



Carrera Contador Público

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Plan Estratégico Manejo de Crisis en ARGENSEGUR”

**Autor**

Rinaldi Evelin Vanesa

Año 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a mi familia, por su acompañamiento y colaboración durante el tiempo que curse la carrera y mientras elaboré el presente trabajo.

De igual forma también agradezco por los conocimientos transmitidos, por la paciencia y su entrega, a los docentes de la Universidad Siglo XXI, los cuales hicieron posible mi formación como profesional.

Finalmente, a los integrantes de Argensegur, quienes me acompañaron y facilitaron la información necesaria para la realización de la presente investigación.



## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por mostrarme cada día que con humildad, paciencia y perseverancia todo es posible, y a mi familia, quienes de mil maneras diferentes colaboraron para hacer este trabajo posible, siempre presente sosteniéndome en momentos críticos e incentivándome a concretar este proyecto.



## RESUMEN

En el presente trabajo final de graduación se desarrolla el Diagnóstico Situacional y la Propuesta de un Plan Estratégico Manejo de Crisis para una empresa de Servicios de Seguridad Privada de la ciudad de Córdoba de la República Argentina.

El mismo ha sido desarrollado en seis capítulos. A lo largo de éstos se determinaron mediante el empleo de herramientas claves los problemas más críticos en la organización y sus causas, culminando con la creación a través de una serie de acciones según las diferentes áreas funcionales de la empresa las bases de la estrategia a seguir en el horizonte de un Plan Manejo de Crisis.

Finalmente se plantearon las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo realizado, esperando que los conocimientos desarrollados sirvan a la empresa, en beneficio de sus propietarios, empleados y su ciudad.

Palabras clave: planeación estratégica, plan manejo de crisis, propuestas específicas, áreas funcionales.



## **ABSTRACT**

In the following final graduation work the situational diagnosis and the proposal of a strategic crisis management plan are developed for a private security services company located in Córdoba, Argentina.

It has been developed in six chapters. Throughout these, the most critical problems of the organization and their causes were determined through the use of key tools, through a series of actions according to the different functional areas of the company, culminating with the creation of the foundations of the strategy to be followed in the horizon of a crisis management plan.

Finally, we presented the conclusions obtained throughout the work, expecting that the knowledge developed will serve the company for the benefit of its owners, its employees and the city.

Key words: strategic planning, crisis management plan, specific proposals, functional areas.



## Contenido

AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1	15
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	15
1.1 Justificación	15
1.2 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo General Organizacional:	16
1.2.2 Objetivos Específicos:	16
CAPÍTULO 2	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Análisis de Situación	17
2.2 Análisis Externo	22
2.3 Análisis del Sector	22
2.3.1 Sector de la Seguridad Privada	24
2.3.1.1 Ambiente Legal	25
2.6 Diagnóstico Interno	26
2.6.1 Direccionamiento Estratégico	27
2.6.2 Determinación de Estrategias Empresariales	27
2.6.3 Áreas funcionales	29
2.6.4 Monitoreo Estratégico	30
CAPÍTULO 3	31
METODOLOGÍA	31
CAPÍTULO 4	33
DIAGNÓSTICO	33
4.1 Factores Macroeconómicos	33
4.2 Mercado	33
4.3.1 Mercado local	33

4.3.2 Actividad .....	35
4.4 Estrategia De Operaciones .....	35
4.5 Misión, Visión, Valores y Compromisos.....	36
4.5.1 Misión:.....	37
4.5.2 Visión:.....	37
4.5.3 Valores y Compromiso: .....	37
4.6 Análisis Interno Según Áreas Organizacionales .....	37
4.6.1 Área Organizacional .....	38
4.6.2 Área Operacional.....	43
4.6.3 Área Comercial Y De Marketing .....	48
4.6.4 Área Económica Y Financiera .....	58
4.7 Análisis FODA .....	61
4.8 Diagrama Causa –Efecto .....	62
4.9 Matriz De La Gran Estrategia .....	64
4.10 Conclusión.....	65
CAPÍTULO 5 .....	67
PLANES U ACCIONES .....	67
5.1 Propuestas Específicas Por Áreas Funcionales .....	67
5.1.1 Área Organizacional .....	67
5.1.2 Área Recursos Humanos .....	67
5.1.3 Área Marketing .....	68
5.2 Desarrollo De Propuestas Específicas Por Áreas Funcionales.....	68
5.2.1 Área Organizacional .....	68
5.2.2 Área Recursos Humanos .....	83
5.2.3 Área Marketing .....	91
5.3 Presupuesto Para Implementación De Acciones Propuestas .....	95
5.4 Cronograma de Avance.....	96
CAPÍTULO 6 .....	99
CONCLUSIÓN FINAL .....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXO I .....	103
Descripción de la empresa .....	103

ANEXO II .....	105
MANUAL DE PUESTOS.....	105
ANEXO III .....	115
REGLAMENTO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO.....	115
ANEXO IV.....	138
CARPETA INSTITUCIONAL.....	138
ANEXO V.....	142
HOJA DE COTIZACIÓN PRE- DISEÑADA .....	142



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo documenta la investigación que se realizó en la empresa de Servicios de Seguridad Privada Argensegur.

Su propósito fue la realización del análisis del entorno en donde ésta lleva a cabo sus actividades, como así también el análisis de sus diferentes áreas para proponer a la empresa un plan de manejo de crisis ante la inminente pérdida de su principal y más grande cliente.

La empresa objeto de estudio es una empresa de Servicios de Seguridad Privada, que desarrolla sus actividades en la Ciudad de Córdoba. La misma se constituyó como Empresa Unipersonal Responsable Inscripto en el año 1996, siendo su dueño el Director General, y logrando desde entonces que sus actividades se expandan en forma constante.

En sus comienzos se consolidó como pequeña empresa ya que contaba con una reducida cartera de clientes y durante los 22 años de trayectoria la empresa ha logrado un crecimiento sostenido y dinámico.

Se prevé para mitad del semestre del corriente año la caída de su principal y más fuerte cliente, el cual representa la mitad de la facturación total, razón por la cual la empresa ingresará a una situación crítica ya que sus costos fijos y su personal son acordes a la facturación existente.

Por otro lado Argensegur deberá reducir en gran proporción el número de guardias y parte del personal administrativo de su nómina de empleados.

La presente investigación ha sido desarrollada en seis capítulos. A lo largo de los mismos se determinaron mediante el empleo de herramientas claves los problemas más críticos en la organización y sus causas, culminando con la creación a través de una serie de acciones según las diferentes áreas funcionales de la empresa las bases de la estrategia a seguir en el horizonte de un Plan Manejo de Crisis.

La misma finaliza con las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo realizado, esperando que los conocimientos desarrollados sirvan a Argensegur, en beneficio de sus propietarios, empleados y su ciudad.



# CAPÍTULO 1

## PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 Justificación

Este proyecto de intervención pretende, a partir de la realidad que afronta Argensegur formular una propuesta para resolver la situación crítica que la misma deberá enfrentar, evitando su quiebra por ausencia de previsión para despidos y a su vez que continúe manteniendo un cierto nivel de rentabilidad.

Permitirá el desarrollo de un modelo teórico de la planeación estratégica aplicada en una situación crítica de la empresa, demostrando la conveniencia de esta área del saber en el desarrollo de las organizaciones, poniendo de manifiesto las herramientas y conocimientos que proporcionan dichas áreas.

Toda organización debe buscar la mejor manera de dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar su desempeño y alcanzar las metas establecidas. En consecuencia, es necesario considerar los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que la conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación, es por ello que varios autores se han dedicado a investigar sobre estos modelos: el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada.

Es de vital importancia para las organizaciones tener un Plan Estratégico a fin de mejorar su productividad y garantizar su permanencia en el entorno a través de la definición de objetivos a largo plazo, estrategias y tácticas, así como de la autonomía de los subsistemas que la conforman.

Por este motivo la presente investigación propone a Argensegur un plan estratégico permitiéndole a la misma continuar desarrollando sus actividades en el mercado.

El mismo le significará una herramienta útil para sus aspiraciones de permanencia y crecimiento.

## 1.2 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo General Organizacional:

“Diseñar un plan estratégico para la empresa de Servicios de Seguridad Privada Argensegur de la ciudad de Córdoba, que permita su continuidad en el mercado a partir del segundo semestre del año 2018”.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- \* Identificar, en base a un análisis de la situación actual, las debilidades y fortalezas de Argensegur así como las oportunidades y amenazas de la misma.
- \* Determinar, mediante el uso de herramientas y en función al análisis realizado, los problemas críticos de la organización y sus causas.
- \* Definir e implementar propuestas específicas por áreas funcionales para optimizar la gestión de la organización.
- \* Estimar el presupuesto para la implementación de las acciones propuestas por áreas funcionales.

## CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de Situación

Serna Gómez Humberto (pág. 3), "La Planeación Estratégica es el proceso por el que toman las decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

El proceso de la planeación Estratégica centra su accionar en responder a interrogantes, sobre una organización como: ¿dónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿dónde debemos ir?, ¿dónde podemos ir?, ¿dónde estamos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La Planificación Estratégica es una herramienta muy importante de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en las organizaciones para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. El proceso de Planeación Estratégica debe ser participativo de forma que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La Planeación Estratégica de la empresa se realiza a partir de las siguientes actividades básicas:

- **Análisis Ambiental:** Consiste en realizar un análisis del entorno de la organización, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras, para poder realizar una valoración crítica de las propias capacidades y habilidades.
- **Análisis Organizacional:** Un análisis ambiental completo con frecuencia ayuda a la dirección a fijar, reafirmar o modificar su dirección organizativa, pero es necesario realizar un análisis interno de la organización, de sus condiciones actuales y futuras, de los recursos, las potencialidades, las fortalezas y las

debilidades de la empresa, la estructura organizacional, la capacidad y la competencia.

- Formulación de Estrategias: Luego de realizar un análisis del ambiente y fijar una dirección para la organización, se está en condiciones de trazar estrategias competitivas que den lugar a una ventaja competitiva sostenible.

La Planificación Estratégica de la empresa parte de su historia, de un análisis de los diferentes escenarios y del análisis del sector en el cual la organización desarrolla sus actividades.

Soto, E. y Dolan, S. (pág. 2), “La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. Las direcciones de las empresas necesitan aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto, la metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes.”

De esta manera, la metodología estratégica planteada como una herramienta de gestión que ensambla la perspectiva de la visión macro de la organización, sus oportunidades y amenazas como factores externos y su dirección micro, sus fortalezas y debilidades como elementos internos, se encuentra enmarcada en el concepto de planificación estratégica.

Fred, David (pág. 5), “La Planificación Estratégica se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas.”

Este Modelo de Planificación Estratégica se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.
  - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
  - b. Realización de una auditoria externa e interna.
  - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

## 2. Implantación de estrategias.

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

## 3. Evaluación de la estrategia

a. Medición y evaluación del rendimiento.

A su vez establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. Considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. Por otro lado, el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el Plan Estratégico Empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones expresar la estrategia del negocio. De este modo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes a saber:

- a. Financiera,
- b. cliente,
- c. procesos internos
- d. aprendizaje y crecimiento

Esta herramienta permite un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

Kaplan, R y Norton, D (pág. 27), “El Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los

directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan”

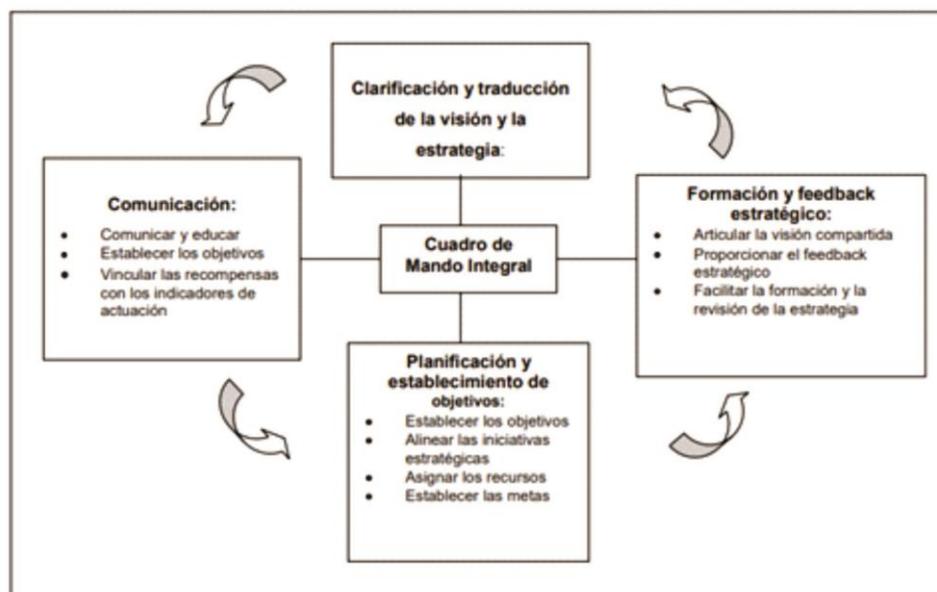


Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es esencialmente útil para estructuras de pequeña y mediana magnitud. La aplicación de este modelo implica nueve fases secuenciales, que se describen a continuación:

1. Planeación: es preciso planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la cultura organizacional y la filosofía de trabajo.
3. Formulación de la misión: como enunciado clave del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.

5. Auditoría del desempeño: es el esfuerzo que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación entre datos organizados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Por otro lado es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: Demanda reunir las piezas para determinar el modo de funcionamiento del plan general y dónde se encuentran los puntos centrales potenciales.
8. Planeación de contingencias: suministra a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en disímiles escenarios.
9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

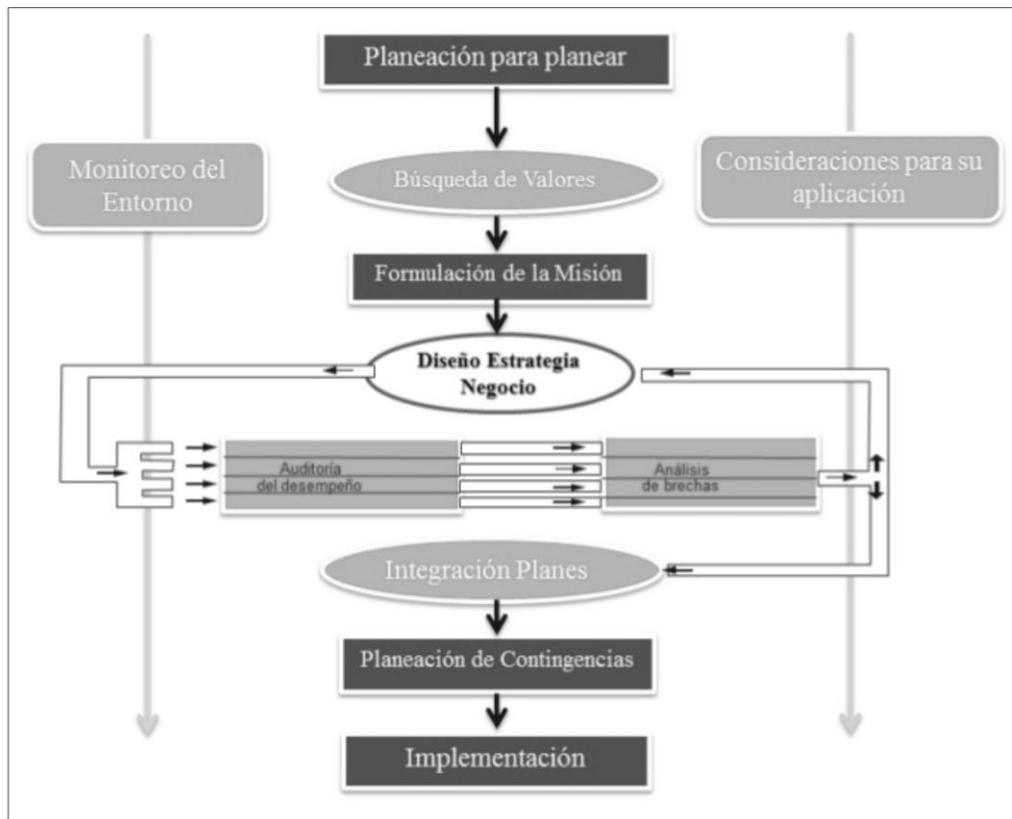


Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.  
Fuente: Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005).

## 2.2 Análisis Externo

Serna Gómez Humberto (pág. 23), “El medio externo no es estático y ejerce múltiples influencias sobre la organización, sus cambios son rápidos y continuos. Es por este motivo que requieren ser conocidos e interpretados permanentemente y adecuadamente”.

El Diagnóstico Externo es el proceso que permite identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El Diagnóstico Externo analiza varios factores, entre los principales se encuentran:

- Factores Políticos.
- Factores económicos.
- Factores sociales.
- Factores Tecnológicos.
- Actores Ambientales o Geográficos.
- Factores Demográficos.

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

## 2.3 Análisis del Sector

Según Michael Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Porter ha identificado estas cinco fuerzas que son mundialmente usadas para estudiar la estructura de cualquier sector de la economía:

### *1. Competidores potenciales y su amenaza de ingreso*

Un sector o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### *2. Competidores actuales y la rivalidad existente*

Para una organización será más complejo competir en un sector o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio mercado.

### *3. Productos sustitutos y sus amenazas*

Un sector o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

### *4. Clientes y su poder de negociación*

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### *5. Proveedores y su poder de negociación*

Los proveedores de un sector tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

### 2.3.1 Sector de la Seguridad Privada

La seguridad privada surge en el contexto de mercantilización de los bienes y servicios básicos, promovida por los procesos de exclusión producto de la dinámica neoliberal. Así, como en los asuntos de la educación y la salud, ante el aumento real y avistado del delito y la violencia, la seguridad también halló su lugar en el sector privado.

Los mercados de la seguridad son un escenario que se consolida recién en la segunda mitad del siglo XX y que involucra la existencia de empresas y empresarios, servicios administrativos, comerciales y operativos, clientes, sistemas de interacción entre estos agentes, y constituyen la industria de la seguridad y sus compuestos mercados. Estos mercados son imposibles sin reglas estatales de diverso tipo.

La seguridad privada es una de las raras ramas de la economía donde el empleo aumentó mucho en un contexto de retracción del mercado de trabajo: en efecto, mientras la tasa de desempleo era del 7% en 1992, 16% en 1997 y 23% en 2002, la fuerza de trabajo contratada en el sector de la seguridad privada era de cerca de 40.000 asalariados en 1992, 60.000 en 1997 y alrededor de 80.000 en 2002. En el período ulterior de recuperación del empleo, el trabajo registrado en las empresas de seguridad privada alcanzará los 100.000 en 2005, 120.000 en 2007 y casi 150.000 en 2012 (Lorenc Valcarce, 2011).

A esto debe añadirse un sector informal cuya estimación no resulta sencilla. En sus comienzos se trataba de un oficio reservado a los antiguos oficiales y sobre todo suboficiales de las fuerzas armadas y de seguridad, con el pasar de los años la generalización de la actividad fue acompañada por la incorporación de asalariados de origen popular, acostumbrados a cubrir puestos temporales y mal pagados en la economía informal, o de personas mayores según los nuevos parámetros del mercado laboral, que se encuentran en situación de desempleo hacia el final de su vida activa y se deben adecuar a estos nuevos puestos, accesibles y numerosos.

La Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación (CAESI) calcula que a partir del año 2001 la industria registra un crecimiento de un 5% anual. Cabe destacar, además, que algunas de las empresas más importantes del rubro son multinacionales, tales como Securitas, G4S, Prosegur o Wackenhut.

Ante esta creciente industria, el Estado no puede perder su rol de único garante de la seguridad de todos los ciudadanos. Es por ello que debe reglar las reglas de una cordial convivencia entre la lógica que rige el mercado y una igualitaria asignación de recursos. De este modo, las instituciones privadas tendrían que realizar su actividad de forma subordinada y complementaria a la labor estatal, es decir, debería ser gobernada por esta. Según CAESI en la Argentina se estima que hay casi unos 150.000 efectivos de seguridad privada. La cifra era de 110.000 en 2010. El 80% de ellos se encuentra en el Gran Buenos Aires.

El mercado de la seguridad también se expandió en el público. Diez años atrás las alarmas se veían en casas de clase media alta o alta y el servicio era propio de los barrios más exclusivos.

Lo que era para el público con mayor poder adquisitivo ya está generalizado, adaptado al presupuesto del público más masivo.

Las alarmas comunitarias son otro ejemplo de que la seguridad alcanzó a los barrios típicos de clase media. La seguridad se ubicó en la vida privada de todos. Los emprendimientos inmobiliarios ya tienen dentro de sus servicios los gastos de seguridad antes de vender las unidades.

#### *2.3.1.1 Ambiente Legal*

Las empresas que brindan servicios de prestación privada de seguridad, vigilancia e investigación están reglamentadas por la Ley Provincial N° 9236, la misma establece que podrán ser prestadores de estos servicios las personas físicas o jurídicas que reúnan las condiciones exigidas por la Ley, quienes enmarquen su accionar a sus normas y sean previa y expresamente autorizadas por la Autoridad de Aplicación.

Las primeras deberán estar inscriptas en el Registro Público de Comercio, mientras que las personas jurídicas organizadas bajo los distintos regímenes societarios, en los registros correspondientes.

Por otro lado, en todo el ámbito nacional la actividad se encuentra regulada por el convenio colectivo de trabajo N° 507 con excepción de la provincia de Córdoba que es el 422/05. El mismo rige para el personal de vigilancia, seguridad comercial, seguridad

industrial, investigaciones privadas y custodios de transporte de caudales que actúen en todo el territorio de la provincia de Córdoba.

## 2.6 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

- Capacidad Directiva: Fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo.
- Capacidad Competitiva: Aspectos relacionados con el área comercial. La calidad del producto, la exclusividad, el portafolio de productos en el mercado, los canales de distribución, la investigación y el desarrollo, los precios, la publicidad, entre otros.
- Capacidad Tecnológica: Aspectos relacionados con el proceso de producción en las industrias industriales, por ejemplo infraestructura tecnológica, la exclusión de los procesos de producción, la normalización de los procesos, la ubicación de la factura, el acceso a los servicios públicos, las facilidades físicas, patentes, los procedimientos administrativos y técnicos.
- Capacidad de Talento Humano: Fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano entre las que se encuentran el nivel académico, la experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo. Nivel de remuneración, capacitación, motivación.
- Capacidad Financiera. Fortalezas y debilidades financieras como: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos y otros datos que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

### 2.6.1 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico se requiere para crecer, generar utilidades y la permanecer en el mercado, está integrado por la misión, la visión y los valores corporativos de la organización.

#### *La Misión.*

La misión de la empresa es la definición del negocio y señala para qué existe la organización, representa la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad, es la razón esencial de ser y existir de la organización.

#### *La Visión.*

La Visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y desea ser en el futuro. Debe ser una declaración amplia e inspiradora, señalar el rumbo a seguir.

#### *Los Valores Corporativos*

Los Valores Corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan, guían e inspiran la vida de una organización. Constituyen la norma de vida corporativa.

### 2.6.2 Determinación de Estrategias Empresariales

Las estrategias son programas generales de acción acompañados de compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión. Son patrones de objetivos con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

La estrategia empresarial requiere articular los niveles institucionales, intermedios y operacionales de la organización para lograr una correcta administración de la adecuación de las variables externas a las variables internas.

Las alternativas estratégicas se integran alrededor de estrategias de defensas, defensivas, genéricas y concéntricas.

#### *- Estrategias Ofensivas o de Crecimiento*

Estas estrategias buscan la consolidación de la empresa en su mercado, son adoptadas por empresas que buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado.

### *- Estrategias Defensivas*

Las estrategias defensivas buscan mantener o preservar la acción de los competidores y son adoptadas por empresas que poseen dominio definidos de productos y mercados.

Son estrategias conservadoras y limitadas.

### *- Estrategias Genéricas o Globales*

Las estrategias genéricas son tácticas para destacar una organización del resto de las organizaciones del sector, en algunos mercados significará que todas las empresas pueden obtener los rendimientos estimados, en otros puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Michael Porter (1982), identificó tres estrategias genéricas que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo general en costos
2. La diferenciación
3. El enfoque (Nichos de Mercado)

El liderazgo general en costos consiste en competir por bajo precio del producto, haciendo todo lo posible por disminuir los costos unitarios, la diferenciación implica ser distinto a la competencia, en tanto que el enfoque hace referencia a una diferenciación enfocada en nichos de mercado específicos, identificando los clientes rentables y los no rentables para priorizar y conservar los más rentables.

### *- Estrategias Concéntricas*

Las Estrategias Concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo real, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diversas áreas funcionales.

### 2.6.3 Áreas funcionales

La idea de áreas funcionales fue expuesta por primera vez por Henry Fayol y forma parte de teoría clásica de la Administración surgida en Francia alrededor de 1916. En dicha teoría, Fayol sostenía que la empresa podía ser dividida de acuerdo a funciones eje y planteaba las siguientes áreas de acuerdo a sus funciones:

**Funciones Técnicas:** Directamente ligados con la producción de bienes.

**Funciones Comerciales:** Asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.

**Funciones Financieras:** Las que implican la búsqueda y manejo de capital.

**Funciones Contables:** Controlan los inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas de gestión.

**Funciones de Seguridad:** Velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles con que cuenta la misma.

**Funciones Administrativas:** Son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

Las funciones técnicas también son conocidas como áreas de producción u operaciones; las funciones comerciales son nombradas marketing o mercadotecnia; a las funciones financieras se les conoce con el mismo nombre pero incluyen además a las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior y finalmente surgió el área de recursos humanos que en conjunto con las antiguas funciones administrativas reciben el nombre de administración, y recientemente se reconoce la importancia de las tecnologías de información a través del área sistemas como parte funcional del entorno organizacional.

Por lo anterior, las áreas funcionales de una empresa se dividen en:

1. Administración. Gestión de los Recursos Humanos y Materiales.
2. Finanzas. Gestión de los Recursos Económicos y Contabilidad.

3. Mercadotecnia. Gestión del Proceso Comercial.
4. Operaciones / Producción. Gestión del proceso de creación del bien o servicio.
5. Sistemas - Tecnología de Información. Gestión de la estructura de redes, comunicaciones y aplicaciones de la información.

#### **2.6.4 Monitoreo Estratégico**

Serna Gómez Humberto (pág. 269), “La creación de una cultura estratégica requiere de un seguimiento y monitoreo cada cuatro meses de la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico, con la finalidad de adaptarse de forma oportuna y anticipada a los cambios del entorno”.

El monitoreo estratégico debe realizarse al nivel corporativo, funcional y operativo dentro de la empresa.

El monitoreo y reporte de avance permite valorar el movimiento hacia los resultados esperados y el progreso logrado en la consecución de las metas propuestas.

## CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

El presente proyecto está basado en la forma metodológica de proyecto factible, siendo éste una proposición de solución para satisfacer una necesidad real, al igual que el presente plan estratégico.

El proyecto factible está basado en un estudio de campo, en el que se investigaron los fenómenos de la realidad donde se desarrollan, para llevar a cabo un análisis descriptivo.

Los métodos de relevamiento de estudio de la presente investigación integran la investigación descriptiva con el estudio del caso. Se utilizaron técnicas bibliográficas y de campo permitiendo describir los aspectos característicos de la empresa, efectuando un análisis de la misma, un diagnóstico de su situación y proponiendo estrategias que permitan su continuidad en el mercado.

En el proceso de investigación para el diagnóstico y la propuesta de este plan estratégico para la empresa Argensegur, se emplearon las siguientes técnicas para la recopilación de información de fuentes primarias:

- La observación directa de las oficinas de Argensegur y de los puestos de guardia donde la empresa presta servicios, observando de manera personal diferentes situaciones y formas de comportamiento diario, de manera casual, con el objetivo de sumar estas observaciones a la investigación documental.
- La investigación documental de registros, planillas, manuales de procedimientos y reglamento internos de la empresa, como así también la Ley Provincial N° 9236 “Régimen de los servicios de prestación privada de seguridad, vigilancia e investigación”, foros de seguridad y textos ampliatorios, elaborando sobre una base sólida el diagnóstico de Argensegur.
- Entrevistas individualizadas e informativas al Director de la empresa, al supervisor y a empleados, estructuradas con un cuestionario con preguntas que enriquecieron la investigación, así como también preguntas de apoyo que ayudaron a desenvolver la entrevista.
- Narración y descripción detallada.

Se llevaron a cabo diferentes métodos a lo largo de la investigación, mencionados a continuación:

- Método Deductivo: parte del análisis del todo hacia las particularidades, usando la deducción como su procedimiento metodológico fundamental.
- Método inductivo, con la utilización de este método se obtuvo un enfoque global del momento de la institución y de las alternativas para el cumplimiento de sus objetivos.
- Método Analítico: utilizado para conocer el funcionamiento interno de la organización.
- Método Sintético: se utilizó para identificar los componentes particulares de Argensegur, obteniendo información y en base a ella realizar conclusiones parciales y generales de la investigación.

## CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO

### 4.1 Factores Macroeconómicos

La sociedad cambia constantemente y las empresas deben adaptarse a estos cambios ya que de éstos depende su éxito y competitividad frente a la exigencia de los diferentes mercados que se quieren imponer.

El macroentorno es necesario para las organizaciones ya que favorece a fijar estrategias de publicidad, ventas, mercado, precios para que sus productos sean aceptados y competitivos frente a los diversos mercados a nivel nacional e internacional.

Con la masividad en el acceso a la tecnología, el incremento de la tasa de desempleo, el aumento de la inseguridad entre otras variables; el entorno coopera para que las empresas que se dedican a la Seguridad Privada y afines puedan ampliar su cartera de servicios, llegando a diferentes tipos de consumidores que antes no eran alcanzados.

### 4.2 Mercado

Según Lorenc Valcarce la discusión de la literatura sobre la seguridad privada ha mostrado la existencia de teorías que ponen el acento sobre la incapacidad del Estado para dar respuesta a demandas sociales crecientes de seguridad. En este caso, la ausencia de presencia policial o la penuria de recursos públicos para batallar el delito serían los desencadenantes del desarrollo de un mercado de la seguridad privada.

Es necesario tener en cuenta que los mercados de la seguridad no son convenciones meramente privadas de protección como lo han sido en algún momento la familia o la comunidad, sino formas específicamente comerciales en las que bienes y servicios son comerciados por dinero.

#### 4.3.1 Mercado local

El mercado donde se desempeña Argensegur es el mercado local. Coexiste con varias empresas locales y otras internacionales.

Estructura del mercado: La Seguridad como mercado



Figura 3 – La Seguridad como mercado

Fuente: Elaboración propia (2017)

Análisis de la estructura del mercado:

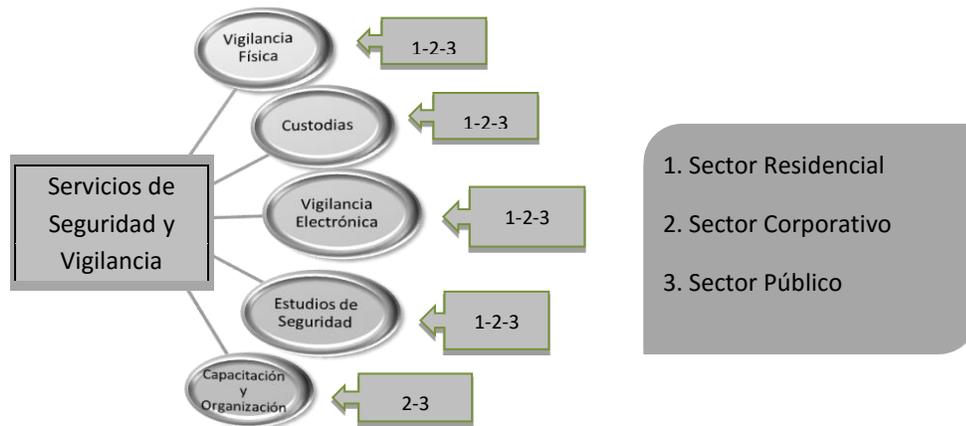


Figura 4 – Estructura del mercado

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 4.3.2 Actividad

Argensegur es una empresa proveedora de servicios de seguridad privada.

En la siguiente tabla se presentan los servicios prestados por la empresa en el sector, que son los productos con los que la empresa puede competir ante las demás empresas. No obstante, en cada servicio se clasificó el sector productivo en el cual se comercializa para lo que se obtuvo que:

Tabla N° 1 – Servicios Prestados por Argensegur en el Sector de la Seguridad

SERVICIOS					
	VIGILANCIA FÍSICA	CUSTODIAS	VIGILANCIA ELECTRÓNICA	ESTUDIOS DE SEGURIDAD	CAPACITACIÓN Y ORGANIZACIÓN
SECTOR	Sector Residencial		Sector Residencial	Sector Residencial	
	Sector Empresarial	Sector Empresarial	Sector Empresarial	Sector Empresarial	Sector Empresarial
	Sector Público				

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 4.4 Estrategia De Operaciones

- Competir por Calidad:

Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, maximizando la calidad.

Esta decisión conlleva, en muchos casos, costos superiores y en consecuencia, precios superiores. Argensegur suma sus esfuerzos para aumentar la calidad, considerando Calidad como mejor respuesta y mayor confiabilidad que sus competidores, con los mismos costos.

En base al análisis precedente, con un sector atractivo y con un perfil de desempeño medio, se concluye que la estrategia Corporativa de negocio de Argensegur es ajustar y construir agresivamente.

		ATRACTIVO DEL SECTOR		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PERFIL DE DESEMPEÑO	ALTO	Ingreso o Proteger Agresivamente	Construir Selectivamente	Transferir Selectivamente
	MEDIO	Ajustar y Construir Agresivamente	Mantener Selectivamente	Transferir Agresivamente
	BAJO	Rediseñar y Construir Agresivamente	Nicho o Transferir	Desinvertir

Figura 5 – Matriz Atractivo del Sector de Argensegur

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 4.5 Misión, Visión, Valores y Compromisos

La filosofía corporativa ayuda a la empresa a desarrollar una cierta cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados. También posiciona los valores de la empresa en la mente de otros, tanto dentro y fuera de la organización.

Uno de los beneficios primordiales de la filosofía corporativa es que ayuda a fundar relaciones de confianza duraderas entre la empresa y los clientes y construye consistencia entre tus empleados.

Argensegur con el tiempo creó su filosofía, y logra confianza por medio de acciones concretas que están de acuerdo con sus valores, creencias y cultura. A continuación se define su Misión, Visión, Valores Y Compromiso.

#### **4.5.1 Misión:**

Contribuir a la calidad de vida de las personas, protegiendo su integridad física, su patrimonio y su entorno.

Alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, maximizando la calidad.

#### **4.5.2 Visión:**

Ser merecedores de confianza, precursores en soluciones de seguridad y consultores permanentes de los tomadores de decisiones.

#### **4.5.3 Valores y Compromiso:**

Los principios sobre los que se basan para alcanzarlo son:

**Profesionalismo:** comprendiéndola como la actitud que los lleva a asumir las tareas con responsabilidad y compromiso buscando la eficiencia.

**Integridad:** la conciben como el actuar con rectitud, honestidad, de manera coherente con sus funciones.

**Solidaridad:** es la forma de cooperar activamente con los compañeros, promoviendo el trabajo en equipo.

## **4.6 Análisis Interno Según Áreas Organizacionales**

Para el análisis que se desarrolla a continuación se realizaron visitas continuas a la oficina de la empresa y a los diferentes objetivos/ clientes.

Gracias a la colaboración del Director y empleados se pudo acceder a la información necesaria para realizar una descripción de las principales funciones de la empresa logrando así reconocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Argensegur cuenta con ciento treinta y cinco empleados en su nómina total, dos de ellos tienen categoría de Administrativo, uno de ellos es Supervisor General y el resto están contratados como Vigiladores.

Los dos empleados que se encuentran categorizados como administrativos cumplen su jornada laboral en las oficinas de la empresa, uno de ellos está abocado exclusivamente a tareas administrativas mientras que el otro empleado tiene asignadas tareas del área de recursos humanos además de las administrativas.

El supervisor general tiene establecida como base las oficinas de la empresa y periódicamente realiza recorridos por todos los objetivos donde la empresa efectúa cobertura, por otro lado los vigiladores cumplen su servicio en el objetivo en el cual han sido diagramados.

#### **4.6.1 Área Organizacional**

##### *4.6.1.1 Organigrama De La Empresa*

El Organigrama creado por la Dirección de la empresa establece relaciones de autoridad y coordinación, también favorece marcar los canales de comunicación y la jerarquía a la hora de establecer centros de control.

Es necesario que se especifique que si bien la organización es mediana, los departamentos no están definidos claramente, lo que origina un problema en el desarrollo y crecimiento de la misma.

El siguiente organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de Argensegur:

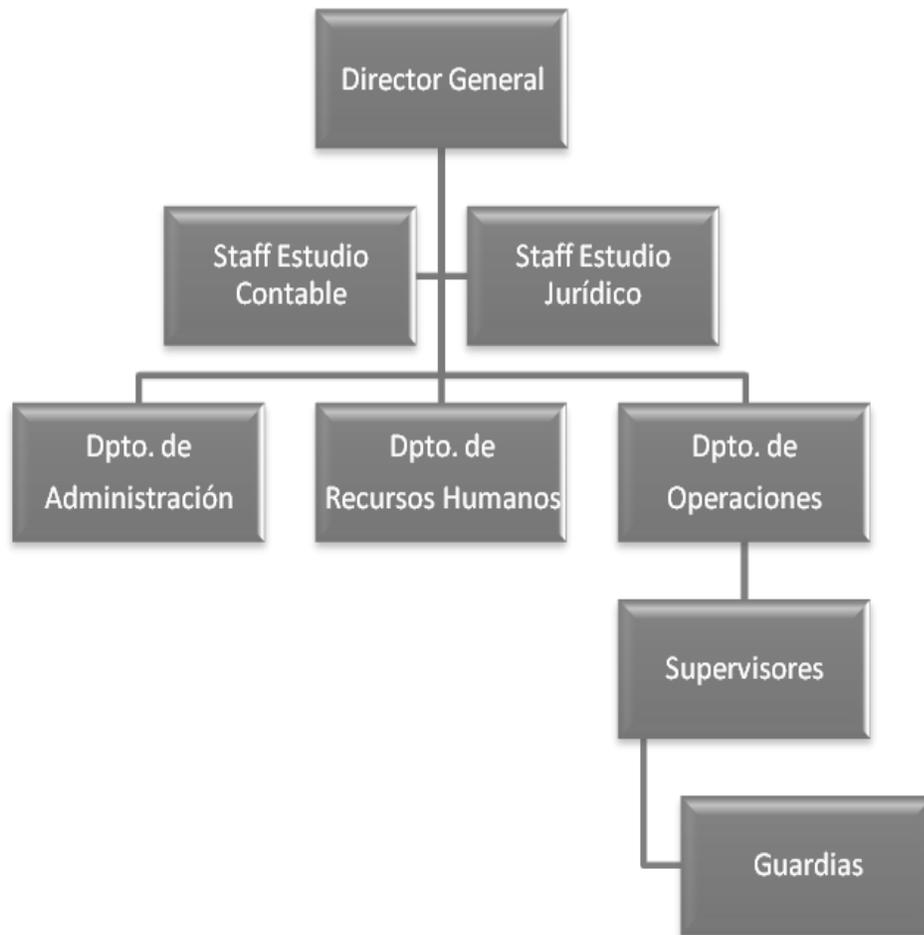


Figura 6 – Organigrama de la empresa de servicios de seguridad privada Argensegur

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuando Argensegur desarrolló este Organigrama conjuntamente con él desarrolló una lista de las tareas a realizar y a quién le compete cada una.

Funciones de los miembros de la Empresa:

Director General:

- Planificar considerando recursos materiales y humanos.
- Administrar, controlar y autorizar gastos a Administración General.
- Identificar nuevos mercados.
- Participar de reuniones diversas a fin de fortalecer las relaciones institucionales.

Dpto. de Administración:

- Colaborar con Director General en la formulación del planeamiento financiero: establecer conjuntamente el presupuesto a corto plazo, revisar los gastos del mes inmediato anterior y detectar posibles desvíos o necesidades de mejoras.
- Efectuar todas las tareas inherentes a las cobranzas, emisión de recibos, depósitos bancarios, pago de impuestos, etc.
- Disponer pagos y cancelaciones de deudas, en tiempo y forma.
- Cancelar ante Entes Recaudadores los formularios correspondientes a Impuestos y Servicios que el Estudio Contable externo entrega de manera regular.
- Hacer efectivo el pago de alquiler.
- Cancelar deudas con proveedores.
- Efectivizar el pago de sueldos al personal.

Dpto. de Recursos Humanos:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos y los principios de administración de personal.
- Mantener, en conjunto con la administración, actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, conjuntamente con el área de administración.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas.

Dpto. de Operaciones:

- Realizar la cobertura correspondiente a cada objetivo.
- Promover la buena imagen de la empresa.
- Reportar a sus superiores los problemas e inconvenientes que surgen en sus puestos de atención.

Staff:

Estudio Jurídico: Asesorar a los diferentes departamentos en cuestiones legales.

Estudio Contable: Asesorar a los diferentes departamentos y liquidar impuestos.

#### *4.6.1.2 Gestión De Recursos Humanos.*

- Selección de personal: Esta tarea está a cargo de un Licenciado en Recursos Humanos responsable del área.

Generalmente la búsqueda se realiza a través de la publicación de un aviso en el diario La Voz del Interior en edición impresa y en la web.

Los postulantes para la vacante envían su Currículo Vitae (C.V.) al mail que tiene la empresa sólo para recibir currículos, usando esta herramienta como base de datos para futuras búsquedas.

Una vez que se selecciona el C.V de una persona, se realiza una primera llamada para verificar disponibilidad y para llevar a cabo una entrevista telefónica.

Luego se realiza un análisis de riesgo a través de la empresa Norisk y por último se hace una entrevista personal en la cual el entrevistado completa un examen psicotécnico y por último se analizan sus competencias y habilidades.

- Entrenamiento y capacitación: Cada nuevo colaborador al inicio de su relación laboral con la empresa es inmediatamente dado de alta como empleado en Afip y completa una serie de formularios para crear su legajo, entre ellos:

- Planilla de datos personales
- Planilla de Uniforme

- Formulario 03 – Requerido por la ley para Guardias de Seguridad. Apto para Habilitación
- Declaración Jurada de Domicilio

Una vez que el ingresante completa su legajo se le entrega su credencial como empleado de Argensegur, que debe ser utilizada cada vez que toma servicio, y un manual de procedimiento donde se plasman la Misión, Visión y Valores de la empresa como así también se desarrollan sus derechos y obligaciones.

- Implementación sistemas de Evaluación del Desempeño: Argensegur no cuenta con un Sistema explícito de Evaluación del desempeño.

A esta tarea la realiza el Gerente de operaciones por observación directa y por informes que le son entregados por los supervisores.

El Gerente De Operaciones le informa las novedades al Director y juntos toman decisiones en cuanto al personal se refiere.

- Conceptos y modelos de actitudes y motivación: Los empleados son citados mensualmente a las oficinas para exponer sus necesidades e inquietudes.

Pueden solicitar reuniones con superiores y allí presentar lo que desee, se los escucha y se pone en primer plano al factor humano.

Tienen el derecho de llenar informes de hechos y novedades, los cuales son estudiados por los distintos departamentos y pueden realizar sugerencias, de las cuales muchas han sido puestas en marcha.

- Sistemas de Retribución: Todos los empleados de Argensegur están dados de Alta como tales. Se les abona el sueldo de acuerdo a lo estipulado por convenio, entre los ítems mensuales remunerativos que se abonan están el sueldo básico, presentismo, adicional por nocturnidad y horas extras, en no remunerativo se abonan los viáticos y un acuerdo por convenio.

Los sueldos son depositados hasta el cuarto día hábil del mes en cajas de ahorro en el Banco Galicia, que es la entidad bancaria con la cual la empresa trabaja desde hace quince años.

Cuentan con la Obra Social O.S.P.E.V.I.C. (Obra Social el Personal de Vigilancia y Seguridad Comercial, Industrial e Investigaciones Privadas de Córdoba) y la Aseguradora de Riesgo del Trabajo (ART) Provincia ART.

Cada empleado tiene la posibilidad de asociarse al gremio que los agrupa que es S.U.V.I.C.O (Sindicato Único de Vigilancia y Seguridad Comercial, Industrial e investigaciones Privadas de Córdoba).

Todos los empleados gozan de sus correspondientes vacaciones y licencias.

#### *4.6.1.3 Conclusión Área Organizacional*

A pesar de ser una empresa de servicios en la cual pocos de los empleados desarrollan su actividad en las oficinas comerciales, se percibe un buen clima laboral.

Los empleados son remunerados de acuerdo al convenio que los relaciona y se les abona todo lo que la ley exige, es por esta razón que no surgen conflictos laborales, salvo excepciones.

Hay falencias en cuanto a la evaluación de desempeño del empleado. Una vez que comienza su relación laboral no hay un seguimiento del mismo.

En cuanto a la departamentalización es notable la falta de un área comercial donde se centre la fuerza de ventas.

#### **4.6.2 Área Operacional**

Puede definirse a la dirección de operaciones como la gestión de los recursos precisos para producir los bienes y servicios que ofrece una organización para satisfacer una necesidad. El área de operaciones es un componente fundamental en cualquier organización, y debe ser estructurada, implantada, gestionada y controlada correctamente para la consecución de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la compañía.

Quienes forman Argensegur están convencidos que la gestión integrada de las operaciones es cada vez más un factor definitivo en la mejora de la competitividad, ya que permite una optimización adecuada de los recursos y un aumento de la eficiencia en la respuesta a las necesidades del cliente.

Hasta el momento en que a Argensegur le notificaran que debería dejar de prestar servicios a su mayor cliente toda la estructura estaba encuadrada en base a la cobertura de este objetivo y los restantes.

#### 4.6.2.1 Sistema De Producción De La Organización

El cuadro que desarrollado a continuación hace referencia al sistema de producción de Argensegur

Sistema	Insumos Primarios	Recursos	Transformación Primaria	Resultado Deseado
Seguridad	Clientes	Vigiladores	Protección	Individuos
Privada		Suministros	Vigilancia	Protegidos

Figura 7 – Sistema de Producción de Argensegur

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 4.6.2.2 Análisis De Procesos

Los procesos de producción se refieren al conjunto de actividades para fabricar bienes y/o servicios. Seguidamente se identifican los procesos que se desarrollan en la empresa.

- Procesos Estratégicos

Dentro de esta variedad se ubican todos aquellos procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y especialmente a largo plazo. Son aquellos procesos que aseguran la disponibilidad de los recursos y la información para afirmar la operación y el seguimiento de la empresa.

- Proceso de Direccionamiento y Planeación Estratégica.
- Proceso de Gestión de Mejora Continua.
- Proceso de Gestión de Recursos.

- **Procesos Operativos**

Representados por todos aquellos procesos relacionados rectamente con la prestación del servicio.

Corresponden a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son su razón de ser, comprenden las actividades esenciales del Servicio. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

- Captura, procesamiento y análisis de información sobre las necesidades y el grado de satisfacción.
- Facilita información sobre la calidad de los guardias, la investigación y los servicios de la empresa.
- Ventas
- Presta asesoramiento técnico a los grupos de mejora.
- Realiza auditorías de calidad.
- Elabora propuestas de mejora.
- Colabora en el diseño o re-diseño de nuevos servicios.
- Registra, conserva, analiza y da respuesta a los reclamos y sugerencias.

- **Procesos Soporte**

Son los procesos responsables de proveer a la empresa de todos los recursos necesarios para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

- Contratación y promoción del personal.
- Compras.
- Formación.
- Sistemas de información.
- Control de gestión.
- Mantenimiento.

#### *4.6.2.3 Instalaciones*

Las oficinas de Argensegur se encuentran en una esquina, ubicada en el barrio Alta Córdoba de la Ciudad de Córdoba y tienen una extensión de 80 m2.

Varios factores fueron los que influyeron en alquilar estas oficinas. Principalmente la dimensión y ubicación de las mismas, ya que en sus comienzos la empresa alquilaba un

pequeño departamento en un edificio de uso familiar en barrio General Paz de la misma ciudad y luego se trasladaron a un edificio de oficinas comerciales en pleno centro del barrio Alta Córdoba, donde al compartir el edificio con otras oficinas comerciales y profesionales la imagen de la empresa en cierta medida mejoró, ya que transmitió más confianza a empleados y postulantes, pero al ser un quinto piso no tenía imagen en la vía pública.

La infraestructura es óptima, está ubicada en una avenida, donde transitan múltiples líneas de colectivos que permiten llegar al lugar.

Los servicios que utiliza habitualmente la empresa como el teléfono, internet, luz, agua, gas son recibidos en excelentes condiciones.

En cuanto a materia de seguridad las oficinas cuentan con alarma monitoreada las 24 horas.

El valor del alquiler es equivalente al sueldo total de vigilador según la escala salarial en el marco de la Convención Colectiva 422/05, lo que significa para la empresa un valor elevado pero la ubicación es excelente, por lo que el Director priorizó las ventajas antes mencionada por sobre el elevado costo del alquiler.

Cada Oficina cuenta con un escritorio, archiveros y computadora de uso particular en red con las demás computadoras para así poder compartir los documentos de uso común.

#### *4.6.2.4 Gestión Ambiental*

La introducción de Mejoras Medioambientales producen Ventajas Potenciales que pueden ser directas o indirectas.

Entre las Ventajas Directas se destaca la reducción de costos al disminuir el consumo de energía, el uso de agua y materias primas, entre otros.

A su vez mejora la competitividad ya que la imagen medioambiental es valorada por proveedores y clientes. Evita barreras comerciales de la introducción de Mejoras Medioambientales mientras se convierte en un elemento de innovación.

Entre las Ventajas Indirectas se destaca la motivación de las plantillas, ya que la implantación de la gestión medioambiental en las PYMES puede integrarse como una herramienta impulsora de los hábitos de trabajo y como un elemento de enlace. Otra ventaja indirecta es que mejora la relación con la comunidad, y prueba la voluntad de la

empresa de apostar por el futuro. Al mismo tiempo facilita las relaciones al enriquecerse la imagen pública y se convierte en una buena publicidad indirecta.

En cuanto a Argensegur S.P. podemos decir que:

Adhiere a los P.P.P para que los jóvenes tengan su primer trabajo e instruye a los mismos sobre la importancia de la Gestión Ambiental.

Trabaja por la eficiencia en los procesos, usando los mínimos recursos y generando el mínimo de residuos posibles. En sus instalaciones y en las de los clientes brega por que se lleve adelante la clasificación de los residuos.

En las instalaciones se reflejan las cartelerías del uso racional del agua, electricidad y cuidado del papel, para concientizar a su personal de la gran importancia de los mismos.

En las instalaciones se mantiene una temperatura de 24° y las mismas son libres de humo.

Existe un programa llamado \*Las dos caras del papel\* que tiene la finalidad de reciclar papeles transformándolos en anotadores.

#### *4.6.2.5 Seguridad E Higiene*

En cuanto a Seguridad Laboral la Organización desde su inicio cumple con todos los requerimientos legales para su funcionamiento.

Las habilitaciones son acreditadas mediante carnet otorgado por Gerencia de Prestadores Privados de Seguridad de la Provincia de Córdoba. LEY N° 9.236 – “Regímenes de los Servicios de Prestación Privada de Seguridad, Vigilancia e Investigación”

Todos los guardias cuentan con un uniforme provisto de los elementos necesarios para poder ejercer su trabajo correcta y cómodamente. Algunos de los elementos son:

- Calzado de Seguridad con puntera y sello IRAM
- chaleco Reflectivo
- Chaleco táctico porta equipo
- Linterna

A todo el personal se le efectúa exámenes psicológico y pre-ocupacional averiguando sus antecedentes judiciales, policiales y laborales.

En cuanto a la Señalización de Seguridad la señalética que existe es sólo la exigida por ley.

En las oficinas, el diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.

Se puede afirmar que Argensegur S.P. busca la optimización de los tres elementos del sistema, humano-máquina-ambiente, y éste trabajo se ve reflejado en los puestos de oficina.

#### *4.6.2.6 Conclusión Área Operacional*

Las oficinas tienen una buena ubicación para el acceso de los empleados ya que la mayoría de ellos presta sus servicios fuera de ellas y al estar en una ubicación céntrica las distancias se acortan. Hay espacio para realizar reuniones y capacitaciones y los empleados que trabajan allí tienen acceso a la cocina, obteniendo ventajas por esto por ejemplo reduciendo costos de almuerzos a pedido.

La calidad de los servicios en el área satisface la expectativa de los integrantes de Argensegur, por lo que las tareas habituales se pueden llevar a cabo en forma óptima.

A pesar de estos beneficios, los costos fijos no son los óptimos.

### **4.6.3 Área Comercial Y De Marketing**

#### *4.6.3.1 Servicios*

Argensegur es una empresa productora de servicios de seguridad, dentro de su oferta de servicios encontramos:

- Seguridad y Vigilancia Física: Los requerimientos de seguridad son complejos y especializados, y esto se refleja en la gama de soluciones de la empresa y en su organización. Los Guardias especializados tienen la habilidad para proveer un servicio hecho a medida para cada requerimiento específico.
- Custodia de Mercadería en tránsito, Valores o Eventos multitudinarios: Consiste en proteger y asistir a las personas, mercaderías o valores en general,

brindándole un servicio de Vigilancia física y /o electrónica y se encargará de solucionar cualquier requerimiento especial solicitado por su cliente.

- Estudios de Seguridad: la empresa cuenta con personal especialmente capacitado para apoyar al cliente en la investigación interna de hechos de dudoso actuar y recomendar métodos en contra de los mismos. En casos específicos se ofrece un servicio de agente encubierto para efectuar un servicio de investigación especial o para mantenerse informado de la situación dentro de la empresa.

También ofrece un servicio de Informe pre-laboral, el cual consiste en investigar sobre antecedentes vecinales, policiales, judiciales y laborales de una persona, para facilitar la corroboración de datos a los empleadores antes de contratar personal.

- Vigilancia Electrónica: Los servicios de seguridad electrónica satisfacen cada vez más las demandas de quienes buscan prevenir riesgos en sus negocios y en sus hogares. Argensegur ofrece una completa gama de soluciones de seguridad para satisfacer las demandas más específicas de todo tipo de clientes. Este tipo de soluciones están pensadas para que sus clientes puedan focalizarse en el desarrollo de su negocio, sabiendo que tiene implementadas medidas de prevención y protección que son mantenidas y monitoreadas en forma continua.
- Capacitación y Organización: la empresa posee un centro de estudios y capacitación en el que se brinda la formación correspondiente para Vigilador, Custodio, Operador CCTV, Supervisor General y Administrativo especializado en Seguridad.

#### *4.6.3.2 Precio*

Argensegur posee una política de fijación de precios combinada, ya que si bien calcula los precios de los servicios en función a sus costos, previamente hace un estudio de mercado analizando los precios de la competencia.

Los clientes ejercen cierta presión en los mismos, dado que al haber otras empresas competidoras que brindan los mismos servicios por precios más bajos se arriesga la permanencia en la cobertura del objetivo o se dificulta conseguir nuevos objetivos a cubrir.

Los precios que maneja Argensegur son medios. La diferencia en la que se enfatiza la empresa, es brindar el servicio con una calidad mayor que la competencia, por eso es que no logra alcanzar precios más bajos.

En el mercado hay un gran número de empresas de seguridad que brindan los mismos servicios que Argensegur. Muchas de estas empresas trabajan de manera ilícita, y a su vez alto nivel de ilegalidad.

Estas empresas manejan costos más bajos que las que cumplen con la ley y con el Convenio Colectivo de Trabajo por lo que pueden ofrecer sus servicios a precios más bajos dejando en desventaja a las empresas constituidas legalmente.

El análisis de la competencia permite identificar los competidores directos, determinando así cuáles son las empresas que se desempeñan en el mismo sector con un nivel de precios similar, que tienen características estratégicas análogas y que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases similares.

Para realizar éste análisis se construyó la matriz de grupos estratégicos que se observa a continuación:

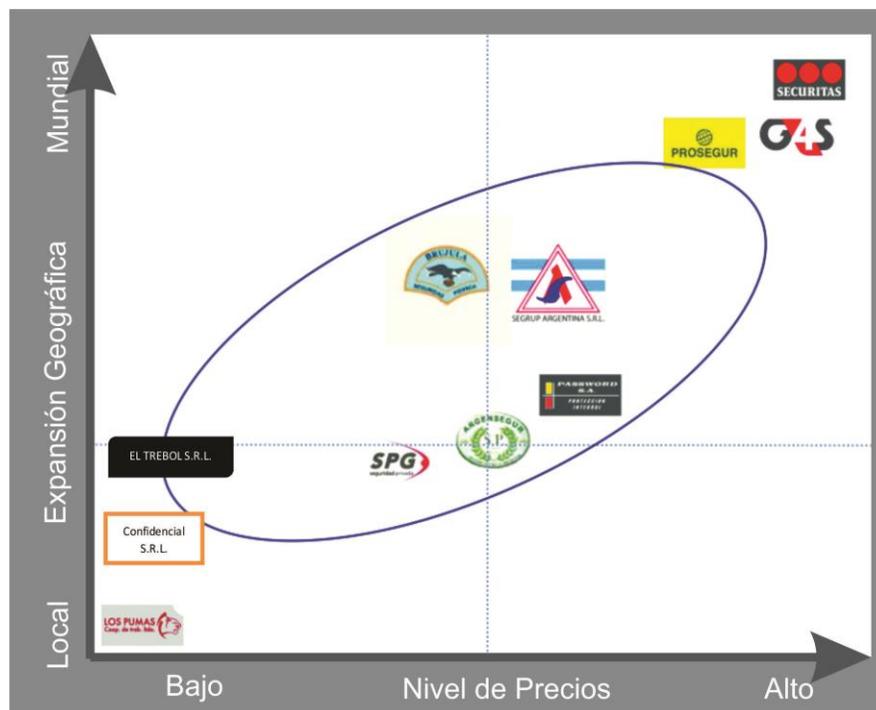


Figura 8 – Matriz de Grupos Estratégicos de Argensegur

Fuente: Elaboración propia (2018)

Al observar los grupos estratégicos del mercado se seleccionaron las empresas con las que Argensegur comparte estrategias similares y junto a ellas se comparó a una empresa mundial líder en el mercado de la Seguridad como es Prosegur.

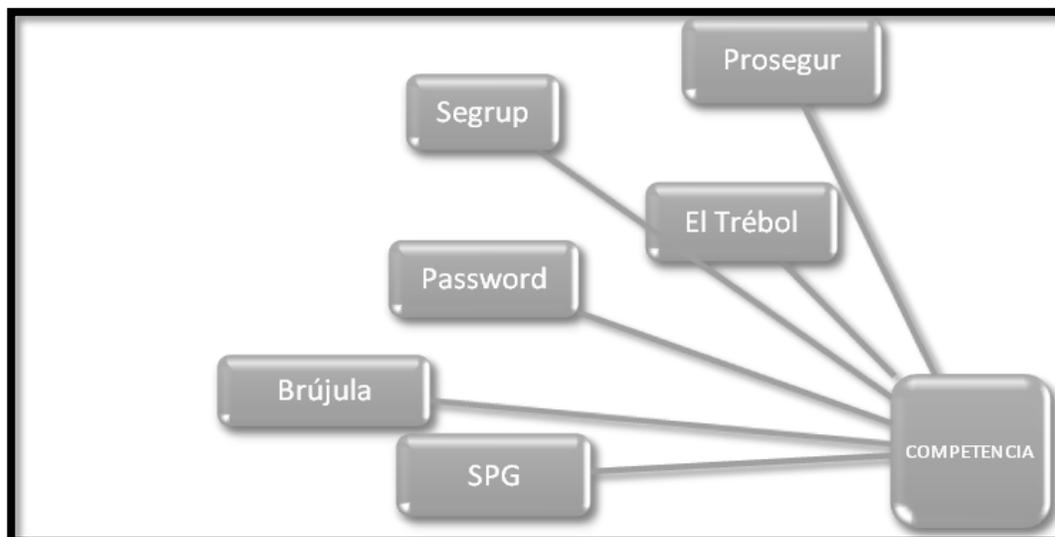


Figura 9 – Competencia de Argensegur  
Fuente: Elaboración propia (2018)

De la comparación entre las firmas anteriormente nombradas surge la siguiente tabla:

Tabla N° 2 – Comparación Competencia de Argensegur.

	EMPRESAS COMPETIDORAS	ARGENSEGUR	PROSEGUR	EL TREBOL	BRUJULA	PASSWORD	SEGRUP	SPG
	SERVICIOS OFRECIDOS	SEGURIDAD FISICA	.	.	.	.	.	.
PREVENCIÓN CUSTODIA DE VALORES EN TRÁNSITO		.	.	.	.	.	.	.
CUSTODIAS PRIVADAS		.	.	.	.	.	.	.
ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN		.	.	.	.	.	.	.
SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL		.	.	.	.	.	.	.
CIRCUITO CERRADO DE TV		.	.	.	.	.	.	.

	ALARMAS	.	.	.	.		.	.
	SERVICIOS ESPECIALES	.	.		.			
	SERVICIOS MOBILE (EN CELULAR)		.					
	CAJA DE SEGURIDAD		.		.	.		
	LOCALIZACIÓN Y RASTREO SATELITAL DE TRANSPORTE				.			
EXPANSIÓN GEOGRÁFICA		LOCAL	MUNDIAL	LOCAL	NACIONAL	LOCAL	NACIONAL	NACIONAL
NIVEL DE CLIENTES	(Alto - Bajo - Medio)	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
NIVEL DE PRECIOS	(Alto - Bajo - Medio)	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
NIVEL DE TECNOLOGÍA	(Alto - Bajo - Medio)	Medio	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo
CALIDAD DE INFRAESTRUCTURA	(Alta - Baja - Media)	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
FUERZA DE VENTAS	(Alta - Baja - Media)	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio
CALIDAD DE SERVICIOS	(Alta - Baja - Media)	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia (2018)

#### 4.6.3.3 Promoción

La empresa carece de un departamento Comercial y Marketing. No cuenta con una política de promoción para incrementar las ventas, ni destina parte de su presupuesto a acciones de promoción. Tampoco tiene vendedores que ofrezcan sus servicios a través del contacto directo.

Sólo publicita en varios sitios web gratuitos desde hace unos años y recientemente ha comenzado a enviar publicidad vía mail. A estas tareas las lleva a cabo el departamento de Administración por lo que no son acciones fuertes que generen los resultados deseados.

#### 4.6.3.4 Clientes

- Clasificación del cliente según su capacidad de decisión:

La empresa cuenta con clientes compradores, que son los clientes que compran el servicio pero que no son sus usuarios, es decir que no hacen uso del servicio. También tiene clientes consumidores y en algunos casos estas dos figuras coinciden en la misma persona.

- Lealtad del cliente:

Quienes integran Argensegur consideran que la lealtad al cliente se logra satisfaciendo sus necesidades, manteniendo o mejorando día a día la calidad de los servicios, escuchando sus sugerencias y quejas y ofreciéndoles un trato personal y directo de los puestos jerárquicos de la empresa.

Si bien los clientes pueden realizar quejas y sugerencias no hay una persona o un grupo destinado a analizarlas y llevar el control de las mismas.

La empresa no realiza Encuestas de Satisfacción al Cliente. Aunque está convencida que es una herramienta que le suma valor al servicio ya que mediante la retroalimentación se puede tomar decisiones que contribuyan a una mejora continua de los servicios que se brindan.

- Perfil del Cliente:

El cliente se caracteriza por ser exigente en cuanto a precio, calidad, respuesta y disponibilidad de plazos para abonar el servicio.

Se identifica por comprar por precio y por analizar período de cobranza. Al mismo tiempo que busca bajar sus costos, el cliente de la Seguridad Privada reclama mejoras continuas.

Los clientes comenzaron a demandar cada vez más información de las condiciones de producción del servicio.

- Nivel Geográfico:

Local, con proyección a futuro de brindar servicios en un mercado regional.

- Principales Clientes:

Argensegur desde sus comienzos mantiene una cartera reducida de grandes clientes, entre los que se destacan:

- \* Fiat Auto Argentina – Sector Privado
- \* Municipalidad de Córdoba – Sector Público - Local
- \* Ferrocons – Sector Privado
- \* UCOMA – Unión de Constructores de Maquinarias – Sector Privado
- \* Red de Farmacias– Sector Privado
- \* Córdoba Goma S.A. – Sector Privado
- \* Dayco Argentina S.A – Sector Privado
- \* Molinos Florencia S.A. - Sector Privado

De lo anteriormente expuesto se deduce que los clientes pertenecen en su mayoría al Sector Empresarial y se destaca además en el Sector Público la Municipalidad de Córdoba.

- Clientes Potenciales:

Los índices relacionados con el delito se acrecientan en forma constante, del mismo modo que la sensación de inseguridad de la población.

Desde todos los sectores sociales se elevan reclamos para que aumenten las fuerzas públicas y a su vez, los presupuestos públicos destinados a la Seguridad se mantienen o disminuyen.

Es por ello que particulares y empresas privadas que nunca antes habían consumido servicios de seguridad privado lo comienzan a solicitar.

#### *4.6.3.5. Selección y Análisis de un Proceso*

Para profundizar el análisis de esta área se seleccionó el Proceso de Venta de un Servicio, se realizó su descripción y a continuación se formuló el Diagrama de Flujo de dicho proceso

- Proceso Seleccionado: Venta de un Servicio
- Descripción Del Proceso:

El proceso comienza con la consulta del cliente, donde es atendido por el departamento de Administración, quien indaga sobre las necesidades del cliente de adquirir servicios de seguridad y/o vigilancia. En el caso de que haya interés, se plantea una propuesta y se consulta si está conforme con dicha propuesta.

1) Si el cliente está conforme, el área administrativa se encarga de organizar todo para cubrir el nuevo objetivo. Si es necesario solicita al Dpto. de Recursos Humanos que contrate nuevos vigiladores para la cobertura e inmediatamente Argensegur S.P. comienza a brindar sus servicios.

Al finalizar el mes de cobertura, el Staff Estudio Contable emite la factura correspondiente y el Dpto. de Administración procede al cobro de la misma.

Fin del proceso.

2) Si el cliente no está conforme, el área administrativa plantea otro tipo de cobertura más acorde con las necesidades del cliente y trata de retenerlo. Si el cliente acepta la nueva propuesta el área administrativa se encarga de organizar todo para cubrir el nuevo objetivo. Si es necesario solicita al Dpto. de Recursos Humanos que contrate nuevos vigiladores para la cobertura. E inmediatamente Argensegur comienza a brindar sus servicios.

Al finalizar el mes de cobertura, el Staff Estudio Contable emite la factura correspondiente y el Dpto. de Administración procede al cobro de la misma.

Fin del proceso.

3) Si el cliente no está conforme con la nueva propuesta planteada por el área Administrativa, se archivan los datos del potencial cliente para poder realizar en otro momento una propuesta diferente.

Fin del proceso.

- Diagrama De Flujo: Proceso de Venta de un Servicio

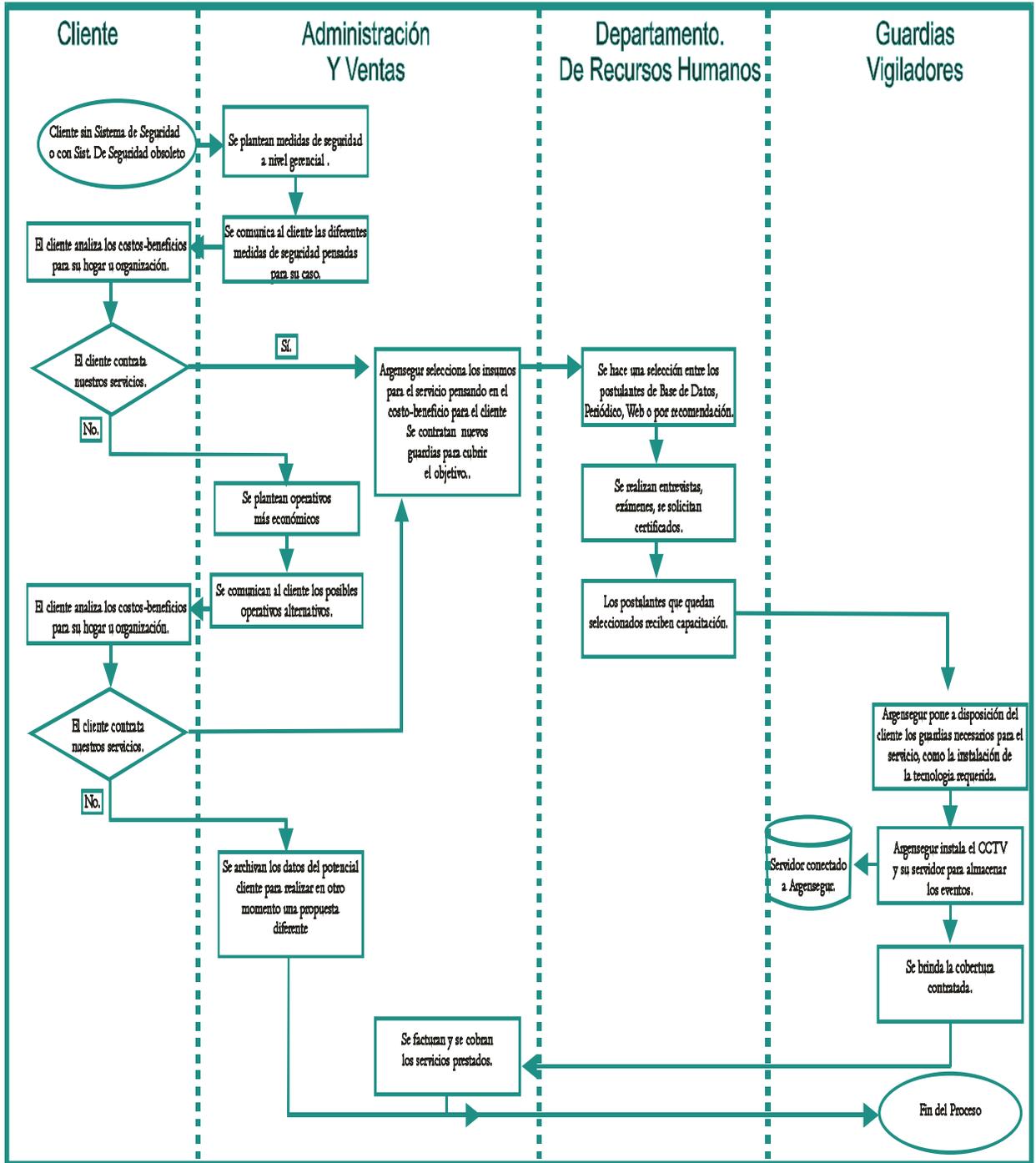


Figura 10 – Diagrama de Flujo del Proceso de Venta de un Servicio de Argensegur

Fuente: Elaboración Propia (2017).

#### *4.6.3.6 Principales Proveedores*

Los proveedores del sector son diversos y son cuidadosamente seleccionados en función de la calidad de sus productos. Los insumos y la información para las empresas de seguridad son de fácil acceso.

Se detallan a continuación la política de compras y selección de Proveedores de Argensegur:

- Las compras se realizan a proveedores que aseguren el soporte y garantías del producto.
- Se solicitan cotizaciones locales y nacionales con el fin de comparar precios.

El plazo de pago a proveedores es de contado o hasta 120 días siempre y cuando se logre negociar como importe a pagar el mismo al de contado.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Casas de uniformes, entre ellas: Jalea, Cabildo, Azules y Verdes
- Librerías: La Lola, Arroba Soluciones S.A
- Lavadero Alta Córdoba
- DSA S.A. – Informes Personales
- AMX Argentina S.A
- Shell Interfábrica
- Telecom

#### *4.6.3.7 Conclusión Área Comercial Y De Marketing*

Es en ésta área donde encontramos más falencias dado que la empresa no cuenta con un departamento comercial. Las funciones que debería cumplir este departamento están esparcidas por la dirección, la administración y el departamento de operaciones.

No se realizan encuestas de satisfacción al cliente.

No hay un seguimiento de potenciales clientes.

No existen acciones de promoción ni publicidad.

#### 4.6.4 Área Económica Y Financiera

En las empresas de servicio los estados de resultados son menos laboriosos que una empresa comercial o industrial debido a que no se entrega ningún bien o mercancía, es el caso de Argensegur que recibe dinero por la actividad realizada y el costo es representado por las erogaciones que fueron necesarias para la prestación del servicio.

Con esta información se podrán calcular algunos ratios útiles para realizar un análisis de la situación de la empresa. La capacidad financiera de una empresa se evalúa de acuerdo con su capital, deuda, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos entre otras.

<b>ACTIVO</b>	<b>30/06/2017</b>	<b>Análisis Vertical 2017</b>
<b>Caja</b>	<b>129000</b>	<b>4.75%</b>
<b>Banco Nación Cta.Cte.</b>	<b>114100</b>	<b>4.20%</b>
<b>Créditos por Ventas</b>	<b>1951300</b>	<b>71.83%</b>
<b>Otros Créditos</b>	<b>32400</b>	<b>1.19%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>2226800</b>	<b>81.98%</b>
<b>Muebles y Útiles</b>	<b>238300</b>	<b>8.77%</b>
<b>Instalaciones</b>	<b>57700</b>	<b>2.12%</b>
<b>Rodados</b>	<b>193600</b>	<b>7.13%</b>
<b>Activo No Corriente</b>	<b>489600</b>	<b>18.02%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>2716400</b>	<b>100.00%</b>

<b>PASIVO</b>	<b>30/06/2017</b>	<b>Análisis Vertical 2017</b>
<b>Proveedores y As. Vs.</b>	<b>23900</b>	<b>8.08%</b>
<b>Deudas Financieras</b>	<b>32361</b>	<b>10.94%</b>
<b>Remuneraciones y Cargas Sociales</b>	<b>171854</b>	<b>58.09%</b>
<b>Cargas Fiscales</b>	<b>51034</b>	<b>17.25%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>279149</b>	<b>94.36%</b>
<b>Otras Deudas L.P.</b>	<b>16700</b>	<b>5.64%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>16700</b>	<b>5.64%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>295849</b>	<b>100.00%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>Capital</b>	<b>2307799</b>	<b>95.34%</b>
<b>Reservas</b>	<b>112752</b>	<b>4.66%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>2420551</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO + P. NETO</b>	<b>2716400</b>	

	<b>30/06/2017</b>	<b>Análisis Vertical 2017</b>
<b>Ventas</b>	<b>15726958</b>	<b>100.00%</b>
<b>Gastos/ Costo de Servicios</b>	<b>12411954</b>	<b>78.92%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3315004</b>	<b>21.08%</b>
<b>Otros Gastos</b>	<b>383124</b>	
<b>Utilidad a i e l</b>	<b>2931880</b>	
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>1019858</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1912022</b>	

En referencia a los resultados obtenidos por Argensegur en el Período 2017, se presenta a continuación el cálculo de algunos ratios financieros a evaluar.

<b>Ratios</b>	<b>Año 2017</b>
<b>Liquidez</b> <b>( Activo Corriente / Pasivo Corriente)</b>	<b>7,98</b>
<b>Solvencia</b> <b>( Activo / Pasivo )</b>	<b>9,18</b>
<b>Endeudamiento</b> <b>( Pasivo / Patrimonio )</b>	<b>0,12</b>
<b>Productividad en ventas</b> <b>( Ventas / Costo de Ventas )</b>	<b>1,27</b>
<b>Margen de Utilidad Bruta</b> <b>( Utilidad Bruta / Ventas Netas)</b>	<b>0,21</b>
<b>Margen de Utilidad Operacional</b> <b>( Utilidad Operacional / Ventas Netas)</b>	<b>0,19</b>
<b>Margen de Utilidad Neta</b> <b>( Utilidad Neta / Ventas Netas)</b>	<b>0,12</b>

#### *4.6.4.1 Conclusión Área Económica Y Financiera*

En cuanto a la información presentada por los resultados financieros, podemos mencionar que en general la empresa presenta buenos indicadores de desempeño. Resultados que debe mantener, especialmente la gran capacidad que posee para responder con las obligaciones a corto y mediano plazo, pero se debe poner mayor esfuerzo en mejorar especialmente los márgenes sobre utilidades netas.

## 4.7 Análisis FODA

La construcción de esta matriz sirve para la formulación de las estrategias de negocio o funcionales a partir de la conciliación sucesiva de fortalezas de la empresa con oportunidades del entorno; fortalezas de la empresa con amenazas del entorno; debilidades de la empresa con oportunidades del entorno y debilidades de la empresa con amenazas del entorno.

A continuación se muestra la matriz FODA de Argensegur para obtener posteriormente conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de aprovechar las oportunidades del entorno, e intentar corregir los puntos débiles con objeto de evitar y atenuar en la medida de lo posible la incidencia de las amenazas del entorno.

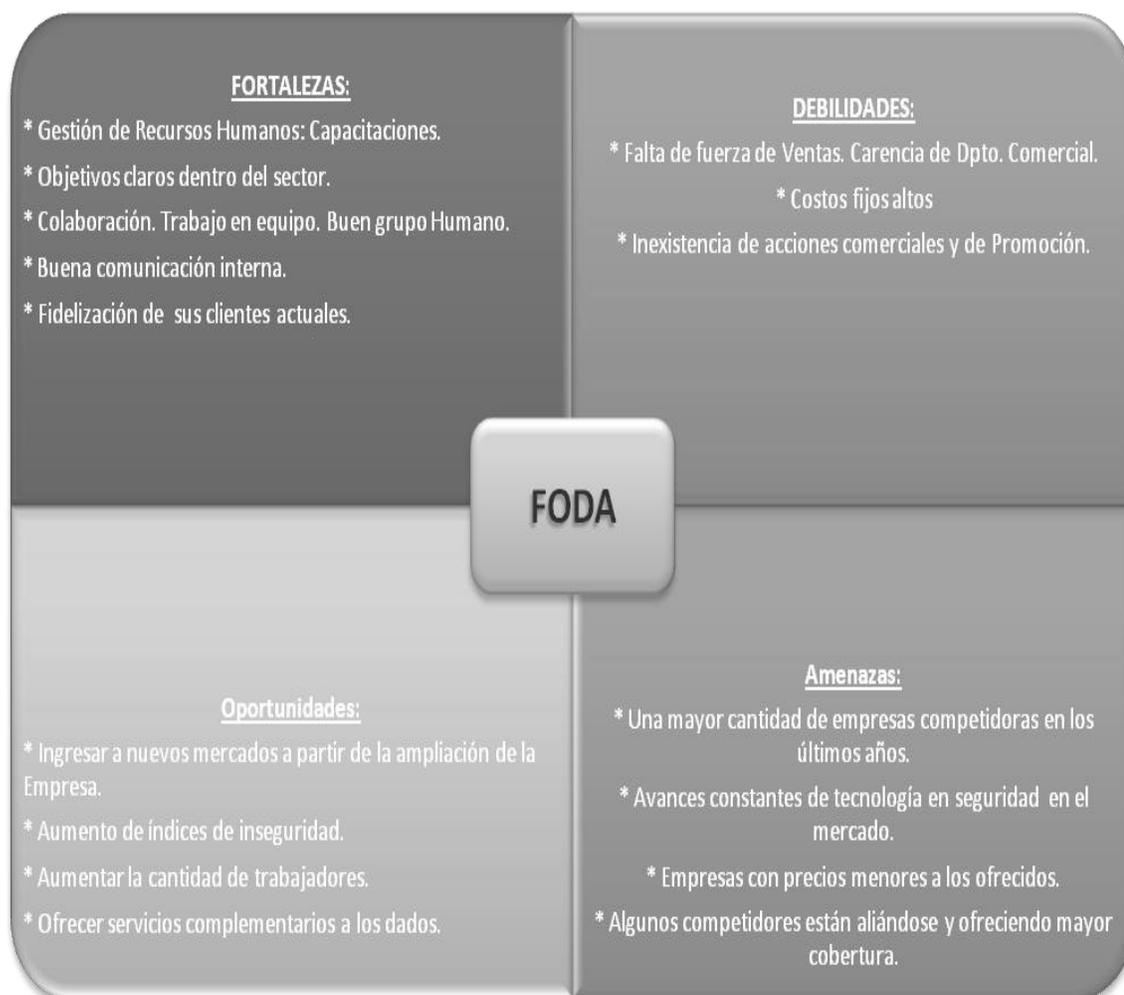


Figura 11 – Matriz FODA de la empresa de servicios de seguridad privada Argensegur

Fuente: Elaboración Propia.

De la anterior matriz se obtienen los siguientes ítems:

Argensegur tiene una estructura interna fuerte y consolidada, pero carece de un área comercial necesaria para su continuación y crecimiento en el mercado.

A pesar que perderá a su principal cliente una de sus grandes fortalezas es la fidelización de sus clientes actuales. La salida de este gran cliente se produce porque cambiaron las políticas internas del mismo y entre las novedades surgió que un proveedor de servicios no podría ser contratado por más de seis años consecutivos, y dado que si Argensegur continuaba siendo proveedor de la firma excedería este tiempo los directivos tomaron la decisión de prescindir de los servicios de Argensegur.

El resto de los clientes se encuentran fuertemente fidelizados, debido en gran medida al trato personal del Director de Argensegur con el referente del servicio en cada objetivo, sumado a la calidad de los servicios brindados.

Al no tener un área comercial no realiza publicidad ni promoción de sus servicios.

Es vital para la empresa ofrecer servicios complementarios a los brindados y sumar tecnología para no quedar desplazada por las empresas competidoras.

Si bien hay competidores con precios más bajos, la trayectoria de Argensegur y la calidad del servicio prestado permiten que sus clientes sigan eligiéndola.

#### **4.8 Diagrama Causa –Efecto**

Éste método, también denominado Diagrama de Ishikawa, permite apreciar con claridad, las relaciones entre el tema o problema general y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que él ocurra.

El objetivo principal de esta observación, es ampliar la visión de las posibles causas del problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de viables soluciones.

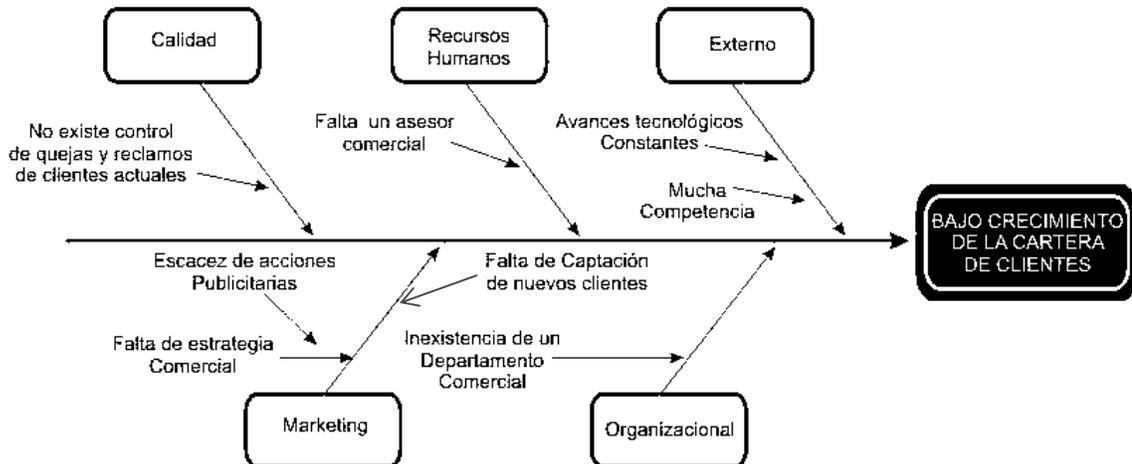


Figura 12 – Diagrama Causa- Efecto de la empresa de servicios de seguridad privada Argensegur

Fuente: Elaboración Propia (2017).

El objetivo del armado y exposición de este diagrama es observar cual es el problema principal de la empresa e identificar cuáles son las posibles causas que lo originan.

Al analizar las causas del bajo crecimiento de la cartera de clientes resaltan como efectos críticos la insuficiente fuerza de ventas y la falta de organización en la atención al cliente.

Al no existir un Departamento Comercial no hay un área o sector que se encargue de realizar ventas; y a su vez tampoco hay un asesor comercial responsable de las mismas y que esté capacitado para realizarlas adecuadamente.

Todas las tareas que se deberían realizar en este departamento faltante son compartidas entre los diferentes departamentos existentes, lo que conduce a una mala gestión en cuanto a ventas se refiere.

El Director es quien personalmente se encarga de captar nuevos clientes y es asistido por el Dpto. Administrativo.

No hay una estrategia comercial delimitada ni acciones publicitarias que posibiliten el incremento de la cartera de clientes.

En cuanto a la atención de los clientes actuales se puede afirmar que el servicio de seguridad prestado es el esperado, pero no así la atención comercial, ya que si surge algún

inconveniente o reclamo inusual hay demoras en la respuesta y falta de registros que posibiliten realizar análisis y estadísticas.

#### 4.9 Matriz De La Gran Estrategia

Aplicada al servicio de Seguridad Física que está en un mercado de rápido crecimiento como es el de los clientes privados, la matriz de la Gran Estrategia confirma que la estrategia debe ser intensiva.



Figura 13 – Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Argensegur

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Fred David (pág. 190), “Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad”.

Como las empresas del cuadrante II se desarrollan en una industria cuyo mercado está en crecimiento, la primera opción que considera Argensegur es una estrategia intensiva.

#### **4.10 Conclusión**

A pesar de la perentoria pérdida del cliente más grande y rentable de la empresa, Argensegur decide permanecer en el mercado y apuesta a su crecimiento.

El Director, haciendo uso de las fortalezas de la empresa, de la que se destaca la trayectoria en el mercado, característica por demás importante para la demanda de los servicios de seguridad y aprovechando las oportunidades del entorno, decidió que la empresa continuará prestando servicios.

Para ello es necesario reacomodar la organización, reducir la estructura de costos fijos, reforzar la fidelización de los actuales clientes y conseguir nuevos objetivos.

Es por ello que el Director, se ve obligado realizar un cambio profundo desde la Dirección y trasladarlo a los demás escalones de la organización.



## CAPÍTULO 5

### PLANES U ACCIONES

Para lograr el objetivo general del presente trabajo es necesario alcanzar en primera medida los objetivos específicos formulados. El tercero de ellos es “Definir e implementar propuestas específicas por áreas funcionales para optimizar la gestión de la organización”.

A continuación se plantean propuestas específicas por áreas de la empresa.

#### 5.1 Propuestas Específicas Por Áreas Funcionales

##### 5.1.1 Área Organizacional

1. Reducir sin pleitos laborales la nómina de empleados acorde a la estructura resultante en el tercer trimestre del año 2018.
2. Redefinir y Formalizar Roles para gestionar el cambio en el plazo de 2 meses.
3. Crear un departamento Comercial en el segundo semestre del año 2018.
4. Definir un área de calidad, en el plazo de 2 meses
5. Reformular el organigrama actual sumando el departamento comercial y el área de Calidad en el plazo de un mes.

##### 5.1.2 Área Recursos Humanos

1. Creación de un puesto de asesor comercial para el Dpto. Comercial en el segundo semestre del 2018.
2. Realizar la búsqueda del personal idóneo para cubrir el puesto de Asesor Comercial en el primer semestre del 2018.
3. Realizar una encuesta de fidelización de colaboradores en el plazo de 1 mes.
4. Efectuar una planilla de evaluación de desempeño de los trabajadores en el plazo de 4 meses.

### 5.1.3 Área Marketing

1. Definir una estrategia de ventas clara y efectiva en el plazo de 3 meses.
2. Formular un sistema de respuesta para los clientes actuales en el plazo de 3 meses.

## 5.2 Desarrollo De Propuestas Específicas Por Áreas Funcionales

### 5.2.1 Área Organizacional

1. Reducir sin pleitos laborales la nómina de empleados

Argensegur cuenta con una nómina de empleados mucho más extensa que la que necesitará luego de dejar de prestar servicios en su cliente de mayor envergadura.

Al dejar de prestar servicios a este cliente todos los esfuerzos de la Dirección de la empresa estarán dirigidos a cerrar un acuerdo con el Ministerio de Trabajo, S.U.V.I.C.O., la empresa entrante y por supuesto con los empleados afectados al objetivo en cuestión.

El objetivo de Argensegur, es continuar y crecer en el mercado y sin el logro de este acuerdo, no sería factible este objetivo ya que la empresa no cuenta con la previsión necesaria para despidos e indemnizaciones.

Es por este motivo que tanto el Staff Contable junto al Staff Jurídico comenzaron a negociar con el Sindicato Único de Vigilancia y Seguridad Comercial, Industrial e Investigaciones Privadas de Córdoba (SUVICO) para acordar el traspaso de ciento dos empleados de la nómina actual de Argensegur a la empresa entrante que brindará servicios en el cliente en cuestión.

Este acuerdo se realizará en el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Córdoba y en el mismo se pautará la modalidad del traspaso.

Se comenzó a negociar que el total de los empleados que estén dentro del acuerdo renuncie voluntariamente a Argensegur y a continuación sea contratado, bajo las mismas condiciones y conservando la antigüedad que posee en Argensegur, por la empresa entrante.

Responsable: Director, Departamento de Recursos Humanos, Staff Contable y Staff Jurídico.

Tiempo de Ejecución: Tercer trimestre del año 2018.

Recursos Necesarios: Tanto la instalación, los materiales y las horas hombres necesarias para la ejecución de este proyecto son las que habitualmente se utilizan en la empresa.

Presupuesto: No genera ningún costo extra, es sólo la inversión de horas Hombre en reuniones.

Indicador:

Nombre: Eficiencia del manejo de Desvinculación

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Cantidad de Empleados en Pleito Laboral}}{\text{Cantidad de Empleados Desvinculados}}$$

Valor de Actualidad: 0

Valor de Potencialidad: 0

Conclusión: Las partes intervinientes en el acuerdo serán: el Ministerio de Trabajo, S.U.V.I.C.O., la empresa entrante y Argensegur.

Argensegur enfocará su esfuerzo, Ministerio de Trabajo de por medio, en que los 102 empleados afectados a la cobertura de este objetivo, firmen un acuerdo de traspaso conservando la antigüedad en el empleo, renuncien a Argensegur y acto seguido sean contratados por la empresa competidora entrante.

Argensegur no tiene en su historia pleitos laborales con empleados, si el Indicador de Eficiencia del manejo de Desvinculación se conserva en valor cero la gestión del traspaso sería exitosa debido a que luego del acuerdo habrá ciento dos empleados desvinculados y para conservar la nulidad del indicador ninguno de estos empleados debería haber generado demanda alguna.

## 2. Redefinir y Formalizar Roles

Responsable: Director y Responsable del Departamento de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: 2 meses

Recursos Necesarios: Los utilizados habitualmente en la empresa

Presupuesto: Horas Hombre, Libro de Actas de 200 hojas: \$175, Impresión y anillado de 100 Manuales de Vigilador: \$ 2000.

Descripción: Al prever una gran reducción de ingresos de la empresa y al contar con ciento dos vigiladores menos del total de ciento treinta y cinco empleados en nómina descriptos en el apartado 4.6 de la presente investigación, en todos los niveles de la organización se observará el cambio.

Las tareas diarias del Departamento Administrativo serán reducidas notablemente, como así también las labores realizadas por el Estudio Contable y por el Dpto. de Recursos Humanos.

Todo proceso de cambio supone una adaptación, una superación, que no es más que un ajuste a lo ya conocido como normal y que se ha experimentado previamente.

Por lo anterior, se intenta cuidar a la organización en su conjunto y realizar una gestión inteligente en la aplicación del cambio.

En primer instancia se propone que el Director junto al Responsable de Recursos Humanos revisen y actualicen los roles de los profesionales responsables de los distintos departamentos.

El Departamento de Recursos Humanos realizará un nuevo manual de puestos y funciones. (Ver Anexo II) Se pondrá énfasis en la creación de un Reglamento y Manual del Vigilador actualizado que será entregado a cada guardia. (Ver Anexo III)

Los Responsables deberán liderar, consensuar, canalizar, apoyar y retroalimentar permanentemente los retos de cambio que propongan los componentes del equipo, creando un clima de alto grado de motivación que favorezca la gestión con éxito de los procesos de cambio que exige la situación.

Cada puesto que se ocupa en la empresa deberá tener un comportamiento deseado en sus funciones para cumplir la meta que establece un nivel de desempeño esperado, el mismo motiva y sirve como parámetro de comparación con el cual se evalúa el desempeño real.

La medición del desempeño se realizará en base a informes orales que se darán entre el subordinado y el supervisor en un período específico de tiempo donde se informará respecto a logros y dificultades presentadas en el desempeño de las actividades.

Si los resultados no son los deseados se tomarán las medidas necesarias que garanticen que las funciones se ajusten, a fin de alcanzar los resultados que se planearon en un principio.

Se plantea realizar reuniones semanales en las que participen el Director junto a los responsables de los departamentos.

Si bien, siempre hubo reuniones es necesario ordenarlas y formalizarlas, otorgándoles a los responsables de cada departamento el apoyo que necesitan de la dirección.

Estas reuniones quedarán asentadas en un libro, el “Libro de Reuniones”, que es un libro de actas donde constará la fecha de la reunión, la asistencia, los ítems tratados y los ítems pendientes.

Indicador:

Nombre: Nivel de Resolución de Tareas

Procedimiento del cálculo:

Tareas Resueltas Semanalmente

Tareas Pendientes

Valor de Actualidad: 0,6

Valor de Potencialidad: 1

Nombre: Nivel de Desempeño

Procedimiento del cálculo:

Desempeño Real del Personal \* 100

Desempeño Esperado

Valor de Actualidad: 70 %

Valor de Potencialidad: 95%

Nombre: Nivel de Cumplimiento de Capacitaciones

Procedimiento del cálculo:

Capacitaciones Reales

Capacitaciones Programadas

Valor de Actualidad: 0,5

Valor de Potencialidad: 1

Conclusión: Estas reuniones semanales fomentarán la participación y el compromiso de la dirección general y de todos los departamentos.

Fortalecerán el vínculo entre los responsables, desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente.

### 3. Crear un departamento Comercial

Responsable: Director y Responsables de Departamentos.

Tiempo de Ejecución: segundo semestre del año 2018.

Recursos Necesarios: Los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Horas Hombres de Directores y Responsables de Departamentos abocados a reuniones de planificación.

Descripción: Factores que se considerarán a la hora de organizar la estructura comercial:

- Selección de equipo de ventas
- Formación de equipo de ventas
- Política de remuneración del departamento de ventas
- Control y supervisión del equipo de ventas
- Política de distribución de zonas

Entrevista de trabajo: Se analizarán varios elementos como lo son la puntualidad, la imagen física, el nivel de energía y la coherencia que hay entre sus palabras y lenguaje corporal.

Conseguir a un cliente nuevo es difícil y costoso, por lo que la tarea del área de ventas no debe ser sólo prospectar a los nuevos, sino retener a quienes ya te compran. Se propone establecer más metas y un sistema de comisión por venta formalizada. En cuanto al tema de las remuneraciones, éstas deben constar de dos partes, una fija y una variable. Se advierte que el pago fijo deber ser el mínimo, para que impulse al vendedor a generar mayores comisiones. De esta manera, su sueldo depende del trabajo que haga y de los resultados que obtenga.

Conclusión: A pesar de la importancia que tiene el área de ventas para una empresa, muchos emprendedores la dejan de lado. Pero aunque se tenga el mejor producto o servicio del mercado, éste no se vende por sí solo. Es por eso que para alcanzar las metas

de la empresa se debe establecer un sistema efectivo para reclutar, capacitar y evaluar a los vendedores.

Dado que las instalaciones de la empresa cuentan con el espacio físico necesario y muebles y útiles adecuados para un nuevo no es preciso incurrir en costos extras a los de las horas Hombres de Directores y Responsables de Departamentos abocados a reuniones de planificación.

#### 4. Definir un área de calidad.

Responsable: Director y Responsables de Departamentos.

Tiempo de Ejecución: 2 meses.

Recursos Necesarios: Los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombres de Directores en planificaciones

Descripción: Los servicios son considerados como un sistema de producción, la calidad de los mismos depende de la respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales, una vez conocidas, deben transformarse en normas y especificaciones de desempeño.

A continuación enumeraremos las características que se deben medir para gestionar la calidad de los servicios:

- a) Tiempo. ¿Cuánto debe esperar un cliente el servicio y la terminación del mismo?
- b) Oportunidad. ¿Se realizará el servicio a la hora convenida?
- c) Totalidad. ¿Se ha realizado el servicio completo?
- d) Cortesía. ¿Los empleados saludan a los clientes?
- e) Consistencia. ¿Se realizan los servicios de la misma manera para todos los clientes?
- f) Accesibilidad y conveniencia. ¿Es fácil para el cliente obtener el servicio?
- g) Precisión. ¿Se realiza el servicio correctamente la primera vez?
- h) Sensibilidad. ¿Puede el personal del servicio responder con rapidez cuando aparecen problemas inesperados?

El Supervisor será quién se encargue de medir estas características en cada objetivo y registrarlas. Dado a la actividad que realiza la empresa, los supervisores son las personas que están permanentemente en contacto con los clientes y con los guardias.

El Departamento Administrativo entregará al supervisor una Planilla Evaluativa de Calidad para cada objetivo, y éste bimestralmente evaluará las ocho características enumeradas anteriormente y completará la planilla otorgando un valor del 1 al 10 a cada ítem.

Estos registros serán presentados al Dpto. de Administración y luego allí serán analizados y archivados en formato papel y on-line por el término de dos años.

Los elementos claves en la calidad del servicio que ARGENSEGUR brinda son:

- Los Empleados: Debido a que el cliente evalúa un servicio primeramente por la calidad del contacto humano es fundamental conseguir la satisfacción del empleado para alcanzar la satisfacción del cliente.

-La Tecnología de la información es esencial en las organizaciones modernas de servicios por los altos volúmenes de información que deben procesarse, y por la demanda de los clientes de servicios a alta velocidad.

-La Capacidad Técnica del empleado para la prestación del servicio, y su capacidad para la resolución de situaciones o problemas que se presenten durante la ejecución del servicio.

Si bien observamos que la empresa brinda un excelente servicio, aún no se aplican métodos de control de Satisfacción del Cliente. Es por ello, que se propone definir un área de calidad, ya que la misma llevará adelante los siguientes métodos:

- Estudio de la conducta de los clientes, los sucesos que ocurren en tiempo real, y las reacciones que se tienen, y la comunicación con los clientes con el fin de conseguir información que relacione el rendimiento del servicio y su impacto sobre el cliente.

Para la obtención de estos datos se utilizarán los siguientes métodos:

- Cuestionarios. Se utilizarán cuando se quiera obtener respuestas fiables entre las que responden. - Visitas a clientes, entrevistas. Se realizarán para conocer las necesidades y expectativas de los clientes vitales, fortaleciendo así las relaciones formales entre los clientes y la empresa. Se analizará la conducta de los clientes para comprobar el rendimiento de los servicios.

- Mediciones regulares de la satisfacción de clientes que se utilizarán para realizar mejoras internas.

La percepción por parte del cliente de la calidad de un servicio es influida por múltiples elementos que forman parte de la oferta de valor que realiza la empresa, entre los que destacamos:

- Modo en que se trata el contacto inicial
- Seguimiento pre-venta del potencial cliente
- Descripciones claras del servicio: características, precio, condiciones de pago, garantía, disponibilidad, apoyo postventa
- Acatamiento de las condiciones constituidas y las obligaciones contraídas.
- Notificación anticipada de cualquier cambio en las condiciones pactadas.
- Facturación clara
- Seguimiento y apoyo postventa
- Personal cordial y evidentemente dispuesto a ayudar.

-Contacto inicial:

Es considerablemente importante que el personal de contacto inicial actúe como asesor del cliente y no busque realizar la venta aplicando tácticas de presión o engaños. La empresa debe fundar claramente los parámetros de guía de estos contactos iniciales.

La primera impresión que adopte el cliente suele ser fundamental, y es muy difícil erradicar las impresiones iniciales negativas.

Este ítem para ARGENSEGUR es una fortaleza ya que hasta el momento el contacto inicial de los clientes es con el Director de la empresa, quien tiene excelente Know how de los servicios, la trayectoria, la facturación de la empresa, entre otros. En esta reunión el Director entrega al cliente potencial una carpeta institucional de la empresa, la cual está desactualizada. Para brindar mejor información se propone un re- diseño de la Carpeta Institucional. (Ver Anexo IV).

-SeguimientoPre-venta:

Luego del contacto inicial el vendedor en general busca establecer un contacto superviviente con el potencial cliente, en busca de asegurar que se aclare cualquier duda.

Los clientes deben sentir libertad de decisión, no se debe presionar para la compra. Si esto ocurre sólo se logrará que las dudas que pueda tener el cliente aumenten.

En éste punto el cliente aún no ha llegado a una decisión. Puede no tener completamente claras sus propias necesidades, y dudar del modo en que el proveedor pueda satisfacerlas. Aquí puede ser de gran utilidad el asesoramiento adecuado.

Como se expuso con anterioridad, la empresa no cuenta con vendedores y es por ello que no hay un seguimiento de pre-venta, ya que el Director está ocupado en las tareas habituales.

**-Especificaciones Claras:**

La vaguedad y falta de claridad al establecer las características y especificaciones de un producto o servicio es lo que más molesta a un cliente. Esto puede ocurrir tanto en forma intencional como por descuido, pero en ambos casos es igualmente perjudicial para la venta. Lo mismo sucede con el precio y las condiciones de pago: la falta de claridad, o la inclusión de extras que no habían sido claramente pactados entre las partes, deteriora fuertemente la imagen frente al cliente.

El Director luego de realizar el contacto inicial con el cliente, arma junto al personal administrativo la cotización del servicio, ya que cada servicio es estudiado en forma particular. Luego se contacta vía telefónica al cliente y se comunica lo cotizado.

Para reforzar esta acción se propone realizar una Hoja de Cotización Pre-diseñada, la cual será completada a la hora de cotizar cada servicio, y será entregada vía e-mail o personalmente. (Ver Anexo V).

**-Cumplimiento de lo pactado:**

Debería ser innecesario aclarar la importancia de cumplir estrictamente con lo acordado. Además del evidente quebranto que se produce cuando el proveedor no se ajusta a especificaciones y condiciones.

ARGENSEGUR respeta las condiciones pactadas del servicio y si surgen modificaciones, siempre son conversadas con el cliente.

**-Notificar los cambios:**

Es posible que el proveedor pueda cumplir absolutamente todas las condiciones pactadas con el cliente, pero en general siempre surge un imprevisto.

Tomar contacto con el cliente antes de que ocurra el evento también permite generar mayor confianza, ya que el cliente percibe que el proveedor se preocupa sinceramente por resolver sus problemas o al menos trata honestamente de reducirlos al mínimo.

Desde hace ya un tiempo, se intenta desde la empresa prever eventos y anticiparlos a los clientes. Para mejorar la atención en este ítem se propone apuntar en una agenda las fechas en que hay variación de Precio, Refuerzo de guardia por feriados, Periodo vacacional de objetivos, entre otros.

-Facturación clara:

Es indispensable una facturación transparente de lo que se pide al cliente que pague. Aún siguen existiendo facturaciones que para muchos clientes son poco claras o no transparentes.

Con frecuencia, cuando el cliente tiene una duda y recurre a la empresa para aclararla, es atendido por los administrativos, quienes en general le brindan satisfacción, ya que las facturas son simples y claras. Lo que varía mensualmente son las horas de prestación de servicios, y el precio sólo cuando media una paritaria.

-Contacto posventa:

Muchas veces una vez lograda la venta el proveedor se olvida del cliente, y concentra su esfuerzo en hallar más clientes. El comprador se siente abandonado, porque realmente ha sido abandonado.

Se propone realizar contactos posventa, para reforzar vínculo con los clientes. Esto influirá fuertemente en la actitud del cliente hacia la empresa.

-Personal cordial y evidentemente dispuesto a ayudar:

Desde hace un período ya, ARGENSEGUR hace hincapié en contratar personas idóneas al puesto y a la vez cordiales y amables, ya que los vigiladores son los que mantienen trato diariamente con el cliente.

En el caso en que el cliente este disconforme con el servicio brindado puede presentar una queja o reclamo. Éstos son generados por alguna razón valedera. Desde el punto de vista del cliente, sus expectativas no han sido satisfechas.

Los reclamos o quejas deben verse como una oportunidad para evaluar los servicios que ofrece la empresa. Una valiosa oportunidad para tomar contacto con el cliente, evaluar el servicio, su percepción del producto y conseguir que siga siendo un cliente fiel.

Es por lo detallado anteriormente que se cree necesario diseñar un procedimiento de gestión de quejas

✓ Procedimiento Gestión De Quejas y/o Reclamos:

a) Comunicación: Con el propósito de captar la información de las quejas y sugerencias de mejora del cliente establecen las siguientes formas de comunicación del cliente hacia Argensegur:

\* Presencial

\* Correo Electrónico.

\* Teléfono.

\* Libro de quejas y sugerencias.

\* Consulta Institucional directa al cliente.

b) Evaluación de la queja e investigación: Los criterios básicos que se aplican para la evaluación de la queja son: severidad, implicaciones en la satisfacción, complejidad, impacto, urgencia y sentido común.

Si la queja se declara procedente, se determinará la aplicación de una acción inmediata.

c) Clasificación Queja procedente y no procedente: Si la queja se declara no procedente, no se generará ninguna documentación. Si se declara procedente, se comunica a la Dirección y se determina la aplicación de una acción inmediata, correctiva o preventiva.

d) Investigación y solución de la queja: El Área de Calidad será responsable de atender, investigar, analizar y, conjuntamente con el Director y los responsables de departamentos, resolver la queja.

e) Cierre de la queja: El cierre de la queja lo realizará el Departamento Administrativo cuando el Área de Calidad, considere que se ha cumplido las expectativas del cliente.

f) Información al cliente de la queja o sugerencia: El Responsable administrativo se comunicará con el reclamante y le brindará información sobre la acción institucional sobre su queja.

g) Informe al Dpto. de Recursos Humanos: Cuando se considere necesario se informará al Departamento de Recursos Humanos sobre la queja recibida, con el propósito que éste ejecute acciones de capacitación al personal correspondiente o aplique el régimen disciplinario.

h) Registro y Archivo: El Departamento Administrativo archiva la documentación y elabora el informe para ser presentado en la reunión semanal.

El registro de las quejas contendrá los siguientes datos:

Fecha de producción de la queja

Cliente que reclama

Exposición de los motivos y del hecho causante

Área de trabajo o departamento al que se refiere

Receptor de la queja

Identificación si va dirigida hacia una persona

Causas de la queja

Efectos o consecuencias

Solución propuesta y adoptada, plazo para llevarla a cabo

Confirmación de resolución

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone implementar un modelo de servicio al cliente que desarrollamos a continuación:

- ✓ Plan mejoramiento del servicio al cliente

Objetivo general: Diseñar y proponer un plan de mejoramiento del servicio y atención al cliente en Argensegur, con base al análisis de la prestación del servicio.

Objetivos específicos:

- Establecer la percepción actual de los clientes por medio de la Planilla de Evaluativa de

Calidad.

- Identificar los principales problemas según los resultados arrojados por la encuesta y emitir un diagnóstico.
- Proponer un plan de mejoramiento respectivo con base a los resultados arrojados por el diagnóstico.

Evaluación de Resultados: En la Planilla Evaluativa de Calidad se valorará cada uno de los 7 ítems con una escala del 0 al 10, donde 0 representa a un cliente insatisfecho y 10 a un cliente totalmente satisfecho.

Si el resultado promedio de la Planilla arroja un valor superior o igual a 6, este valor será tomado como aceptable. Si el promedio resultara menor a 6 sería inaceptable.

En el caso que el promedio resulte inaceptable se propone:

- Realizar una jornada de capacitación para los vigiladores, en la que participe el Director y el Responsable del Dpto. de Recursos Humanos, en la cual los empleados reciban un feed back desde la empresa, reforzando lo positivo y mostrando las debilidades para corregirlas.

Beneficios:

- Conocer las necesidades de los clientes para mejorar la calidad de los servicios brindados.
- Mejorar el vínculo que existe entre la empresa y los clientes, para fidelizarlos.
- Promover cada día más el compromiso y la calidad del servicio prestado por los empleados a cada uno de nuestros clientes.

Indicador:

Nombre: Quejas y Reclamos Mensuales

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Cantidad de Quejas y Reclamos Mensuales} * 100}{\text{Cantidad de Clientes}}$$

Cantidad de Clientes

Valor de Actualidad: 30 %

Valor de Potencialidad: 0

Nombre: Eficiencia en Resolución de Quejas

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Cantidad de Quejas y Reclamos Resueltos} * 100}{\text{Cantidad de Quejas y Reclamos}}$$

Cantidad de Quejas y Reclamos

Valor de Actualidad: 80 %

Valor de Potencialidad: 100 %

Conclusión: Con la definición de un área de calidad se pretende potenciar la fidelidad de los clientes, incrementar el número de nuevos clientes, tener más oportunidades para el desarrollo institucional, y optimizar la imagen institucional, fortaleciendo la permanencia de sus miembros.

En este mercado en el que los servicios brindados y sus precios son esencialmente idénticos, el único modo de lograr diferenciación y mejorar la percepción de valor es mejorar sustancialmente la calidad de atención para lograr la satisfacción y la lealtad del cliente.

Se considera que a lo largo de toda la relación con los clientes, existen varios elementos que influyen en el modo en que el cliente percibe a la empresa. Cualquiera de ellos que falle deteriorará la relación. Por ello vale la pena definir un área de calidad para así encontrar aspectos para mejorar, y los clientes lo recompensarán con lealtad.

##### 5. Reformular el organigrama actual

Responsable: Director y Responsables de Departamentos.

Tiempo de Ejecución: 1 mes.

Recursos Necesarios: Los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombres en planificaciones.

Descripción: La empresa tiene un Organigrama en el que figuran la Dirección, tres Departamentos, Recursos Humanos, Administración y Operativo, además de los Staff Contable y Jurídico.

Con la Creación del Departamento Comercial y el Área de Calidad deberá actualizarse el Organigrama, ya que el mismo es un reflejo gráfico de cómo se maneja la empresa, y cómo se interrelacionan unos con otros a través de la Dirección con el fin único de lograr los objetivos de la empresa, entonces desarrollamos el siguiente organigrama:

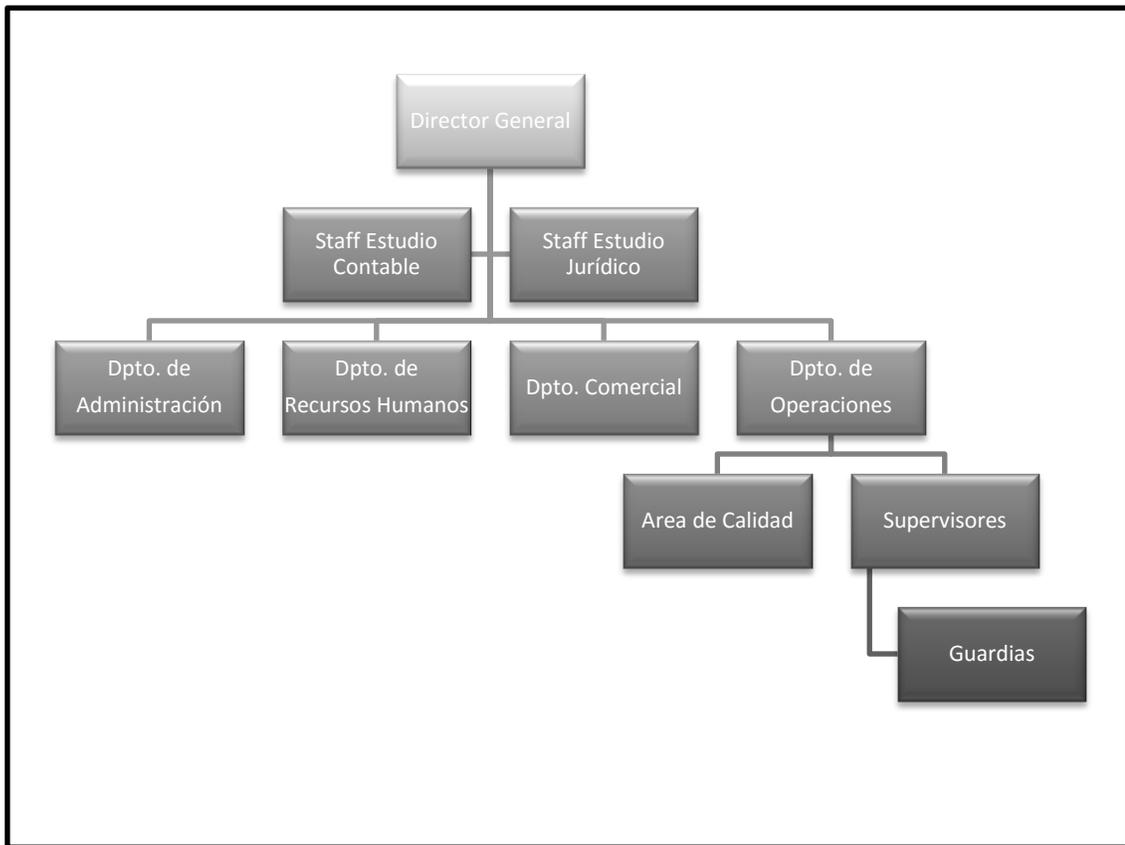


Figura 14 – Organigrama propuesto para la empresa de servicios Argensegur

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Conclusión: Con la actualización del Organigrama los Directivos y colaboradores, observarán el diagrama habitualmente, teniendo presente cuáles son las responsabilidades de cada uno.

La implantación de estas modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, se considera que uno de los medios más efectivos para fundar un clima de confianza y cooperación para el cambio lo establecen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunicará al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener. La transferencia de estos cambios se llevará cabo también por medio de tableros de comunicación y folletos informativos.

### 5.2.2 Área Recursos Humanos

#### 1. Creación de un puesto de asesor comercial.

Responsable: Director y Responsable Dpto. Comercial y de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: segundo semestre del año 2018.

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: El sueldo del asesor comercial será mensual de \$10500 + comisiones por ventas. El primer mes, el vendedor obtendrá un 10% de la facturación al nuevo cliente y los meses restantes el 3%.

Descripción: La empresa no tiene fuerza de ventas, es por ello que una de las propuestas es la creación del Dpto. Comercial y a cargo de éste se encontrará el asesor comercial.

Para ello se desarrolla a continuación la descripción del puesto:

- Nombre del cargo: Asesor comercial.
- Objetivo General del Cargo: Cumplir tanto trimestral como anualmente con el presupuesto de ventas asignado, buscando brindar una excelente atención y un eficiente manejo de las necesidades de sus clientes para así contribuir permanentemente a propiciar en ellos un alto nivel de satisfacción que asegure su fidelidad.

- Responsabilidades:

Se considera oportuno dividir las funciones del asesor comercial según las fases de su trabajo: antes, durante y después de la venta.

Antes de la venta. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.

Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.

Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión mensual o trimestral.

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del asesor comercial, se implementaran una serie de herramientas gráficas que ayuden a conseguir este objetivo que se detallan a continuación:

-Fichas de cliente: El vendedor deberá dedicarle al trabajo al menos cuatro horas diarias de lunes a viernes trazando algunas rutas acompañado de este tipo de documento; en él se

recogen los datos del cliente, de la empresa de seguridad contratada, fecha de vencimiento del contrato actual, forma de pago y plazos, servicios que solicita y observaciones.

-Informe de gestión: Se entregará mensualmente o se enviará semanalmente. Tiene como finalidad conocer la actividad diaria del vendedor, el resultado de la gestión de ventas, el grado de cobertura de los objetivos, clientes nuevos conseguidos, los servicios vendidos y las observaciones realizadas.

Indicador:

Nombre: Entrevistas con Potenciales Clientes

Procedimiento del cálculo:

Entrevistas Reales con Potenciales Clientes

Entrevistas Esperadas a Clientes Potenciales

Valor de Actualidad: 0,2

Valor de Potencialidad: 1

Nombre: Captación de Clientes

Procedimiento del cálculo:

Cantidad de Nuevos Clientes

Cantidad de Visitas a Clientes Potenciales

Valor de Actualidad: 0

Valor de Potencialidad: 1

Conclusión: Ante la realidad social y económica por la que atravesamos es muy importante para la empresa generar nuevos clientes, por lo que la promoción y la motivación del vendedor ha de ser un propósito constante de la dirección de ARGENSEGUR.

## 2. Realizar la búsqueda del personal idóneo para cubrir el puesto de Asesor

Responsable: Dpto. de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: segundo semestre del año 2018.

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombres en entrevistas de postulantes y análisis.

Aviso Clasificado en diario La Voz del Interior por cuatro días \$578,60.

Descripción: Seleccionar adecuadamente a un asesor comercial puede permitir construir un fuerte pilar sostén del futuro de la empresa. El asesor comercial vale de enlace entre el cliente y la empresa. Es por ello que en primer lugar se publicará la búsqueda en los clasificados del Diario La Voz del Interior, solicitando que los interesados envíen su currículum vitae vía e-mail.

El Dpto. Administrativo realizará un primer filtro y solicitará informe social y laboral de los postulantes que estén aptos para el puesto.

Luego el Dpto. de Recursos Humanos realizará una entrevista con cada postulante apto. En las mismas se tendrá en cuenta su actitud y presencia ya que un asesor comercial es la imagen de la compañía.

Se analizará también la forma de comunicarse además de tener en cuenta determinadas características y aptitudes personales:

Actitud positiva.

Dinámico.

Sincero.

Capacidad investigadora.

Asertividad.

Buena memoria.

Autodisciplinado.

Empático.

Extrovertido.

Determinado.

Tolerante al fracaso.

Entusiasta.

Paciente.

Todas estas características mencionadas no serían suficientes si el asesor carece de habilidades relacionadas con la venta directamente además de una actitud positiva.

El Asesor Comercial tiene un gran potencial como informador de una realidad del mercado que los administradores muchas veces desconocen.

Esta información no sólo le permitirá a la empresa y al asesor poder darle a ese cliente una mejor atención y ofrecerle una experiencia de compra más satisfactoria, sino también utilizar toda esa información para incorporarla en la elaboración de los futuros objetivos y estrategias de ventas asociadas.

El o los postulantes seleccionados por el Departamento tendrán una segunda entrevista, el día viernes siguiente, con el Director Operativo.

Una vez culminado el proceso de entrevistas se realizará una reunión de Directorio donde se analizará cuál de las personas interesadas es la más apta para el puesto.

Se convocará a la persona seleccionada y se informará de la decisión.

Indicador:

Nombre: Nivel de Cumplimiento de Perfil
Procedimiento del cálculo:
<u>Postulantes Seleccionados</u>
Entrevistas Concretadas
Valor de Actualidad: 0,3
Valor de Potencialidad: 0,8

Conclusión: Elegir adecuadamente un asesor comercial puede permitir construir un fuerte pilar donde sostener el futuro de la empresa, es por esta razón que se pondrá énfasis en la búsqueda de una persona con perfil apto para el puesto.

### 3. Realizar una encuesta de clima laboral

Responsable: Dpto. de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: Un mes.

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombre

Descripción: Esta propuesta es un intento de búsqueda de cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador.

Un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa porque su vinculación con ella es mayor. Su estado de ánimo influye decisivamente en el desempeño de sus funciones y en su nivel de productividad.

Para ello se desarrolla la siguiente encuesta que aclarará cuál es el estado de ánimo real del equipo humano de Argensegur. La misma se entregará en reuniones grupales y serán completadas en forma anónima.

Una encuesta de clima laboral se puede armar, realizar y analizar en un plazo de tiempo relativamente corto, algo que no sucede con otras herramientas de medición del ambiente laboral como los estudios o las auditorías que requieren mucha más elaboración y planificación.

En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Argensegur como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Muy satisfecho  
 Bastante satisfecho  
 Poco satisfecho  
 Nada satisfecho



Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas  
 Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no  
 No se me reconoce en absoluto.

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Se preocupa en escucharme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me exige de forma razonable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce bien mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Desalojo de emergencia	<input type="checkbox"/>				
Descripción del puesto(s)	<input type="checkbox"/>				

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

No  Sí

Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

Sí  No

10. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre Argensegur?

Sí  No

11. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados?

Figura 15 – Encuesta de Clima Laboral propuesta para la empresa de servicios Argensegur

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Indicador:

Nombre: Satisfacción del Trabajador

Procedimiento del cálculo:

Encuestas con Resultados Positivos

Encuestas Realizadas

Valor de Actualidad: 75%

Valor de Potencialidad: 100%

Conclusión: En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa no puede permitirse el lujo de perder a sus mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro.

Argensegur trata a los empleados como los activos más importantes que posee. El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados.

Cuando se reconoce a la gente activamente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

#### 4. Efectuar una planilla de evaluación de desempeño de los trabajadores

Responsable: Dpto. de Recursos Humanos conjuntamente al Supervisor.

Tiempo de Ejecución: Cuatro Meses

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombres.

Descripción: La evaluación del desempeño implica considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño del trabajador en su puesto.

Se propone completar la planilla de evaluación de desempeño mensualmente porque el propósito es modificar la actitud y motivar al personal a una superación del trabajo y mejora continua.

El calificador obtendrá datos cada mes y una vez finalizado el trimestre, analizará los cambios producidos en sus trabajadores para así poder reforzar los puntos fuertes y trabajar conjuntamente en las debilidades y carencias.

Planilla evaluación desempeño y prestaciones de vigiladores Argensegur												
Nombre y Apellido												
	Mes	Uniforme	Higiene	Presencia	Puntualidad	Predisposición	Comunicación	Motivación	Libro de Actas	Suspensiones	Ausencias	Total mensual
1	Enero											
2	Febrero											
3	Marzo											
4	Abril											
5	Mayo											
6	Junio											
7	Julio											
8	Agosto											
9	Septiembre											
10	Octubre											
11	Noviembre											
12	Diciembre											
Total:												
Porcentaje:												
Puntuación												
Inadecuado (1-2)												
Regural (3-4)												
Aceptable (5-6)												
Optimo (7-8)												
<p><b>Uniforme:</b> su evaluación consiste en observar que se presente con la camisa, el pantalón, la corbata y todos aquellos elementos provistos por la empresa para uniformar al personal.</p> <p><b>Higiene:</b> consiste en observar la pulcritud con la cual el guardia se presenta a tomar servicio.</p> <p><b>Presencia:</b> evaluar el largo del pelo, rostro bien afeitado, uñas cortas y limpias, etc.</p> <p><b>Puntualidad:</b> observar el horario de ingreso de todos los dependientes a su cargo.</p> <p><b>Predisposición:</b> consiste en evaluar la predisposición al trabajo, el respeto hacia las consignas, el puesto y el clima laboral que genera con sus compañeros, etc.</p> <p><b>Comunicación:</b> se evalúa el desempeño y el desenvolvimiento en las tareas asignadas y el trato con el personal del servicio</p> <p><b>Motivación:</b></p> <p><b>Libro de Actas:</b> observar la prolijidad y la forma de detallar las novedades ocurridas en su turno de trabajo.</p> <p><b>Ausencias</b></p> <p><b>Observaciones:</b> detalle de comentarios a tener en cuenta hacia la persona evaluada.</p>												



Figura 16 – Planilla de Evaluación de Desempeño propuesta para Argensegur.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Indicador:

Nombre: Cumplimiento de Evaluación

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Planillas de Desempeño Realizadas}}{\text{Cantidad de Empleados}}$$

Valor de Actualidad: 0,8

Valor de Potencialidad: 1

Nombre: Nivel de Desempeño

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Planilla de Desempeño con Promedio Mayor o Igual a 5}}{\text{Planillas de Desempeño Realizadas}}$$

Valor de Actualidad: 0,65

Valor de Potencialidad: 1

Conclusión: Se considera importante contar con una planilla de desempeño, ya que permite en primer instancia obtener información del comportamiento de los trabajadores ante su propio trabajo, luego esa información sirve para tomar decisiones, permitiendo mejorar la comunicación laboral, generando un ambiente de confianza para comunicar lo que el trabajador considera correcto desde su punto de vista y generando el dialogo para cualquier situación entre jefe y colaborador.

### 5.2.3 Área Marketing

1. Definir una estrategia de ventas clara y efectiva.

Responsable: Director conjuntamente con el Responsable del Dpto. Comercial.

Tiempo de Ejecución: Tres Meses

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Renovación del Dominio de la página de Internet \$270 Anuales.

Re-Diseño de Página Web y Hosting \$2500 por única vez + \$1000 anuales.

Descripción: Para una empresa de servicios es muy importante atraer potenciales clientes y mantener a los actuales realizando estrategias de marketing de atracción y relacional, aportando valor para ganar confianza.

Es por ello que se plantea re-diseñar el sitio web hacia donde irá dirigido la gran mayoría del tráfico que se generará con las diferentes estrategias y acciones que se realizarán de marketing, para conseguir vender o convertir en leads de potenciales clientes. Por este motivo se deberá dedicar una gran atención al diseño, arquitectura, accesibilidad, usabilidad y sobre todo al mantenimiento de estos sitios webs.

Este trabajo será delegado a una agencia de Diseño.

Conjuntamente se creará y mantendrá actualizada una página en Facebook, dado que al mismo tiempo en que se generan muchas relaciones se puede obtener una de las grandes ventajas de participar en ellas que es la posibilidad de difundir los contenidos de atracción, ya sean propios, cómo los externos de la empresa, que sea calidad y de interés para el perfil objetivo.

Además se propone crear una base de datos segmentada y actualizada de clientes y potenciales clientes, a los que se enviarán e-mails con banners promocionales.

La información que brinde el departamento comercial puede generar buenas ideas en cuanto a marketing se refiere.

Conclusión: El objetivo de esta propuesta es crear un circuito estratégico, en el que aportando valor, Argensegur genere confianza; creando una comunidad de potenciales clientes, que al mismo tiempo ayuden a posicionar en el mercado, la empresa y su marca.

Con el desarrollo adecuado y la constancia en la mejora del proceso, se generará una base de datos de potenciales compradores, que llegarán a ser, en el largo plazo, la base de crecimiento y de sostenibilidad de la empresa.

## 2. Formular un sistema de respuesta para los clientes actuales

Responsable: Responsable del Dpto. Administrativo en conjunto con el Dpto. Comercial y el de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: Tres Meses

Recursos Necesarios: Ninguno adicional a los utilizados habitualmente en la empresa.

Presupuesto: Hs. Hombre

Descripción: El compromiso es un aspecto fundamental para que el cliente detecte que su queja o reclamo están cubiertos. La empresa se debe comunicar con el cliente para indicarle que la gestión está realizada o se está gestionando.

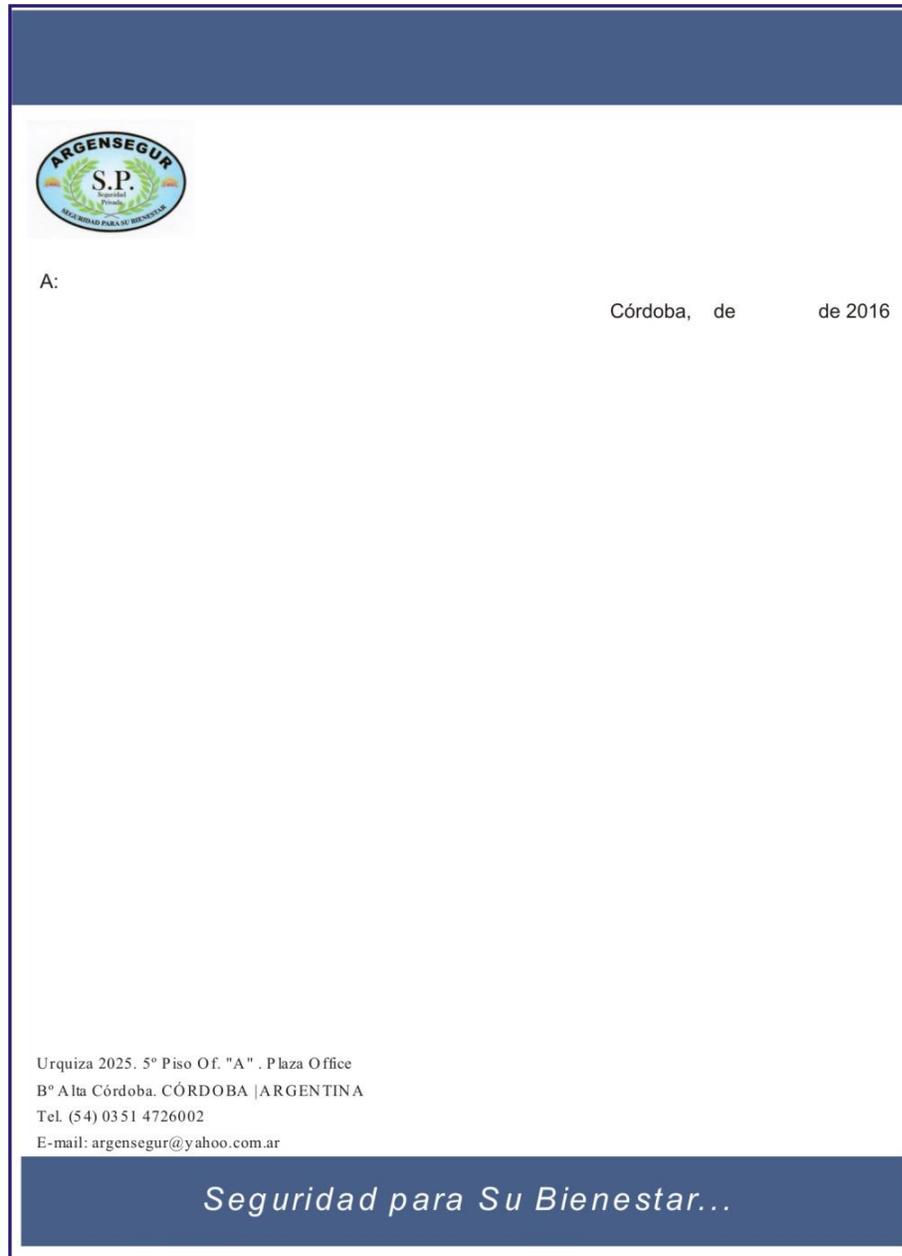
Anteriormente fue propuesta la creación del Procedimiento de Gestión de Quejas.

Es muy importante informar a los clientes la resolución que se ha determinado hacia su petición, reclamo, duda, consulta, o incidencia. Si la resolución es positiva, deberemos indicarles el método y plazo de la compensación que vamos a ofrecerles. Si la resolución es negativa, es muy importante saber explicar los motivos, con una argumentación razonada.

Las quejas son recibidas por un Supervisor o el Director, y la mayoría son realizadas telefónicamente por el cliente, y de la misma manera son respondidas.

Se propone diseñar una hoja de Informes de Novedades, y cada vez que el cliente presente una queja o realice una sugerencia, se asentará en una Planilla de Quejas e Informes y cuando se resuelva se enviará un Informe con la resolución vía e-mail al cliente.

En el caso que surja una novedad en el objetivo se completará la Hoja de Informe y se enviará al cliente y también quedará asentado en la Planilla Resumen de Quejas e Informes.



Indicador:

Nombre: Resolución de Quejas
Procedimiento del cálculo: $\frac{\text{Cantidad de Quejas Solucionadas}}{\text{Cantidad de Quejas Recibidas}}$
Valor de Actualidad: 1
Valor de Potencialidad: 1

Nombre: Eficacia en Resolución de Quejas

Procedimiento del cálculo:

$$\frac{\text{Cantidad de Quejas Solucionadas en el Día}}{\text{Cantidad de Quejas Solucionadas}}$$

Valor de Actualidad: 0,9

Valor de Potencialidad: 1

Conclusión: Si bien el nivel de resolución de quejas es el esperado, ya que si fuese necesario se ocupa personalmente el director de Argensegur en resolver la cuestión que surge, se considera preciso formular y formalizar un sistema de respuesta de clientes actuales para optimizar el tiempo de resolución de una interacción y mejorar la satisfacción del cliente. Si Argensegur desea tener un buen nivel de satisfacción del cliente y una buena imagen de empresa, es imprescindible optimizar el tiempo y calidad de respuesta en el servicio de atención al cliente.

### 5.3 Presupuesto Para Implementación De Acciones Propuestas

La eficiencia es la capacidad de alcanzar el resultado en cuestión, con el mínimo de recursos posibles viable.

Como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, Argensegur comenzará a transitar uno de los peores momentos económicos en su historia, es por ello que las acciones propuestas requieren de mínima inversión y, por el contrario, mucha participación y colaboración de todas las personas que forman parte de la empresa.

La mayoría de las propuestas requieren Horas Hombres del Director o de los Responsables de Departamentos; estos cargos son ocupados por personas muy comprometidas con la empresa y sus sueldos son fijos, no varían de acuerdo a las horas trabajadas. Por lo que no generan un costo extra.

Las restantes propuestas requieren una mínima inversión de \$ 17023,6; de los cuales \$5253,60 serán abonados por única vez, \$10500 mensualmente (Sueldo de Asesor Comercial) y \$1270 anualmente.

Por lo antes detallado se puede observar que las acciones propuestas son del tipo cualitativas.

Las mismas no implican Riesgo para la empresa y para llevarlas a cabo no se necesitan fuentes de financiamiento.

Tabla N° 2 – Esquema de Presupuesto Implementación de Acciones propuestas a Argensegur

N°	TAREAS	Pago Único	Pago Mensual	Pago Anual
1	Reformular el Organigrama Actual	\$ -	\$ -	\$ -
2	Realizar Encuesta de Fidelización de colaboradores	\$ -	\$ -	\$ -
3	Redefinir y Formalizar Roles	\$ -	\$ -	\$ -
4	Definir un Área de Calidad	\$ -	\$ -	\$ -
5	Definir Estrategia de Venta Clara y efectiva	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 1.270,00
6	Formular un Sistema de Respuesta a Clientes	\$ -	\$ -	\$ -
7	Efectuar Planilla de Desempeño de los Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -
8	Reducir Nómina de Empleados sin Pleitos	\$ 2.175,00	\$ -	\$ -
9	Crear un Departamento Comercial	\$ -	\$ -	\$ -
10	Crear un Puesto de Asesor Comercial	\$ -	\$ 10.500,00	\$ -
11	Realizar la Búsqueda de Personal Idóneo para Asesor	\$ 578,60	\$ -	\$ -
		\$ 5.253,60	\$ 10.500,00	\$ 1.270,00
	Presupuesto Total Estimado Primer año 	\$		17.023,60

Fuente: Elaboración Propia (2017).

## 5.4 Cronograma de Avance

Para realizar el cronograma de avance se utilizó una herramienta visual para la planificación y programación de actividades sobre una línea del tiempo, denominada diagrama de Gantt. Este gráfico permite al interesado establecer el comienzo y la duración de cada actividad.

El uso de esta herramienta, cuya autoría se le asigna a Henry Laurence Gantt, está muy extendido entre los profesionales de la gestión de proyectos, ya que permite dividir el proyecto en tareas mínimas.

Tabla N° 2 – Diagrama de Gantt

N°	TAREAS	1° Semestre 2018					2° Semestre 2018				
1	Reformular el Organigrama Actual	■									
2	Realizar Encuesta de Fidelización de colaboradores		■								
3	Redefinir y Formalizar Roles			■							
4	Definir un Área de Calidad				■						
5	Definir Estrategia de Venta Clara y efectiva					■					
6	Formular un Sistema de Respuesta a Clientes						■				
7	Efectuar Planilla de Desempeño de los Trabajadores							■			
8	Reducir Nómina de Empleados sin Pleitos								■	■	■
9	Crear un Departamento Comercial								■	■	■
10	Crear un Puesto de Asesor Comercial								■	■	■
11	Realizar la Búsqueda de Personal Idóneo para Asesor								■	■	■

Fuente: Elaboración Propia (2018).



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIÓN FINAL

El presente documento se comenzó a escribir días después que la empresa analizada recibió la noticia de la partida de su principal y más grande cliente. Momentos en que Argensegur transcurría por la peor crisis en su historia.

Fue entonces cuando se debieron tomar decisiones audaces y críticas para marcar el destino de la empresa. Donde todo indicaba que la empresa debía dejar de funcionar o hacer cambios profundos para apostar a mantenerse y tratar de crecer.

Durante el transcurso de ésta investigación se realizó un extenso trabajo de obtención de información que permitió realizar un análisis objetivo de Argensegur, así como del entorno en el que se desarrolla para realizar una propuesta que pueda desplegar sus potencialidades.

Considero que todos los conocimientos aplicados en el presente trabajo y el *know how* adquirido durante su elaboración permitirán que el futuro de Argensegur sea muy diferente a lo que se esperaba al recibir la desagradable noticia. En este período de crisis es moneda corriente el cierre de empresas del sector; entre los años 2016 y 2018 quebraron un amplio número de empresas de seguridad, entre ellas C&C Seguridad, Bacar, Minya y varias más.

Adoptando las medidas propuestas para poder alcanzar el Objetivo General planteado, Argensegur afrontará la pérdida con actitud sólida y firme, con una cartera de clientes fidelizados, con rentabilidad y sin juicios laborales.



## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes de Texto

- Fidias G. Arias (2006). El Proyecto de Investigación. 5ª Edición. Caracas. Editorial Episteme
- David, Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14ª. Edición. Editorial Pearson. México.
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998). Planeación Estratégica Aplicada. 1ª Edición. Bogotá.
- Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. México. Editorial Continental.
- Ferro Veiga, José Manuel (2012) El gran libro de la vigilancia y seguridad privada: Guía práctica para vigilantes y auxiliares de seguridad. España. Editorial Bubok Publishing S.L.
- Soto, E. y Dolan, S. (2004). Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. México. Editorial Thomson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. 2ª Edición. España. Editorial Gestión 2000.

### Fuentes de Internet:

- Legislación Provincial de Córdoba Ley 9236 (2018). Disponible en: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7FA0A2C30F9B45570325723400666528?OpenDocument&Highlight=0,9236>. Fecha de consulta: Enero de 2018.
- Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad (2017). Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/>. Fecha de consulta: Diciembre de 2017
- INDEC (2017). Disponible en: [https://www.indec.gov.ar/nivel2\\_default.asp?id\\_tema=3&seccion=E](https://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?id_tema=3&seccion=E). Fecha de consulta: Diciembre de 2017



## ANEXO I

### Descripción de la empresa

Nombre de la empresa: ARGENSEGUR

Dirección: Av. Juan B. Justo N° 3305 - B° Alta Córdoba – Córdoba - Argentina

Tipo de empresa: Unipersonal / De Servicios/ Responsable Inscripto

Sector: Seguridad Privada

Mercado: Local / Ciudad de Córdoba

Tamaño: Mediana Empresa

Departamentos: Dirección General / Dpto. de Administración / Dpto. de Recursos Humanos

Cantidad de empleados: 135

Antigüedad: 22 AÑOS

Actividad: Empresa de servicios dedicada a la Seguridad Privada

Logotipo de la empresa:



Localización: Av. Juan B. Justo N° 3305 - B° Alta Córdoba – Córdoba - Argentina

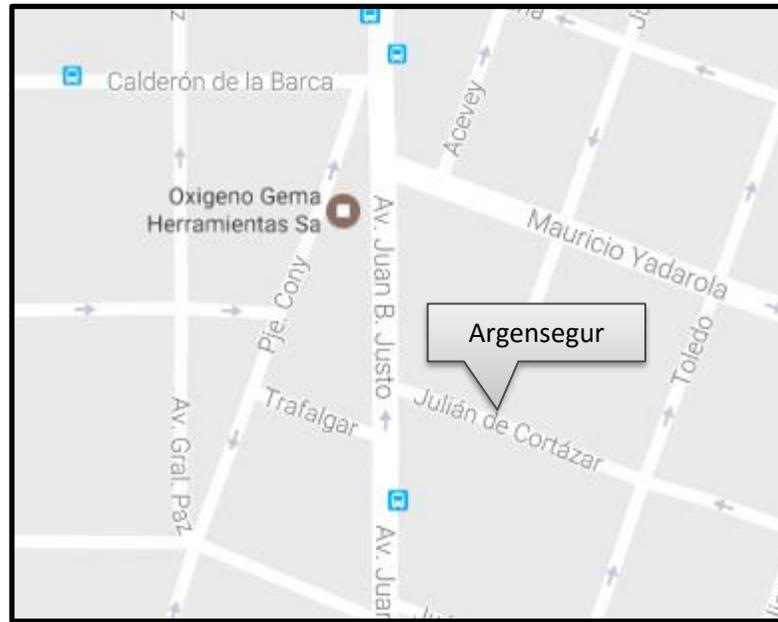


Figura 1 – Localización geográfica de las oficinas de Argensegur

## ANEXO II MANUAL DE PUESTOS



## **ARGENSEGUR**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Director General

**SUPERVISA A:** Director Operativo, Administrativo y Recursos Humanos

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización

**HABILIDADES ESPECIALES:**

Creatividad - Planificación. - Iniciativa. - Interés por los clientes y los empleados- Responsabilidad. - Capacidad para comunicarse. - Visión de Conjunto. - Capacidad para la toma de decisiones. - Capacidad para dirigir y motivar el grupo. - Trabajo en Equipo.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Establece políticas.
- Establece objetivos estratégicos en áreas como satisfacción de intereses, servicios, rentabilidad, eficiencia, inversiones, desempeño de la organización, responsabilidad pública, entre otros.
- Ejerce la rentabilidad jurídica, comercial y administrativa de la empresa.
- Asegura una buena alineación estratégica entre la organización y el medio.
- Traduce los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas.
- Se encarga de designar a los Directores de los departamentos, de acuerdo a las necesidades que considere.
- Dirige las reuniones periódicas del equipo para la revisión del plan de actividades y aprobar cualquier modificación sobre el original.
- Realiza actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- Fijar objetivos, desarrolla planes estratégicos y operativos, diseña la estructura y establece procesos de control.
- Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Director Operativo

**SUPERVISA A:** Supervisor

**HABILIDADES ESPECIALES:**

Creatividad - Planificación. - Iniciativa. - Interés por los clientes y los empleados- Responsabilidad. - Capacidad para comunicarse. - Visión de Conjunto. - Capacidad para la toma de decisiones. - Capacidad para dirigir y motivar el grupo. - Trabajo en Equipo.

#### PRINCIPALES FUNCIONES:

- Planea, organiza, dirige, coordina y controla los procesos operativos.
- Diseña Sistemas de Seguridad y planes operativos de acuerdo a lo establecido por la Dirección General, para la implementación en instalaciones del cliente.
- Fija los estándares de calidad del sistema de seguridad que permitan asumir la responsabilidad del patrimonio del cliente.
- Dicta los lineamientos de políticas, objetivos y metas del área traduciéndolos en planes de acción, los mismos que deberán ser concordantes con las metas y objetivos de la Dirección.
- Administra al personal operativo en cuanto a la asignación de puestos, descansos, vacaciones, retenes y otros.
- Administra eficientemente los recursos materiales tales equipos de comunicación, implementos de seguridad, vehículos y otros necesarios para sus operaciones, de tal forma que éstos se encuentren en óptimas condiciones de uso y operatividad.
- Se encargará de establecer, implementar y mantener los objetivos del Sistema de Gestión Integrado en la organización.
- Vela por el cumplimiento de las disposiciones que involucren al Sistema de Gestión Integrados.

NOMBRE DEL PUESTO: Administrativo

SE REPORTA A: Director.

SUPERVISA A: No ejerce supervisión.

REQUISITOS MÍNIMOS GRADO ACADÉMICO: Bachiller en Comercio y Administración o estudiante de carrera universitaria afín al cargo o experiencia de un año en puestos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo y paquetes para presentación.

ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización, capacidad de laborar con metas de trabajo.

ACTITUD: Iniciativa, propositivo, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.

**DESCRIPCIÓN GENERAL:** Ejecutar labores diarias administrativas, siguiendo instrucciones y procedimientos claramente establecidos, en el manejo de documentación de la empresa.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:**

- Recepciona y clasifica la documentación del Director.
- Redactar la correspondencia, de acuerdo a las especificaciones generales.
- Recibe, elabora o revisa documentación general entrante o saliente.
- Elabora mensualmente planillas, actas y notas.
- Brinda información al Staff Contable para la liquidación de sueldos e impuestos.
- Brinda información al Staff Jurídico para lograr un normal funcionamiento.
- Clasifica la información, lleva registros de control de pagos a proveedores.
- Digita información para actualización de datos.
- Atiende consultas y requerimientos de los diferentes departamentos.
- Gestiona cambios, traslados, llamados de atención y reclamos.
- Elabora y archiva la información de carácter administrativo y operativo, en lo relacionado a requerimientos específicos.
- Elabora el diagrama mensual de puestos y servicio.
- Gestiona o tramita acciones según procedimientos establecidos.
- Atiende al personal de la institución brindando información cuando es solicitada.
- Sirve al personal interno y externo de la Institución brindando la información u orientación solicitada.
- Solicita información de tipo administrativa y/o técnica a quien corresponda para el buen funcionamiento de la empresa.
- Lleva el chequeo y la supervisión del Plan de Trabajo y del Plan de Trabajo Presupuestario mensualmente.
- Gestiona trámites para dar cumplimiento a los reclamos hechos por los clientes.
- Asiste a reuniones que convoque la Dirección Superior.
- Colabora en otras actividades cuando el Director así lo solicite.
- Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción.
- Es responsable de las compras. Debe solicitar presupuesto a distintos proveedores y analizar el más conveniente.
- Asignar las facturas correspondientes a los clientes.
- Se encarga de todos los pagos de la empresa: servicios, productos, impuestos, entre otros, apoyando a Contabilidad y áreas diversas.

**ESPECIFICACIONES RESPONSABILIDADES:** Manejo y cuidado del equipo asignado para uso y custodia; mantener los registros y controles a su cargo debidamente

actualizados; por las relaciones con funcionarios y empleados. El adecuado uso de los archivos de la empresa.

**AMBIENTE:** De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Supervisor

**SE REPORTA A:** Director Operativo.

**SUPERVISA A:** Vigiladores.

**GRADO ACADÉMICO:** Tener estudios en Administración y/o carreras afines.

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Haber recibido capacitación en gestión de seguridad y en temas gerenciales.

**HABILIDADES ESPECIALES:** Planificación. - Responsabilidad. - Creatividad. Capacidad para comunicarse - Capacidad para la toma de decisiones. - Capacidad para trabajar en equipo - Visión de conjunto, considerar todos los aspectos importantes de una situación. - Interés por clientes y empleados.

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:**

- Ejerce un control sobre aquello que se encuentran bajo su supervisión directa. Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando.
- Verifica las condiciones generales en los puestos de servicio. E informar por escrito para mejorarlo.
- Mantiene un registro completo y actualizado de los puestos de servicio bajo supervisión, donde aparezcan datos como: nombre y dirección del puesto, teléfonos del puesto, nombres y teléfonos de los responsables con los que debe comunicarse en caso de emergencia, nombres de los guardias de seguridad, cantidad, así como también otro detalle que se considere oportuno.
- Verifica, si es posible diariamente, la asistencia y puntualidad de los subordinados. Por lo menos telefónicamente.
- Inspecciona los servicios de seguridad prestados.
- Establece, cuando se necesite, los horarios de los efectivos de seguridad. También la planilla de teléfonos y direcciones – ver diagramas, modificar y actualizar de ser necesario.
- Desarrolla un análisis de los riesgos de seguridad en los puestos de servicio. Determina qué posición debe ocupar cada guardia e indicarle como debe actuar en su

trabajo cotidiano y en casos de emergencia. Elabora procedimientos sobre cómo actuar en casos específicos.

- Crea y hace cumplir las órdenes de servicio. De ser necesario, realiza y aplica un manual por objetivo
- Entrena a los vigiladores en las órdenes de servicio y cualquier procedimiento pertinente a la seguridad del puesto de servicio. Asegurarse de que las conocen y las cumplen.
- Mantiene en los puestos de servicio archivos actualizados que contengan las ordenes de servicio, manuales técnicos, oficios o comunicados emitidos o recibidos, libros de registro de incidentes, planillas de control, etc., esclareciendo a los subordinados que tales documentos son información de carácter reservado, cuyo contenido no debe darse a conocer a ninguna persona ajena a la labor de seguridad.
- Convoca a reuniones periódicas con el personal bajo su mando para analizar el desempeño de todos los miembros del equipo, analizar sugerencias, formular críticas, revisar procedimientos y establecer nuevas rutinas de trabajo.
- Prepara notas de instrucción, organizar murales o cualquier otra forma de poner información técnica al alcance de los subordinados. Ejemplos: N° útiles, consignas básicas, prohibiciones.
- Trata a los subordinados con urbanidad, pero sin transigir en lo que tiene que ver con la disciplina, el cumplimiento de las ordenes de servicio y cualquier falla motivada por indolencia, negligencia o mala fe, que pueda poner en riesgo el buen funcionamiento del servicio o la integridad física de terceros.
- Aplica ejemplarmente las medidas disciplinarias que se necesiten, dejando constancia, de manera detallada, de la causa que motivo la sanción. Da aviso a RRHH para analizarla causa, ver la sanción a aplicar y de ser necesario busca el reemplazo en caso de suspensión
- Cada vez que se reemplace un vigilante, debe dedicarle el tiempo necesario a orientar al nuevo agente para que rápidamente esté en condiciones de realizar su trabajo.
- Verifica el estado de conservación de los elementos o herramientas de trabajo, comunicando de inmediato las irregularidades.
- Al registrar cualquier incidente en las operaciones, utiliza el formulario aprobado. Trata de ser claro, preciso y minucioso en la explicación de los datos importantes. No olvidar que el registro de incidentes y los reportes constituyen documentos legales de alto valor jurídico De ahí la necesidad de redactarlos con corrección.
- Tiene siempre a la mano copias de las diferentes legislaciones relacionadas con la seguridad privada, en el ámbito nacional, departamental y municipal.
- Recibe novedades del servicio nocturno del jefe de turno.
- Establece medidas para prevenir pérdidas por robo.
- Vela por el cumplimiento de normas operativas de la vigilancia.
- Evalúa los resultados de la ejecución de los planes; presenta informes.

- Participa en estudios institucionales proporcionando información y opiniones requeridas.
- Elabora informes técnicos para la Dirección Administrativa y cuando se requiera, prepara presentaciones.
- Asiste a reuniones de trabajo, para participar en grupos multidisciplinarios de trabajo, en aspectos relacionados a la Unidad.
- Analiza situaciones de riesgo y elabora propuestas de solución.
- Coordina la reacción inmediata en caso de emergencia que se presenten de imprevisto para resguardar los bienes del objetivo que se protege.
- Da seguimiento al cumplimiento de instrucciones específicas a las empresas de seguridad para que se cumplan procedimientos de seguridad vigentes auxiliares.
- Propone e implementa sistemas de seguridad.
- Gestiona y autoriza capacitaciones al personal de la unidad.
- Revisa y aprueba términos de referencia de seguridad.
- Identifica riesgos en las operaciones; definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones concretas que a corto plazo, mediano y largo plazo permitan mejorar y fortalecer las funciones.
- Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante el Director Operativo.
- Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Dirección.

**RESPONSABILIDADES:** De las decisiones tomadas, de los resultados de la Unidad, uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo y mobiliario asignado.

**AMBIENTE:** De campo y oficina con condiciones variables dependiendo del lugar y las circunstancias.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Guardia. (Ver anexo III)

**NOMBRE DEL PUESTO:** Encargado de Recursos Humanos

**SE REPORTA A:** Director.

**SUPERVISA A:** No ejerce supervisión.

**REQUISITOS MÍNIMOS GRADO ACADÉMICO:** Ser profesional con título universitario y/o Diplomado en Recursos Humanos. Haber recibido capacitación en temas de Liderazgo, Computación, Inteligencia emocional. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Capacidad para trabajar en equipo y relacionarse con público

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo y paquetes para presentación.

**HABILIDADES ESPECIALES:** Capacidad para trabajar en equipo y relacionarse con público. Planificación - Responsabilidad - Capacidad para comunicarse - Capacidad para la toma de decisiones

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:** Coordinar y controlar las actividades técnicas, administrativas, de relaciones y bienestar del área de Gestión de Talento Humano, a fin de mantener un clima organizacional armonioso y una fuerza laboral altamente eficiente y competitiva.

- Establece el procedimiento y metodología de trabajo para el reclutamiento, selección, capacitación, alta e inducción de personal, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- Organiza el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo al perfil definido para cada puesto, haciendo verificación de los datos personales de cada postulante.
- Evalúa índices tales como rotación, disciplina entre otros.
- Diseña políticas para la mejora del clima organizacional, así como de reforzamiento de la conducta.
- Coordina políticas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- Velar por el bienestar del personal y organiza actividades orientadas a la integración, identificación y motivación de los empleados de tal forma de lograr compromiso con la empresa.
- Planea, organiza y dirige diversos programas y prácticas de recursos humanos, que permitan mantener y reforzar la cultura organizacional de la empresa, orientando al desarrollo personal, profesional y familiar del personal.
- Promueve una cultura, clima y calidad de vida laboral armoniosa y significativa para la institución y el personal.

**NOMBRE DEL PUESTO:** Comercial.

**SE REPORTA A:** Director General.

**SUPERVISA A:** No ejerce supervisión.

**GRADO ACADÉMICO:** Estudios superiores Universitarios y/o Técnicos. Estudios complementarios: Administración, ventas y comercialización.

**Experiencia:** que tenga 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.

HABILIDADES ESPECIALES: Proactivo. – Honesto. – Puntual. –Buena presencia. – Capacidad para relacionarse.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

- Aumenta el número y calidad de clientes y soluciona los problemas que puedan existir con respecto de ellos; además efectúa las cobranzas.
- Estudio muy bien las cualidades y características de los servicios ofrecidos.
- Visita potenciales clientes.
- Prepara material de trabajo.
- Realiza informes de ventas y otros.
- Soluciona los problemas que puedan existir con respecto al efectuar las cobranzas a los clientes.
- Informa sobre nuevos beneficios.
- Asesora a los clientes acerca de los beneficios de los servicios.
- Coordinar las citas con los clientes.
- Crear las presentaciones de ventas.
- Elaborar los reportes de visitas y de resultados.
- Dar seguimiento post-venta a los clientes.

AMBIENTE: De campo y oficina con condiciones variables dependiendo del lugar y las circunstancias.



## ANEXO III

### REGLAMENTO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL VIGILADOR



ARGENSEGUR

REGLAMENTO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL VIGILADOR

La Vigilancia Privada, como toda actividad lícita, para su mejor desarrollo, debe contar con normas de procedimiento claras, y precisas, en correspondencia al marco legal vigente, tendiente a satisfacer los servicios de vigilancia privada prestados.

**1. INTRODUCCIÓN**

***1-1 Objetivo***

El objetivo del presente manual / reglamento es establecer las normas de procedimiento para el Servicio de Vigilancia y Seguridad, tendientes a que el personal involucrado conozca sus funciones, responsabilidades y pasos a seguir en el cumplimiento del servicio, logrando calidad y profesionalismo en sus tareas, y en definitiva el nivel de seguridad apto para nuestros clientes.

Este manual será:

- Un elemento de consulta permanente en nuestra Empresa.
- Un elemento de conocimiento y capacitación permanente para el personal.
- Una guía de consignas generales y particulares para el cumplimiento del servicio.

***1-2 Alcance***

Totalidad del personal de la Empresa, y/o personas relacionadas al mismo con motivo de la prestación de los servicios de vigilancia privada.

**2. ARGENSEGUR Empresa de Seguridad y Vigilancia Privada.**

ARGENSEGUR, desarrolla un concepto de SEGURIDAD DINAMICA e INTELIGENTE acorde a los tiempos actuales, teniendo como premisa fundamental lograr un nivel de seguridad acorde a las exigencias del cliente, y su trato personalizado.

En el marco legal de la Ley Provincial N° 9236 de la Provincia de Córdoba, nuestra Empresa brinda los siguientes servicios:

- Seguridad Directa o Física
- Seguridad Indirecta o Electrónica.
- Investigaciones Privadas.

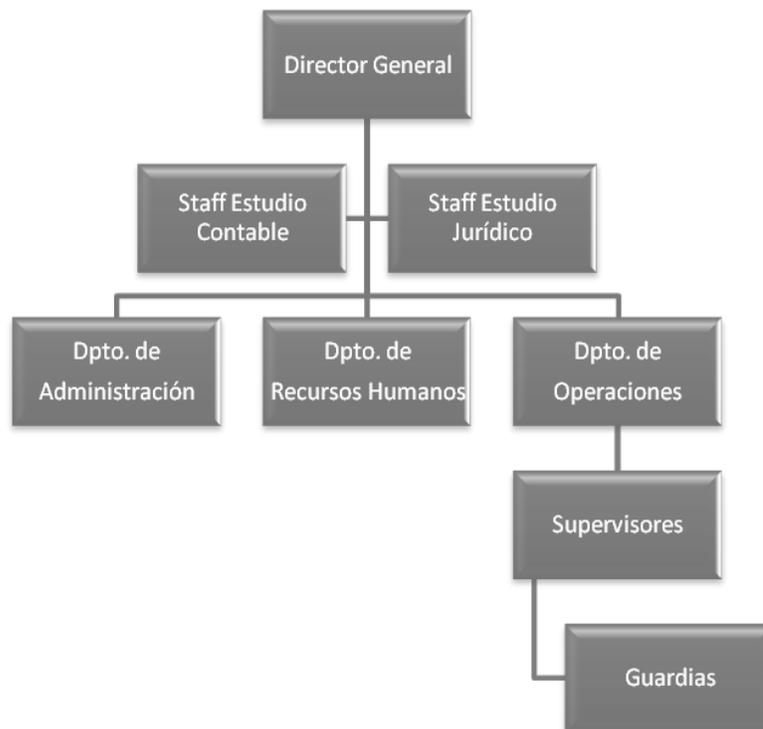
- Obtención de información.
- Custodia de mercadería en tránsito.

A fin de desarrollar las tareas citadas, La Empresa cuenta con las habilitaciones de los Organismos Oficiales pertinentes e inherentes a la actividad de vigilancia privada; a saber:

- Resolución habilitante N° 05/06 de la Gerencia de Prestadores de Seguridad del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Córdoba (cumplimiento Ley Pcial. 9236).
- Inscripciones en AFIP (CUIT 23-23855028-9), DGR y Municipalidad de Córdoba.
- Obra Social OSPEVIC, y Sindicato SUVICO (Convenio Colectivo 422/05).
- Cumplimiento estricto de aportes y contribuciones de la Seguridad Social.
- Seguros de Vida, Responsabilidad Civil y Seguros de Riesgos de Trabajo (ART) vigentes.

### **3. ORGANIGRAMA**

Con motivo de las facultades de organización y dirección de nuestro personal, la Empresa tiene el siguiente organigrama de trabajo:



*Siempre teniendo presente, y con la premisa básica de que somos una empresa de servicios, y nuestros VIGILADORES cumplen un rol fundamental, siendo la parte más importante de nuestra estructura, sin los cuales sería imposible cumplir nuestra misión con los clientes.-*

#### **4. PRINCIPIOS ELEMENTALES DEL VIGILADOR**

- Su RESPONSABILIDAD principal es PROTEGER personas, bienes e información.  
Habiendo tomado la vigilancia como profesión y medio habitual de vida, debe considerar que no es simplemente un individuo que vistiendo un uniforme representativo de la empresa se encuentra en un puesto u objetivo determinado observando y esperando el paso de las horas; el vigilador es mucho mas, dadas las responsabilidades que conlleva su sola presencia en un lugar determinado. Su permanente estado de alerta y su capacitación le permitirán actuar preventivamente.
- Estar ALERTA, observador y comprometido con su prestación de servicios.-
- Tener como fin principal la PREVENCIÓN de hechos que afecten al cliente, por lo que deberá siempre observar una conducta tendiente a anticiparse a que ocurran los acontecimientos que afecten sus intereses.
- Hacer cumplir las CONSIGNAS GENERALES Y PARTICULARES del servicio encomendado.
- Del cumplimiento de las consignas encomendadas, dependerá el éxito o el fracaso de nuestra Empresa.
- RESPETAR, y adoptar normas de cortesía, en el cumplimiento del servicio.

#### **5. CÓDIGO DE ETICA DEL VIGILADOR**

- \* El vigilador debe ser HONESTO Y SINCERO en el desempeño de sus tareas, manifestando siempre LA VERDAD.-
- \* La vigilancia es PERMANENTE E ININTERRUMPIDA, y no podrá retirarse de sus tareas si no es relevado.-
- \* El vigilador debe CONOCER LAS CONSIGNAS GENERALES Y PARTICULARES de su trabajo diario, y superarse constantemente en la prestación de tareas.-
- \* La protección del cliente y sus bienes, hace que la actividad que el vigilador realiza sea HONORABLE e IMPORTANTE para la comunidad.
- \* Respetará la ORGANIZACIÓN de la Empresa, y a sus distintos componentes, tendiente a un ambiente laboral adecuado.-
- \* Deberá presentarse en óptimas condiciones de aseo, prolijidad y pulcritud, tanto en el uniforme como en su persona, con cabello corto, y correctamente afeitado, siempre con la premisa que es la IMAGEN DE LA EMPRESA.-
- \* Al ingreso interiorizarse de las novedades y consignas anteriores para su cumplimiento en su turno de servicio.-
- \* Mantener NORMAS DE EDUCACIÓN y CORTESÍA para con todo el personal.-

\* Informar de inmediato todo hecho o acto susceptible de OCASIONAR UN PERJUICIO al Cliente, a nuestra Empresa o a terceros.

### ***5-1. Que espera el cliente de un vigilador.***

#### *Vigilancia Activa*

El vigilador debe tener un acabado conocimiento de las consignas generales y particulares del servicio, su implementación y cumplimiento, todo lo que implica conocimiento, intuición, iniciativa, pro actividad, etc.

#### *Habilidad*

Manejar toda situación normal o imprevista y conocer donde buscar la solución y como actuar en cada caso.

#### *Vigilancia*

Con la utilización de los sentidos de Vista, Oído, Olfato, Tacto y Sentido de Observación, estar alerta y atento a las contingencias del servicio, tratando de detectar cualquier actividad, condición o peligro que pueda surgir en perjuicio de las personas, la propiedad o equipos de nuestro Cliente.

#### *Actitud*

El Vigilador es casi siempre la primera persona con quién un visitante entra en contacto. La Forma en que se recibe a un visitante y se contestan sus preguntas puede influir en la impresión de éste respecto de la Empresa.

#### *Cortesía*

La norma más acertada es “ser firme sin ser rudo”, y actuar con buenos modales “sin ser vulgar”.

#### *Conducta ejemplar*

Conducirse en todo momento de forma tal de ser un ejemplo en beneficio del servicio.

#### *Interés en su trabajo*

Debe estar orgulloso de su trabajo y mantener un vivo entusiasmo por su actividad diaria.

#### *Lealtad*

Debe ser leal consigo mismo y con la Empresa, lo cual lleva implícita la confianza.

*Tacto*

El Vigilador actuará sin vacilaciones, evitando el uso de la fuerza, mostrando siempre calma, discreción, porte digno y reserva en sus actitudes y expresiones.

**5-2 *Que espera el cliente de un supervisor:***

Los Supervisores deberán:

- Observar y hacer cumplir las normas de seguridad y convivencia del presente reglamento.
- Notificar y hacer cumplir las consignas generales y particulares del servicio.
- Tener un trato cordial con el ente contratante.
- Tomar las anotaciones necesarias de los distintos turnos con el objeto de que el personal se notifique de las órdenes consignadas que deberán ser complementadas durante la prestación del servicio.
- Realizar las notificaciones por escrito y el personal afectado a las mismas deberá firmar de conformidad.
- Controlar que, los registros y anotaciones en los Libros de Novedades del Servicio estén correctamente redactados.
- Cuidar los bienes y recursos de la Empresa afectados al servicio.

**6. PRESTACIONES DEL VIGILADOR:**

A modo ejemplificativo, y sin perjuicio de la observancia de las disposiciones que reglan en general las relaciones entre los trabajadores y los empleadores, el VIGILADOR de ARGENSEGUR, deberá ajustarse a las siguientes disposiciones:

- ✓ Prestar personalmente el servicio con responsabilidad, eficiencia, capacidad y diligencia, conforme los cronogramas de trabajo establecidos en concordancia con las disposiciones legales vigentes.
- ✓ Dar cumplimiento estricto a las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos con atribuciones y competencia y que tengan por objeto la realización de actos del servicio.
- ✓ Guardar el secreto y observar la máxima discreción para los asuntos relativos a la empresa de quien dependa, el establecimiento donde preste el servicio o la persona cuya custodia le haya sido encomendada.

- ✓ Informar al superior Inmediato que corresponda de todo acto o procedimiento que llegue a su conocimiento y que pueda causar un perjuicio a su empleador, a la empresa, al servicio, o que implique la comisión de una falta o delito, tratando de prevenir en todos los casos cualquier acto perjudicial para el cliente, e informando (previa autorización de la Empresa) a la autoridad policial u oficial pertinente, según el caso.-
- ✓ Acudir a su trabajo con el uniforme completo, procurando un buen cuidado de presentación e higiene personal. Informar inmediatamente a su superior en caso de requerir un nuevo uniforme.
- ✓ A su retiro de la Empresa devolver el uniforme y elementos provistos por la Empresa durante la relación laboral.-
- ✓ El vigilador es responsable ante el empleador, de los daños que eventualmente causare a los intereses de este, por dolo o culpa en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ El vigilador no tomara parte en los conflictos que se susciten en la empresa manteniéndose al margen de cualquier hecho en contra de los intereses de la empresa.
- ✓ Permanecer bien parado, no apoyado ni con las manos en el bolsillo.
- ✓ Resguardar todas las herramientas de trabajo, del agua, la humedad, el frío y el calor.
- ✓ Vigilar en forma permanente los sectores o dependencias del Establecimiento bajo custodia, de acuerdo a las órdenes impartidas por los funcionarios del mismo y lo que aconseje el reconocimiento efectuado oportunamente.
- ✓ Estar en permanente alerta para evitar ser sorprendido por la acción delictiva.
- ✓ Requerir la presencia del personal Superior, cuando no pueda resolver por sí solo, una situación planteada.
- ✓ Permanecer en el servicio durante el lapso que le corresponde, no pudiendo salir del mismo, así hubiera transcurrido el tiempo de su turno, hasta tanto sea relevado por otro adicional.
- ✓ Requerir la colaboración de la autoridad policial, cuando se tome conocimiento de intentos o comisión de hechos dolosos.
- ✓ Impedir el acceso al establecimiento de personas, dadas de baja, visitas etc. y de personal del mismo, los días no laborales, excepto que tengan una orden escrita de alguna autoridad del Establecimiento.

- ✓ Impedir que el personal de la planta o ajeno a la misma introduzcan bebidas alcohólicas.
- ✓ Eludir sin salir del objetivo que se vigila, todo pedido de ayuda que provengan de personas ajenas al mismo salvo que desde el puesto pueda verificarse la necesidad.
- ✓ Solicitar para las salidas de personal fuera del Establecimiento, el correspondiente comprobante firmado por el responsable del área.
- ✓ Llenar el formulario de aviso de ausencia, cuando se reciban llamadas telefónicas, de personal dependiente, informando su imposibilidad de presentarse a trabajar si el puesto así lo requiera.
- ✓ Recurrir al Servicio de Emergencias Médicas contratado por la Empresa ante cualquier inconveniente originado dentro del Establecimiento.
- ✓ Servicios Tercerizados: cuando ingresen con vehículo y autorización deben permanecer en el Sector de espera, hasta tanto sea requerido por Encargado del sector carga y descarga. No deberán deambular por el Establecimiento. No podrán ingresar con el torso desnudo, en short y con ojotas, debiendo utilizar el correspondiente calzado de seguridad.
- ✓ Registrar altas y bajas del personal, comunicadas por la Gerencia de Recursos Humanos, si el puesto así lo requiera.
- ✓ El material en desuso y maderas tendrán que ser retirados en días hábiles y con autorización del Sr. Encargado, mediante nota.
- ✓ Exigir que el personal que ingrese con bicicletas o motocicletas, coloque el candado correspondiente en el área designada.
- ✓ No permitir estacionar cualquier tipo de vehículo obstruyendo el portón de ingreso.
- ✓ Controlar aquellos establecimientos que deben permanecer cerrados durante la noche con su correspondiente activación de alarma.
- ✓ Comunicarse por cualquier tema laboral, comercial o alguna otra índole con la Oficina comercial de la Firma en el horario de 08:30 Hs. a 20 Hs. al teléfono 0351 - 4726002 de lunes a viernes, y fuera de este horario y durante las 24hs con el supervisor de turno.
- ✓ El vigilador evitará en todo momento discutir sus indicaciones, dado que en conocimiento de sus funciones, es totalmente responsable de sus actos y

decisiones, teniendo para la toma de las mismas la prudencia suficiente y cordura necesaria, con la que logrará así también el reconocimiento y respeto debido a su trabajo.

- ✓ Ante la necesidad de su intervención por un hecho propio de su misión de control de personas y/o vehículos, o identificación de los mismos, actuará, en los casos en que deba hacer valer su condición de hombre de seguridad, sin pasiones que excedan sus atribuciones, evitando formarse juicios apresurados y parciales, razón por la cual se limitará a cumplir con las directivas que le fueren impartidas oportunamente al respecto; por tal motivo tenga siempre presente que usted es un hombre de seguridad.
- ✓ Prohibido trabar amistad con el personal de alguna empresa, proveedores y/o de la planta que se custodia para soslayar razonamientos con los mismos y debilitar la imagen del Servicio de Seguridad.
- ✓ El Vigilador tendrá un trato cortés y firme, manteniendo la distancia requerida por el tipo de funciones que desempeña. Se debe evitar el trato amistoso y familiar que inhiban los controles que deba realizar.
- ✓ Desempeñar sus tareas con toda corrección personal.
- ✓ No podrá tutear a ningún personal de la empresa ARGENSEGUR.
- ✓ No podrá salir fuera del puesto para actividades personales sin previa autorización.
- ✓ Cuando la característica lo permita, saludar a su ingreso a los directivos, siempre con la frase “Buen Día Señor”, “Buenas Tardes” o “Buenas Noches”.
- ✓ Saludar permanentemente a todas las personas que ingresan o egresan del Objetivo.
- ✓ Estar atento y dispuesto a solucionar los inconvenientes que se presenten al estar prestando servicio.
- ✓ Cuando se converse con una persona, deberá mantener distancia de un metro aproximadamente.
- ✓ No se deberá gritar, silbar, o chistar al tratar de llamar a una persona que se encuentra a distancia, en dicho caso si se trata de localizar a la persona que se encuentra a distancia, correr a alcanzarla.
- ✓ Cuando se tenga que pasar entre dos personas que se encuentran conversando no cruzarse, sino rodearlas y pasar por detrás.

- ✓ Toda vez que necesite algo solicitarlo mediante la frase “Por Favor” o en caso de dos personas se encuentren conversando antes de interrumpir decir “Disculpe”.
- ✓ Llevar consigo la credencial de identidad que el empleador le haya entregado y devolverla cuando cese su relación de dependencia con el mismo, cualquiera que sea el motivo.
- ✓ Mantener actualizado su domicilio real en su legajo personal que se confeccionará a su ingreso, donde se tendrán por firmes y válidas todas las notificaciones inherentes a la relación laboral existente con la empresa.
- ✓ Novedades del turno: El VIGILADOR deberá informar de manera inmediata al supervisor, cualquier novedad de importancia u órdenes, ya sea operativa o personal, durante su turno, y elevar el reporte escrito cuando corresponda.
- ✓ Accidentes de trabajo: Todo el personal de vigilancia deberá informar de inmediato a la Central de Operaciones y coordinador de seguridad del ente contratante sobre cualquier accidente o daño físico que sufra durante la prestación de su servicio, independientemente de la gravedad del mismo, con reporte escrito pertinente y denuncia ante A.R.T.
- ✓ Es obligación ineludible dar aviso de inmediato a la empresa de todo cambio de domicilio, con el objeto de que sea incluido en el legajo personal y como válido para las partes.

## **7. AUSENCIAS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

- Para el desenvolvimiento de sus actividades ARGENSEGUR ha tomado el personal necesario para los distintos sectores, pero se debe tener la seguridad de contar con su asistencia. En esto reside la primera obligación de cada vigilador, pues no debe olvidar que sus llegadas tarde o ausencias además de constituir una indisciplina, son perjudiciales para el desarrollo del trabajo y para sus mismos compañeros de labor.
- Es de suma importancia, entonces, la puntualidad y regularidad en la asistencia, pues son las características principales del vigilador ejemplar, y son factores que condicionarán sus posibilidades de mejorar en la empresa.
- A) Avisos: Todas las comunicaciones sobre inasistencias se harán de modo fehaciente y a la oficina comercial de la empresa; no teniendo ningún valor las realizadas a alguna persona ajena a la administración de ARGENSEGUR y que no estuviera cumpliendo sus funciones.
- B) Faltas sin aviso: Se considerará ausencia injustificada, cuando se falte sin aviso o ésta se reciba sin la anticipación fijada en el presente reglamento. En todos

los casos serán descontados de sus haberes los días de inasistencias y será pasible de la sanción que ARGENSEGUR aplique en consecuencia.

- C) Faltas por enfermedad: Se deberá dar aviso a la administración de la empresa, con dos (2) horas de anticipación como mínimo al comienzo de su horario de servicio, o en su defecto, a primera hora de la mañana. Después de la iniciación de sus tareas en el turno que le correspondiese al vigilador, lo deberá realizar de las siguientes maneras:

1) Personalmente, a fin de presentar el certificado médico debiendo cumplir éste con los requisitos de veracidad y pertenencia, explicando de manera acabada las razones que justifican la inasistencia, y retirar la orden para concurrir al consultorio médico;

2) telefónicamente al número 0351 - 4726002 de Lunes a Viernes de 8:30 hs. a 20 hs., y fuera de este horario y durante las 24hs con el Supervisor de Turno

3) por intermedio de un familiar, a fin de que se le envíe de inmediato el médico de la empresa.

Se considerara como falta sin aviso sino se cumplen los términos enunciados y por consiguiente será pasible de las consecuencias contenidas en el punto B).

- El médico de la empresa concurrirá al domicilio que se encuentra registrado en la administración de la empresa.  
En caso de que el médico no encuentre al paciente en el domicilio denunciado y no pueda justificar fehacientemente su ausencia, se considerara falta sin aviso, descontándose de sus haberes el o los días en que se persista con tal conducta e imposición de sanción disciplinaria en consecuencia.
- En caso de sentirse enfermo durante las horas de trabajo, el interesado dará aviso a su Supervisor de turno y solicitará le sea enviado el médico de la empresa a los fines de efectuar el control correspondiente conforme se menciona anteriormente.
- Si a un empleado enfermo se le hubiera dado de alta para una fecha determinada y no se pudiera presentar a trabajar, deberá gestionar un nuevo parte de enfermo. Cuando se demuestre que un enfermo no sigue las indicaciones médicas, no se le abonarán los días de inasistencia, se le considerará la enfermedad como no inculpable y será pasible de sanción disciplinaria.
- D) Faltas por accidente: Se considerará accidente todo proceso que afecte la salud y que derive del trabajo, es decir, todos los daños psicofísicos sufridos por el trabajador “por el hecho o en ocasión del trabajo” durante el tiempo en que éste estuviera a disposición del empleador, en y para la ejecución del objeto del contrato de trabajo, con la salvedad de que el empleador queda exento de toda responsabilidad por concepto de accidente de trabajo: a) cuando el daño hubiere sido causado intencionalmente por el vigilador; b) cuando el daño hubiere sido causado exclusivamente por fuerza mayor extraña al trabajo; c) asimismo la realización del examen pre ocupacional eximirá al empleador y al asegurador de toda responsabilidad, para el caso de falsedad u omisión de enfermedades,

tratamientos y/o padecimientos similares preexistentes al momento de su declaración jurada.

- Todo vigilador que sufra un accidente, está obligado a denunciarlo ipso facto a su supervisor. En caso de ausencia de éste, deberá concurrir por sí mismo o con ayuda de sus compañeros a la oficina comercial de la empresa.
- En caso de accidente de tránsito que ocurra en el trayecto de su lugar de trabajo a su domicilio o viceversa, y siempre que el recorrido no haya sido interrumpido en interés particular, deberá efectuar por sí mismo o por intermedio de sus familiares o allegados, la denuncia en la comisaría más próxima, proporcionando detalles del hecho, nombre y domicilio de los testigos. Si el accidente fue provocado por un vehículo, se deberá anotar la chapa matrícula del automotor, nombre, domicilio y número del registro del conductor. Efectuar de inmediato el aviso a la empresa (Oficina Comercial) indicando el lugar donde se encuentra el accidentado.
- Presentar con posterioridad copia de la denuncia formulada en la policía.  
Obligaciones: Cumplir con las indicaciones del servicio médico durante el período de convalecencia. Informar de la fecha de alta dada por el servicio médico a la oficina de administración, solicitando el turno u hora en que deberá reiniciar sus tareas. Presentarse al trabajo en la fecha y hora indicada.
- E) Llegadas tardes: Todo ingreso con posterioridad al comienzo de las tareas diarias conforme turno asignado a cumplir, será pasible de sanción. Cuando el atraso supere los 30 minutos, no se permitirá la entrada al trabajo y se considerará como falta sin aviso, aplicándose las consecuencias que se enuncian en el punto B).

## **8. PROHIBICIONES AL VIGILADOR**

### ***8-1 Trato con las personas***

- No dirigirse a las personas, con las manos en los bolsillos y no recostarse contra ningún objeto (casilla, vehículos, etc.) manteniendo una posición erguida.
- No fumar estando en servicio.
- No tomar café, mate cocido, agua, ni comer mientras se está atendiendo a las personas.
- No contraer deudas, ni obligaciones con cliente o personas relacionadas al cliente.

### ***8-2 Abandono del Servicio***

La solicitud para retirarse del servicio antes de su finalización, deberá fundamentarse y ser realizada ante un superior jerárquico. En caso que el servicio lo preste sin la compañía de otros VIGILADORES o sin un Superior Jerárquico en el objetivo, deberá solicitar autorización al Supervisor de su zona o en su defecto al Centro de Operaciones, quién arbitrará los medios a su alcance para relevarlo, debiendo esperar SIEMPRE A SU

RELEVO antes de retirarse. Idéntico procedimiento se debe seguir para el caso de que al finalizar su tiempo de servicio no se haga presente su relevo.

### ***8-3 Ebriedad:***

Está terminantemente prohibido presentarse a tomar servicio en estado de ebriedad o bajo efectos de otras sustancias prohibidas o ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo.

### ***8-4 Dormir durante el servicio:***

Está terminantemente prohibido dormir durante las horas de prestación del servicio.

### ***8-5 Información en reserva:***

Queda prohibido dar cualquier tipo de información sobre el ENTE CONTRATANTE DE SERVICIOS, referente a: A) Actividades que se desarrollan en el servicio; B) Datos personales, familiares, teléfonos, etc.; C) Horarios de entrada y salida de las personas, domicilios, teléfonos particulares, vehículos particulares y/o de la empresa, características de personas y/o vehículos y datos sobre el servicio de seguridad. En caso que alguna persona pretendiera obtener información de esta índole, se procederá a identificar debidamente a la misma, dejando constancia en el Libro de Novedades e informando al Supervisor de la Empresa y responsable del Cliente de lo ocurrido.

### ***8-6 Declaraciones:***

Queda prohibido hacer declaraciones a la prensa oral, escrita y/o televisiva. Cualquier requerimiento al respecto será informado de inmediato al supervisor de seguridad de nuestra Empresa y/o del Ente contratante, mediante reporte escrito.

### ***8-7 Elementos extraños al servicio:***

Ingresar y/o mantener en el puesto de guardia radios, P.C., televisor, notebook, o similares para uso personal.

## **9. FALTAS DISCIPLINARIAS**

En el régimen disciplinario establecido para el personal de Vigilancia, a modo ejemplificativo, se consideran faltas graves:

- ABANDONO DE SERVICIO, sin autorización, debiendo esperar SIEMPRE A SU RELEVO.

- INASISTENCIAS: conforme los diversos casos expresados al punto 7 del presente.
- Presentarse al servicio en ESTADO DE EBRIEDAD, o contraer dicho estado durante el servicio.
- NO informar el acaecimiento de un DELITO o hecho con apariencia delictual durante el servicio a su Supervisor inmediato y/ o central de operaciones.
- DORMIR y/o DORMITAR DURANTE EL SERVICIO.
- ALEJARSE DEL PUESTO DURANTE EL SERVICIO, sin causa justificada y/o autorizada.
- Con motivo de su función contraer deudas, obligaciones o compromisos que afecten la imagen de la empresa.
- Participar en forma activa o instigar RIÑAS O PELEAS, durante el servicio, sea con compañeros de trabajo, con personal jerárquico o personal del Cliente, siendo causal de despido con causa.
- Participar en ACTOS REÑIDOS CON LA MORAL y LAS BUENAS COSTUMBRES.
- Ingresar al objetivo vigilado, personas extrañas al mismo.
- Utilizar el uniforme y/o elementos provistos por la Empresa, fuera del horario y lugar de trabajo.
- Incumplir las normas de higiene y presentación al servicio.
- Mantener un TRATO INDEBIDO y/o agravante CON PERSONAL DEL CLIENTE.
- Utilizar indebidamente, y sin autorización BIENES o SERVICIOS DEL CLIENTE, siendo considerada falta grave la utilización por parte del Guardia de dependencias, teléfonos (para llamadas particulares), vehículos, baños, comedor, oficinas, computadoras u otros bienes sin la debida autorización.
- Intercambiar HORARIOS, TURNOS, FUNCIONES, OBJETIVOS O ZONAS, sin la debida autorización del Supervisor o Jerárquico respectivo.
- Desobedecer una orden del servicio, y en correspondencia al marco legal.
- Desobedecer una CITACIÓN o NOTIFICACIÓN formal del servicio.
- En caso de requerimiento del servicio, no atender llamados o no acudir en tiempo y forma a cubrir el servicio.
- **Instigar o participar en toda MEDIDAS DE FUERZA, cuando cualquier acto o litigio este sometido al procedimiento de CONCILIACION OBLIGATORIA y durante su transcurso.**

### **10. SANCIONES DISCIPLINARIAS**

En todos los casos, la aplicación de una sanción tiene por finalidad CORREGIR una conducta, a fin de evitar la reiteración de la misma.

El no cumplimiento del régimen disciplinario y la consecuente comisión de faltas puede traer aparejada la imposición de sanciones, las que según la gravedad de las faltas se clasifican en:

- Apercibimiento verbal.
- Apercibimiento escrito.
- Suspensión del servicio.
- Despido.

El vigilador, con motivo del principio de buena fe que debe reglar la relación laboral, ante requerimiento de la Empresa, deberá informar por escrito cualquier requerimiento relacionado con hecho en el que haya participado o haya tenido conocimiento del mismo.

### **11. RECARGOS DE SERVICIO**

El servicio de Vigilancia Privada, requiere permanencia y presencia del vigilador, no pudiendo ser suspendida, ni abandonada sin riesgo de resentir la eficacia del servicio, por el que el VIGILADOR PODRÁ SER RECARGADO DE SERVICIO CUANDO LOS REEMPLAZOS NO SEAN SUFICIENTES Y EL GUARDIA ESTA OBLIGADO A CUMPLIRLO, recibiendo en compensación la remuneración correspondiente.

### **12. TRASLADO DE OBJETIVO Y CAMBIOS DE HORARIO**

Por razones inherentes a la naturaleza del servicio o mejor cumplimiento del mismo en general o por razones operativas, el VIGILADOR podrá ser trasladado de objetivo o cambiado de horario de trabajo conforme a disposiciones legales vigentes en la materia, siempre que el traslado se efectúe dentro de un radio de 30 km del domicilio declarado por el vigilador y el horario de cambio no afecte su prestación de servicio.-

### **13. REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA**

El vigilador al inicio de la relación laboral deberá cumplir con todos los requerimientos de la Empresa, en lo relacionado a;

- legajo personal
- presentación de certificado de antecedentes penales y contravencionales.
- Encuesta ambiental- vecinal.
- Cumplimiento de las disposiciones de la Ley Pcial. 9236 que regula la actividad vigilancia privada, y que permitan su habilitación como vigilador en dicho marco

legal. (Se considerará justa causa de despido, la imposibilidad de habilitar al vigilador en el marco legal de dicha normativa, por razones ajenas a la Empresa).

- Denunciar al ingreso a la Empresa, y mantener actualizado DOMICILIO REAL del vigilador, donde se efectuarán las notificaciones de rigor, inherentes a la relación laboral.

## **14. ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### ***14.1 Lugar de vigilancia/ porterías***

El Vigilador deberá mantener su puesto de vigilancia en orden y con higiene permanente, debiendo recibirlo y entregarlo a su compañero en adecuadas condiciones de limpieza y orden. En los sectores asignados al personal de vigilancia, no deberán ingresar, ni permanecer en el mismo, personas extrañas. Asimismo deberá permanecer durante su turno a la vista y en el sector destinado al Personal de Seguridad y Vigilancia.

### ***14.2 Comunicaciones***

El personal de Vigilancia de turno estará provisto de un teléfono celular entregado por Argensegur a los efectos de estar permanentemente comunicado con la Central de Operaciones y/o Supervisor de la Empresa. Los puestos de guardia estarán provistos a través del mismo equipo de comunicación para enlaces entre los puestos, y personal de rondas. -

### ***14.3 Elementos con cargo en el objetivo***

El VIGILADOR deberá controlar y verificar el correcto uso, limpieza y conservación de todos los equipos y materiales puestos bajo su custodia temporal y/o permanente en el objetivo, sean de la Empresa o del Ente contratante, debiendo entregarlo de idéntica forma a su relevo, registrando cualquier novedad en el Libro de Novedades. Es responsabilidad suya el mantenimiento y conservación de los mismos.-

### ***14.4 Libro de novedades***

El libro de novedades del Servicio, rubricado y foliado, será un fiel reflejo de cómo se desarrolló el servicio diario, tanto en lo referente al personal de vigiladores que prestaron el servicio como a los hechos registrados durante el mismo. Por sus características, el libro de novedades adquiere suma importancia debido a que es el documento legal que permite realizar el seguimiento y reconstrucción de cualquier información o hecho acaecido en el servicio, con efectos civiles, laborales, y/o penales. Por ello es importante

que en el referido libro se anoten TODAS las novedades y acontecimientos que suceden en el transcurso del servicio, por más intrascendentes que parezcan. El libro de guardia debe ser confeccionado en forma prolija, sin tachar, con letra clara y sin dejar renglones libres, debiendo consignarse:

- ✓ Horario del turno de vigilancia
- ✓ Encargado del turno (si lo hubiera) personal a cargo, o simplemente el vigilador.-
- ✓ Listado de los elementos provistos al puesto de vigilancia (Ej.: botiquín de primeros Auxilios, linternas, armamento, y municiones etc.)
- ✓ Notificación de las órdenes que se impartan con anterioridad a la toma del servicio.
- ✓ Novedades ocurridas durante el horario de trabajo, en forma clara y precisa, sin omitir detalles o dato alguno, dejando constancia de numeraciones cuando correspondan a documentos de identidad de personas o de identificaciones de vehículos y/o mercancías
- ✓ Recopilación de boletas de control de accesos, planillas de ingreso por las diferentes porterías que deberán estar plenamente diligenciadas por las diferentes recepcionista o personal a cargo.
- ✓ Objetos y/o valores hallados en las rondas
- ✓ Verificación las puertas del establecimiento y cerrar aquellas que deban estar o permanecer cerradas y colocarles precintos
- ✓ Objetos y/o valores que sean de motivo de secuestro en los puestos de salida indebida o sin autorización correspondiente, con mención descriptiva del objeto y/o valor, datos personales y demás referencias de la persona a la cual se le efectuara secuestro, comunicación al superior y demás personas a las que correspondiera comunicar la novedad. Solicitar las directivas del procedimiento a seguir; con el causante, testigos del procedimiento de revisión y retención. Así mismo no olvidar asentar los distintos horarios en que fueron desarrollándose los hechos.
- ✓ Se asentarán con fórmula de recibo las entregas de objetos y/o valores, haciéndose constar nuevamente el detalle de los mismos, y datos identificatorios del receptor, quien firmara juntamente con el vigilante a cargo del puesto en su respectivo turno.
- ✓ No realizar ni efectuar enmiendas, borrones, tachones en el libro de novedades, en el cual se deberá utilizar lapicera color azul únicamente.

**NOTA:** Una vez completo el libro de servicio será entregado a su superior jefe de seguridad y vigilancia correspondiente quien arbitrará los medios para su inmediato reemplazo por otro nuevo, y procediendo al archivo del entregado por el término que corresponde, a cuyo vencimiento se le podrá destruir. En todos los casos se mantendrá la reserva absoluta de su contenido, salvo requisitoria a las autoridades de fiscalización y control de la empresa, o por autoridad judicial actuante, de allí la importancia de su correcta confección y conservación.

#### ***14. 5 Acta de hallazgo***

Toda vez que se encuentre algún objeto fuera del lugar designado para su guarda o extraviado, se confeccionará una “Hoja de Informes”, y posteriormente entregará el mismo al supervisor de seguridad, dando aviso al supervisor y central de operaciones de Argensegur, haciendo firmar la recepción, archivándose y dejando constancia de lo producido en el Libro de Novedades.

### **15. COMUNICACIÓN CON EL ENTE CONTRATANTE**

#### ***15. 1 Trato con el Cliente***

Ningún VIGILADOR está autorizado a tener trato directo con personal jerárquico del Cliente para hacer requerimientos, sugerencias o proposiciones de ninguna índole, y/o discutir o emitir opiniones referentes a temas de seguridad, debiendo canalizarlas al instante por sus superiores de la Empresa por los medios de comunicación provistos. El requerimiento de cualquier elemento necesario para el servicio deberá hacerlo exclusivamente ante el supervisor de ARGENSEGUR.-

#### ***15. 2 Diálogos***

El VIGILADOR solo mantendrá diálogos con personal del Ente Contratante, contratistas, empleados y visitantes, solo con motivos o necesidades del servicio.-

#### ***15. 3 Recepción de órdenes***

El VIGILADOR recibirá órdenes exclusivamente del personal jerárquico de la Empresa, con la única excepción **del supervisor de seguridad del Ente Contratante, quién podrá dar órdenes al Guardia en forma directa y escrita, las cuales serán puestas en conocimiento del Supervisor de nuestra Empresa, de inmediato.**

### **16. PROCEDIMIENTO COMÚN DE CONTROL DE VEHÍCULOS**

Todo vehículo de terceros, que ingrese o egrese deberá ser controlado por la Empresa de Vigilancia.

El Vigilador deberá controlar:

- a) Identidad de conductor y acompañante en su caso.
- b) Carnet de conductor.

- c) Seguro del medio de movilidad.
- d) Interior del baúl.
- e) En caso de moto-vehículos utilización por parte del conductor de casco protector.

No se permitirá el ingreso del vehículo que no cumpla con dichas exigencias.

En horario nocturno se observará especial atención en el control interior de vehículos, los cuales al ingresar o egresar lo harán con luces de posición, y encendido de luz interior.

En su caso, si en tiempo prudencial no egresara el vehículo de terceros, de inmediato se informará al personal de Rondas para su ubicación, Supervisor de Turno, dejando constancia de lo informado.

De toda novedad o queja, se efectuará el reporte escrito respectivo en el libro de informes.

#### *Ordenamiento y control de estacionamiento*

El personal de vigilancia deberá prestar especial atención a la circulación, permanencia y estacionamiento de vehículos de terceros, y visitantes, en lugares autorizados a fin de la correcta ubicación y al normal desenvolvimiento del tránsito y a la rápida evacuación en casos de emergencias.

## **17. PROCEDIMIENTO COMÚN EN CASO DE EMERGENCIA**

### ***17.1 Incendios***

El personal de vigilancia deberá conocer las disposiciones relativas al PLAN DE INCENDIO Y EVACUACION del ENTE CONTRATANTE. En caso de que el incendio sea de poca magnitud, utilizará los elementos de LUCHA CONTRA INCENDIO más próximos y que esté capacitado y autorizado para hacerlo. En caso de incendios de gran magnitud, solicitará la asistencia correspondiente.

Artefactos eléctricos que se dejan encendidos, enchufados y olvidados. RECUERDE: cuando perciba olor a combustible, ventile el área; nunca prenda un fósforo o llaves de luz; en caso de observar humo en un ambiente cerrado, nunca abra la puerta del mismo, pues si hay fuego el aire alimentará las llamas.

### ***17.2 Evacuaciones***

Cuando surja una condición de EMERGENCIA por incendio u otra causa, proceda de la siguiente forma: a) Cumpla exactamente lo establecido por el cliente en sus planes de

evacuación si es que lo posee; b) notifique de inmediato a su Supervisor y/o al Coordinador de Seguridad, c) evacue el área de peligro; d) no permita que personal no autorizado se acerque al área de peligro, d) no permita que nadie mueva o toque materiales averiados durante la emergencia, e) en todo momento demuestre calma, f) las personas exaltadas deben ser controladas rápidamente, desplácelas fuera del lugar del hecho en forma calma y sin emplear la fuerza, g) de existir, Usted debe conocer en detalle el plan de evacuación y memorizar las rutas y vías de escape. Ante cualquier duda, consulte a su Supervisor de zona o a la Central de Operaciones.

### **18. PROCEDIMIENTO PARA EL ACCIONAR DEL VIGILADOR ANTE OBJETOS O MATERIALES EXTRAÑOS.**

Lo que se describe a continuación tiene por objeto familiarizar al Personal de Vigilancia ANTE LA VISUALIZACIÓN O COMUNICACIÓN SOBRE UN OBJETO EXTRAÑO Y NO COMÚN DENTRO DEL PREDIO. Se debe tener permanentemente presente, que existen ciertos objetos determinados, que son clasificados y evaluados por personal especializado de la policía de seguridad del lugar. Los vigiladores de Seguridad solo se limitarán a brindar apoyo al Personal Policial interviniente. INFORME DE INMEDIATO A SU SUPERVISOR O A LA CENTRAL DE OPERACIONES Y NO HABLE CON NADIE SOBRE lo acontecido HASTA RECIBIR DIRECTIVAS.

### **19. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERSONAS Y OBJETOS PORTANTES**

El personal de vigilancia procederá a realizar en forma continua y permanente el control visual de las personas y objetos que porta, mediante una vista ocular, denotando con esto la actitud de observación que caracteriza a todo el personal, NUNCA EXISTIRA EL CONTACTO FÍSICO conforme normas laborales vigentes, solo tareas de observación en lugar adecuado a tal fin, y cuidando la intimidad y privacidad de los controlados.-

### **20. RECEPCIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS DE LA LÍNEA FIJA DEL CLIENTE**

Actuar con educación y cordialidad.

Establecer en primera instancia la procedencia de la llamada y en segunda instancia transferir con rapidez y exactitud la misma al CLIENTE.

El uso del teléfono es EXCLUSIVAMENTE para razones de servicio, y está terminantemente prohibido su uso para realizar llamadas personales o para comunicarse con otro objetivo por razones que no sean del servicio.

Escuche con atención.

Ofrézcase para tomar cualquier mensaje.

Actúe con tacto cuando haga preguntas.

Pida disculpas cuando cometa alguna equivocación.

Cuelgue el auricular suavemente.

## **21. TELÉFONOS ÚTILES**

- **Teléfonos Nacionales:**

**107 EMERGENCIAS MÉDICAS**

**101 COMANDO RADIOELECTRICO**

**103 DEFENSA CIVIL**

**100 BOMBEROS**

- **Teléfonos Argensegur:**

**Oficina: 4726002 de lunes a viernes de 08:00 a 18 hs.**

**Supervisor: 155940801**

**Recursos Humanos: 155940812**

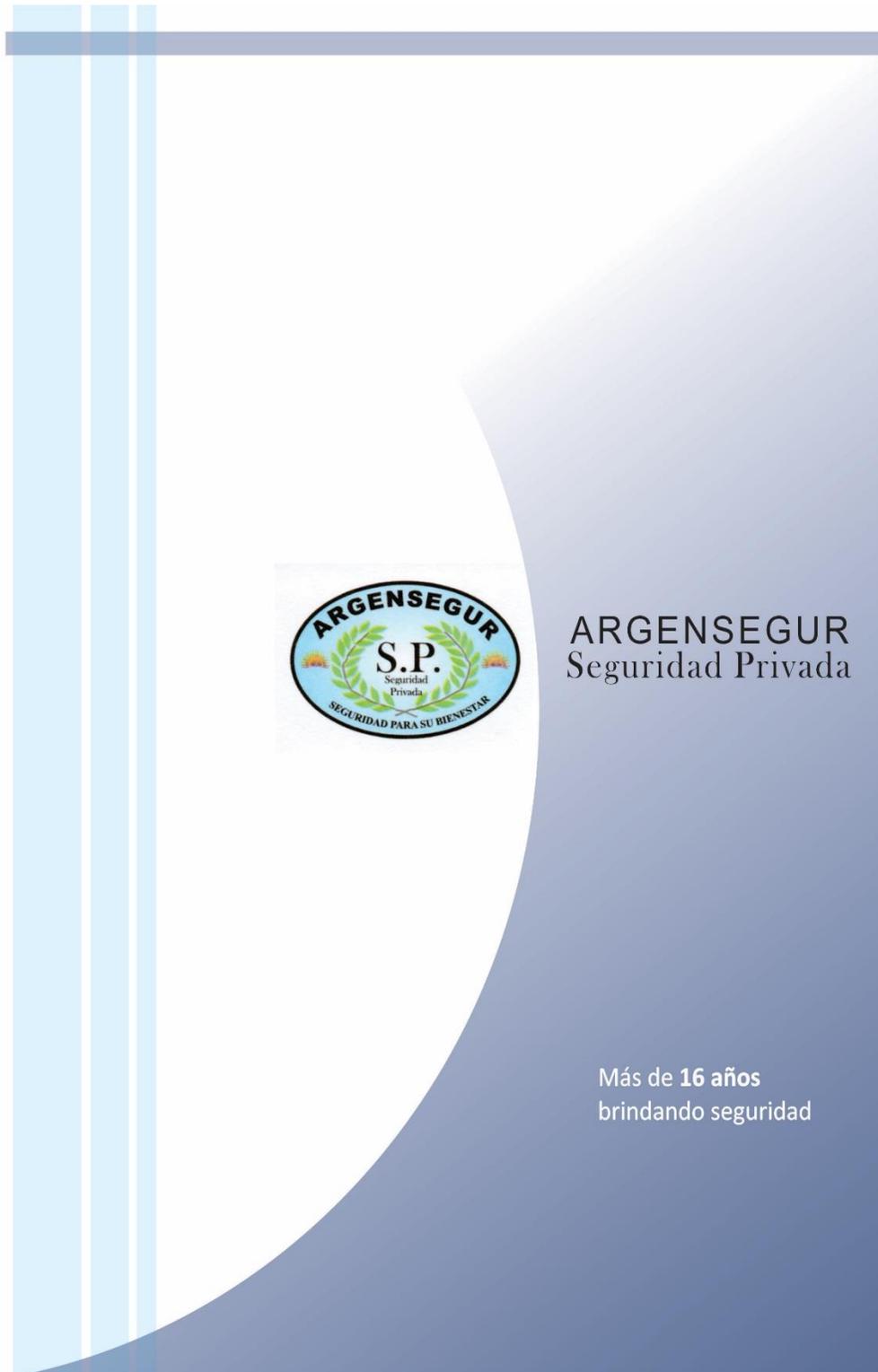
**INDICE**

<b>1.</b>	INTRODUCCION.....	pág. 1
1.1-	OBJETIVO.....	pág. 1
1.2-	ALCANCE.....	pág. 1
<b>2.</b>	ARGENSEGUR .....	pág. 1
<b>3.</b>	ORGANIGRAMA.....	pág. 2
<b>4.</b>	PRINCIPIOS ELEMENTALES DEL VIGILADOR .....	pág. 3
<b>5.</b>	CODIGO DE ETICA DEL VIGILADOR .....	pág. 3
5.1-	QUE ESPERA EL CLIENTE DEL VIGILADOR.....	pág. 3
5.2-	QUE ESPERA EL CLIENTE DE UN SUPERVISOR.....	pág. 4
<b>6.</b>	PRESTACIONES DEL VIGILADOR.....	pág. 5
<b>7.</b>	AUSENCIAS A LA PRESTACION DEL SERVICIO .....	pág. 8
<b>8.</b>	PROHIBICIONES AL VIGILADOR.....	pág. 10
8.1-	TRATO CON LAS PERSONAS.....	pág. 10
8.2-	ABANDONO DEL SERVICIO.....	pág. 10
8.3-	EBRIEDAD.....	pág. 10
8.4-	DORMIR DURANTE EL SERVICIO.....	pág. 10
8.5-	INFORMACION EN RESERVA.....	pág. 10
8.6-	DECLARACIONES.....	pág. 11
8.7-	ELEMENTOS EXTRAÑOS AL SERVICIO.....	pág. 11
<b>9.</b>	FALTAS DISCIPLINARIAS.....	pág. 11
<b>10.</b>	SANCIONES DISCIPLINARIAS.....	pág. 12
<b>11.</b>	RECARGOS DE SERVICIO.....	pág. 12
<b>12.</b>	TRASLADO DE OBJETIVO Y CAMBIOS DE HORARIO.....	pág. 12
<b>13.</b>	REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA.....	pág. 13
<b>14.</b>	ORGANIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.....	pág. 13
14.1-	LUGAR DE VIGILANCIA/PORTERIAS.....	pág. 13

---

14.2- COMUNICACIONES.....	pág. 13
14.3- ELEMENTOS CON CARGO EN EL OBJETIVO.....	pág. 13
14.4- LIBRO DE NOVEDADES.....	pág. 14
14.5- ACTA DE HALLAZGO.....	pág. 15
<b>15. COMUNICACIÓN CON EL ENTE CONTRATANTE.....</b>	<b>pág. 15</b>
15.1- TRATO CON EL CLIENTE.....	pág. 15
15.2- DIALOGOS.....	pág. 15
15.3- RECEPCION DE ORDENES.....	pág. 15
<b>16. PROCEDIMIENTO COMUN DE CONTROL DE VEHICULOS.....</b>	<b>pág. 15</b>
<b>17. PROCEDIMIENTO COMUN EN CASO DE EMERGENCIAS.....</b>	<b>pág. 16</b>
17.1- INCENDIOS.....	pág. 16
17.2- EVACUACIONES.....	pág. 16
<b>18. PROCEDIMIENTOS PARA EL ACCIONAR DEL VIGILADOR ANTE OBJETOS O MATERIALES EXTRAÑOS.....</b>	<b>pág. 17</b>
<b>19. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERSONAS Y OBJETOS PORTANTES...pág.</b>	<b>17</b>
<b>20. RECEPCION DE LLAMADAS TELEFONICAS DE LA LINEA FIJA DEL CLIENTE.....pág.</b>	<b>17</b>
<b>21. TELEFONOS UTILES.....</b>	<b>pág. 18</b>

## ANEXO IV CARPETA INSTITUCIONAL





ARGENSEGUR  
Seguridad Privada

Misión Visión Valores Política

## Misión, Visión, Valores y Política

### Nuestra Misión

Contribuir a la calidad de vida de las personas, protegiendo su integridad física, su patrimonio y su entorno.

Hacia los clientes: brindando servicios de seguridad que cumplimentan el requisito solicitado basado en la amplia experiencia obtenida en protección de Recursos Materiales y Humanos, cubriendo así las necesidades y satisfacciones que devengan.

### Nuestra Visión

Ser merecedores de confianza, precursores en soluciones de seguridad y consultores permanentes de los tomadores de decisiones.

### Nuestros Valores y Compromiso

Nuestros valores definen quienes somos y guían nuestras acciones y desempeño.

**Profesionalismo:** comprendiéndola como la actitud que los lleva a asumir las tareas con responsabilidad y compromiso buscando la eficiencia.

**Integridad:** la conciben como el actuar con rectitud, honestidad, de manera coherente con sus funciones.

**Solidaridad:** es la forma de cooperar activamente con los compañeros, promoviendo el trabajo en equipo.

### Nuestra Política

La dirección de ARGENSEGUR comprometida con la mejora continua de la organización y por lo tanto con la satisfacción de los clientes, ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, basado en el desarrollo y mejora constante de sus servicios, la optimización de la tecnología en sistemas de seguridad y el compromiso de su personal en el cumplimiento de las consignas encomendadas.

ARGENSEGUR destina todos sus medios y vuelca su esfuerzo únicamente a la actividad de Seguridad Privada.

De esta manera ARGENSEGUR busca atender niveles crecientes de responsabilidad social, competitividad y rentabilidad, comprometiéndose como norma principal la valorización de sus clientes y empleados, la salud, la seguridad, el medio ambiente y la contribución a la sociedad.

Juan B. Justo N° 3305 / Alta Cba. / Córdoba / Argentina  
Tel (54) 0351 4726002 / Cel 351 6991688 / argensegur@yahoo.com.ar / www.argensegur.com.ar



**ARGENSEGUR**  
Seguridad Privada

## Servicios

De conformidad a la legislación vigente y a las autorizaciones otorgadas por las policías jurisdiccionales, nuestra empresa está facultada y capacitada para prestar los siguientes servicios, brindados según ley 9236 de la Provincia de Córdoba:

- SEGURIDAD FÍSICA
- CUSTODIAS PRIVADAS
- INVESTIGACIONES
- AUDITORIAS DE SEGURIDAD
- ESTUDIOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS
- INFORMES PRE-LABORALES / AMBIENTALES
- SELECCIÓN DE PERSONAL
- INSTALACIÓN DE ALARMAS Y CÁMARAS

### PREVENCIÓN

Control y averiguación del fraude empresario.

Prevención de pérdidas, robos o hurtos internos y externos.

### ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Equipos de control de crisis empresarias ante hechos extremos, (Comité de Crisis).

### SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL

Seguridad Humana a empresas Comerciales, Industrias e Instituciones privadas/Públicas.

Seguridad Integral para Country y barrios Cerrados (personal y equipamientos).

Recepcionistas de Seguridad.

Instalación de todo elemento de vigilancia de alta tecnología –alarmas. Cctv.

Sistemas de control de accesos.

### SERVICIOS DE CUSTODIAS

Custodias de valores en tránsito.

Custodias de mercaderías en Tránsito de corta y larga distancia.

Servicios de custodias en cabinas.

### SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y AUDITORIAS

Investigamos, analizamos, elegimos y planificamos el sistema de seguridad y protección, y desarrollamos los métodos y medios necesarios para satisfacerlos.

Diseñamos el sistema de seguridad integral: acompañamos a usted en el desarrollo de la implementación del plan de seguridad.

Contamos con un departamento de ingeniería para asesoramiento SIN CARGO en la elección de elementos de Vigilancia para cada necesidad.

Juan B. Justo N° 3305 / Alta Cba. / Córdoba / Argentina  
Tel (54) 0351 4726002 / Cel 351 6991688 / [argensegur@yahoo.com.ar](mailto:argensegur@yahoo.com.ar) / [www.argensegur.com.ar](http://www.argensegur.com.ar)



**ARGENSEGUR**  
Seguridad Privada

**ARGENSEGUR** incorpora únicamente personal altamente confiable, con adecuada formación cultural, que tenga conocimiento en seguridad y desee perfeccionarse.

Habilitaciones acreditadas mediante carnet otorgado por Gerencia de Prestadores Privados de Seguridad de la Provincia de Córdoba. LEY N° 9.236 – “Regímenes de los Servicios de Prestación Privada de Seguridad, Vigilancia e Investigación”

Nuestro personal cuenta con excelente presencia, trato amable pero sin familiaridad y es reservado.

Se les efectúa exámenes psicológico y pre-ocupacional averiguando sus antecedentes judiciales, policiales y laborales.

#### **FORMACIÓN**

- Curso de seguridad general.
- Cursos de procedimientos.

#### **PRINCIPIOS RECTORES DE LA FORMACIÓN**

- Prevención como misión.
- Compromiso con su función.
- Presencia y actitud como elemento disuasivos.

#### **PERFECCIONAMIENTO**

- Formación específica para el puesto a cubrir.
- Charlas o boletines para prevenir nuevas modalidades delictivas.
- Uso de equipos electrónicos y software.

ARGENSEGUR retribuye con haberes superiores al Convenio colectivo de Seguridad y efectúa el pago de los mismos el cuarto día hábil, característica que nos ha destacado en la actividad, permitiéndonos incorporar a los mejores hombres.

En virtud a las diferentes actividades de nuestros clientes, los guardias reciben formación y capacitación específica basada en las tareas que desarrolla la empresa que contrata nuestros servicios. (Seguridad en Supermercados, Entidades Bancarias, Entidades Educativas etc.) De forma tal que cuenten con los conocimientos especiales en cada una en particular, para de esta manera alcanzar los objetivos de nuestra misión.

Juan B. Justo N° 3305 / Alta Cba. / Córdoba / Argentina  
Tel (54) 0351 4726002 / Cel 351 6991688 / [argensegur@yahoo.com.ar](mailto:argensegur@yahoo.com.ar) / [www.argensegur.com.ar](http://www.argensegur.com.ar)

## ANEXO V

### HOJA DE COTIZACIÓN PRE- DISEÑADA



Córdoba, de                      de 201 .

**Señor**

S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

DE NUESTRA MAYOR CONSIDERACION:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. a los fines de hacerle llegar nuestro ofrecimiento de prestación de servicio de SEGURIDAD PRIVADA.

- **Personal disponible:** Se dispondrá de vigiladores experimentados con vasta trayectoria en el rubro de seguridad. Los turnos serán acordados con el cliente, pudiendo éstos ser de ocho o de doce horas, ajustables a la necesidad del cliente.
- **Sistema de Supervisión:** Un Supervisor Permanente con presencia diaria efectuará controles aleatorios.
- **Medios de Comunicación:** Los vigiladores contarán con equipos de radio VHF. También se contará con un teléfono corporativo de la empresa con línea Claro, como en todos los objetivos.
- **Medio Propio de Movilidad:** Se dispondrá de un vehículo ----- con la imagen de la Empresa y equipado con baliza disuasiva y sirena, al estilo móvil policial. Habilitado por Ministerio de Seguridad de Córdoba.
- **Tipo de Vestimenta:** Todos los vigiladores de Argensegur cuentan con uniforme identificable y credencial del mismo. Provisto con capa y botas para día de lluvia.
- **Registro que utilizará:** se utilizarán Libros de Actas para registrar las novedades y movimientos diarios. A su vez se realizarán planillas necesarias para el óptimo desempeño y control del servicio solicitadas por el cliente.

- **Sistema de Supervisión Operativa Continua:** El Supervisor General efectuará controles aleatorios, tanto diurnos como nocturnos acordes a la necesidad del servicio
- **Informes Diarios y/o Semanales:** con el objetivo de mantener actualizados a nuestros clientes, contamos con un sistema de informes enviados vía e-mail.
- **Sistema de Supervisión Operativa Continua:** El Supervisor General efectuará controles aleatorios, tanto diurnos como nocturnos acordes a la necesidad del servicio
- **Elementos de Iluminación:** Nuestros vigiladores contarán con una linterna de alta potencia y alcance.
- **Habilitación de la Empresa ante Ministerio de Seguridad:** Argensegur se encuentra habilitada ante Agencias Privadas. Se envía constancia de la misma en archivo adjunto.
- **Certificado de Buena Conducta del personal:** Antes de ingresar a la empresa cada empleado pasa por un proceso riguroso de selección a cargo de nuestro departamento de RRHH, donde se solicita certificado de buena conducta, informe ambiental, social, laboral y prontuarial, que a su vez se le ofrece como un servicio más a nuestros clientes. En el caso de que el certificado supere los seis meses se procederá a actualizarlos dentro del plazo de 20 días recurriendo a nuestros contactos del sector.
- **Tipos de Seguro de Vida y ART:** Todos nuestros vigiladores se encuentran asegurados con Seguro de Vida Obligatorio – Dec. 1567/74 mediante Sancor Seguros. Contamos con ART – Provincia ART.
- **Otros Valores Agregados:** La Empresa mantiene estrechos lazos con Policía de Córdoba, Bomberos de Córdoba, Policía Judicial y otros Entes Públicos vinculados a la Seguridad.
- **Referencias:** Ponemos a disposición nuestra cartera de clientes para constatar el alto grado de profesionalismo brindado.

Juan B. Justo N° 3305  
B°Alta Cba. / Córdoba / Argentina  
Tel (54) 0351 4726002  
E-mail: argensegur@yahoo.com.ar

*Seguridad para Su Bienestar...*



Se cotiza por el Valor Hora \$-----+ IVA\* Pesos ----- . Costo de Supervisor para cada día BONIFICADO.

\* El mismo incluye nuestro compromiso legal y real sobre licencias, aportes y costos operativos. Desvinculando toda relación laboral directa para ----- . Este valor variará durante la vigencia del contrato, conforme la incidencia que sobre él tuvieren los aumentos al personal de vigilancia que fijaren la normativa laboral vigente (paritaria).

Saluda atentamente.

Juan B. Justo N° 3305  
B°Alta Cba. / Córdoba / Argentina  
Tel (54) 0351 4726002  
E-mail: argensegur@yahoo.com.ar

*Seguridad para Su Bienestar...*