carlos, Metodología de la investigación
- ◆ Stoner, Freeman, Gildert Administración, 6ª edición 1992, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México,.
- ◆ Fred David, Conceptos de administración Estratégica, 5ta Edición Editorial Prentice Hall.
- ◆ Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia 2a edición.
- ◆ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8a edición 1996.
- ◆ Hernández Denis, Aguilera Roberto, Gerencia de Marketing de Servicios, 2008.
- ◆ Fresco, Juan Carlos. Organización y Estructura para la PYME. 4ª ed. Ediciones Macchi.
- ◆ . Velásquez, Linqui. Op. Cit
- ◆ www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3616.pdf.com
- ◆ www.galeon.com