



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“BENCHMARKING COMPETITIVO: ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS LÍDERES DE SERVICIOS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CON CORPORACIÓN WATCHMAN TRUJILLO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Bach. Yuri Santiago Chú Puertas.  
Bach. Roxana Paola Neira García.

**Asesor:**

Lic. María del Carmen D' Angelo Panizo.

Trujillo – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Yuri Santiago Chú Puertas y Roxana Paola Neira García**, denominada:

**“BENCHMARKING COMPETITIVO: ANÁLISIS COMPARATIVO DE  
EMPRESAS LÍDERES DE SERVICIOS DE SEGURIDAD EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS CON CORPORACIÓN WATCHMAN TRUJILLO 2017”**

---

Lic. María del Carmen D' Angelo Panizo  
**ASESOR**

---

Eco. María E. Alfaro Sánchez  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Dra. Julia O. Sagastegui Cruz  
**JURADO**

---

Dr. Henry E. Ventura Aguilar  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por sus todas sus Bendiciones

A mi familia, lo mejor que tengo y por el  
cual seguire esforzandome dia a dia.

**Yuri Chú Puertas**

A Dios principalmente porque es mi razón  
de existir, por Él existo y he llegado  
hasta donde me encuentro.

Y a mis queridos padres porque ellos han  
sido el apoyo incondicional que he tenido  
a lo largo de toda mi carrera y en mi vida.

**Roxana Neira García**

## AGRADECIMIENTO

A todos nuestros queridos profesores que día a día nos inculcaron valores y conocimientos que nos ayudaron en nuestra vida profesional.

Al Gerente General y la Sub Gerente de la empresa de Servicios de Seguridad Privada Corporación Watchman S.R.L. que nos permitieron poder ingresar a su empresa y posteriormente asesorarle y elaborar un informe frente a la problemática atravesada.

Y finalmente a nuestro estimado metodólogo Carlos Luis Pérez Urrutia y a nuestra estimada asesora María del Carmen D' Angelo Panizo, quienes con paciencia, conocimiento y bondad nos han ayudado en la realización y culminación de nuestra tesis para optar el título de Licenciados en Administración.

**Los Autores**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	33
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	36
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	58
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°01:“Tipos de benchmarking Según Finnigan” .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla N° 02:“Cuadro informativo de las entrevistas realizadas a las empresas comparables” .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla N°03:“Cuadro comparativo de las empresas entrevistadas de seguridad y vigilancia” .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N°04:“Cuadro comparativo de la empresa líder del sector y la empresa Corporación Watchman” .....</b>	<b>54</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°01: “El Proceso De Benchmarking en Ocho Pasos Metodología de Churchill &amp; Company” .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura N°02: “El Proceso De Benchmarking: Robert Camp y Xerox” .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura N° 03: “El Proceso De Benchmarking: Robert Camp y Xerox” .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura N° 04: “Organigrama de Corporación Wacthman” .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura N° 05: “FODA de Corporación Watchman” .....</b>	<b>50</b>

## RESUMEN

El presente estudio tiene objetivo establecer el modo más adecuado de cómo debería aplicarse la herramienta del benchmarking competitivo en el diseño de una propuesta en el área de Recursos Humanos de una microempresa de servicios de seguridad. Se partió buscando información de las empresas de seguridad en la ciudad de Trujillo, llevándonos a una investigación descriptiva, donde como instrumento se utilizó la entrevista a los representantes de tres empresas de seguridad y vigilancia: Matt Seguridad, J & V Resguardo (Liderman) y Ultrasegur (Reyna Security).

De acuerdo con la información proporcionada se elaboraron cuadros comparativos, que evidenciaron que la empresa con mejor gestión del talento humano fue Liderman, de la cual se eligieron las mejores prácticas y se hizo una evaluación para seleccionar cuales se podrían replicar en la empresa Corporación Watchman S.R.L.

Concluyendo así que, el proceso de Robert Camp, es un modelo que detalla de manera práctica lo que se debe de hacer en cada fase del proceso y por lo tanto se puede aplicar de manera adecuada a una microempresa de seguridad.



## ABSTRACT

The present study aims to establish the most appropriate way of applying the tool of competitive benchmarking in the design of a proposal in the Human Resources area of a microenterprise of security services. We set out looking for information from security companies in the city of Trujillo, taking us to a descriptive investigation, where the instruments used were observation and interviews with representatives of three security and surveillance companies: Matt Security, J & V Resguardo (Liderman) and Ultrasegur (Reyna Security).

According to the information provided, comparative tables were elaborated, which showed that the company with the best management of human talent was Liderman, from which the best practices were chosen and an evaluation was made to select which could be replicated in the company Corporacion Watchman S.R.L.

In conclusion, the Robert Camp process is a model that moves in a practical way what must be done in each phase of the process and therefore can conveniently apply a microenterprise security.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, por el hecho de que tales organizaciones tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital. Su origen mercedamente se dio por ello, debido a la falta de empleo y a la necesidad de la población pobre de obtener ingresos.

Fue así como a lo largo del tiempo varios países, instituciones de gobierno y entidades interesadas en el apoyo a la microempresa como a la pequeña empresa, en cuestiones de desarrollo, financiamiento, entre otras cosas, empezaron a utilizar el término MYPE (micro y pequeña empresa), diferenciándolas mayormente por el número de trabajadores. Este término ha ido evolucionando y siendo reconocido en muchos países, dándole la importancia respectiva como es el caso de Filipinas, en artículo publicado por Eduardo Sperisen<sup>1</sup> comenta que la Misión de Filipinas ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) formalizó en el año 2015 una propuesta para incluir a las micro, pequeñas y medianas empresas en los debates de la OMC. Un organismo de normas comerciales como la OMC podrá fomentar grandes oportunidades y facilitar vías de negocio a nivel mundial para el micro, pequeña y mediana empresa. Estas constituyen más del 95% de las empresas, pero enfrentan importantes obstáculos y retos en su proceso de internacionalización. Los complejos procedimientos y reglamentaciones aduaneras son las principales barreras para su inserción en las cadenas globales de valor.

Por otro lado, diversos autores explican que su creación y existencia dan como resultado la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, 2004). Sin embargo, la microempresa es la oportunidad más cercana del desarrollo de la creatividad personal al desarrollo comunitario y por tanto a la fortaleza de las estructuras económicas de los países.

En el Perú, estos hechos no fueron ajenos, al inicio se las trataba de manera genérica como sector informal, considerándose también una estrategia de sobrevivencia de los sectores más pobres ante las políticas económicas sucedidas en los años ochenta y noventa. A fines de los años noventa, las MYPE<sup>2</sup> mostraron el potencial de crecimiento y su dinamismo en la economía, por su adaptación a condiciones cambiantes de la economía, por su alto uso de mano de obra y bajos costos de inversión en activos fijos. En los años

---

<sup>1</sup> Eduardo Sperisen "Las Mipymes en el ámbito multilateral"  
<http://www.prensalibre.com/opinion/opinion/las-mipymes-en-el-ambito-multilateral>

<sup>2</sup> Norma Legal 380601D.S. N° 007-2008-TR  
Ley MYPE 28015

2001-2006<sup>3</sup>, las políticas públicas orientadas para la mejora de la competitividad y la productividad de las MYPE se manifestaron, y entre ellas se puede nombrar el Acuerdo Nacional, el Plan Nacional Exportador (PENX), el Plan Nacional de Competitividad y el Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa 2005-2009, los cuales presentan herramientas para lograr que el Perú pueda ser más competitivo e inclusivo hacia el desarrollo. El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), para hacer más eficiente su labor con respecto a las micro y pequeñas empresas, el 23 de febrero de 2007, se aprobó, según Decreto Supremo N° 003-2007-TR, la fusión por absorción del Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa – PROMPYME, con el MTPE.

Lo mencionado anteriormente, por otro lado, no obvia las dificultades que pueden apreciarse en estas microempresas. Los microempresarios no siempre logran establecer una dirección adecuada y se ven inmersos en un cúmulo de problemas que pueden deberse a muy diversos factores internos y externos. Algunos de los problemas son: La planta laboral, el precio, el apalancamiento, las estrategias de ventas que utilizan y la cartera de clientes vencida (cobranzas).

Referente a la Planta Laboral, los microempresarios buscan otras alternativas de fidelizar a su cliente interno, ya que proporcionarle un salario alto, en muchas ocasiones no puede darse. En cuanto al Precio, se debe estar preparada en conocer las variables que afectan al producto o servicio y de dar soluciones a dichos hechos. Y en cuanto al apalancamiento, el contar con un correcto asesoramiento llevara a tomar oportunidades de obtener mayor rentabilidad. A su vez, las estrategias de ventas que empleen afectaran al futuro de la empresa, no contar con un personal idóneo en las ventas será crucial o no. Y finalmente referente, ala Alta cartera vencida, “una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada” es una frase muy cierta en las microempresas ya que muchas veces las microempresas trabajan a consignación y a crédito. Muchos negocios fracasan por la débil o inexistente políticas de cobro. En muchas microempresas, hay personal que hacen un gran trabajo en ventas, pero no así en el área de cobranza.

Todas estas dificultades están relacionadas con el hecho de que los que manejan la microempresa debieran adecuarse a los cambios económicos, ya que su falta de manejo en las diferentes áreas de la empresa, reflejan fallas en la gestión en el manejo del negocio, sea cual fuere el sector económico. La competencia en estos tiempos es voraz y solo se puede competir en condiciones de mayor conocimiento del mercado, por lo que la capacitación de los empresarios es muy importante, sin dejar de lado, a los demás

---

<sup>3</sup> Mercado de Trabajo e informalidad: repercusiones en la seguridad social Latinoamérica Pg. 11

empleados de la empresa. Es decir, los problemas son de falta y desconocimiento de gestión y liderazgo en el manejo de la empresa. (Boletín de Economía Laboral, 2006)

Según el Anuario estadístico MYPE 2015, nos indica y da a conocer la estructura empresarial peruana, la gran mayoría de las empresas son microempresas (95,0%). El estrato de las PYME, con 4,3% de pequeñas empresas y 0,2% de medianas empresas. Esta estructura representa una gran oportunidad de trabajo, pero por otro lado una debilidad para el desarrollo del sector privado, y de la economía en general, pues las grandes empresas no cuentan con una base sólida para la subcontratación ni una oferta de proveedores estable, de calidad y en crecimiento (Villarán, 2000)

Las regiones con mayor número de MYPE son Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura, que constituyen el 63,3% del total de las MYPES peruanas.

En la Región La Libertad se trabajan con 87 871 MYPES formales, lo que hace un 5,2% de participación a nivel nacional. A su vez existe en la Libertad, 84 681 microempresas, 3 110 pequeñas empresas y 80 medianas empresas. Las grandes empresas 256.

Referente al sector económico en las cuales se desenvuelven, según de SUNAT en el 2015, las MYPES representaron 44,3% Comercio, 41,1% Servicios, 8,8% Manufactura, 3,3% Construcción, 1,4% Agropecuario, 0,8% Minería y 0,2% Pesca. Mostrando así que el sector económico comercio y servicios predomina para la formación de una microempresa. Entre ello se puede destacar la creación de microempresas de Servicios de Seguridad privada, que en la actualidad cumplen un rol fundamental para la sociedad.

Fue así que se creó en el 2014 en la ciudad de Trujillo, CORPORACION WATCHMAN, una microempresa de servicios de seguridad identificada con RUC 20560001861, sito en calle Francisco de Zela 816 Chicago, Trujillo, La Libertad.

Actualmente, la entidad se encuentra debidamente reconocida por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC) como empresa de prestación de servicios de seguridad privada de acuerdo a Ley 28879.<sup>4</sup>

Actualmente, a Julio del 2017, en cuanto a su personal, labora con 06 agentes de seguridad, 01 persona en el área administrativa (administradora) y el área ejecutiva el Gerente General y la Sub Gerente.

Las funciones desarrolladas en la empresa son establecidas por el Gerente General. Estas funciones algunas veces son dadas de manera oral, mas no escritas.

---

<sup>4</sup> Ley de Servicios de Seguridad Privada  
Ley 28879 (El Peruano 18-08-2006)

En cuanto a las funciones que deben cumplir el personal operativo son establecidos también de manera oral en su día de inducción, más no de manera escrita o recordatorio en un manual de funciones.

En la parte administrativa, la administradora, por ser la única encargada de las gestiones de los procesos de la empresa, debe atender y ejercer a la vez muchas responsabilidades no definidas formalmente.

La atención dada al talento humano operativo (agentes de seguridad) está a cargo del Gerente General que a su vez es el Supervisor, los incentivos y motivaciones algunas veces es olvidado. En cuanto a sus capacitaciones, solo poseen una, por única vez para obtener su carné de vigilancia.

La selección del personal para la empresa muchas veces se le fue muy complejo, en conseguir personas con el perfil requerido.

En cuanto a los clientes externos son captados por recomendaciones de conocido referente al Gerente General, a quien lo llaman por teléfono para decirle que existe tal puesto para que custodie, lo cual a su vez es presentado la propuesta económica.

Los clientes que ha podido captar la empresa, han sido en “buzz” de boca a boca por recomendación, y una estrategia establecida en un inicio fue buscar a través de internet ciertos establecimientos con los cuales se podía formar una base de datos e ir y visitarlos, pero la falta de capacitación en estrategias, las visitas no se concretaron.

La empresa en la actualidad posee una reducida cartera de clientes, deseando así ampliarla y a la vez mantener fidelidad con los que ya cuenta. A su vez también desea gestionar correctamente sus procesos de captación del personal, motivación y fidelización.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo debería aplicarse la herramienta del benchmarking competitivo en el diseño de una propuesta de mejora organizacional para una Microempresa de Servicios de Seguridad del Distrito de Trujillo?

## **1.3. Justificación**

Como ya se ha mencionado en la problemática, en el caso de las microempresas de Trujillo, el voluntarismo y la administración práctica son la base de la gestión. Hace falta una gestión más técnica y especializada, basada en el conocimiento de las necesidades y de las experiencias exitosas de otras empresas similares. Por otra parte, son escasos los estudios orientados a verificar la importancia de las actuales herramientas de gestión en la

organización de las MYPES. Por ello se hace necesario hacer un estudio, en este caso de la herramienta Benchmarking Competitivo frente a las necesidades organizacionales que presentan las MYPES.

Este estudio se justifica ya que su resultado contribuirá a generar nuevas luces en el ámbito de la gestión y sobre todo, permitirá fundamentar la importancia de su uso en el campo de las MYPES. Además, la problemática descrita así lo exige. Es una necesidad y una urgencia para las microempresas, investigaciones como la que se está planteando, De allí el interés de las mismas para brindar las facilidades a investigaciones en este sentido.

Asimismo, permitiéndonos reforzar y aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra etapa universitaria.

#### **1.4. Limitaciones**

- Escasos estudios e investigaciones realizadas a las MYPES del rubro de seguridad en el Perú en los últimos tres años.
- Disponibilidad de horarios para las entrevistas.
- Ejecutar en la empresa la propuesta en su totalidad, ya que depende de la Gerencia.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer el modo más adecuado de cómo debería aplicarse la herramienta del benchmarking competitivo en el diseño de una propuesta de mejora en el área de RRHH de una microempresa de servicios de seguridad del distrito de Trujillo.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar las buenas prácticas de las empresas comparables, en relación con la gestión del talento humano.
- Establecer el tipo de brecha existente entre el área de RRHH de la empresa líder y el área de la microempresa en estudio.
- Determinar las buenas prácticas que podrían replicarse o implementarse en el área de RRHH de la empresa en estudio.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

A continuación, citaremos las investigaciones encontradas:

#### **Antecedentes Internacionales**

Tobon, Yepes & Otros (2013) en su proyecto de grado II de la Universidad ICESI Santiago de Cali de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, titulado “Herramientas de Gestión más usadas por las empresas exitosas del valle del Cauca”, establece como objetivo principal Conocer las cinco herramientas de gestión de mayor uso por parte de las empresas líderes de la región del Valle del Cauca para el año 2012-2013. Se sectorizó el Valle del Cauca, basándose en los estudios que ha llevado a cabo la firma de consultoría Bain & Company sobre las herramientas de gestión más usadas en empresas a nivel mundial y evaluando el uso de las 25 herramientas que tienen en cuenta en sus estudios, en las empresas encuestadas. Para el proceso de investigación, se trabajó con tomando como objeto de estudio 36 de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca, de acuerdo a la información de la publicación del periódico el país del 30 de Julio del 2012-2013. Concluyendo que a pesar de la diversidad de industrias entre las empresas que fueron objeto de estudio, se tiene muy en cuenta por parte de estas, la capacidad de cambio como herramienta que permite tener una ventaja competitiva para una organización. Otro de los aspectos en los que hubo mayor acuerdo, es en que un insuficiente conocimiento del consumidor afecta el buen desempeño de las empresas, lo cual muestra que estas compañías son realmente muy conscientes de que su éxito comercial está ligado directamente con las necesidades y deseos del consumidor, y por ende es un factor primario el tener al alcance información valiosa de los clientes que hacen parte de su mercado. Por su parte, el benchmarking fue una de las herramientas con mayor uso por las empresas encuestadas. Los empresarios están de acuerdo, en que el benchmarking es una herramienta importante para la obtención de información útil, con el fin de sacar provecho de esta y adquirir nuevas estrategias con el fin de adaptarse al entorno tan cambiante.

Díaz y Murcia (2005) en su tesis de la Universidad de la Salle, Facultad de Optometría, Bogotá titulada “Benchmarking aplicado a una óptica tomando como base una cadena de óptica reconocida a nivel nacional”, teniendo como objetivo evaluar la calidad en servicio al cliente y productos en las ópticas por medio de encuestas, analizando la conformidad y la no conformidad de sus clientes; este estudio se inicia realizando una consulta bibliográfica acerca de Benchmarking; la primera etapa se enfoca principalmente a la búsqueda

debases conceptuales del Benchmarking (Origen; metodologías; tipos; etc.). Una vez identificado el marco conceptual; se recopilan casos prácticos de aplicación de Benchmarking a nivel internacional y nacional en donde se evalúan los aspectos positivos; obstáculos; metodologías y resultados de los estudios. En este proceso se contactan también las principales instituciones que practican y fomentan el benchmarking a nivel internacional y nacional, con el fin de que se obtenga mayores bases conceptuales y enriquecer el estudio con experiencias documentadas. La segunda etapa comienza con la búsqueda de la cadena de ópticas reconocida a nivel nacional y de una óptica no reconocida a nivel nacional con el fin de evaluar y aplicar el Benchmarking. Posteriormente se elaboró un cuestionario que consta de 8 preguntas las cuales buscan identificar los siguientes aspectos: Atención y servicio al cliente y Calidad en Productos. La encuesta se aplicó a clientes de cada una de las ópticas. Se contó con 30 clientes en total, 15 por cada una de las ópticas. Las encuestas realizadas a los clientes en la cadena de ópticas fuera de ella. Concluyendo así su estudio, que por medio de la información recopilada se logró que los clientes se encuentren más satisfechos y conformes por servicios y productos ofrecidos por la cadena de ópticas. Las razones por las cuales la cadena de ópticas es líder y reconocida a nivel nacional es dado por las instalaciones, variedad en los productos, el seguimiento que realizan a sus clientes después de recibir el servicio o producto. Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar más sus costos, aumentar la calidad de sus productos y servicios. Entre estas herramientas o formulas se encuentra el benchmarking. Y debido a las diferentes metodologías que existen de Benchmarking, las empresas interesadas en realizar un estudio de este tipo deben evaluar seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo con sus recursos y necesidades.

### **Antecedentes Nacionales**

Ramos (2015) en su tesis de postgrado de la Universidad Nacional de Piura, perteneciente a la sección de Postgrado de Ciencias Contables y Financieras, titulada "Propuesta de un Benchmarking en una empresa procesadora y comercializadora de muebles para mejorar la gestión empresarial y su competitividad", establece como objetivo principal proponer una herramienta de benchmarking en una empresa procesadora y comercializadora de muebles para mejorar la gestión empresarial y su competitividad.

### **Antecedentes Locales**

Tello (2010), en su tesis de postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, perteneciente a la maestría en Ingeniería Industrial, titulada "Implementación De Benchmarking Competitivo



Para Incrementar Los Niveles de Satisfacción de los Clientes de la Empresa Molinera Inca S.A”, establece como objetivo principal determinar el impacto de la implementación de benchmarking competitivo en los niveles de satisfacción de los clientes externos de la empresa Molinera Inca S.A. y en las pérdidas implicadas; Para ello se realizó una investigación, utilizando un diseño de post prueba con un solo grupo; el cual fue tomado de una muestra de empresas clientes (68 panaderías) de la ciudad de Lima, a las cuales se les aplicó encuestas previas y posteriores con relación a su satisfacción con respecto al producto harina de trigo (anterior y mejorado); concluyendo que la implementación del benchmarking competitivo en la empresa Molinera Inca S.A, logró incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes externos en un 40%, así como logró eliminar los casos de reclamos de los clientes por funcionalidad del producto en cuanto a tolerancia y volumen y los costos incurridos, como consecuencia de los rechazos; así como mejorar la imagen de la marca ante los clientes, gracias a la mejora del producto harina de trigo.

Aldave (2006), en su tesis de postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, perteneciente a la sección de postgrado de Ciencias Económicas, titulada “Contribución del Benchmarking para mejorar la Competitividad de las empresas en la región La Libertad”, establece como objetivo principal determinar en qué grado beneficia la aplicación del benchmarking en las empresas de la provincia de Trujillo, región La Libertad para ello se determinó una muestra representativa y se aplicó encuestas y entrevistas a empresas de la región La Libertad, concluyendo que el benchmarking es la mejor alternativa para obtener mejora organizacional y competitiva.

## **2.2. Bases teóricas**

### **BENCHMARKING**

#### **2.2.1. Perspectiva Histórica**

Al hablar de la historia del benchmarking, según comenta Spendolini (1994)

La historia es relativamente breve, narrando que asistió en el año 1982 a una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo de la Corporación Xerox, en Rochester, New York.

La expresión benchmarking competitivo se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. Se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por menor y características de los productos, y el rendimiento de los productos Xerox se clasificó con respecto los principales competidores en el mercado,

según dichos parámetros. La mayoría de asistentes se quedaron impresionados con el proceso seguido para identificar mediciones clave, recopilar información sobre otras empresas y presentar los hallazgos en un contexto especialmente interesante.

Xerox continuó desarrollando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal en el tema y presentando el concepto a otros por medio de clientes, proveedores, artículos escritos por personal de la empresa y contacto con asociaciones profesionales. En el año 1989 Robert Camp de Xerox escribió un libro sobre el benchmarking, en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades del benchmarking en Xerox, el libro se desarrolló alrededor del proceso de benchmarking de diez pasos de Xerox. Fue el libro de Camp la primera descripción detallada del benchmarking en acción, disponible para el comercio en general, convertido en un best-seller entre quienes tienen la responsabilidad de investigar y ejecutar el benchmarking en sus organizaciones.

El benchmarking fue un proceso que se originó a partir del análisis de las empresas de sus procesos y compartir sus buenas prácticas con otras organizaciones, con el paso del tiempo se fue perfeccionando y actualmente es una herramienta útil para las empresas que quieren mejorar y aprender de las organizaciones líderes.

### 2.2.2. Definición de Benchmarking

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994).

### 2.2.3. Características del Benchmarking

- **Evaluación:** El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking.
- **Continuo:** El benchmarking requiere mediciones continuas.
- **Mejores prácticas:** El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas; el objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce.
- **Sistemático:** Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el benchmarking

proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

- **Mejoramiento:** Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización.

#### 2.2.4. Objetivos del Benchmarking

- Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- Otorgar poder a sus empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo existentes.
- Basar sus metas en una orientación externa.
- Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

#### 2.2.5. Tipos de benchmarking

Spendolini (1994) nos habla de tres tipos de Benchmarking, detallados a continuación:

##### 2.2.5.1. Benchmarking Interno

El proceso de benchmarking comienza por casa, en el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización al igual que los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otra parte de la organización. El objetivo de la actividad del benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.

Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y luego transferir esa información a otras partes de la organización.

En muchos casos el benchmarking interno ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen las organizaciones al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas.

##### 2.2.5.2. Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica de los productos, los

procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

La información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los observadores industriales, todos los cuales producen efectos sobre el eventual éxito del negocio.

### 2.2.5.3. Benchmarking Funcional o Genérico

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking.

Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo: manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, etc.

La diferenciación clave de esta clase de benchmarking es que se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria, por ser el factor común el análisis de las prácticas comerciales excelentes.

Otro término que suele usarse para describir esta clase de benchmarking es genérico. La palabra genérico indica "sin marca", que está de acuerdo con la idea que este benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular.

Asimismo, Finnigan (1997) nos indica desde su perspectiva los tipos de benchmarking:

- **Interno:** Es una forma de benchmarking colaborador cuyo objetivo es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.
- **Competitivo:** Orientado hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos.
- **Funcional (genérico):** Se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo, el objeto del benchmarking funcional es revelar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica.

**Tabla N°01 TIPOS DE BENCHMARKING SEGÚN FINNIGAN**

TIPO	DEFINICION	EJEMPLOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>INTERNO</b>	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países , etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas de fabricación en EE. UU, frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón.</li> <li>- Estrategias de marketing por división (fotocopadoras vs. Estaciones de trabajo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los datos suelen ser fáciles de recopilar</li> <li>- Buenos resultados para compañías “excelentes” que están diversificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco limitado</li> <li>- Prejuicios internos</li> </ul>
<b>COMPETITIVO</b>	Competidores directos que venden a la misma base de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cannon</li> <li>- Ricoh</li> <li>- Kodax</li> <li>- Sharp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información concerniente a los resultados del negocio.</li> <li>- Prácticas o tecnologías comparables.</li> <li>- Historia de recopilación de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para la recopilación de datos</li> <li>- Problemas de ética.</li> <li>- Actitudes antagónicas.</li> </ul>
<b>FUNCIONAL (GENÉRICO)</b>	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos servicios procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento (L.L. Bean)</li> <li>- Rastreo del estado de despachos (Federal Express).</li> <li>- Servicio al cliente (American Express)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto potencial para descubrir prácticas fácilmente transferibles.</li> <li>- Tecnología o prácticas fácilmente transferibles.</li> <li>- Desarrollo de redes profesionales.</li> <li>- Acceso a bases de datos pertinentes. - Resultados estimulante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente.</li> <li>- Alguna información no es transferible.</li> <li>- Consume tiempo.</li> </ul>

Fuente: Copyright 1990, Square De Company

## 2.2.6. Beneficios para la empresa y los administradores

Según Finnigan (1997) los beneficios son los siguientes:

### 2.2.6.1. Beneficios para la Empresa

- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
- El benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando afuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los clientes.
- Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo obliga a una evaluación continua del entorno externo.
- El propósito del benchmarking es emplear lo que se ha aprendido acerca de su empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor de entre los dos y, después, explotar esta percepción de manera tan creativa como sea posible. Cuando los objetivos de una compañía se basan en las mejores prácticas disponibles, no habrá debates internos acerca de su veracidad.
- Calibrar la verdadera productividad: La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. El benchmarking ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad.
- Establecer metas con base en hechos: Para ser competitiva, una empresa debe comprender, desde luego, a la competencia, pero también debe cuestionar su forma actual de hacer las cosas. Cuando las nuevas prácticas adoptadas por la compañía se basan en hechos sólidos, formarán los cimientos para la construcción de los planes de negocios y estrategias funcionales que se convertirán en recursos y planes valiosos de operación.
- Volverse más competitivo: El proceso real de buscar la información estratégica de manera externa y el compromiso para usar lo que se ha aprendido son lo que, en última instancia, llevarán a que la empresa se vuelva competitiva.

### 2.2.6.2. Beneficios para los Administradores

- El benchmarking aumenta el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones.
- Proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso.

- Ayuda a descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso.
- Aumenta la posibilidad de que un administrador logre llevar a cabo un avance importante derivado de una nueva percepción de un proceso o tecnología.

### **2.2.7. El Proceso de Benchmarking**

Según Spendolini (1994), identifica cinco etapas en el proceso de benchmarking:

#### **1) Determinar a qué se le va a hacer benchmarking**

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo una exitosa investigación.

#### **2) Formar un equipo de benchmarking**

El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa del proceso del benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas.

#### **3) Identificar los socios del benchmarking**

La tercera etapa es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizados, por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

#### **4) Recopilar y analizar la información del benchmarking**

Durante esta etapa del proceso se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original y se producen recomendaciones para la acción.

### **5) Actuar**

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente originar y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado al menos en parte en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

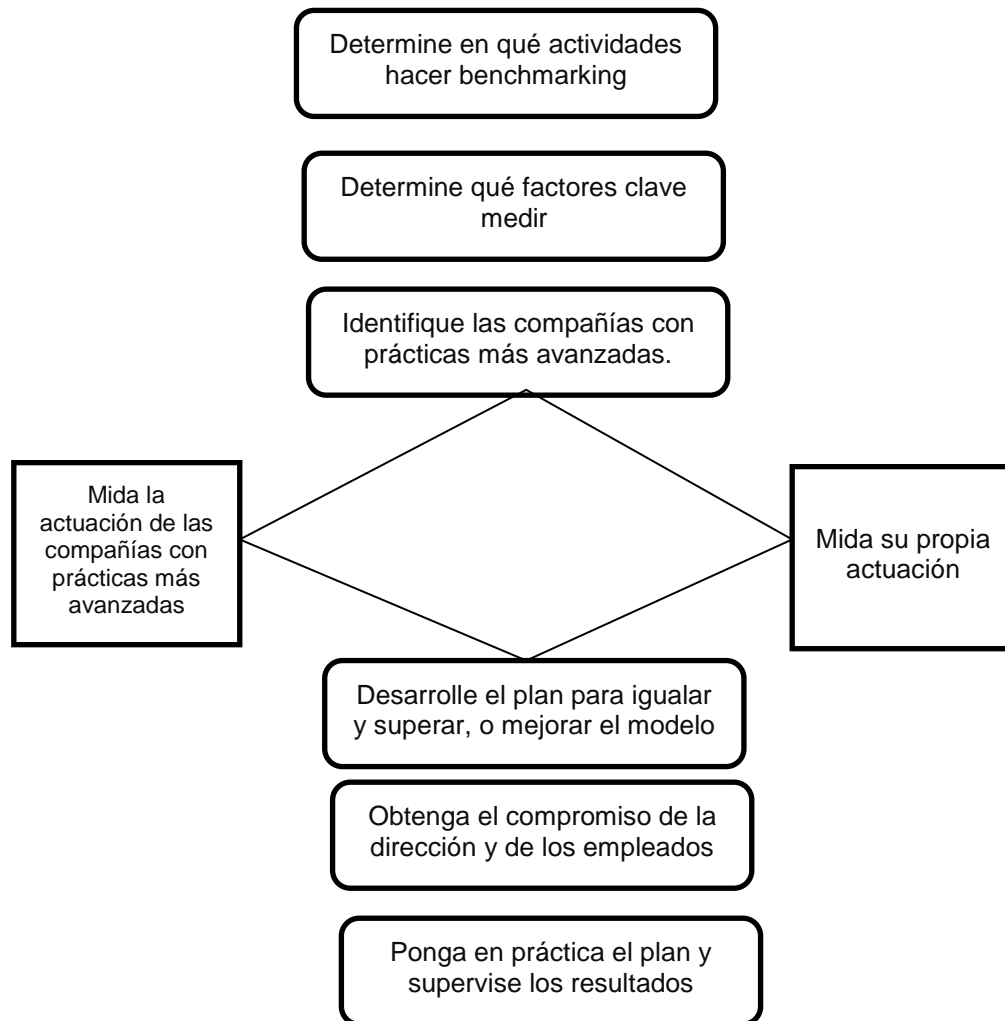
Existen diferentes autores, que explican el proceso de benchmarking, desde otra metodología:



**Figura N°01**

**EL PROCESO DE BENCHMARKING EN OCHO PASOS**

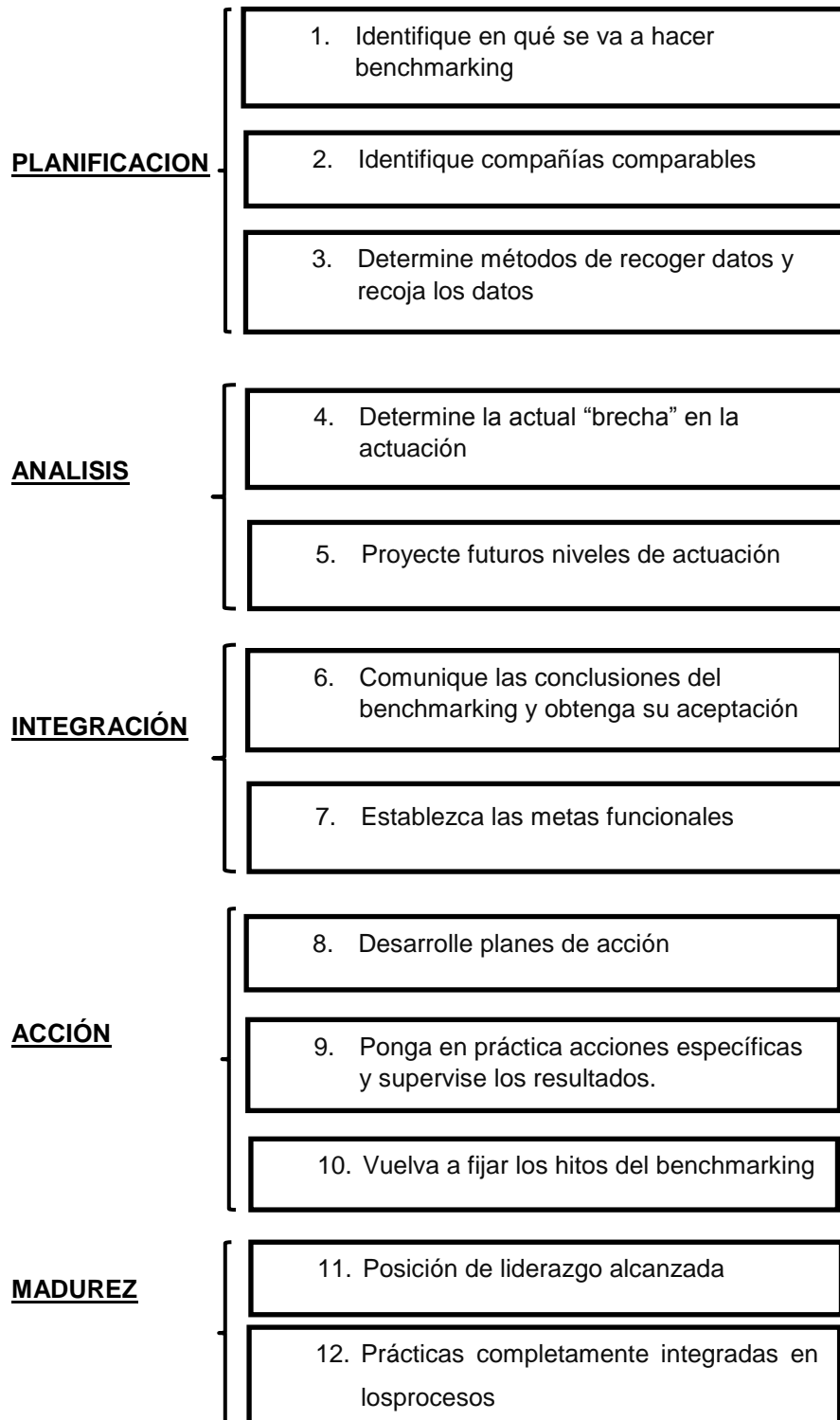
**“Metodología de Churchill &Company”**



*Fuente: Libro Benchmarking de Spendolini*

**Figura N°02**

**EL PROCESO DE BENCHMARKING: Robert Camp y Xerox**



*Fuente: Libro Benchmarking para competir con ventaja de Boxwell.*

Según Gustavo (2000) nos indica que el Proceso de Benchmarking de Robert Camp y Xerox consiste en cinco fases. Con Inicio, la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

## 1) FASE DE PLANEACIÓN

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

**1.1. Identificar que se va a someter a benchmarking.** En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden puede representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

**1.2. Identificar compañías comparables.** En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

**1.3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.** La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.

- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directo o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

## 2) FASE DE ANÁLISIS

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso, así como las de los socios en el benchmarking.

**2.1. Determinar la brecha de desempeño actual.** En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- **Brecha negativa.** Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- **Operaciones en paridad.** Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- **Brecha positiva.** Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

**2.2. Proyectar los niveles de desempeño futuros.** Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

- Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el

tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

- Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.
- Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.
- Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación, se muestra una gráfica "Z".

### **3. FASE DE INTEGRACIÓN**

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

#### **3.1. Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.**

Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que

estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

**3.2. Establecer metas funcionales.** En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

#### 4. FASE DE ACCIÓN

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

**4.1. Desarrollar planes de acción.** En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.
- La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

**4.2. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.** Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración la línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y

realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

**4.3. Recalibrar los benchmarks.** Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

## **5. FASE DE MADUREZ**

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

Asimismo, Boxwell (2011) nos indica los seis pasos de Alcoa hacia el benchmarking:

- 1) Decidir en qué se va a hacer el benchmarking:** El promotor del proyecto (el propietario del producto, proceso o servicio) identifica los temas potenciales para hacer benchmarking.
- 2) Planificar el proyecto de benchmarking:** Se elige un jefe de equipo. El promotor del proyecto es el jefe de equipo ideal. Pero, si esta persona no puede asumir el papel, ella o él pueden designar al jefe del equipo.
- 3) Comprender la prestación propia.** Este paso está dedicado al estudio de uno mismo. El equipo examina los factores que influyen en su actuación para estudiar qué características son más importantes y cuáles menos.
- 4) Estudiar a otros:** En este paso el equipo:
  - Identifica a los candidatos al benchmarking.
  - Reduce la lista a unos pocos candidatos.
  - Prepara preguntas generales y específicas.
  - Decide el mejor medio de conseguir las respuestas a estas preguntas.
  - Realiza el estudio.

- 5) **Aprenderde los datos.** El equipo analiza los datos recogidos, cuantifica las brechas en su actuación e identifica qué partes de la información pueden ser particularmente útiles para mejorarla.
- 6) **Utilizar las conclusiones.** El equipo trabaja con el promotor del proyecto para determinar cómo se pueden utilizar mejor las conclusiones del benchmarking y qué otras organizaciones en la empresa pueden beneficiarse de este trabajo.

### 2.2.8. LO QUE NO ES EL BENCHMARKING

Para comprender a plenitud lo que es el benchmarking, tenemos que entender lo que no es. Benchmarking no es un acontecimiento aislado, requiere un compromiso a largo plazo. No se trata de un proceso sencillo que aporte respuestas simples. Superficialmente, el benchmarking tal vez parezca simple debido a que es fácil de comprender, pero en realidad requiere disciplina y paciencia. También exige el compromiso de utilizar lo que se aprende para mejorar la compañía. La equivocación más común acerca del benchmarking es considerarlo un juego de números. Es evidente que el benchmarking no es ni rápido ni fácil de implementar.

El benchmarking tampoco es algo que se pueda realizar a medias, esto es, no si verdaderamente se desea obtener resultados. De modo que benchmarking no significa hacer una llamada telefónica ocasional ni pasearse por una fábrica. (Finnigan, 1997)

### PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos se divide en el Reclutamiento, Selección, Orientación, Capacitación, Manejo de desempeño, Compensación- Beneficios y Desarrollo de la carrera. (Chiavenato, 2000)



## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍNDICADORES
Benchmarking Competitivo	<p>“El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. (Michael Spendolini)”</p>	<p>Se evaluará a través de las dimensiones del proceso de Benchmarking de Robert Camp: Planificación, Análisis e Integración.</p>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Visión y Misión</li> <li>• Posee un Plan Estratégico</li> <li>• Cuenta con Organigrama</li> <li>• Cuenta con MOF</li> <li>• Cuenta con Manual de Procesos y Procedimientos</li> <li>• Tiene un proceso de convocatoria de Personal</li> <li>• Tiene un proceso de inducción</li> <li>• Cuenta con un plan de motivación al personal</li> <li>• Cuenta con un plan de capacitación al personal</li> <li>• Cuenta con indicadores de desempeño al personal</li> </ul>
			Análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis de las Fortalezas y debilidades</li> <li>• Diversidad de Servicios</li> </ul>
			Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con canales de comunicación del personal y la Gerencia</li> <li>• Participación del personal en la toma de decisiones</li> </ul>

Elaboración: Propia

### 3.2. Diseño de investigación

El Diseño es Transversal. Tipo de investigación No Experimental: Descriptivo

### 3.3. Unidad de estudio

Empresa Corporación Watchman S.R.L.

### 3.4. Población

Todas de Seguridad Privada de la Ciudad de Trujillo.

### 3.5. Muestra

- Empresa Corporación Watchman S.R.L.
- J & V Resguardo S.A.C. (Liderman)
- Matt Seguridad S.A.C.
- Ultrasegur (Reyna Security S.R.L.)

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para recolectar datos:

Entrevistas a los representantes de las empresas de seguridad y vigilancia.

- **Técnica:** Entrevista
- **Instrumento:** Ficha de entrevista
- **Objetivo:** Recabar información general de las empresas de seguridad y vigilancia de la ciudad de Trujillo.
- **Procedimiento:** Se elaboró una ficha de entrevista, la cual fue aplicada en entrevistas personales a los representantes de las empresas, a continuación, el detalle:
  - Nombre: Zoila León Vásquez
  - Empresa: Matt Seguridad S.A.C.
  - Cargo: Psicóloga
  
  - Nombre: Alexandra Flores Bazalar
  - Empresa: J&V Resguardo S.A.C.
  - Cargo: Asistente Administrativa
  
  - Nombre: Germán Morales Vásquez
  - Empresa: Reyna Security S.R.L.
  - Cargo: Gerente General

### **3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Se obtuvo la información a través de:

#### **3.7.1. Fuentes Primarias**

Entrevistas, a partir del cual se elaboraron cuadros comparativos, para identificar la empresa líder del sector y compararla con la empresa en estudio.

#### **3.7.2. Fuentes Secundarias**

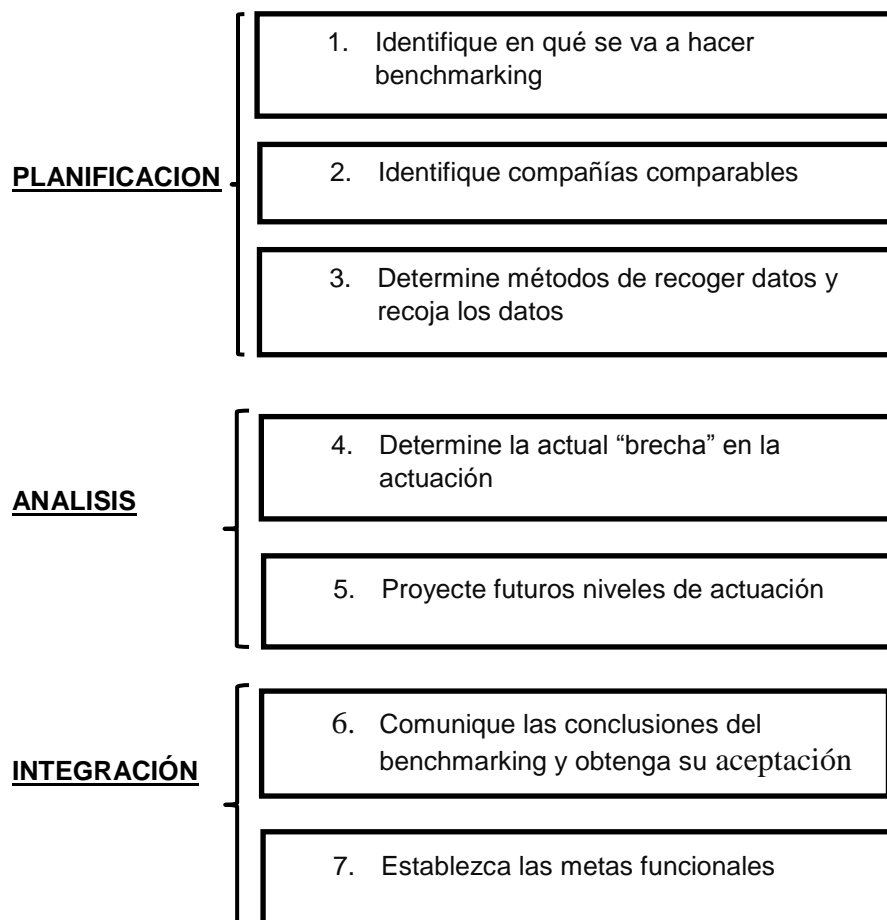
- Información estadística de sitios y páginas web nacionales.
- Artículos de investigación
- Trabajos de investigación

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación, detallaremos paso a paso como se aplicó en Benchmarking según el Proceso de Robert Camp, en la investigación:

**Figura N° 03**

### **EL PROCESO DE BENCHMARKING: Robert Camp y Xerox**



*Fuente: Libro Benchmarking para competir con ventaja de Boxwell.*

## **PLANIFICACIÓN:**

### **1. Identificar en qué se va a hacer benchmarking:**

A través de un análisis se determinó que se realizaría Benchmarking al área de Recursos Humanos, ya que según la realidad problemática hay puntos por fortalecer en esa área. Otro criterio que se tomó en consideración es que las empresas si pueden brindar información general en el área de Recursos Humanos, no siendo así en otras áreas como la financiera, comercial o gestión administrativa.

### **2. Identifique compañías comparables**

Se identificaron 3 compañías comparables como se puede apreciar en la tabla N° 2 Matt Seguridad, J & V Resguardo (Liderman) y Ultrasegur (Reyna Security). En las dos primeras empresas se cursó una solicitud para coordinar una cita con el representante de la empresa, en el caso de Reyna Security se eligió a esta empresa porque se contaba con un contacto que nos facilitaría el acceso a una entrevista con el Gerente. El principal criterio que se tomó en consideración fue que estas empresas están entre las líderes en el sector de seguridad, siendo J&V Resguardo una gran empresa, Matt Seguridad una mediana empresa y Ultrasegur (Reyna Security) una micro empresa.

### **3. Determine métodos de recoger datos y recoja los datos**

Se determinó que el recojo de datos se realizaría a través del método de observación y entrevistas. Para las entrevistas se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas, tuvo una duración de una hora aproximadamente y se tomaron apuntes de las respuestas de los entrevistados. La mayoría de preguntas fueron respondidas y se consiguió la información que se buscaba obtener, en otras preguntas se sacó la información de sus web page, como por ejemplo su misión y visión de la empresa.

Además, obtuvimos información a través de dominios públicos: internet, libros e investigaciones.

## **ANALISIS**

### **4. Determine la actual “brecha” en la actuación**

Se elaboró un cuadro comparativo y una rúbrica para analizar y determinar de las tres empresas cual sería la líder, siendo J& V Resguardo la que obtuvo mayor puntaje,

Posteriormente se elaboró un cuadro comparativo entre J&V Resguardo (Liderman) y Corporación Watchman, con la finalidad de identificar la brecha que existe entre la empresa líder del sector y la empresa en estudio.

Así mismo, se logró comprobar que la empresa Liderman, cuenta con un manual organizacional de funciones, manual de procesos y procedimientos de manera documentada.

En el caso de Watchman las funciones son transmitidas verbalmente, asimismo los procesos no se encuentran documentados.

Liderman tiene definidos sus objetivos y metas organizacionales, mientras que Watchman no cuenta con ellos.

Liderman cuenta con visión, misión y organigrama, los cuales los comunica a sus colaboradores a través de su página web, mural y en el proceso de inducción que se lleva a cabo en los primeros días, mientras que Watchman tiene visión, misión y organigrama, pero no los comunica.

Liderman cuenta con un plan motivacional, mientras que Watchman no lo tiene.

Liderman cuenta con un plan de capacitación constante (personal y virtual), en tanto Watchman no cuenta.

Liderman posee indicadores de desempeño a su personal, por el contrario, Watchman no posee.

Liderman brinda con una diversidad de servicios para sus clientes, de acuerdo a sus necesidades, Seguridad privada y Electrónica, en tanto Watchman solo brinda Seguridad Privada.

De esta manera se concluye que existe una brecha negativa, ya que las prácticas externas son mejores.

## **5. Proyecte futuros niveles de actuación**

Se espera que la empresa Corporación Watchman al tomar y replicar algunas buenas prácticas de la empresa J&V Resguardo (Liderman) en el área de Recursos Humanos, logre reducir la brecha negativa que posee actualmente.

## **INTEGRACIÓN**

### **6. Comunique las conclusiones del benchmarking y obtenga su aceptación**

Se coordinará una reunión con el Gerente General de Corporación Watchman, en el cual se le entregará un informe escrito con las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Asimismo, se le explicara de manera detallada los puntos más importantes del informe y la importancia de la aplicación del Benchmarking como iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan.

## 7. Establezca las metas funcionales

Área de Recursos Humanos

- Desarrollar buenas prácticas motivacionales, para mejorar las actitudes de trabajo, las relaciones con los clientes y la calidad del personal.
- Brindar capacitaciones trimestrales a fin de que el personal adquiera conocimientos técnicos y administrativos.
- Establecer indicadores de desempeño al personal.

A continuación, detallaremos la información obtenida en las entrevistas, mediante un cuadro descriptivo que nos facilitará su comprensión

**Tabla N° 02**  
**CUADRO INFORMATIVO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS**  
**COMPARABLES**

	<b>MATT SEGURIDAD S.A.C.</b>	<b>J &amp; V RESGUARDO S.A.C.</b>	<b>ULTRASEGUR REYNA SECURITY S.R.L.</b>
			
<b>DATOS GENERALES</b>	<p><b>RUC: 20481906262</b></p> <p><b>Creación:</b> 19 de Junio de 2008</p> <p><b>Dirección Fiscal:</b> Daniel Hernández N° 254 Int. Come Lima – Magdalena del Mar.</p> <p><b>Dirección TRUJILLO:</b> Mz. B Lt. 17 Urb. Las Flores La Libertad – Víctor Larco Herrera</p> <p><b>Fundador:</b> Richard Acuña</p> <p><b>Gerente General:</b> Freddy Llampen Rubio</p>	<p><b>RUC: 20100901481</b></p> <p><b>Creación:</b> 27 de Enero de 1993</p> <p><b>Dirección Fiscal:</b> Av. Guillermo Prescott N° 308 Urb. San Felipe (Av. Javier Prado Oeste Cuadra 16) Lima – San Isidro</p> <p><b>Dirección TRUJILLO:</b> Psje. Los Cóndores N° 155 Urb. Los Pinos – La Libertad – Trujillo</p> <p><b>Fundador:</b> Javier Calvo Pérez</p> <p><b>Gerente General:</b> Dante Alberto Conetta Vivanco (01/09/2015)</p>	<p><b>RUC: 20559993094</b></p> <p><b>Creación:</b> 02 de Junio de 2014</p> <p><b>Dirección Fiscal:</b> Calle La Constanza N° 503 Int. 44 Urb. Huerta Grande I Etapa</p> <p><b>Fundador:</b> Germán Morales Vásquez</p> <p><b>Gerente General:</b> Segura Reyna Carlos Alberto</p>
<b>BREVE RESEÑA HISTÓRICA</b>	<p>Es una empresa con más de nueve años en el rubro de seguridad y resguardo. Su Fundador es el Sr. Richard Acuña, quien, en el 2008, inicio</p>	<p>Es una empresa con más de veinticuatro años en el rubro de seguridad privada. Su Fundador es el Sr. Javier Calvo Pérez, quien en el</p>	<p>Nace en el sueño de un capitán en retiro, el Sr. German Morales Vásquez, que en el año 2011 decidió fundar una empresa de seguridad electrónica llamada</p>



	<p>con el sueño de contar con una empresa de Seguridad y Vigilancia.</p> <p>La empresa inicia con 20 agentes aproximadamente, los cuales en la actualidad superan los 140.</p> <p>Cuentas con tres sedes a Nivel Nacional: Trujillo (La Principal), Chiclayo y Lima.</p> <p>Asimismo, brinda servicios específicos tales como: seguridad, vigilancia y protección para instalaciones, bienes patrimoniales, personal laboral, funcionarios y usuarios en general.</p>	<p>1993 inicio en Lima con el sueño de contar con una empresa de Seguridad y Vigilancia.</p> <p>En el año 2015, Grupo Carley compra acciones de J &amp; V Resguardos, convirtiéndose así Sr. Dante Alberto Conetta Vivanco, en el Gerente General.</p> <p>En la actualidad, su expansión a nivel nacional es en un 90% y al exterior con sedes en Ecuador y Chile.</p> <p>Cuenta a nivel internacional con 13,514 agentes de seguridad y en la ciudad de Trujillo con 520 agentes.</p>	<p>Escuela de Seguridad Integral S.A.C., más adelante el nombre comercial que usaría es ULTRASEGUR y así hacerse conocidos en el mercado. Fue así que establecidos con la seguridad electrónica deseando entregar a sus clientes un servicio de seguridad integral, se creó REYNA SECURITY S.R.L., el año 2014, que se encargaría de la vigilancia privada.</p> <p>El Fundador de esta empresa, tiene más de 30 años de experiencia en el rubro de seguridad.</p>
<b>VISIÓN</b>	<p>Ser reconocido como líderes en seguridad corporativa, orientada a satisfacer las exigencias de nuestros clientes, así como en la calidad de vida laboral de nuestros colaboradores.</p>	<p>Llegar al 2018 con 20 mil lidermans en Latinoamérica, brindando un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidado del medio ambiente, protección de la vida y salud; para superar las necesidades conocidas y no conocidas aun por nuestros clientes.</p>	<p>Satisfacer las exigencias de nuestros clientes de manera Integral respecto a la seguridad.</p>
<b>MISIÓN</b>	<p>Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, con personal altamente calificado y en constante capacitación, siendo nuestro principal objetivo superar las exigencias del mercado laboral.</p>	<p>Atender con máxima eficiencia, los asuntos de seguridad delegados por nuestros clientes, para que se puedan enfocar en su operación principal; destacándoles el mejor talento humano respaldado por la cultura Liderman.</p>	<p>Entregar a nuestros clientes un servicio de seguridad con el profesionalismo y la experiencia que lo amerita.</p>

<b>ORGANIGRAMA</b>	Si	Si	Si
<b>OBJETIVOS Y METAS</b>	Si	Si	Si
<b>MOF</b>	Si	Si	Si
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	No	Si	No
<b>MEDIOS DE CONVOCATORIA DE PERSONAL</b>	Periódicos, internet, recomendaciones por los agentes.	Recomendaciones por los agentes, Computrabajo, se apersonan por la marca.	Recomendaciones por los agentes, Computrabajo, periódicos.
<b>PROCESO DE INDUCCION</b>	Dos días en la unidad de trabajo.	En la empresa 1 día y en su unidad de trabajo 2 días.	En su unidad de trabajo 1 día.
<b>PLAN DE MOTIVACION AL PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace entrega al personal un Bono monetario de S/30.00 por cada agente recomendando que Ingresa a laborar.</li> <li>• “Agente del mes”, para lo cual emplean una hoja de indicadores para evaluarlos (puntualidad, limpieza, responsabilidad, etc.)</li> <li>• Becados, la esposa e hijos del agente de seguridad.</li> <li>• Certicred (Da Facilidad de Préstamos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos al personal Adelantado.</li> <li>• Acceso a Préstamos, 0% interés.</li> <li>• Programa “Equipando mi Hogar”. (Área de Bienestar Social proporciona a un bajo costo la adquisición que desea el trabajador a un bajo costo, por ejemplo cocinas, laptop, etc.)</li> <li>• “Agente del mes”, al cual envían a Lima, con todo pagado y se reúnen allí los agentes del mes de cada ciudad, el Programa se llama “Conociéndonos Mejor” y realizan un FocusGroup, son 3 días de estadía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace entrega de Bonos.</li> <li>• Se les escucha siempre frente a problemáticas</li> <li>• Un buen Clima Laboral, haciendo que el trabajador se sienta cómodo en su ambiente de trabajo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos y programas para remodelar el hogar del trabajador.</li> <li>• Brindan reconocimiento de manera inmediata, a aquellos Lídermans y colaboradores que han realizado alguna acción meritoria. El reconocimiento se da, desde una llamada telefónica por parte de la gerencia, jefatura de GTH, entrega de diploma de reconocimiento, becas de estudio e incentivos económicos, entre otros.</li> <li>• Visitan a los colaboradores delicados de salud, que se encuentran internados en hospitales y/o clínicas, como también a los que se encuentran en sus domicilios. La visita es realizada por la gerencia general, el área de bienestar social y el área de GTH; llevándoles una bata con el logo de la empresa, además de una tarjeta firmada por los colaboradores deseándoles pronta recuperación.</li> <li>• Visitan a los Lídermans en su centro de trabajo junto con su muñeco animado "LiderBoy" llevándolos aparte de alegría, un pequeño refrigerio como una refrescante bebida y galletas en verano o un caliente y delicioso café</li> </ul>	
--	--	--	--

		<p>con galletas en invierno; en ambos casos acompañados de su respectiva fruta. Incentivándoles a seguir trabajando y que den todo de sí en ello. Es una gran forma de agradecer su compromiso de los Lídermans.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan los hogares de los liderman que han tenido un excelente desempeño, a fin de almorzar con ellos y su familia, (actividad organizada por la empresa) y les entregan un obsequio esto a cargo de la Gerencia y el personal de GTH. El monto asignado para la actividad es de \$300 dólares.</li> <li>• Visitan a las familias de los LIDERMAN para dar el recibimiento a todo aquel recién nacido, obsequiándole un Bebecrece con el logo de LIDERMAN, dándole de esta forma la bienvenida a la familia de J&amp;V Resguardo compartiendo la alegría de la llegada del nuevo integrante.</li> <li>• El equipo de GTH de manera conjunta con el muñeco LIDERMAN, realizan una visita de sorpresa a la vivienda del trabajador que salga elegido, para hacerle la entrega de diversos y variados víveres no perecibles, como forma</li> </ul>	
--	--	--	--

		de retribución por la buena labor que viene cumpliendo en la organización.	
<b>PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL</b>	Aproximadamente 6 capacitaciones al año.	Mensuales, tanto virtuales como presenciales.	Constante diálogos.
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL</b>	Si	Si	No
<b>COMPETENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advanced Security S.A.C.</li> <li>• Securitas S.A.C.</li> <li>• Corporación Tank's Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• G4S Perú S.A.C.</li> <li>• Securitas S.A.C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosegur</li> <li>• Verisure Perú S.A.C.</li> </ul>
<b>IDENTIFICA SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	Si	Si	Si
<b>DIVERSIDAD DE SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Privada</li> <li>• Seguridad Electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Privada</li> <li>• Seguridad Electrónica</li> </ul>
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL Y LA GERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratodirecto con Supervisores</li> <li>• A través del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, el cual identifica los IPER (Identificación de Peligros, Evaluación de riesgos y establecimientos de Controles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratodirecto con Supervisores</li> <li>• Acceso Virtual</li> <li>• Correoselectrónicos</li> <li>• Existe una central telefónica las 24 horas del día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratodirecto con supervisores</li> </ul>
<b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN TOMA DE DECISIONES</b>	Si	Si	Si
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Seguridad en las propiedades de la Familia Acuña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato Directo con los agentes tanto la administración y la Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un Sistema Integral de Seguridad (Electrónica y Personal)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodiar Universidades como la UCV (Trujillo, Chiclayo y Lima)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos se realizan antes de quincena y fin de mes.</li> <li>• Sistema Virtual donde los trabajadores hacen seguimiento a sus boletas, prestamos, utilidades, etc.</li> <li>• Brindan capacitaciones contantes tanto virtuales como presenciales. (Mensuales)</li> <li>• El área de Bienestar Social otorga préstamos para diplomados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General competente con la respectiva experiencia de Preparación.</li> </ul>
<b>PRINCIPALES PROBLEMAS</b>	Rotación del Personal	Rotación del Personal	Rotación del Personal Financiamiento
<b>SUCURSALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trujillo (Mas de 140 agentes)</li> <li>• Chiclayo</li> <li>• Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Perú en un 90% de los departamentos.</li> <li>• A nivel Exterior Ecuador y Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta de 15 a 20 agentes aproximadamente localizados en diferentes partes de la ciudad de Trujillo.</li> <li>• No tiene otras sucursales.</li> </ul>
<b>LOCAL</b>	El de Trujillo, es propio. De Chiclayo y Lima, alquilado.	En Trujillo Alquilado.	Alquilado
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Cesar Vallejo</li> <li>• Canal UCV</li> <li>• Consorcio UCV</li> <li>• Club Deportivo Cesar Vallejo</li> <li>• Deporcentro Soccer City</li> <li>• Distribuidora Droguería Las Américas</li> <li>• Estudios Jurídicos</li> <li>• ArteCom</li> <li>• Eurotubo</li> <li>• Securindustria</li> <li>• Residenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cementos Pacasmayo</li> <li>• Mall Aventura Plaza</li> <li>• Open Plaza</li> <li>• Banco Falabella</li> <li>• Grupo Centenario (Urbanización)</li> <li>• Aeropuerto</li> <li>• Almacenes</li> <li>• Bitel</li> <li>• Mina Gold Fields</li> <li>• Universidad Privada del Norte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)</li> <li>• El Cultural</li> <li>• Servicentros</li> </ul>
<b>FIDELIZAR A SU CLIENTE</b>	Plan de seguridad de la unidad que se custodia.	Plan de seguridad de la unidad que se custodia.	Plan de seguridad de la unidad que se custodia.

<b>COMPETENCIA DEL PERSONAL</b>	Experiencia: de 3 - 6 meses  Edad: 21- 45 Años  Grado de Instrucción: Mínimo Secundaria Completa.  Competencias: Iniciativa, Trabajo en Equipo.	Experiencia: mínima 1 año.  Grado de Instrucción: Mínimo Secundaria Completa.	Experiencia: desde 0 (Por ello se llama Escuela Integral, prepara a los agentes, los entrena y envía)  Grado de Instrucción: Mínimo Secundaria Completa.  Firme y Cordial.
<b>SUELDO PROMEDIO</b>	Sueldo promedio del mercado más las Becas y los créditos a través de una Financiera.	Sueldo promedio mayor al del mercado. Básico + Horas Extras, aprox. S/ 1,500.00 – S/ 1,600.00 Y un Supervisor de Unidad S/3,000.00 a más.	Básico + Horas Extras
<b>CREMIENTO A FUTURO</b>	Captar más clientes. (A través del Jefe Comercial y el Organismo Supervisor de las Contribuciones del Estado (OSCE))	2014 - Fueron 300 agentes 2017 – Son 520 agentes y así ir expandiendo en Lidermans en los años próximos.  CAPTAR CLIENTES A través del Jefe Comercial y la OSCE (Órgano Supervisor de las Contribuciones del Estado)  Liderman Posee Certificaciones de Calidad BASS, ETC	Expansión del Mercado
	Entrevista con:  Psic. Zoila LeónVásquez (Área de Talento Humano)  Día: lunes 14 de agosto de 2017  Hora: 9am a 10am	Entrevista con:  Alexandra Flores Bazalar (Asistente Administrativo)  Día: viernes 01 de Setiembre de 2017  Hora: 10am a 11am	Entrevista con:  Germán Morales Vásquez (Fundador/Apoderado)  Día: miércoles 06 de Setiembre de 2017  Hora: 11am a 12am

**Fuente:** Empresa de seguridad Matt Seguridad, J & V Resguardo (Liderman) y Ultrasegur (Reyna Security).

**Elaboración:** Propia

Seguidamente, presentamos el perfil de la empresa en estudio:



**Velando por tu seguridad**

La empresa Corporación Watchman S.R.L. inicia sus operaciones el 07 de Julio del 2014 en el distrito de Trujillo.


**A) Datos Generales**

**RUC** : 20560001861  
**Razón Social** : CORPORACION WATCHMAN S.R.L.  
**Tipo de Empresa** : SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
**Condición** : ACTIVO  
**Fecha de Inicio Actividades:** 07/ Julio/ 2014  
**Actividad Comercial:** Actividad de Investigación y Seguridad  
**CIU** : 74927  
**Dirección Legal** : Calle Francisco de Zela 2Piso Nro. 816 – Chicago  
**Distrito/ Ciudad** : Trujillo  
**Provincia** : Trujillo  
**Departamento** : La Libertad

**B) Representante Legal**

**Gerente General** : Flores Laveriano Pedro Gregorio  
**Sub Gerente** : Yaguillo de Flores Vilma Georgina

**C) Contactos:**

**Teléfono** : Rpm: #943147326 / Rpc: 949148025/ (044) 208100  
**Correo** : ✉ [administracion@corporacionwatchman.com](mailto:administracion@corporacionwatchman.com)  
**Facebook** :  /corporacion-watchman



**D) Visión**

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado de la seguridad privada a nivel nacional y transnacional al 2020.

**E) Misión**

Brindar a nuestros clientes, servicios de seguridad personal y corporativa a nivel nacional, con personal altamente calificado, manteniendo una permanente innovación tecnológica y cumpliendo con los estándares de gestión.

**F) Valores**

- Honestidad
- Calidad de Servicio
- Disciplina
- Honradez
- Lealtad
- Respeto
- Diligencia

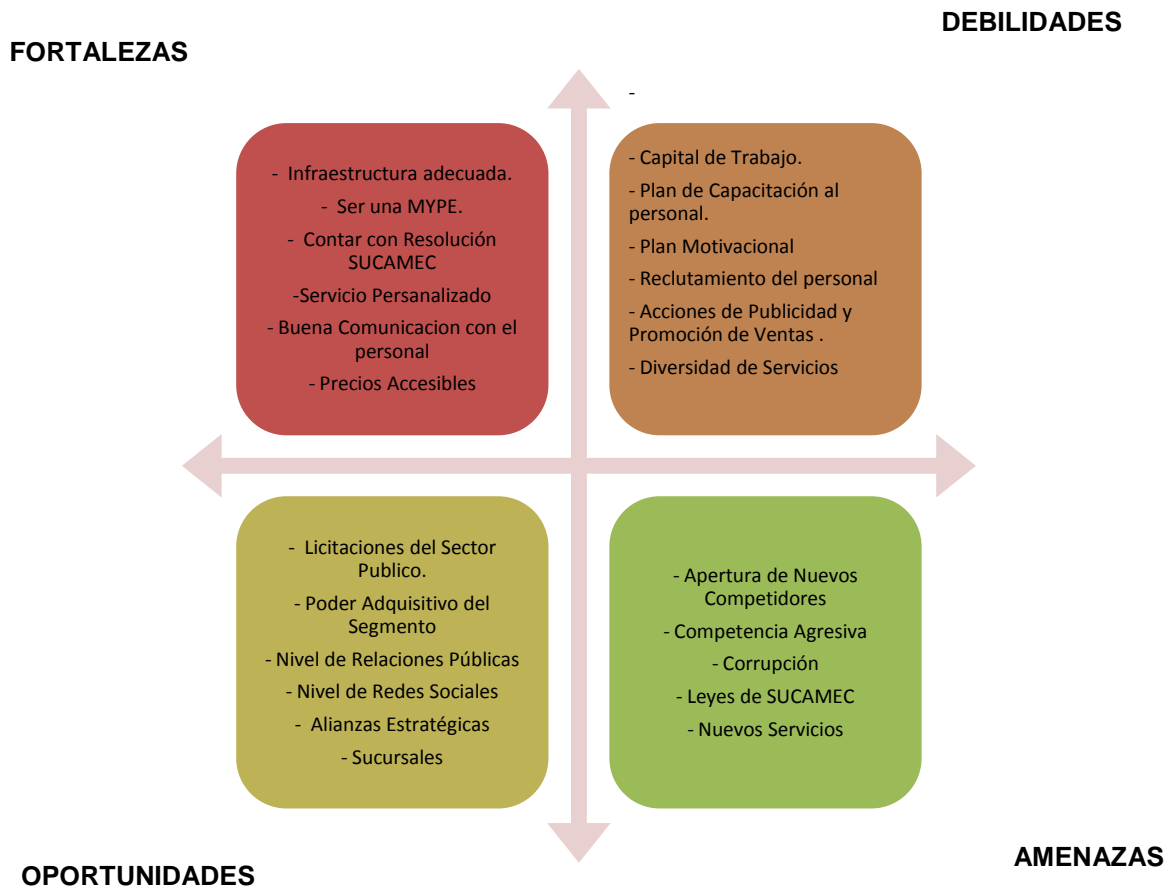
**G) ORGANIGRAMA**

**Figura N° 04  
ORGANIGRAMA DE CORPORACION WACHTMAN**



**Fuente:** Empresa Corporación Watchman

**Figura N° 05  
FODA DE CORPORACION WATCHMAN**



**Fuente:** Empresa Corporación Watchman

**Elaboración:** Propia

Tabla N°03

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA**

<b>CRITERIOS</b>	<b>MATT SEGURIDAD S.A.C.</b>	<b>J &amp; V RESGUARDO "LIDERMAN"</b>	<b>ULTRASEGUR "REYNA SECURITY"</b>	<b>CORPORACION WATCHMAN S.R.L.</b>
VISION Y MISION	3	3	3	2
ORGANIGRAMA	2	3	2	2
OBJETIVOS Y METAS	2	3	2	1
MOF	2	3	1	1
MANUAL PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	1	3	1	1
MEDIOS DE CONVOCATORIA DE PERSONAL	3	3	3	3
PROCESO DE INDUCCION	3	3	3	3
PLAN DE MOTIVACION AL PERSONAL	3	3	2	1
PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL	2	3	2	1
INDICADORES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL	2	3	1	1
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	2	2	2	1

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	2	2	2	1
DIVERSIDAD DE SERVICIOS	1	3	3	1
CANALES DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL Y LA GERENCIA	2	3	2	3
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN TOMA DE DECISIONES	3	3	3	3
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Empresa de seguridad Matt Seguridad, J & V Resguardo (Liderman), Ultrasegur (Reyna Security) y Corporación Watchman.

**Elaboración:** Propia

### RUBRICA DE EVALUACIÓN

CRITERIO	NO CUENTA	CUENTA	CUENTA Y COMUNICA
	1	2	3
<p><b>NO CUENTA:</b> La empresa no explica o justifica lo que posee.</p> <p><b>CUENTA:</b> Explicación o justificación de lo que posee la empresa.</p> <p><b>CUENTA Y COMUNICA:</b> Explicación y justificación de lo que posee la empresa, comunicándola a su organización y sus clientes.</p>			

**Elaboración:** Propia

Según la Tabla N°02 podemos identificar que la empresa con mayor puntaje fue J&V Resguardo, a nivel organizacional cuenta con una misión, visión, organigrama, manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos establecidos y documentados, esta información

es pública a todos sus colaboradores a través de su página web y murales en sus oficinas. Sus objetivos y metas son informados oportunamente a sus colaboradores, de esta manera todos se involucran y permite que la empresa vaya hacia una sola dirección. En el área de recursos humanos tiene procesos definidos, como por ejemplo el proceso de convocatoria de personal, proceso de inducción, etc. Cuenta con planes de capacitación para sus colaboradores que se realizan mensualmente y un plan motivacional que le permite mantener a los trabajadores motivados a hacer bien su trabajo. Asimismo, posee indicadores de desempeño, los cuales le permiten evaluar a su personal y tomar las acciones de mejora que sean pertinentes.

En el área comercial identificamos que ofrece diversidad de servicios a sus clientes y en cuanto a la comunicación entre los colaboradores y la gerencia es abierta.

Por otro lado, la empresa Matt Seguridad tiene misión, visión y organigrama, pero no se preocupan por comunicar a los trabajadores. Posee manual de organización y funciones, manual de procesos y procedimientos establecidos, pero está desactualizado. Los objetivos y metas no están informados a todos los colaboradores. El área de recursos humanos tiene su proceso de reclutamiento de personal, también motiva a su personal y los capacita constantemente. Cuenta con algunos indicadores de desempeño y sólo brinda servicios de seguridad privada.

La empresa Ultrasegur (Reyna Security) cuenta con misión, visión y organigrama, pero no se preocupan por difundirlos a los trabajadores. No posee manual de organización y funciones, tampoco manual de procesos y procedimientos. Sus objetivos y metas no están definidos. Si tiene un proceso de convocatoria de personal y un proceso de inducción a sus trabajadores, no posee un plan de motivación ni plan de capacitación al personal. No cuenta con indicadores de desempeño y si brinda diversidad de servicios.

**TIPO DE BRECHA EXISTENTE ENTRE EL ÁREA DE RRHH DE LA EMPRESA LÍDER Y DE LA MICROEMPRESA EN ESTUDIO.**

**Tabla N°04**  
**CUADRO COMPARATIVO DE LA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR Y LA EMPRESA CORPORACIÓN WATCHMAN**

<b>CRITERIOS</b>	<b>J &amp; V RESGUARDO S.A.C. "LIDERMAN"</b>	<b>CORPORACION WATCHMAN S.R.L.</b>
MEDIOS DE CONVOCATORIA DE PERSONAL	3	3
PROCESO DE INDUCCION	3	3
PLAN DE MOTIVACION AL PERSONAL	3	1
PLAN DE CAPACITACION AL PERSONAL	3	1
INDICADORES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL	3	1
CANALES DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL Y LA GERENCIA	3	3
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN TOMA DE DECISIONES	3	3
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Empresa de seguridad J & V Resguardo (Liderman) y Corporación Watchman.

**Elaboración:** Propia

### RUBRICA DE EVALUACIÓN

CRITERIO	NO CUENTA	CUENTA	CUENTA Y COMUNICA
	1	2	3
<p><b>NO CUENTA:</b> La empresa no explica o justifica lo que posee.</p> <p><b>CUENTA:</b> Explicación o justificación de lo que posee la empresa.</p> <p><b>CUENTA Y COMUNICA:</b> Explicación y justificación de lo que posee la empresa, comunicándola a su organización y sus clientes.</p>			

**Elaboración:** Propia

En la tabla anterior se compara el área de recursos humanos de la empresa J& V Resguardo (Liderman) y la empresa Corporación Watchman, apreciamos que Liderman cuenta con una gestión de su talento humano bien organizada, en el cual motiva, capacita y evalúa el desempeño de su personal, manteniendo una buena comunicación y tomando en cuenta la opinión de los colaboradores.

**BUENAS PRÁCTICAS QUE PODRÍAN REPLICARSE O IMPLEMENTARSE EN EL ÁREA DE  
RRHH DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

**(PROPUESTA)**

**PRÁCTICA N°01**

<b>Descripción</b>		
Brindan reconocimiento de manera inmediata, a aquellos colaboradores que han realizado alguna acción meritoria. El reconocimiento se da, desde una llamada telefónica por parte de la Gerencia General, hasta la entrega de diploma de reconocimiento, entre otros.		
<b>Objetivo</b>		
Mostrar al trabajador que sus buenas acciones son meritorias, reconocidas y valoradas por parte de la empresa.		
<b>Alcance</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>
Agentes de Seguridad	Gerencia y Administración	Indeterminada
<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>
Celular Diploma de Reconocimiento	Número de acciones meritorias.	S/100.00 (Semestral)
<b>Evaluación de Resultados</b>		
Consultar mensualmente a los clientes, acerca del desempeño que realizan los agentes de seguridad en sus instalaciones.		



## Práctica N°02

<b>Descripción</b>		
<p>Visitar a los agentes de seguridad en su centro de trabajo, llevándoles un pequeño refrigerio como una refrescante bebida y galletas en verano o un caliente y delicioso café con galletas en invierno; en ambos casos acompañados de su respectiva fruta.</p>		
<b>Objetivo</b>		
<p>Incentivarles a seguir trabajando y que den todo de sí en ello.</p>		
<b>Alcance</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>
Agentes de Seguridad	Gerencia y Administración	Octubre – Diciembre 2017
<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas de acuerdo con el clima.</li> <li>• Galletas</li> <li>• Fruta</li> <li>• Movilidad</li> </ul>	% de rotación del personal	S/.360.00
<b>Evaluación de Resultados</b>		
<p>Se realizará una encuesta al final de la práctica, para conocer el grado de satisfacción de los agentes de seguridad.</p>		

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer el modo más adecuado de cómo debería aplicarse la herramienta del benchmarking competitivo en el diseño de una propuesta de mejora en el área de RRHH de una microempresa de servicios de seguridad del distrito de Trujillo, en el cual se aplicó el proceso de Benchmarking de Robert C. Camp.

Tal como señala Díaz y Murcia (2005) en su tesis de la Universidad de la Salle, Facultad de Optometría, Bogotá titulada “Benchmarking aplicado a una óptica tomando como base una cadena de óptica reconocida a nivel nacional”, en una de sus conclusiones manifiesta que las empresas interesadas en realizar un estudio de este tipo, deben evaluar y seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades. Referente a este punto existen varias metodologías para aplicar el Benchmarking, entre ellos está el proceso de Robert Camp, el cual elegimos por ser uno de los pioneros en usar esta herramienta.

Por otro lado, Tobon, Yepes & Otros (2013) en su proyecto de grado II de la Universidad ICESI Santiago de Cali de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, titulado “Herramientas de Gestión más usadas por las empresas exitosas del valle del Cauca”, concluyen que el benchmarking fue una de las herramientas con mayor uso por las empresas encuestadas. Según su investigación los empresarios están de acuerdo, en que el benchmarking es una herramienta importante para la obtención de información útil, con el fin de sacar provecho de esta y adquirir nuevas estrategias para adaptarse al entorno cambiante. De acuerdo a nuestra investigación, el Benchmarking es una herramienta que permite obtener información importante de la competencia, la cual sirve para compararnos y ayuda a aplicar buenas prácticas de mejora en la empresa.

Según Spendolini (1994) el “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”, se logró comprobar que la empresa J & V Resguardo (Liderman) es una de las líderes en el mercado de seguridad, cuenta con buenas prácticas de gestión del talento humano que la empresa Watchman puede replicar y de esta manera contribuir al mejoramiento del área de recursos humanos.

Según Finnigan (1997) uno de los beneficios que permite obtener la empresa que aplica Benchmarking es “garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo obligando a una evaluación continua del entorno externo”, llevándola así a volverse más competitiva.

También nos comenta que el benchmarking “proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso”, implementarlo permitirá aumentar la productividad del personal de Watchman.

## CONCLUSIONES

- El proceso de Robert Camp, es un modelo que detalla de manera práctica lo que se debe de hacer en cada fase del proceso y por lo tanto se puede aplicar de manera adecuada a una microempresa de seguridad.
- De acuerdo a presente investigación, se identificó buenas prácticas de tres empresas de seguridad privada de la ciudad de Trujillo, en relación con la gestión del talento humano. La información se consiguió a través de entrevistas a sus representantes e informes de instituciones como Great Place to Work de los años 2013 – 2015.
- Al comparar la empresa líder y la empresa en estudio, se determinó que existe una brecha negativa en el área de recursos humanos.
- Existen dos buenas prácticas para replicarse en el área de recursos humanos de la empresa en estudio, tomándose en consideración el costo beneficio, accesibilidad y tiempo.

## RECOMENDACIONES

- Concientizar a los dueños para que apoyen al desarrollo del proceso de Benchmarking de Robert Camp, ya que servirá para aumentar la competitividad de la organización.
- Buscar más información acerca de las buenas prácticas que realizan otras empresas de seguridad y analizar si es posible aplicarlas a Corporación Watchman.
- Crear indicadores que sirvan para medir el desempeño de los trabajadores.
- Establecer metas y objetivos definidos para la empresa.
- Realizar un monitoreo constante de las buenas prácticas que se van a replicar en la empresa.

## REFERENCIAS

- Aldave, V. (2006). *Contribución del Benchmarking para mejorar la Competitividad de las empresas en la región La Libertad*. (Tesis Maestría). Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas. Universidad de Trujillo, Perú.
- Boxwell, R. (2011). *Benchmarking para competir con ventaja*. México: McGrawHill .
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.
- Díaz, M., & Murcia, M. (2005). *Benchmarking aplicado a una óptica tomando como base una cadena de óptica reconocida a nivel nacional*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Optometría. Universidad de la Salle, Bogotá.
- Finnigan, J. (1997). *Guía de Benchmarking empresarial*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gustavo (2000). *Monografias.com*. Benchmarking. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml>
- Las mejores empresas para trabajar en Perú- Ranking 2013 Great Place To Work (11 de diciembre de 2013) *Suppl. Especial El Comercio*, p. 5.
- Las elegidas por sus colaboradores y sus buenas prácticas - Ranking 2015 Great Place To Work (2 de diciembre de 2015) *Suppl. Especial El Comercio*, p. 5.
- Ministerio de la Producción. *Anuario Estadístico Industrial, PYME y el Comercio Interno 2015 (2015)* Perú: Solvina Graf.
- Roing, A. (1998). *Evaluación de gestiones documental*. España: Revista Catalana Barcelona.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Colombia: Norma.

- Sperisen, E. (2017). *Prensa Libre: Las Mipymes en el ámbito multilateral (En línea)*.  
Recuperado de <http://www.prensalibre.com/opinion/opinion/las-mipymes-en-el-ambito-multilateral>
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). México: McGrawHill.
- Tello, R. (2010). *Implementacion de Benchmarking Competitivo para Incrementar los niveles de Satisfacción de los clientes de la Empresa Molinera Inca SA.*(Tesis de Maestría).Escuela de Postgrado Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Tobón Y., Yepes J., León C., Mafla J., Gonzales L., & Lopez J. (2013). *Herramientas de gestión más usadas por las empresas más exitosas del valle de cauca.*(Proyecto de Grado II).Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.
- Zalazar, N. (2004). Mercado de Trabajo e Informalidad: repercusiones en la seguridad social de Latinoamérica. *Gaceta Laboral*, 10

# ANEXOS



## ANEXO N°01

### CERTIFICADO REMYPE DE CORPORACION WATCHMAN S.R.L.

	PERU	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Vice Ministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral	Dirección General de Promoción del Empleo
---	------	--	--	---

REGISTRO NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

## REMYPE ACREDITACIÓN

RUC N° : 20560001861

RAZÓN SOCIAL : CORPORACION WATCHMAN S.R.L.

Actividad Económica : OTRAS ACTIVID.DE TIPO SERVICIO NCP

CIU : 93098

Domicilio : CALLE FRANCISCO DE ZELA- 2 PISO NRO. 816 - CHICAGO

Distrito : TRUJILLO

Provincia : TRUJILLO

Departamento : LA LIBERTAD

Gerente General : PEDRO GREGORIO FLORES LAVERIANO

Representante Legal : PEDRO GREGORIO FLORES LAVERIANO

Queda acreditada como: MICRO EMPRESA

Número de Registro - Solicitud de Inscripción REMYPE : 0001294024-2014

Fecha de presentación - Solicitud de Inscripción REMYPE : 16/10/2014

Esta acreditación es en base a la declaración jurada realizada en el sistema virtual del REMYPE por la empresa acreditada, la misma que se encuentra sujeta a una fiscalización posterior por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo. En caso, de comprobar fraude o falsedad en la declaración presentada por la empresa acreditada, la Autoridad Administrativa de Trabajo procederá a declarar nulo el registro. Asimismo, si la conducta se adecua a los supuestos delitos contra la fe pública del Código Penal; este será comunicada al Ministerio Público para que interponga la acción penal correspondiente, de conformidad con el Art. 32° de la Ley N° 27444.

La fecha de expedición de la Constancia de Acreditación al REMYPE, tiene efectos retroactivos a la fecha de presentación de la solicitud para la inscripción en el REMYPE, a efectos de acceder a los beneficios de las Micro y Pequeñas Empresas.

Fecha de Expedición : 23/10/2014

Código N° 243045


Impreso el 24/10/2014 a las 09:56:33

www.mintra.gob.pe

Av. Salaverry N° 855  
Jesus Mora  
T: (511) 630-6000


## ANEXO N°02

### RESOLUCION DE SUCAMEC DE CORPORACION WATCHMAN S.R.L.

  
NORMA MERLINDA TOVAR ORE  
Fiscataria  
Gerencia de Servicios de Seguridad Privada  
SUCAMEC

Autorización de funcionamiento inicial a la empresa  
CORPORACION WATCHMAN S.R.L. bajo la  
modalidad de prestación de servicio de vigilancia  
privada.

CERTIFICO: Que la presente es copia  
fiel del original, lo cual se registra en  
el asiento 878 del libro  
N° 4 Sede Central - SUCAMEC.




Lima, 21 ABR. 2015

*Resolución de Gerencia*

**AUTORIZACIÓN** N°533 -2015-SUCAMEC- GSSP  
Lima, 17 de abril de 2015.

**VISTO:** El expediente N° 201500044247, de fecha 18 de marzo de 2015, presentado por el señor **Pedro Gregorio Flores Laveriano**, identificado con DNI N° 23232670, con domicilio en Calle Francisco de Zela N° 816 Urb. Chicago, distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, en calidad de gerente general de la empresa **CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** con RUC N° 20560001861, mediante el cual solicitó la **autorización de funcionamiento inicial para prestar servicios de seguridad privada**, bajo la modalidad de **prestación de servicio de vigilancia privada**, para operar en el ámbito del departamento de **La Libertad**, y por las siguientes consideraciones:

1. Que, la Ley de Servicios de Seguridad Privada – Ley N° 28879, publicada el 18 de agosto de 2006, su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-2011-IN del 31 de marzo de 2011, y las Directivas formuladas por la SUCAMEC, regulan las actividades de los Servicios de Seguridad Privada;
2. Que, la empresa **CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** ha cumplido con los requisitos establecidos en el procedimiento N° 60-A del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA-SUCAMEC), aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-IN, publicado el 23 de diciembre del 2012, la Ley de Servicios de Seguridad Privada y su Reglamento.
3. Que, la empresa **CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** cuenta con el respaldo de la Carta Fianza N° 0011-0249-9800045411-00 otorgada por el BANCO BBVA CONTINENTAL, por el monto de cuatro (4) UIT ascendente a Quince Mil Cuatrocientos y 00/100 Nuevos Soles (**S/15,400.00**) con vigencia hasta el 18 de marzo de 2020, de conformidad con el literal e) del artículo 12 del Reglamento de la Ley de Servicios de Seguridad Privada, a fin de garantizar el fiel cumplimiento de las obligaciones contenidas en la Ley de Servicios de Seguridad Privada y su Reglamento;
4. De conformidad a lo propuesto en el Informe legal N° 0593-2015-SUCAMEC-GSSP, de la Gerencia de Servicios de Seguridad Privada, de fecha 17 de abril de 2015, y la Constancia de Inspección y/o Verificación de Local N° 009-2015-SUCAMEC-JD-LA LIBERTAD-TRUJILLO, de fecha 04 de febrero de 2015;



SE RESUELVE:

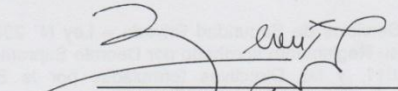
**ARTÍCULO 1°.- Autorizar a la empresa CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** a partir de la fecha de emisión de la presente resolución hasta el **18 de marzo de 2020**, para prestar servicios de seguridad privada, bajo la modalidad de **prestación de servicio de vigilancia privada** en el ámbito del departamento de **La Libertad**, como sede principal, con domicilio en Ca. Francisco de Zela N° 816, 2do piso, Urb. Chicago, distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, siendo la **representante legal**, el señor **Pedro Gregorio Flores Laveriano**, identificado con DNI N° 23232670, con domicilio en Calle Francisco de Zela N° 816 Urb. Chicago, distrito y provincia de Trujillo, departamento de **La Libertad**.



**ARTÍCULO 2°.-** La empresa **CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** deberá cumplir con lo establecido en la Ley N° 28879 – Ley de Servicios de Seguridad Privada y su Reglamento, reservándose la SUCAMEC el inicio de las acciones que correspondan, de acuerdo a las facultades otorgadas, en caso de incumplimiento.

**ARTÍCULO 3°.-** La empresa **CORPORACION WATCHMAN S.R.L.** deberá remitir en el plazo de treinta (30) días a la Gerencia de Servicios de Seguridad Privada de la SUCAMEC, el Estudio y Plan de seguridad.

Regístrese, comuníquese y archívese,

  
**CRISTHAM R. LEÓN OROSCO**  
GERENTE  
GERENCIA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA  
SUCAMEC

CRLO/SBA/ALLS  
17/04/15

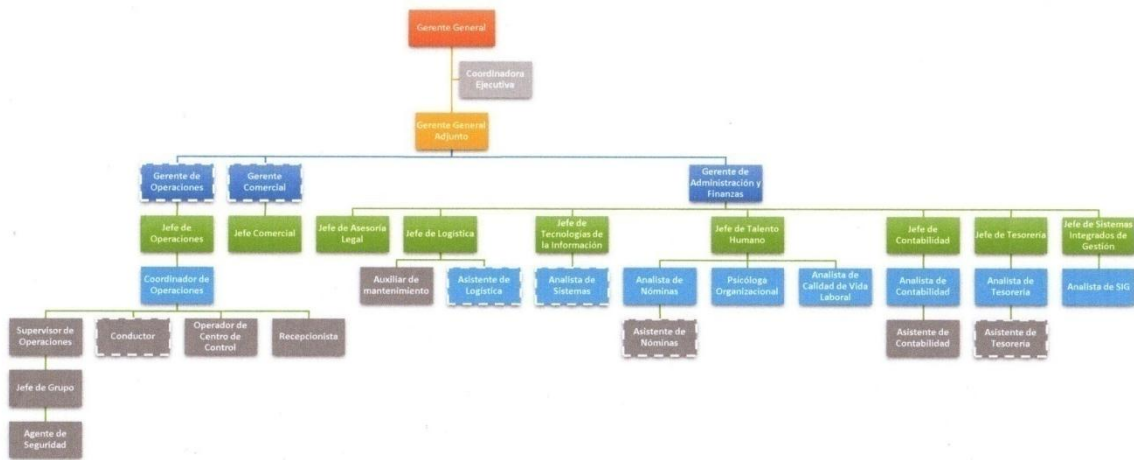
  
.....  
**NORMA HERLINDA TOVAR ORE**  
Fedataria  
Gerencia de Servicios de Seguridad Privada  
SUCAMEC  
CERTIFICO: Que la presente es copia  
fidel del original, lo cual se registra en  
el asiento 398 del libro  
N° 4 Sede Central - SUCAMEC.

Lima, 21 ABR. 2015.....

**ANEXO N°03**


**ORGANIGRAMA DE EMPRESA ENTREVISTADA MATT SEGURIDAD S.A.C.**

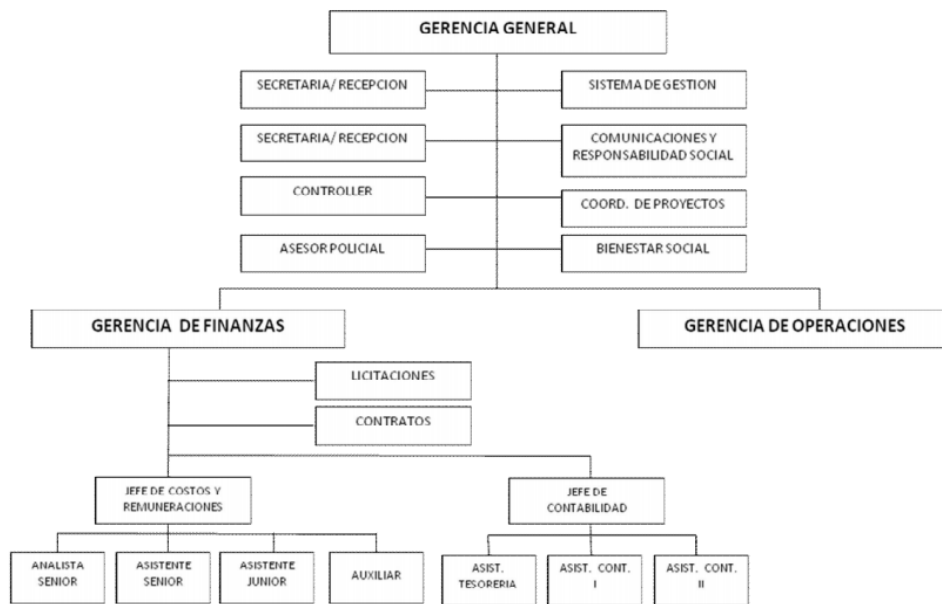
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Código:</b> SIG-PGE-002
		<b>Versión:</b> 3.0
		<b>Creación:</b> 07/09/2016
		<b>Vigencia:</b> 27/04/2017



**ANEXO N°04**

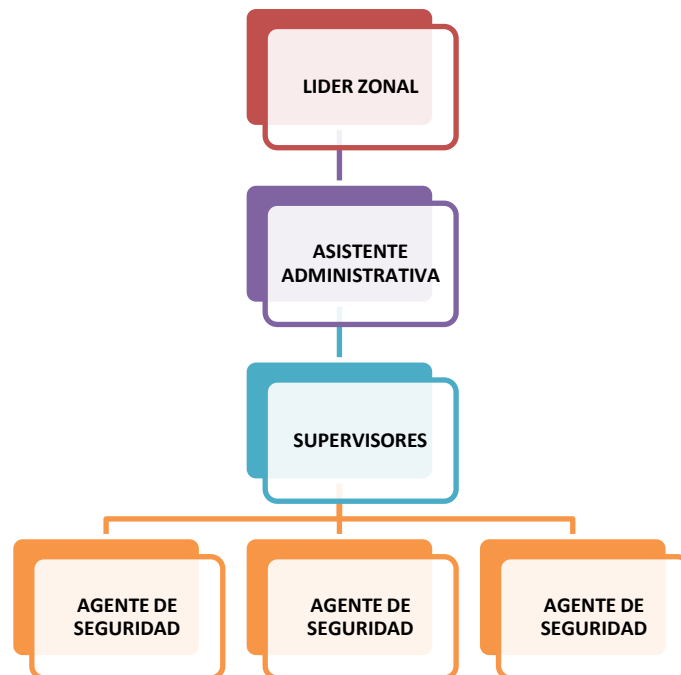
**ORGANIGRAMA DE EMPRESA ENTREVISTADA J & V RESGUARDO S.A.C.  
(LIDERMAN)**

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	Código:	SGI-M-21-01
		Versión:	07
		Fecha:	27/11/2013
		Página 5 de 53	





**TRUJILLO.-**



**ANEXO N°05**

**ORGANIGRAMA DE EMPRESA ENTREVISTADA ULTRASEGUR (REYNA  
SECURITY S.R.L.)**



**ANEXO N°06**  
**ENTREVISTA A MATT SEGURIDAD S.A.C.**





**ANEXO N°07**

**ENTREVISTA AJ & V RESGUARDO S.A.C. (LIDERMAN)**



**ANEXO N°08**

**ENTREVISTA AULTRASEGUR(REYNA SECURITY S.R.L.)**



## ANEXO N° 09

### PRACTICAS DE LA EMPRESA LÍDER EN SEGURIDAD: J&V RESGUARDOS

1. Cuentan con una radio propia: Radio Urbe.pe para mantener motivados, capacitados e informados a sus colaboradores.
2. Cuentan con una tienda virtual donde los colaboradores que deseen pueden adquirir prendas adicionales financiadas a las que le fueron entregadas como parte de su uniforme.
3. Han organizado un Comité de Creatividad para plantear ideas de mejora.
4. Financian equipos para sus colaboradores como laptops y tablets a precios módicos.
5. Los Altos Directivos visitan a sus colaboradores para conocer in situ las condiciones en que laboran, ver su desempeño, ello con el fin de mejorarlos.
6. Cuentan con un comité de Casos Críticos, el cual se reúnen todos los lunes para ver los casos urgentes e importantes relacionados a los trabajadores, clientes, etc.
7. Quincenalmente se aperturan cursos para nuevos aspirantes a Lídermans, para ello los postulantes deben aprobar un curso basado en una semana de capacitación.
8. Sistema de pagos eficiente y transparente, donde pueden acceder a revisar sus boletas de pago y tareas, en cualquier momento.
9. El pago lo realizan siempre tres días antes de fin de mes. A eso lo llaman ama el pago.
10. Programas de capacitación que permite crecer desde el aspecto personal y profesionalmente hacia otros rubros o especializarse en seguridad.
11. Pueden contactarse directamente con cualquier directivo de la empresa en cualquier momento, cuenta con una **central de agentes** y con diversos canales de comunicación. (Política de puertas abiertas)
12. Brindan reconocimiento de manera inmediata, a aquellos Lídermans y colaboradores que han realizado alguna acción meritoria. El reconocimiento se da, desde una llamada telefónica por parte de la gerencia, jefatura de GTH, entrega de diploma de reconocimiento, becas de estudio e incentivos económicos, entre otros.
13. Visitan a los colaboradores delicados de salud, que se encuentran internados en hospitales y/o clínicas, como también a los que se encuentran en sus domicilios. La visita es realizada por la gerencia general, el área de bienestar social y el área de GTH; llevándoles una bata con el logo de la empresa, además de una tarjeta firmada por los colaboradores deseándoles pronta recuperación.
14. Visitan a los Lídermans en su centro de trabajo junto con su muñeco animado "LiderBoy" llevándolos aparte de alegría, un pequeño refrigerio como una refrescante bebida y galletas en verano o un caliente y delicioso café con galletas en invierno; en ambos casos acompañados de su respectiva fruta. Incentivándoles a seguir trabajando y que den todo de sí en ello. Es una gran forma de agradecer su compromiso de los Lídermans.
15. Un representante de cada empresa viaja a las respectivas sedes llevando los conocimientos, experiencia y vivencias a fin de compartirlas en cada país, reforzando la cultura de nuestra organización. De esta forma tratamos de estar en sincronía ambas empresas.
16. Brindan Bonos de alimentación para ayudar con los gastos de la casa.
17. El Personal con alto potencial puede trabajar desde su casa, buscando que puedan estar más tiempo con su familia (calidad de vida). Entre 1 a 3 mañanas o tardes y la empresa les provee las herramientas tecnológicas.
18. Brindan préstamos sin intereses a sus colaboradores para mejorar su vivienda en etapas sin "ahogarlos" económicamente. Para lograrlo, JV asigna un monto fijo de S/. 3,000.00 Nuevos Soles. Una vez culminada la primera etapa, puede volver a postular a este programa. El área de GTH, se da el trabajo de visitar la vivienda antes de iniciar la obra y supervisándola hasta el final.
19. Entrega del "bono" por la labor de "Buena Esposa", se hará personalmente, mediante una visita a su domicilio, por el equipo de GTH.
20. Visitan los hogares de los líderman que han tenido un excelente desempeño, a fin de almorzar con ellos y su familia, (actividad organizada por la empresa) y les entregan un obsequio esto a cargo de la Gerencia y el personal de GTH. El monto asignado para la actividad es de \$300 dólares.

21. Cumplen con el sueño de los hijos de los LIDERMAN, que sea menor de 18 años de edad; y que, por algún motivo, hasta ahora, no lo hayan podido lograr. Para alcanzarlo, Liderman asigna un monto bimensual de S/. 1,500.00 Nuevos Soles.
22. Visitan a las familias de los LIDERMAN para dar el recibimiento a todo aquel recién nacido, obsequiándole un Bebecrece con el logo de LIDERMAN, dándole de esta forma la bienvenida a la familia de J&V Resguardo compartiendo la alegría de la llegada del nuevo integrante.
23. Optimizan las instalaciones de servicios higiénicos de sus colaboradores brindándoles, el financiamiento para la adquisición y/o mejoramiento de estos ambientes.
24. Cuentan con un programa llamado: Silbatazo, el cual consiste en recorrer las diversas áreas de la empresa con el sonido de toque de silbato, a fin de convocar a reunión, a todos los trabajadores administrativos, cada vez que la empresa obtiene un nuevo logro, permitiendo compartir con alegría dichos logros y buenas nuevas en la empresa.
25. Tienen un programa llamado: Equipando mi hogar, que consiste en ayudar a comprar a sus colaboradores equipos electrodomésticos: cocinas, refrigerados, televisores, etc. Via financiamiento.
26. La Gerencia y otros representantes de la Compañía junto con un grupo de 12 a 15 Liderman se reúnen a tomar un desayuno y conversar acerca de temas relacionados al servicio que desempeñan; en el que se tocan puntualmente 03 puntos que más les agrada y 03 puntos que les gustaría mejorar de la empresa, así como también otras inquietudes por parte de los participantes, de esta manera se fortalecen los puntos que son de agrado a los participantes y de explicar o cambiar aquellos que no lo son.
27. El equipo de GTH de manera conjunta con el muñeco LIDERMAN, realizan una visita de sorpresa a la vivienda del trabajador que salga elegido, para hacerle la entrega de diversos y variados víveres no perecibles, como forma de retribución por la buena labor que viene cumpliendo en la organización.
28. Becas de estudio
29. Celebran un año más de vida de sus colaboradores, reuniendo a todos los colegas en el área de trabajo del agasajado compartiendo un momento muy agradable, cantándole un día antes, el muy conocido "HappyBirthday" y hacerle entrega de una torta; ya que se le otorga el día libre, el día de su cumpleaños.
30. Organizan paseos con todos los compañeros de trabajo de un día a otro, a ciudades fuera de la capital.
31. Brindan préstamos a sus colaboradores para ello han instalado una central exclusiva con 2 personas que atienden solo préstamos y consultas en línea. La idea es que, con una simple llamada telefónica, y el cumplimiento de los requisitos, el abono de dinero solicitado sea al momento.
32. Cuentan con un programa llamado: "Vamos al Cine", después de terminada la jornada laboral, todos los colaboradores van al cine a disfrutar de una agradable salida y ver una película de estreno acompañando la estadía con canchita y gaseosa, siendo una agradable manera de salir de la rutina de trabajo.
33. Miércoles de Fútbol: Práctica está orientada en mayor medida a los colaboradores varones, quienes pasan un momento de relax jugando fútbol después de un arduo día de trabajo. Ellos se organizan por equipos y participan del juego, en un campo deportivo cercano a las instalaciones de la organización.
34. Cuentan con almuerzos de camaradería para celebrar fechas festivas: día de la secretaria, de la madre, del trabajador, Aniversario, etc.
35. Una salida al Spa; esta práctica está dirigida al personal femenino de la organización. Durante la cual todas las mujeres de la empresa van a un reconocido Spa a embellecerse y pasar un momento agradable en un ambiente de relax; donde reciben servicios de peinados, manicure, pedicure, masajes, limpieza de cutis, etc; todo a cuenta de la compañía.
36. Vamos al Teatro; consiste en compartir una agradable salida con todos los colaboradores de la compañía y apreciar obras teatrales después de terminada la jornada laboral de manera que es un buen método para salir de la rutina de trabajo.
37. Vamos al Museo: Esta práctica consiste en compartir una agradable salida con todos los colaboradores de la compañía y apreciar de la cultura, remontándonos a antiguos pasajes históricos de manera que es un buen método para salir de la rutina de trabajo.

38. Dentro del programa de inducción, al nuevo liderman se le envía a su domicilio una casaca, maletín, gorra y un polo con el logo de la empresa; todo ello con un mensaje de Bienvenida.
39. Quincena de Regalo; a todos los Colaboradores de la planta administrativa, además de darles 01 mes de vacaciones como es de Ley, se les otorga 15 días más totalmente pagados (07 días en el primer semestre y 07 días en el 2do semestre del año) en agradecimiento por la labor desempeñada.
40. Su proceso de selección de personal lo hace por diferentes medios: Diario "El Trome", Radio (radiourbe.pe), Redes Sociales (Facebook) y por medio de bolsas de trabajo (Aptitus).
41. Brindan seminarios de seguridad sin costo a sus clientes.
42. Brindan mantenimiento a las instalaciones de las empresas clientes (pintado, lijado, limpieza de ambientes etc.).
43. Realizan estadísticas mensuales, con reportes de incidentes, de riesgos, de visitas, de delincuencia común y otros para sus clientes.
44. Desarrollan análisis FODA para sus clientes, cada vez que se identifique un posible riesgo para el Cliente, o cada vez que se requiera.
45. Ejecutan Programas de Mantenimiento Preventivo de los Sistemas de Seguridad (puertas, exclusas, cajas fuertes, reloj de marcación, tranqueras, balanzas, iluminación, alarmas, radios, etc.), para evitar pérdidas económicas y riesgo por fallas.
46. Brindan información de direcciones, teléfonos de Proveedores, para facilitar y agilizar la búsqueda de esos datos a sus empresas clientes.
47. Apoyan con el servicio de fotocopiado, anillado, enmicado de documentos Confidenciales, para proteger la Información.



**ANEXO N° 11**

**EMPRESA LIDERMAN GANADORA DEL 1° PUESTO DE GREAT PLACE TO WORK,**

**2015**



**RANKING**  
Liderman es la pieza fundamental de la compañía.

"Un liderman es la pieza fundamental de la compañía. A él se dirigen nuestros esfuerzos, a mantenerlo feliz e identificado con nuestros valores, porque de allí se desprende un óptimo servicio".



**Darío Conella**  
Gerente General de Corporación Liderman

**1**

# Liderman

## Gente que contagia su felicidad

El liderazgo de Darío Conella es un pilar clave en el éxito de Liderman. En esta compañía, la empresa no busca ser feliz, sino que quiere ser feliz con sus colaboradores. Liderman es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Liderman es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**10,664** colaboradores

El liderazgo de Darío Conella es un pilar clave en el éxito de Liderman. En esta compañía, la empresa no busca ser feliz, sino que quiere ser feliz con sus colaboradores. Liderman es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Liderman es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**2**

# Atento

## Sentido de pertenencia

En Atento se respira un ambiente de respeto y confianza. Los colaboradores se sienten parte de la empresa y tienen un sentido de pertenencia. Atento es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Atento es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**15,744** colaboradores

En Atento se respira un ambiente de respeto y confianza. Los colaboradores se sienten parte de la empresa y tienen un sentido de pertenencia. Atento es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Atento es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**3**

# Interbank

## Pasión por su empresa

En Interbank se respira un ambiente de pasión y compromiso. Los colaboradores se sienten parte de la empresa y tienen una pasión por su trabajo. Interbank es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Interbank es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**7,037** colaboradores

En Interbank se respira un ambiente de pasión y compromiso. Los colaboradores se sienten parte de la empresa y tienen una pasión por su trabajo. Interbank es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores. Interbank es una empresa que busca ser feliz con sus colaboradores.

**ANEXO N° 12**

**EMPRESAS FORMALES SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL EN EL PERU, 2015**

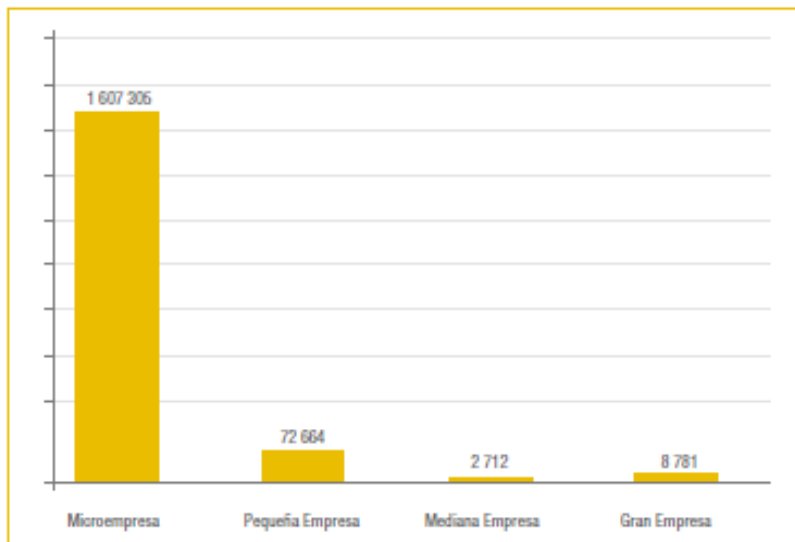
**Perú : empresas formales, según segmento empresarial, 2015**

Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total de mipymes	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

**Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015**



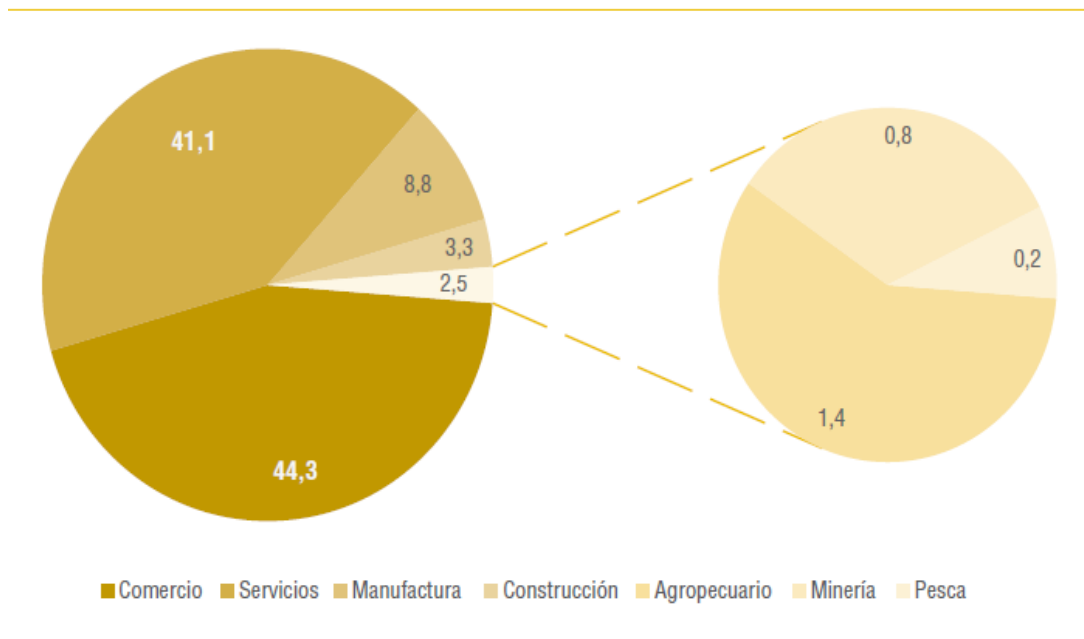
Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2014  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)



**ANEXO N° 13**

**EMPRESAS MIPYMES, SEGÚN SECTOR ECONOMICO, 2015**

**Perú: Mipyme formales, según sector económico, 2010 y 2015**



Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

## ANEXO N° 14

### EMPRESAS MIPYMES FORMALES, 2015

#### Perú: Mipymes formales, según regiones, 2015

Regiones	Número	Part. %
Amazonas	9 452	0,6
Ancash	47 167	2,8
Apurímac	14 157	0,8
Arequipa	95 651	5,7
Ayacucho	20 848	1,2
Cajamarca	35 803	2,1
Callao	54 063	3,2
Cusco	69 134	4,1
Huancavelica	7 121	0,4
Huánuco	23 385	1,4
Ica	43 657	2,6
Junín	59 366	3,5
La Libertad	87 871	5,2
Lambayeque	56 023	3,3
Lima	797 564	47,4
Loreto	29 158	1,7
Madre de Dios	11 718	0,7
Moquegua	11 138	0,7
Pasco	10 504	0,6
Piura	65 412	3,9
Puno	35 987	2,1
San Martín	32 772	1,9
Tacna	27 132	1,6
Tumbes	12 526	0,7
Ucayali	25 072	1,5
<b>Total</b>	<b>1 682 681</b>	<b>100</b>

Nota: El tamaño empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

## ANEXO N° 15

### EVOLUCION DE LAS MIPYMES 2007-2015

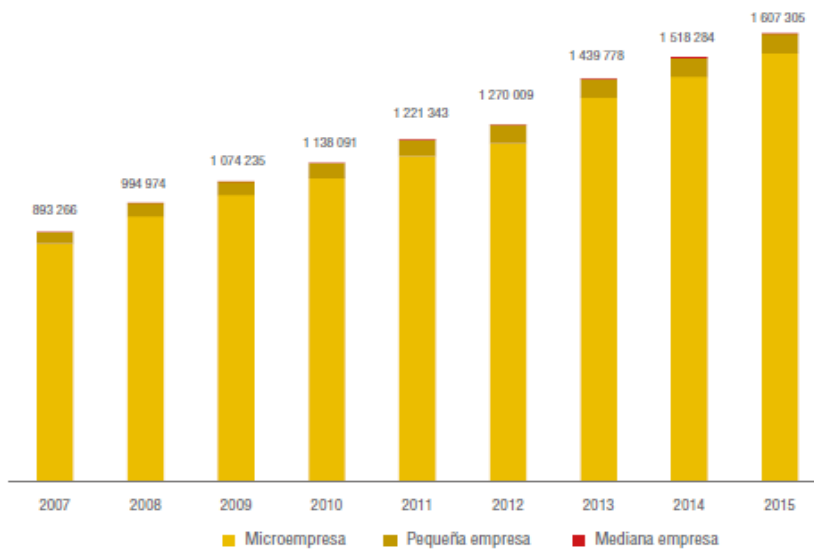
Evolución de la mipyme formal, 2007-2015

Año	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total Mipyme
2007	893 266	42 889	1 590	937 745
2008	994 974	49 503	1 841	1 046 318
2009	1 074 235	50 637	1 885	1 126 757
2010	1 138 091	55 589	2 031	1 195 711
2011	1 221 343	61 171	2 325	1 284 839
2012	1 270 009	68 243	2 451	1 340 703
2013	1 439 778	70 708	2 520	1 513 006
2014	1 518 284	71 313	2 635	1 592 232
2015	1 607 305	72 664	2 712	1 682 681

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT)

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2007-2015  
Elaboración: PRODUCE - Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI)

Evolución de la mipyme formal, 2007-2015



**ANEXO N° 16**  
**EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA EN EL 2015, SEGÚN DEPARTAMENTO**

