

SEGURIDAD ATLAS¹

En horas de la tarde del jueves 3 de junio de 2004, Felipe Ortega, director comercial de Seguridad Atlas para la zona Bogotá, se encontraba en la oficina de Ernestie Barrie, gerente general para Colombia de Carrefour, negociando un alza en la tarifa a cobrar por los servicios de vigilancia y seguridad de 5 tiendas de esta gran superficie. El contrato era anual y se renovaba automáticamente, sin embargo cualquiera de las partes podía darlo por terminado a su conveniencia y sin previo aviso.

El incremento se daría inicialmente para la tienda de Carrefour 170. Era importante ya que con la tarifa actual, Seguridad Atlas no obtenía ninguna rentabilidad.

Después de discutir alrededor de la nueva propuesta² (con un incremento del 7 por ciento) Ernestie Barrie se dirigió a Felipe Ortega, de la siguiente manera:

Después de escucharlos durante diez minutos sólo me queda una pregunta... ¿Cuál es el descuento para Carrefour?

Frente a esta pregunta, Felipe Ortega titubeó:

Tal como le comentamos al Coronel Humberto Chacón, su gerente de seguridad, no podemos otorgar ningún tipo de descuento debido a una política interna de la compañía. A cambio les continuaremos ofreciendo una serie de valores agregados para Carrefour. Mire señor Barrie, nosotros le entregamos datos de inteligencia, el boletín SIA³, lo apoyamos sin recargo con personal para sus eventos especiales, le proporcionamos análisis de riesgos para las tiendas con las respectivas recomendaciones, todo esto sumado al soporte y respaldo de Atlas en el sector de la seguridad privada.

En ese preciso momento y después de escuchar la explicación, Ernestie Barrie se levantó de su silla y dijo:

No hay nada más que decir, muchas gracias, no hemos llegado a ningún acuerdo.

¹ Copyright © enero de 2005, Andrés Duque Salazar - Universidad de los Andes. Caso como ilustración de una situación de negocio y no como muestra de una gestión adecuada o inadecuada.

² Ver anexo 1: Propuesta comercial entregada a Carrefour por parte de Seguridad Atlas, incluye el aumento del 7%.

³ Ver anexo 2. Un informe con *tips* de seguridad para los clientes y su personal sobre la seguridad general en Colombia.

El Gerente de Seguridad de Carrefour no quería perder a su mejor proveedor de servicios de seguridad física durante los 2 últimos años. Estaba satisfecho con el servicio, especialmente con el tiempo de respuesta a los inconvenientes que surgieran y con los valores agregados que Atlas le ofrecía. Consideraba que aplicar la política de descuentos⁴ hacia sus proveedores, en particular a Seguridad Atlas, no era adecuado. Ernestie Barrie, por su parte, opinaba diferente, ya que contaba con las propuestas de otras compañías de seguridad, Vimarco⁵, quien le ofrecía completamente gratis dos servicios caninos antiexplosivos para la tienda, oferta difícil de igualar para Atlas ya que no contaba con la licencia de medio canino.

Por otra parte, Vimarco ofrecía un descuento financiero del 2% por pronto pago basado en las tarifas establecidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, descuento que Seguridad Atlas no estaba dispuesto a ofrecer.

La otra compañía que había pasado una propuesta a Carrefour era Control Total⁶, quien aun tenía en trámite su licencia de funcionamiento, habiendo radicado su solicitud ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en el mes de febrero de 2003. Control Total no contaba con ningún tipo de certificación que avalara su calidad en la prestación del servicio. Sin embargo, Carrefour pensaba seriamente en este proveedor como un firme candidato ya que sus tarifas eran favorables para la negociación.

Durante los últimos años Seguridad Atlas había desarrollado con inconvenientes su plan de crecimiento. Se produjo un efecto boomerang al invertir en recursos que aumentaron los costos de la compañía, reduciendo las utilidades y afectando entre otros, sus índices de liquidez y endeudamiento, necesarios para demostrar su capacidad financiera en las licitaciones para la contratación estatal. La falta de cumplimiento en dichos indicadores le restaba oportunidades en el mercado. La situación implicaba avanzar sobre un nuevo esquema estratégico que cambiaría los planteamientos establecidos en años anteriores, tal era el caso de los descuentos a otorgar. A pesar del panorama expuesto, Seguridad Atlas contaba con un excelente posicionamiento de servicio al cliente, el cual se le reconocía en el medio de la seguridad privada⁷.

⁴ Carrefour exige a todos sus proveedores altos descuentos en los productos y servicios que ofrecen, estos descuentos deben ser superiores a los que el oferente siempre acostumbra hacer a sus clientes normales, de lo contrario no será tenido en cuenta para ofrecer sus servicios o productos en ninguna tienda. Carrefour cuenta con un alto poder de negociación y los proveedores deben ceder a sus “esquemas comerciales” si quieren tener algún tipo de contrato con la gran cadena.

⁵ Vimarco: Vigilantes Marítima Comercial es una de las compañías de vigilancia y seguridad privada más importantes del sector., constituyéndose en uno de los principales competidores de Seguridad Atlas. Su centro de operación domina principalmente la Costa Atlántica del país.

⁶ Control Total: Compañía de origen antioqueño, con 5 años en el mercado y ventas anuales que no sobrepasan los 800 millones de pesos anuales.

⁷ Seguridad Atlas obtuvo el puntaje más alto (73,43 sobre 100) al encuestar a los asistentes, al evento anual de seguridad organizado por FENALCO (Marzo 10 al 12 de 2004), sobre los siguientes temas: la reputación de marca, satisfacción al cliente, innovación, cubrimiento, personal competente y certificaciones entre otros.

Perfil de los negociadores

Felipe Ortega

Director comercial de Seguridad Atlas para la zona centro del país, administrador de empresas, colombiano, nacido en Bogotá. A pesar de sus 35 años, cuenta con una experiencia laboral de más de 10 años en cargos administrativos, especialmente en el área comercial. Durante sus 2 años en Seguridad Atlas se ha destacado por ser una persona conciliadora y con actitud de servicio al cliente. Cuenta con autonomía para tomar decisiones neurálgicas; sin embargo, siempre prefiere consultar las decisiones de alta importancia para la gerencia general.

Ernestie Barrie

Gerente general de Carrefour en Colombia. Ingeniero Industrial nacido en Francia hace 38 años. Desde su llegada a Colombia hace 3 años se ha destacado por el fuerte temperamento que irradia a sus subalternos y proveedores. Fiel cumplidor de las políticas comerciales establecidas por Carrefour. Fue enviado a Colombia con el propósito de consolidar la operación y abrir nuevas tiendas en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Pereira.

Humberto Chacón

48 años, gerente nacional de seguridad para Carrefour en Colombia. Es coronel retirado del ejército. De él dependen todas las decisiones de seguridad que se tomen para Carrefour, en lo que se refiere a sus instalaciones y sus funcionarios. Depende directamente del gerente general de Carrefour y como tal no toma decisiones en forma autónoma. Sin embargo cuenta con un alto grado de credibilidad. Lleva 5 años al servicio de Carrefour (desde sus inicios).

Los Escenarios

Felipe Ortega había solicitado una cita a Ernestie Barrie y a Humberto Chacón, desde finales de Abril de 2004. La cita fue concedida para mediados de junio, un mes y medio después. Carrefour sabía de antemano el tema que se iba a tratar (el incremento que plantearía Seguridad Atlas) y a raíz de esto dilataba constantemente la reunión. Conciente de la oportunidad que se avecinaba, Felipe Ortega preparó 3 escenarios posibles, con el fin de ir con argumentos valederos:

Primer Escenario – No ceder

Felipe plantearía el incremento del 7%, de no ser aceptado, Seguridad Atlas daría 2 meses de plazo para retirar sus servicios, toda vez que era un negocio que generaba pérdidas. Sería una forma de presionar especialmente a Humberto Chacón, quien estaría de parte de Atlas entendiendo que no podía desestabilizar abruptamente su esquema de seguridad.

Segundo Escenario – Negociar el Incremento

Al plantear el incremento del 7% se dejaría abierta la posibilidad de negociar el incremento hasta un 6%. Tal como lo explicaría Felipe, un incremento inferior significaría continuar trabajando a pérdida. Se esperaba que Carrefour comprendiera la situación y conciliara por un incremento que llenaría las expectativas de ambas partes.

Tercer Escenario – Incremento a 2005

Felipe plantearía el incremento del 7% y en caso de una negativa de Carrefour, dejaría abierta la posibilidad de realizarlo a partir del 2005, con la condición de ampliar el contrato hasta el 2007, entendiendo que el contrato inicial con Atlas duraría hasta finales del 2005.

El sector de la seguridad

En 2004 el sector de la seguridad privada estaba compuesto por gran cantidad de instituciones individuales y organizacionales que brindaban servicios tales como la vigilancia física, la seguridad electrónica, el transporte de valores, las alarmas residenciales, la vigilancia con o sin arma, el medio canino, el blindaje de vehículos y edificios, la capacitación y docencia, los circuitos cerrados de televisión, las comunicaciones, la consultoría y auditoría, el control de accesos, la custodia de carga, el diseño e ingeniería de seguridad, la gestión del riesgo, la escolta y las investigaciones especializadas.

La tendencia mostraba que algunos de los medios tecnológicos que impactaban en el sector de la seguridad, se relacionan con el “avance de los dispositivos que reemplazan a los guardas por dispositivos electrónicos tales como sensores y cámaras de video, entre otros”⁸, esto debido a que el reemplazo de hombres por tecnología disminuiría los costos tanto para el demandante de seguridad como para la organización que le proveería el servicio.

⁸ Diario La Republica / Martes 15 de Junio de 2004.

El mercado mundial de la seguridad privada tuvo ventas en 2003 por un valor de US \$ 85.000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual promedio del 7 al 8 por ciento⁹. En Colombia se esperaba que para el año 2004 el crecimiento de ventas estuviera alrededor del 8%. Sin lugar a dudas, este sector había tomado en los últimos años bastante fuerza a raíz de su profesionalización.

Las empresas de más de 25 años de existencia en el sector eran la excepción en el sector, los actuales oferentes de servicios de seguridad privada en Latinoamérica tuvieron una constitución inferior a los 10 años. El sector había obtenido un lugar de relevancia, convirtiéndose en una de las principales fuentes de empleo formal, con un aporte sustancial en la mejora de la situación general de la seguridad mundial.

La seguridad privada en Colombia era supervisada por el Ministerio de Defensa Nacional, a través de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada¹⁰, ente máximo de supervisión y control. Dado el carácter de las actividades desarrolladas por las entidades dedicadas a la seguridad, el sector había estado altamente regulado a través de normas específicas en lo referente a requisitos y características del personal que prestaba el servicio, adquisición y manejo de elementos como armas, servicios que podían ser ofrecidos por las empresas, nivel mínimo de tarifas y características referentes a las condiciones de prestación del servicio. Todos estos aspectos hacen que el sector haya tenido (en la legalidad) barreras de entrada bastante reguladas.

Competidores

Los competidores se concentraban especialmente en los departamentos de seguridad y las cooperativas de vigilancia, estos habían prestado servicios iguales ó similares a la razón social de Seguridad Atlas como compañía de vigilancia privada. Justamente era en las empresas de vigilancia privada donde se había presentado la mayor concentración de ventas del sector¹¹. Como competencia indirecta se encontrarían los departamentos de seguridad interna, modalidad que presentaba una tendencia a desaparecer debido a la especialización y procesos de subcontratación que las empresas habían estado adelantando desde mediados de los años noventa.

⁹ *Ibid.* pie de pagina 3.

¹⁰ Ver Anexo 3: Entidades vigiladas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

¹¹ Ver Anexo 4: Ventas en el sector de la seguridad privada años 2002 y 2003. Ventas de las principales 8 compañías del sector de la seguridad privada.

El sector de la seguridad privada se caracterizó desde sus inicios por la alta atomización del mercado. Lo anterior se corrobora mediante el índice Herfindahl del 192,24¹², mostrando además del alto nivel de atomización del mercado, una fuerte rivalidad entre los competidores.

Entre la competencia directa de Seguridad Atlas se cuentan diversas compañías¹³ que brindan, por lo general, igualdad de tarifas pero diferentes condiciones en la prestación del servicio a sus clientes. Algunas cuentan con gran experiencia en el sector de las grandes superficies, otras manejan valores agregados como la disponibilidad de vehículos blindados para funcionarios especiales, servicios caninos e incluso clases de tiro para sus clientes. Estas compañías, son consideradas, al igual que Seguridad Atlas, las más sólidas y serias del sector, factor que seguramente tenía presente Ernestie Barrie.

Carrefour, en particular, contaba con varios proveedores de seguridad a nivel nacional, Seguridad Atlas se encontraba en las tiendas de Cali y Bogotá, ciudades en donde Carrefour no tenían planes de expansión a mediano plazo. Por otra parte, en Medellín estaba Socovig, compañía poco representativa que no contaba con más de 500 hombres de seguridad y con ventas anuales del orden de los 5.000 millones de pesos anuales. En 1998 Socovig fue sancionada por no cancelar debidamente las prestaciones sociales a su personal de seguridad.

En la ciudad de Pereira, Carrefour era custodiado por Selar, compañía de tradición en el eje cafetero. Era conocida por sus inicios como compañía de carácter familiar, sus ventas llegaban a los 10.000 millones de pesos anuales y su cubrimiento se expandía a ciudades como Medellín y Bogotá. Selar contaba con el soporte de seguridad electrónica como clave para crear dispositivos tales como circuitos cerrados de televisión, sin costo alguno adicional al dispositivo de seguridad física.

Vimarco, compañía que competía directamente por Carrefour con Seguridad Atlas en Bogotá, custodiaba la tienda de Barranquilla. Aunque con serios problemas financieros, Vimarco ofrecía en la Costa Atlántica, el respaldo operativo que ninguna otra compañía era capaz, esto gracias a años de inversión en recursos. Sus ventas superaban los 50.000 millones de pesos anuales. La licencia de seguridad canina le daba una ventaja competitiva frente a sus contendores. Vimarco a su vez tenía el contrato a nivel nacional de las supertiendas Olímpica.

¹² Ver Anexo 5: Según Sharon M. Ester, en su libro *Análisis Moderno de la Competitividad*, el Índice Herfindahl (IH) nos permite determinar el nivel de rivalidad y competitividad que un sector posee, así como su homogeneidad o heterogeneidad. Puede variar desde 0 en una industria perfectamente competitiva hasta 10.000 en un monopolio. La seguridad cuenta con un IH de 192 (alta competitividad).

¹³ Wackenhut, Vimarco, Vise, Grancolombiana, Omnitempus, Andina, Internacional, Miro, Atempi.

Por otra parte y como punto de referencia, Cadenalco, compañía con condiciones similares a Carrefour, era protegida por Seguridad Atlas en las tiendas Ley y Pomona a nivel nacional. Estas tiendas tenían tarifas similares a las de Carrefour y a pesar de esto la alta gerencia de Atlas había otorgado un descuento del 1,5% con un contrato pactado hasta el 2008. El Exito, también de Cadenalco, era custodiada por Miro, compañía legal de origen antioqueño y con ventas anuales de 18.000 millones de pesos, su cubrimiento se centraba en la zona antioqueña.

Es de anotar que Carrefour ha tenido, en el pasado, problemas con sus proveedores¹⁴ siendo cuestionados seriamente por su manipulación. Dada su posición dominante, se tomaban atribuciones como aquellas que establecían políticas de compra inequitativas y extendían sus pagos por más de 120 días, financiándose así a costa de sus proveedores.

Ilegalidad

El problema más grave que presenta el sector, especialmente en lo que se refiere a la competencia directa de Seguridad Atlas Ltda, es la participación de las empresas ilegales dentro del mercado. La ilegalidad de estas empresas se originó en el incumplimiento de las normas previstas por las autoridades, operando por fuera de los estándares legales.

Uno de los principales síntomas de la ilegalidad se refiere al ofrecimiento de tarifas inferiores apalancándose en el incumplimiento de las responsabilidades patronales con los guardas. No es raro que en el sector se hable de “salarios integrales” por cifras inferiores a las que se contemplan en las normas laborales.

A principios del año 2002, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, avalada por el Ministerio de Defensa, buscó eliminar esta ilegalidad con el fin de proteger la competencia legal y proteger así los derechos del personal operativo, implementando una tarifa mínima considerada en el decreto 73 de 2002. Aunque esta norma fue clara, estaba llevando a que los derechos del personal operativo se siguieran vulnerando con la aplicación de salarios inferiores a los legales, fortaleciendo la ilegalidad al permitir a estas empresas tener unos mayores márgenes de utilidad. El decreto 73 de 2002 estableció que las compañías de seguridad debían cumplir una tarifa mínima de 8.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes, \$3'043.000 pesos para el año 2004, más un UAI¹⁵ del 10% (\$304.300 pesos). Por consiguiente la tarifa legal a cobrar para el año 2004 sería de \$3'347.300 pesos para un servicio 24 horas¹⁶ permanentes durante los 30 días del mes.

¹⁴ Portafolio: Enero 27 de 2005 – Los proveedores rajan a los Hipermercados.

¹⁵ UAI: Rubro establecido por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para cubrir gastos de administración, utilidad e imprevistos.

¹⁶ En el sector de la seguridad privada, el servicio de 24 Horas permanentes durante los 30 días del mes, se utiliza como unidad y se toma como base para definir los servicios restantes de 12 horas u 8 horas.

Año tras año las tarifas aumentaban de acuerdo al incremento presentado en el salario mínimo legal. Esta ilegalidad no fue marginal, sino que se ha presentado como una situación que manejó casi el 50% del mercado del servicio de vigilancia a nivel nacional.¹⁷

Una de las principales razones de la existencia de esta ilegalidad en el mercado, se debía a la percepción por parte de los clientes de este servicio como un elemento no fundamental de la operación de sus empresas. Ante esta situación, los criterios de calidad (hombres plenamente preparados y capacitados, oportuna atención a la respuesta de los clientes, adecuada supervisión, respaldo administrativo, entre otros), fueron ampliamente superados por los de precio al momento de seleccionar la empresa que prestaría los servicios de vigilancia.

Por su parte, Felipe Ortega confiaba en el buen criterio de Carrefour con respecto a las tarifas que Vimarco ofrecía a cambio de obtener el contrato. También pensaba que obtendría la aprobación del Coronel Humberto Chacón al comprender que la inversión en seguridad no restaba valor a Carrefour. Evidentemente, con los antecedentes sociales que han rodeado al país en los últimos años, el tema de la seguridad se tornó fundamental en el desarrollo de las actividades de cualquier organización, pero el concepto erróneo de no ser una actividad que generase valor para las empresas que contrataran el servicio, habían llevado a una mala interpretación del proceso de negociación.

Pero al contrario de lo que muchos usuarios pensaban, la seguridad se convirtió en una actividad que generó valor al interior de sus compañías. La falta de seguridad destruyó valor, por lo tanto las empresas legales orientaron sus esfuerzos a desarrollar una mayor conciencia a este respecto. Un ejemplo de ello es la cadena de supermercados "Surtimax" (cliente de seguridad Atlas desde hace 7 años), esta cadena no contaba con una compañía de seguridad privada en sus 6 tiendas, lo cual se reflejaba permanentemente en sus mermas¹⁸, con un promedio de más de 10 millones de pesos en robos mensuales por tienda.

A pesar de la situación, el Gerente Administrativo de la cadena no daba su visto bueno ante la recomendación de un asesor externo de seguridad, quien sugería la contratación de una compañía de seguridad privada con el fin de neutralizar los robos. Tras meses de negociación con Seguridad Atlas, se dio el visto bueno y la seguridad se implementó a partir de octubre de 1997.

Después de algunos meses y con la óptima implementación del esquema de seguridad, las mermas de cada almacén se redujeron, en promedio, a solo 4 millones de pesos por tienda, cifra considerada record luego de las continuas pérdidas.

¹⁷ Ver Anexo 6: Legalidad / Ilegalidad por zonas del país.

¹⁸ Mermas: Robos o pérdidas de mercancía en los supermercados y grandes cadenas.

Participación en el mercado

A pesar de la contracción del mercado a raíz de la recesión económica que el país sufrió entre 1997 y el 2002, el mercado de la seguridad se mantuvo a flote dados los altos índices de inseguridad y los problemas de orden público que generaron un ambiente de desconfianza, volviendo prioritarios los gastos en el área de seguridad.

En los años 2002 a 2004, la regulación ejercida sobre el mercado de la seguridad había disminuido la competencia desleal, garantizando la permanencia y continuidad de las empresas que operaban dentro de un marco legal.

Entorno en Colombia

Hacia mediados del 2004 el entorno económico del país¹⁹ consolidaba su camino a la recuperación. Después de la fuerte crisis sufrida en años anteriores, las variables fundamentales de la economía presentaban un comportamiento positivo. Se estimaba que en el 2004 el país lograría crecer en un 4% y la inflación llegaría cerca de un 5,8%, cumpliendo con la meta de inflación propuesta por el Banco de la Republica.

Por otra parte el desempleo presentaba una leve recuperación, en junio de 2004 la tasa de desempleo fue de 15,4% mientras que en el mismo mes del 2003 fue de 18,6%, disminuyendo así alrededor de tres puntos porcentuales.

El ambiente político colombiano en 2004 fue relativamente estable a pesar del resultado adverso en el referendo de finales del 2003. El conflicto interno que vive el país es un factor que imprime vulnerabilidad al sistema político colombiano, a pesar de esto, la política de seguridad democrática adelantada por el gobierno nacional ha arrojado resultados positivos que se reflejan en la disminución de los índices de violencia. Así el número de homicidios tuvo una variación entre junio de 2003 y junio de 2004 de -11%²⁰, el número de secuestros se redujo en un 89%²¹, el número de masacres en un 81%²² y las acciones terroristas disminuyeron en un 70%²³. Lo anterior permitió una mayor confianza en el país y su economía, mejorando con esto el clima para la inversión.

¹⁹ Boletín financiero y de inversiones de Bancolombia 2004

²⁰ Departamento de Inteligencia Seguridad Atlas.

²¹ *Ibid* pie de pagina 8

²² *Ibid* pie de pagina 8

²³ *Ibid*. Pie de pagina 8

En materia fiscal²⁴, el gobierno nacional enfrenta sus mayores retos, dado el alto nivel de la deuda pública y las presiones de reducción del déficit por parte del FMI. El déficit fiscal estaba proyectado para el 2004 en 2,5% como porcentaje del PIB, ascendiendo a un monto total de 6,10 billones de pesos, tal como estaba estipulado en el plan financiero del mismo año.

Seguridad Atlas²⁵

Fundada el 10 de octubre de 1974, la sociedad se constituyó con domicilio principal en la ciudad de Cali con el objeto social de la prestación de servicios remunerados de vigilancia y seguridad privada para la protección de bienes muebles o inmuebles de personas naturales o jurídicas y demás actividades afines en las modalidades de vigilancia fija, móvil, de escoltas y transporte de valores.

Su misión: “brindar tranquilidad y confianza a los clientes a través de soluciones inteligentes en seguridad, con calidad, tecnología de punta, talento humano competente, asegurando un crecimiento y desarrollo en el mercado y una adecuada retribución a nuestros socios”.

La visión de Seguridad Atlas fue redefinida a partir del año 2003. Jorge Eduardo Torres²⁶ la cita:

Seremos el grupo empresarial líder en soluciones inteligentes de seguridad, brindando protección, tranquilidad y confianza a nuestros clientes y a la comunidad en general, con el más elevado sentido de nuestra responsabilidad social.

Su portafolio de servicios de seguridad incluye entre otros, la seguridad física con guardas, entendiendo por este servicio la prestación de seguridad con guardas armados y capacitados en diversos niveles. Los guardas han prestado sus servicios en todo tipo de empresas las 24 horas del día, los 365 días al año y se constituyeron en la razón de ser de la vigilancia privada.

Se implementó el servicio de escoltas con dos alternativas: la del escoltaje a personajes y la del escoltaje a carga para desplazamientos de camiones. Esta modalidad tomó fuerza a finales de los noventa con el incremento de los secuestros, la piratería terrestre y los reteres guerrilleros.

²⁴ *Ibíd.* pie de pagina 7

²⁵ Ver Anexo 7: Estados Financieros 2002 y 2003 (Balance y Estado de Resultados).

²⁶ Jorge Eduardo Torres: Gerente Regional de Seguridad Atlas para Bogotá, está vinculado a la Compañía hace 7 años.

Igualmente se desarrollaron otras formas de seguridad, entre ellas la del monitoreo de alarmas, un sencillo sistema que consistía en “enlazar” una serie de equipos electrónicos instalados en la casa o empresa del usuario a una central de monitoreo ubicada en las oficinas operativas de Seguridad Atlas. Allí era posible detectar la intrusión de algún individuo a través de los sistemas de comunicación, enviando, en caso de ser requerido, un supervisor motorizado para neutralizarlo. Gracias a este desarrollo, Seguridad Atlas ingresó en el mundo de la seguridad electrónica ampliando su portafolio de productos hacia la venta de circuitos cerrados de televisión e incluso controles de acceso a personal y vehículos.

Para mediados del 2004 Seguridad Atlas contaba con más de 100 clientes²⁷ y la compañía debía desarrollar un nuevo esquema estratégico si quería continuar siendo vigente en el mercado de la seguridad. Fue así como se establecieron 4 perspectivas fundamentales, la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y finalmente la perspectiva de innovación y aprendizaje²⁸.

Si bien el desarrollo de todas las perspectivas era fundamental en el proceso estratégico para los años venideros, la perspectiva financiera en su ítem “incrementar rentabilidad” era la más compleja de ejecutar. Esto significaba que las negociaciones serían más radicales y no se estaría dispuesto a “ceder terreno” frente a los clientes.

En el mercado de la seguridad con hombres, Seguridad Atlas contaba con una participación en ventas del 7%²⁹. Sin embargo era Wackenhut la compañía con mayor participación en ventas del sector con un 9%, esto relegaba la participación de Seguridad Atlas a un segundo lugar en un mercado altamente fraccionado.

En algunos casos la competencia se diferenciaba con el criterio único del precio, tal y como estaba sucediendo entre Seguridad Atlas y Vimarco. El sector de la seguridad siempre estuvo atomizado tanto en el tamaño de las empresas participantes, como en el cliente final, promedio superado por las empresas de seguridad más grandes del sector.

Diferenciadores

Si bien se cuenta con cubrimiento a través de diecisiete (17) sedes ubicadas en los principales centros económicos del país, no existe pleno dominio en las zonas centro y norte.

²⁷ Anexo 8: Base de datos de Seguridad Atlas actualizada a 2004.

²⁸ Ver Anexo 9: Mapa Estratégico de Seguridad Atlas

²⁹ Ibid Anexo 5.

Buscando ventajas competitivas frente a su competencia implementó la certificación a nivel nacional avalada por el ICONTEC bajo la norma ISO 9001:2000 implementando un Sistema de Gestión de Calidad, basado en un enfoque de procesos. Al poco tiempo casi todas las compañías de seguridad contaban con dicha certificación. Por otra parte se certificó con el programa BASC³⁰ de Estados Unidos (Business Anti-Smuggling Coalition) participando activamente en la prestación de servicios de seguridad a empresas que mantienen intercambio de comercio con el exterior. La certificación BASC marca una diferencia con la competencia teniendo en cuenta que solo 5 compañías cuentan con ella, entre ellas Vimarco.

A través de los años se constituyó una infraestructura idónea, soportada por personal administrativo y operativo con un adecuado nivel de preparación³¹. Este proceso tomó bastante tiempo a Seguridad Atlas mientras se invertía tiempo y dinero en la preparación de su personal.

Se estableció un programa de competencias laborales para sus guardas y escoltas, lo cual condujo a la demostración de evidencias de la calidad del desempeño de sus hombres de seguridad. Las competencias laborales exigidas por Seguridad Atlas para sus guardas comprendían, como mínimo, ser bachilleres y tener II nivel de conocimientos en seguridad privada, aspecto que no era tenido en cuenta por otras compañías.

Si bien para el año 2002 Seguridad Atlas tenía casi 4.500 hombres y de esta cantidad el 30% estaban avalados en nivel IV³², para inicios del 2004 contaban ya con más de 5.000 y de estos casi el 70% contaban con Nivel IV. En Vise³³, la competencia más cercana en este aspecto, se tenían para inicios del 2004, casi 3.000 hombres de los cuales solo el 40% contaban con nivel IV.

Se desarrollaron programas de educación con el SENA y Escuelas especializadas en la capacitación de seguridad privada para diversos³⁴ cursos en donde más de 3.000 hombres se graduaron. Todos estos programas eran vistos con muy buenos ojos por los clientes, el rendimiento y la motivación de los guardas aumentó. Juan Carlos Castaño³⁵, comentó:

³⁰ El BASC es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, apoyados por el servicio de aduanas de los Estados Unidos, promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.

³¹ Anexo 10: Organigrama General de Seguridad Atlas.

³² Niveles: Rangos académicos en seguridad establecidos por la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. Existen 4 niveles a cursar para ser un guarda integral.

³³ Vise: Vigilancia y Seguridad Ltda. es la compañía más importante del centro del país. Perteneció a valores Bavaria y fue vendida a mediados del 2.002 a unos inversionistas de seguridad.

³⁴ Entre otros cursos, se desarrollaron programas para el manejo de computadores, servicio al cliente, finanzas básicas, gestión del talento humano, seguridad privada niveles III y IV, escolta a personajes, manejo defensivo y ofensivo, etc.

³⁵ Juan Carlos Castaño: Es Psicólogo, Jefe de Selección y Bienestar de Seguridad Atlas.

Muchos clientes llamaban para inscribir a sus guardas en los programas de competencias que adelantábamos, estaban dispuestos a permitir el reemplazo de los mismos mientras realizaban sus estudios. La deserción del personal se redujo del 20% en enero del 2003, a 4% en enero del 2004, manteniendo un comportamiento similar durante el resto de meses del 2004.

A mediados del 2.001 se desarrolló el Servicio de Información Atlas (SIA), creado con el fin de mantener informados a los clientes sobre los principales hechos y situaciones de orden público y delincencial, tanto de hechos cumplidos, como expectativas y situaciones preventivas. Con el SIA, los clientes podían tomar decisiones relevantes frente a la seguridad de la compañía que representaban. Empresas como Grancolombiana, Vimarco, Vise y Atempí han emulado esta idea, cada una a su manera, ofreciendo diferentes alternativas de información a sus clientes.

Aunque todas las compañías de seguridad contaban con una póliza que respaldaban su actividad, Seguridad Atlas contaba con una de las pólizas más altas del mercado³⁶, con reaseguro en el extranjero, y cubriendo predios, labores y operaciones, errores de puntería, uso de armas de fuego, bienes bajo cuidado tenencia y control, hurto, hurto calificado y gastos médicos. Esta póliza se convirtió en un buen argumento de venta ya que muchos clientes la solicitaban pues no pretendían entregar la seguridad de sus empresas a una compañía que careciera del respaldo suficiente para soportar la operación que se ejecutaba con su infraestructura y su personal. Vimarco era la segunda compañía en tener la póliza más alta del mercado con un monto de \$2.000 millones de pesos.

Un factor clave para el funcionamiento legal de Seguridad Atlas fueron las licencias requeridas³⁷ por los entes del gobierno y las empresas contratantes, estas licencias eran otorgadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Desafortunadamente nunca se interesaron en tener la licencia de medios caninos, licencia que más adelante se convertiría en un obstáculo para lograr contratos de importancia al dejar de ofrecer seguridad canina.

Las licencias de funcionamiento se constituían en un factor decisivo para aquellos clientes potenciales que tomaran la decisión de contratar una compañía de seguridad legal, además de ser un documento requerido en todos los pliegos de licitación. En ellas se establecía la legalidad de la compañía en las áreas de la seguridad física armada o no armada, en la seguridad con medios electrónicos y en las comunicaciones. Se daba el aval de funcionamiento a través de una resolución autorizada por el Superintendente de Vigilancia y Seguridad Privada.

³⁶ En 2004 la póliza de responsabilidad civil extracontractual que Seguridad Atlas ofrece a sus clientes es de \$3.500 millones de pesos.

³⁷ Ver Anexo 11: Licencias requeridas para constituirse, en el sector de la seguridad, como una compañía legal.

Servicio al cliente en Seguridad Atlas

Todos los servicios de seguridad integral ofrecidos por Seguridad Atlas, fueron incluidos en el Sistema Integrado de Gestión³⁸ buscando la mejora continua. Si bien el Sistema Integrado de Gestión no es invulnerable, fue a través de él que se diseñaron los procedimientos de calidad que definieron el derrotero a seguir en eventos de No Conformidades del personal operativo³⁹.

*El Personal Operativo*⁴⁰

En las compañías de seguridad ha sido definitivo el esquema de servicio planteado a través de sus departamentos operativos. Seguridad Atlas, implementó un esquema basado en el aprendizaje y la constante relación con sus clientes a través de los funcionarios operativos, quienes han manejado todo lo concerniente a la operación misma del negocio, servicio al cliente, atención de reclamaciones, investigaciones, recomendaciones, actualización de análisis de riesgos, medidas preventivas y medidas correctivas. Los jefes de operaciones⁴¹ eran claves dentro del engranaje operativo ya que de ellos dependía el mantenimiento y preservación de los clientes. Tenían injerencia directa sobre los supervisores y guardas⁴². Su salario ascendía a un básico de \$ 1'800.000 pesos. Seguridad Atlas ofreció a Carrefour la disponibilidad total de un jefe de servicio dedicado, ofrecimiento que no hizo la competencia.

Por su parte, los guardas de seguridad recibían un salario mínimo, auxilio de transporte, pagos parafiscales y adicionalmente una adecuada cancelación de las horas extras que laboraran. El personal operativo debía contar con los recursos necesarios para prestar su servicio de seguridad⁴³.

Una marcada diferencia con otras compañías la establecía el programa de bienestar social del personal operativo. A través de dicho programa era posible desarrollar programas encaminados a mejorar las condiciones sociales y culturales de los guardas, estableciendo contratos laborales a término indefinido para ofrecer estabilidad laboral, colaborando con préstamos para estudio, calamidad doméstica y vivienda, brindando asesoría familiar y psicológica a través de trabajadores sociales, otorgando bonificaciones, premios y permisos

³⁸ Sistema Integrado de Gestión: Se refiere a la integración ofrecida por los procedimientos establecidos en la certificación ISO 9001 y el BASC así como a las funciones particulares en cada área de la Compañía.

³⁹ No Conformidad: El no cumplimiento de un requisito o característica del servicio de seguridad integral o de los productos críticos.

⁴⁰ Ver Anexo 12: Organigrama del Dpto. de Operaciones y Servicio.

⁴¹ En otras compañías de seguridad se les define como Coordinadores de Seguridad o Ejecutivos de Seguridad.

⁴² El salario establecido para el supervisor es similar al del guarda. Contempla el salario mínimo, el auxilio de transporte, los beneficios parafiscales y por su condición jerárquica frente al guarda, devenga \$200.000 pesos más, a manera de bonificación.

⁴³ Ver Anexo 13: Capacidad Operativa – Recursos (Datos).

especiales por desempeño, entregando primas legales y extralegales así como bonificaciones por antigüedad y obsequios de fin de año para las familias de los hombres. La competencia en general, no ejecuta este tipo de programas tomándolo como un factor que resta rentabilidad.

Gestión del Servicio

Si bien la parte operativa era la responsable de la adecuada prestación del servicio, fue la Dirección Nacional de Gestión Humana la responsable de la correcta aplicación del procedimiento del mismo.

El procedimiento de reclamaciones a través del Sistema de Calidad tenía como propósito proporcionar una metodología estructurada que asegurara que todas las reclamaciones fueran procesadas y solucionadas. Aunque efectivo, este dispendioso procedimiento de calidad generaba demoras en los procesos internos, lo cual repercutía directamente hacia el cliente. Este esquema era fundamental para todos los clientes, en especial para Carrefour, teniendo en cuenta que las reclamaciones en la tienda eran constantes por la pérdida de objetos personales al interior de los vehículos dejados en el parqueadero. Durante una primera fase, los Jefes de Operaciones y Servicio al Cliente se encargarían de llevar a cabo las investigaciones donde se identificarían y detectarían posibles falencias en los dispositivos de seguridad que originaran las reclamaciones del cliente, sea cual fuere la reclamación se debía dar respuesta por escrito durante los siguientes ocho (8) días hábiles. Lastimosamente la respuesta a las reclamaciones se entregaba a los 15 o 20 días hábiles incumpliendo claramente la promesa inicial, lo cual se prestó para las constantes quejas de los clientes. La competencia podía dar respuesta en máximo 12 días hábiles, mostrando así mayor efectividad ante los clientes. El resultado de las investigaciones adelantadas permitía proponer acciones correctivas, adoptando a su vez las medidas necesarias para minimizar los riesgos posteriores⁴⁴.

La encuesta de satisfacción al cliente externo realizada en Diciembre de 2003⁴⁵, estableció que el nivel de satisfacción global del cliente externo de Seguridad Atlas fue del 82,2%, estando por debajo de la meta del 90%. La encuesta de satisfacción para Bogotá arrojó un resultado del 81%, al entrevistar 102 clientes por parte de los jefes de operación y por parte de los consultores. Uno de los problemas detectados fue la carencia de recursos necesarios para el normal desempeño de la gestión operativa.

⁴⁴ Anexo 14: Ver Diagrama de la Red de procesos del servicio en Seguridad Atlas.

⁴⁵ Anexo 15: Ver Formato "Encuesta de satisfacción al cliente externo"

En la encuesta se interrogaron a los clientes frente a los aspectos relacionados con el servicio de los guardas, la presentación personal, los conocimientos en seguridad por parte del personal operativo, la dotación, la atención prestada por los supervisores, la oportuna solución frente a los requerimientos de los clientes, el tiempo de respuesta por parte de la división administrativa.

Otros resultados de la encuesta fueron: Buenaventura con 87%, Buga con 88%, Cali con 82%, Costa Atlántica con 82%, Santander con 82%, Medellín con 83%, Palmira con 83%, Tulúa con 87% y Eje Cafetero con 85%. Ninguna sucursal logró el nivel esperado del 90%.

Lealtad de clientes

En un principio, Seguridad Atlas interpretó la lealtad por parte de los clientes, como la consolidación de las relaciones a largo plazo⁴⁶. Los clientes se consideraban leales cuando completaban más de 6 años ininterrumpidos recibiendo los servicios de la Compañía. Este concepto se confirmaba cuando muchos de ellos, partían hacia otros proveedores de seguridad y posteriormente regresaban.

Al concepto de lealtad se sumó el de rentabilidad, entendiendo principalmente por ello, aquellos clientes que dejaban un margen de utilidad más alto que los otros. Por consiguiente, los clientes leales podían cumplir las siguientes condiciones: debían referir a otro cliente nuevo, generar una baja carga operativa hacia el personal de Seguridad Atlas, no tener siniestros por más de 1 año, ampliar los requerimientos de los servicios de seguridad a otros “productos” del portafolio de servicios y por supuesto, ser rentables.

Captar clientes nuevos significaba invertir más que conservar los que tenían, por ello se fidelizaba al cliente a través de programas especiales, en donde se les suministraba información adicional de inteligencia, se les otorgaba descuentos especiales en pequeños servicios ocasionales y por ejemplo, se les brindaba una demostración real del servicio de poligrafía (detector de mentiras) sin costo alguno. Carrefour no era tenido en cuenta como un cliente leal.

⁴⁶ Anexo 16: Base de datos de clientes leales y rentables de Seguridad Atlas.

Rentabilización de clientes

Las empresas de seguridad legales se caracterizaron por manejar una utilidad mínima de 4,92%⁴⁷ contrastando con la alta carga operativa establecida en su costeo⁴⁸. El principal motivo para esto era el cabal cumplimiento del régimen laboral, respondiendo adecuadamente por todos y cada uno de los requisitos exigidos para el personal operativo que laborara en el sector. Seguridad Atlas no podía ser ajena a este esquema. La utilidad podía aumentar sin inconveniente alguno, soportados en un buen servicio. Los descuentos, por otra parte, debían analizarse al detalle.

Para los costos directos se tenían en cuenta rubros como el salario básico (salario mínimo mensual legal⁴⁹), el auxilio de transporte establecido por la ley, las prestaciones sociales y aportes parafiscales⁵⁰ y la dotación básica de un guarda⁵¹.

Dentro de los costos indirectos figuraban el de operación (5%), el de administración y ventas (12%), los financieros (2%).

A través del decreto 73 se podía evidenciar una regulación dirigida hacia aquellas compañías ilegales que pretendían desconocer sus obligaciones, estableciendo tarifas por debajo de los parámetros y compitiendo deslealmente. Estas compañías solo tenían el argumento de precio para competir, careciendo de calidad y buen servicio.

Consolidar la rentabilidad era uno de los puntos centrales a desarrollar en el plan estratégico de la compañía y el precio era definitivo en este proceso. La única forma de respaldar este concepto frente a los clientes potenciales era con una promesa de venta basada en la tranquilidad y un adecuado servicio, el cliente pagaría por ello con tal de obtener un excelente proveedor.

Los clientes actuales y las tarifas cobradas a estos también jugaban un papel decisivo, muchos de ellos habían iniciado, desde hacia muchos años, su contrato con Seguridad Atlas. Las tarifas que en un principio apenas se ajustaban a una pequeña rentabilidad, más tarde fueron equilibrándose hasta convertirse en excelentes tarifas de “clientes especiales”⁵².

⁴⁷ El Director Comercial tenía la potestad para negociar esta utilidad, con clientes especiales, rebajándola hasta el 3,5%.

⁴⁸ Anexo 17: Ver costeo para un puesto 24 horas según los parámetros de Seguridad Atlas.

⁴⁹ El Salario mínimo mensual legal vigente establecido en Colombia para el año 2.004 fue de \$357.995 pesos.

⁵⁰ Aportes sociales y parafiscales en Colombia: 53,31% de la base salarial.

⁵¹ La Dotación Básica de un guarda comprende el uniforme de servicio, un revolver calibre 38, un radio de comunicaciones y un detector de metales manual (o garret). Para este rubro se calcula un porcentaje cercano al 2%.

⁵² Para los clientes actuales Seguridad Atlas ha establecido un incremento anual a las tarifas, superior en un 1% al decretado para el SMMLV, siendo acordado con los clientes sin mayores problemas.

G. Barco, por ejemplo, era una compañía dedicada a la finca raíz, cliente de Seguridad Atlas a partir de 1986. G. Barco pagaba por un servicio de 24 horas una tarifa superior a la establecida por la superintendencia (\$ 3'347.300 pesos) llegando a ser de \$ 3'632.000 pesos. Esto sumando a sus 18 años, hacían de G. Barco un cliente rentable y leal.

Jorge Arteaga, gerente Administrativo de G. Barco habló al respecto:

Éramos concientes de la tarifa que se estableció con Seguridad Atlas, sin embargo no era un factor relevante para modificar el servicio o reemplazarlos por una compañía más económica.

Fuerza de ventas⁵³

Los consultores eran quienes ofrecían al cliente, a través de cotizaciones, el portafolio de servicios de la compañía. Contaban con un salario básico de \$ 750 mil pesos, su comisión en seguridad física era el 10% del valor por una venta realizada⁵⁴. En el caso de Carrefour, el consultor recibía una comisión del 10% con base en el valor mensual del contrato (\$ 32 millones de pesos) de la siguiente manera: \$ 1'600.000 pesos (5%) al momento de firmar el contrato y durante los siguientes 12 meses recibía \$ 135.000 pesos mensuales (5% diferido a 12 meses).

A principios de cada año se planteaba una meta a cumplir para el director de ventas (presupuesto asignado a la sucursal) y para cada consultor⁵⁵, esta meta o presupuesto a ejecutar se discutía mensualmente con el equipo comercial a fin de ajustarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado, generando planes de acción.

La permanencia de los consultores y del director de ventas en la compañía dependía del rendimiento que tuvieran con relación a la meta exigida y de la permanencia de clientes como Carrefour en la Compañía.

⁵³ Ver Anexo 18: Organigrama del Dpto. de Comercial.

⁵⁴ La Gestión de los consultores para la solución de las inquietudes y los requerimientos de los clientes se medían a través de unos indicadores de eficiencia y eficacia donde se registraban todos los movimientos comerciales de atención al cliente (visitas de seguimiento, cotizaciones, almuerzos con el cliente, invitaciones a eventos, entre otros.)

⁵⁵ Anexo 19: Presupuesto asignado al equipo de consultores sucursal Bogotá.

La decisión

Felipe Ortega se encontraba en la oficina del presidente de Carrefour, Ernestie Barrie. Estaba un poco confundido después de haber escuchado que no se iba a llegar a un acuerdo. Esta decisión implicaba aproximadamente unas ventas fijas de \$32 millones de pesos mensuales y una venta adicional por servicios ocasionales de casi \$ 25 millones mensuales para un total de \$ 57 millones de pesos mensuales facturados a Carrefour. Para la compañía significaba arriesgar \$ 684 millones de pesos anuales en ingresos.

Felipe Ortega tenía la autonomía para otorgar el descuento solicitado, pero la nueva política de rentabilización no le permitía tomar esta decisión. En ese momento recordó que la semana anterior, el gerente general de Seguridad Atlas, había otorgado un descuento a un cliente del sector del comercio minorista muy importante y estratégico. Este descuento implicaba una rentabilidad por debajo de lo que se había fijado para ese tipo de clientes, contradiciendo lo planteado en el nuevo direccionamiento estratégico. Algunos directivos pensaban que esta decisión había enviado un mensaje contradictorio a la fuerza de ventas.

Tener a Carrefour dentro de la cartera de clientes, daba una excelente imagen a Seguridad Atlas, además representaba el 4,59% de la venta anual de Felipe en la regional Bogotá. La meta de crecimiento en ventas de la compañía para el año 2004 era del 10,5%⁵⁶. Esto representaría una disminución de \$237.500 pesos en la comisión mensual del consultor encargado de esta cuenta.

Carrefour llevaba 2 años con Seguridad Atlas sin mayores contratiempos. Sin embargo las tarifas no eran las mejores para ellos, teniendo en cuenta el ofrecimiento de Vimarco.

Los directivos de Seguridad Atlas, en su afán por ser proveedores y tener como “vitrina” a la gran superficie, no midieron desde el inicio las consecuencias de ofrecer una tarifa ajustada, tenían la esperanza de equilibrarla con el tiempo a través de un adecuado servicio. Durante los años 2002 y 2003, Seguridad Atlas mostró excelentes resultados en la gestión de seguridad, capacitando mensualmente personal administrativo de Carrefour en temas de cultura de seguridad, actualizando al personal de guardas en temas de defensa e inteligencia, ofreciendo valores agregados como radios de comunicación, detectores de metal manuales y refuerzos de personal cuando el cliente lo pidiera. Sin embargo nunca fue posible equilibrar las tarifas y al hacer una revisión de las mismas, Felipe Ortega (director comercial para Bogotá) sugirió renegociarlas cuanto antes ya que era un negocio poco lucrativo.

Ernestie Barrie se dirigía hacia la puerta de su oficina con gesto de despedida. El Gerente de Seguridad miró con asombro, como esperando a que Felipe dijera algo para detener a su jefe. Era su última oportunidad y Felipe estaba a punto de reaccionar. □

⁵⁶ Anexo 20: Presupuesto general asignado para la sucursal Bogotá en el año 2004 con el incremento frente al año 2003.

ANEXO 1

Propuesta económica presentada a Carrefour – Junio de 2004
Incluye un incremento del 7%

CARREFOUR 170

DESCRIPCION	CANT	HORARIO	DIAS	DOTACION	VR UNIT	VR TOTAL
Puestos de Vigilancia	10	12 H Diurno	Permanente	Ama - Radio	1.510.000	15.100.000
Puestos de Vigilancia	4	12 H Nocturno	Permanente	Ama - Radio	1.850.000	7.400.000
Puestos de Vigilancia	2	8 Horas Diurno	L - V	Ama - Radio	770.000	1.540.000
Puestos de Vigilancia	8	12 Horas Diurno	Fin de Semana Festivos	Ama - Radio	510.000	4.080.000
Supervisores	1	24 H	Permanente	Ama - Radio	3.447.360	3.447.360
Radios				18	60.000	1.080.000

TOTAL MES	32.647.360
------------------	-------------------

TOTAL ANUAL	391.768.320
--------------------	--------------------

Valor Agregado
Guardas para relevos (almuerzos, etc)
Detectores de metal (los necesarios)
Espejos de revisión (los necesarios)
1 Radio para el centro de CCTV
2 Radios para personal Administrativo
1 Celular para el Supervisor
Tarjeta de grabación digital para 16 cámaras

Nota: Carrefour debe proporcionar equipo de computo para operar la tarjeta de acuerdo a especificaciones.

Fuente: Dirección Comercial Bogotá

ANEXO 2

SIA - Servicio de Información Atlas

SERVICIO DE INFORMACION ATLAS - SIA

Recomendaciones de Seguridad

Julio 12 al 18 de 2.004 - N° 437

LA PREVENCIÓN

Nuestra Mejor Herramienta

Los distintos niveles de exposición al riesgo, que finalmente son la posibilidad de consumir una amenaza latente para la empresa, se cuantifican y cualifican en razón a:

- ✓ Nivel de acceso dentro de la organización.
- ✓ Ingresos económicos anuales.
- ✓ Notoriedad.
- ✓ Actitud (temeridad) ante el riesgo.

El principio de actuación de los delincuentes es la mayor ganancia con el menor riesgo, en contadas ocasiones los eventos de violencia son casuales generalmente obedecen a una cuidadosa observación y seguimiento con el fin de determinar el momento y lugar preciso para cometer el ilícito con altas posibilidades de éxito.

Que hacer? Lo primero que debemos hacer es aceptar nuestro nivel de riesgo y prepararnos para disminuirlo con la intención de ser menos atractivos para la delincuencia.

Es importante tener en cuenta que el análisis de una amenaza está fundamentado en dos puntos, primero la probabilidad de la ocurrencia y segundo en la gravedad o severidad con que se presenta.

PODER DE DISUASIÓN

Una actitud preventiva solo la podemos conseguir a través de un entrenamiento orientado por profesionales y modificando algunos de sus comportamientos habituales. Adicionalmente se hace necesario el uso de elementos tecnológicos que les faciliten la labor de Disuadir efectivamente un acto violento contra su integridad y eventualmente contra su núcleo familiar.

La mayoría de estas medidas son simples pero efectivas, precisan de personal entrenado y comunicaciones efectivas.



Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 3

Entidades vigiladas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

Empresas de Vigilancia	543
Departamentos de Seguridad	1.124
Cooperativas de Vigilancia	36
Transportadora de Valores	10
Equipos Tecnología	267
Asesores y Consultores en Seguridad	1.233
Investigadores	168
Empresas de Blindaje	29
Departamentos y Escuelas de Capacitación	97
Servicios Comunitarios de Seguridad	2
Servicios Especiales de Seguridad	34

Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Número de entes inscritos a 2004

ANEXO 4
Ventas en el sector de la seguridad privada

EN MILLONES DE PESOS	2001	2002	2003
VENTAS	\$ 607,411.00	\$ 674,591.00	\$ 828,491.00

Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada – Consolidado 2003

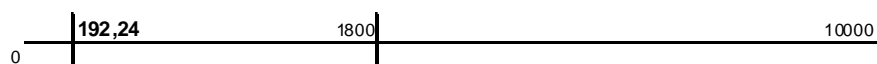
Crecimiento en ventas de las primeras 8 compañías del sector de la seguridad privada

EMPRESA	VENTAS 2002 EN MILLONES	PARTICIPACION	VENTAS 2003 EN MILLONES	PARTICIPACION	CRECIMIENTO
SEGURIDAD ATLAS LTDA	\$ 45,674.00	8%	\$ 61,480.00	7%	34.60%
GRAN COLOMBIANA DE SEGURIDAD	\$ 6,631.00	1%	\$ 9,838.00	1%	48.37%
ANDINA DE SEGURIDAD DEL VALLE	\$ 8,766.00	1%	\$ 14,135.00	2%	61.24%
WACKENHUT DE COLOMBIA	\$ 59,851.00	10%	\$ 75,260.00	9%	25.74%
SEGURIDAD ATEMPI	\$ 12,323.00	2%	\$ 20,891.00	3%	69.52%
INTERNACIONAL DE SEGURIDAD	\$ 14,094.00	2%	\$ 20,823.00	3%	47.74%
MIRO SEGURIDAD	\$ 11,216.00	2%	\$ 18,441.00	2%	64.41%
VISE LTDA	\$ 35,550.00	6%	\$ 42,000.00	5%	18.14%
TOTAL	\$ 194,105.00	32%	\$ 262,868.00	32%	35.42%

Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada – Consolidado 2003

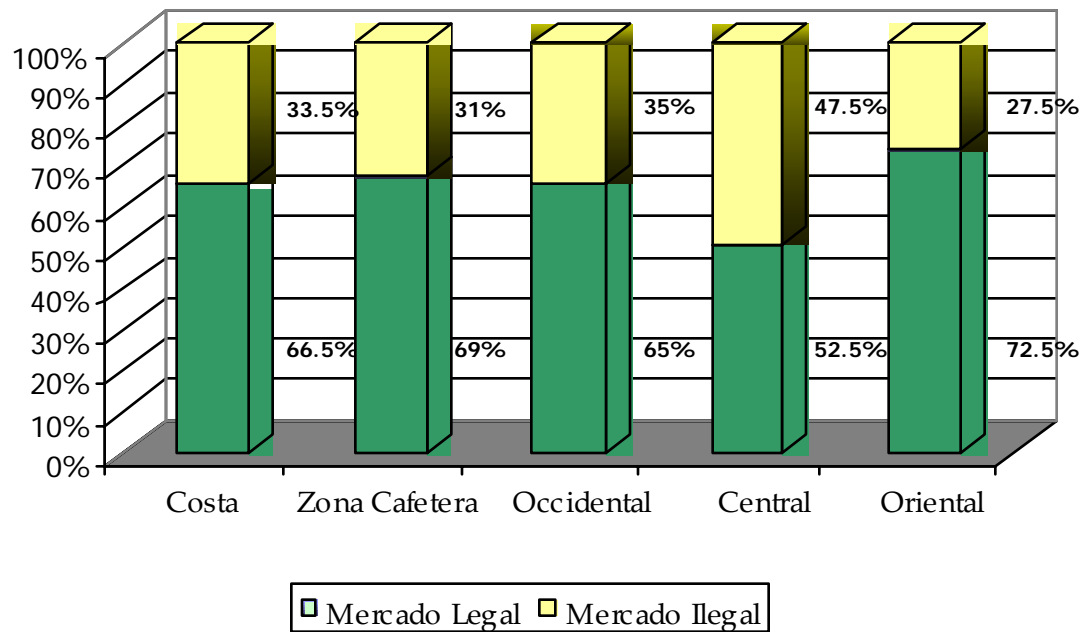
ANEXO 5
Índice Herfindahl – Año 2003

COMPETENCIA		Participación				
1	Atlas Ltda.	7,00%				
2	VI SE Ltda.	5,00%				
3	Marítima Comercial Ltda.	2,69%	e	f	g	
4	Andina Seguridad	2,00%	10.000,00			
5	Wackenhut de Colombia S.A.	9,00%				
6	Internacional de Seguridad	3,00%	CIAS LEGALES	CIAS ILEGALES	PARTICIPACION	N° EMPRESAS
7	Grancolombiana de Seguridad S.A.	1,00%	543	2250*		2793
8	Miro Seguridad	2,00%	10			
9	Atempi Seguridad	3,00%				
10	Seguridad Burns S.A.	0,75%	533	Otras legales	0,061%	
	Total	35,44%	2250		0,014%	
	Otras Compañías	32,56%	* Cifra aproximada			
	Compañías Ilegales	32%				
INDICE HERFINDAHL		192,24				



Fuente: Revista la Nota Económica y Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

ANEXO 6
Legalidad e Ilegalidad por Zonas del País



Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada – Mayo de 2004

ANEXO 7
Estados Financieros de Seguridad Atlas Ltda.
Balance Comparativo - Años 2002 y 2003 – ACTIVO

	Dic-02	Dic-03
ACTIVOS		
DISPONIBLE		
Caja	84.193.240,00	331.212.858,00
Bancos	218.985.805,00	392.593.143,00
Corporaciones Ahorro y Vivienda	217.040.999,00	71.115.883,00
Inversiones Temporales	113.961.118,00	1.591.625.059,00
TOTAL DISPONIBLE	634.181.162,00	2.386.546.943,00
BONOS SOLIDARIDAD	52.403.000,00	-
DEUDORES		
Cientes Nacionales	7.031.489.139,00	8.452.197.458,00
Provisión Deudas difícil cobro	-157.440.149,00	-189.094.329,00
Prestamos a empleados	141.776.078,00	238.667.864,00
Retención en la Fuente - DIAN	715.197.583,00	856.603.421,00
Anticipo Impuesto Ind. y Comercio	22.446.308,00	112.139.166,00
Deudores Varios	608.514.587,00	710.338.794,00
TOTAL DEUDORES	8.361.983.546,00	10.180.852.374,00
GASTOS PAGOS POR ANTICIPADO	988.240.904,00	1.151.293.083,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.036.808.612,00	13.718.692.400,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos	256.468.363,00	274.695.667,00
Edificios	1.230.590.041,00	1.318.263.194,00
Muebles, enseres, equipo de oficina	538.473.455,00	280.968.466,00
Equipo Seguridad	-	342.490.974,00
Equipo de radio, computo, telefonos	879.485.390,00	1.183.489.946,00
Vehículos, motos	731.314.945,00	1.436.029.756,00
Lanchas	47.495.468,00	51.067.619,00
Planta energía	6.271.242,00	11.800.412,00
Equipo de Vigilancia	1.644.939.023,00	1.885.158.147,00
SUBTOTAL	5.335.037.927,00	6.783.964.181,00
DEPRECIACION ACUMULADA	-2.634.622.490,00	-3.180.273.932,00
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	2.700.415.437,00	3.603.690.249,00
INVERSIONES PERMANENTES		
Acciones	1.698.667.541,00	256.028.572,00
OTROS ACTIVOS	64.105.611,00	79.687.201,00
VALORIZACIONES	526.170.973,00	3.817.736.688,00
TOTAL ACTIVO	15.026.168.174,00	21.475.835.110,00

Fuente: Dirección Financiera de Seguridad Atlas

ANEXO 7 (Cont.)
Estados Financieros de Seguridad Atlas Ltda.
Balance Comparativo - Años 2002 y 2003 – PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO	Dic-02	Dic-03
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.342.976.485,00	2.248.053.208,00
PROVEEDORES	650.280.457,00	844.965.092,00
RETENCION EN LA FUENTE	31.238.073,00	62.071.748,00
OBLIGACIONES LABORALES	2.052.515.546,00	4.453.236.484,00
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	386.039.764,00	254.892.772,00
ACREEDORES VARIOS	271.569.253,00	640.017.009,00
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	210.500.498,00	48.000.000,00
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	47.088.339,00	220.326.500,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.992.208.415,00	8.771.562.813,00
PASIVOS MEDIANO PLAZO		
PAGARES	739.000.000,00	1.011.000.000,00
CE SANTIAS CONSOLIDADAS	2.427.970.003,00	852.214.344,00
PASIVO A MEDIANO PLAZO	3.166.970.003,00	1.863.214.344,00
TOTAL PASIVOS	8.159.178.418,00	10.634.777.157,00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	1.506.887.643,00	1.506.887.643,00
RESERVA LEGAL	673.435.067,00	728.214.115,00
RESERVA LEGAL GRAVABLE	675.711.161,00	675.711.161,00
RESERVA PARA ENSANCHES	1.250.264.045,00	985.529.870,00
RESERVA A DISPOSICION DE LA JUNTA	64.000.000,00	96.000.000,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.622.730.382,00	2.042.736.746,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	547.790.485,00	988.241.730,00
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	526.170.973,00	3.817.736.688,00
TOTAL PATRIMONIO	6.866.989.756,00	10.841.057.953,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	15.026.168.174,00	21.475.835.110,00

Fuente: Dirección Financiera de Seguridad Atlas

ANEXO 7 (Cont.)
Estados Financieros de Seguridad Atlas Ltda.
Estado de Resultados – Años 2002 y 2003

	Dic-02	Dic-03
INGRESOS POR SERVICIOS	43.827.265.342,00	53.016.743.930,00
DEVOLUCIONES Y DESCUENTO	<u>-415.850.289,00</u>	<u>-422.636.285,00</u>
INGRESOS NETOS POR SERVICIOS	43.411.415.053,00	52.594.107.645,00
GASTOS OPERATIVOS	<u>-37.502.825.331,00</u>	<u>-44.041.787.797,00</u>
UTILIDAD BRUTA	5.908.589.722,00	8.552.319.848,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1.293.901.346,00	-1.813.236.036,00
GASTOS DE VENTAS	<u>-3.549.659.635,00</u>	<u>-4.544.361.905,00</u>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-4.843.560.981,00	-6.357.597.941,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.065.028.741,00	2.194.721.907,00
GASTOS FINANCIEROS	-524.285.170,00	-770.195.601,00
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	606.370.523,00	470.877.301,00
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	-60.411.611,00	-182.393.534,00
CORRECCION MONETARIA	<u>-151.819.998,00</u>	<u>-115.277.343,00</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	934.882.485,00	1.594.732.730,00
PROVISION PARA IMPUESTOS	<u>-387.092.000,00</u>	<u>-609.491.000,00</u>
UTILIDAD NETA	<u>547.790.485,00</u>	<u>988.241.730,00</u>

Fuente: Dirección Financiera de Seguridad Atlas

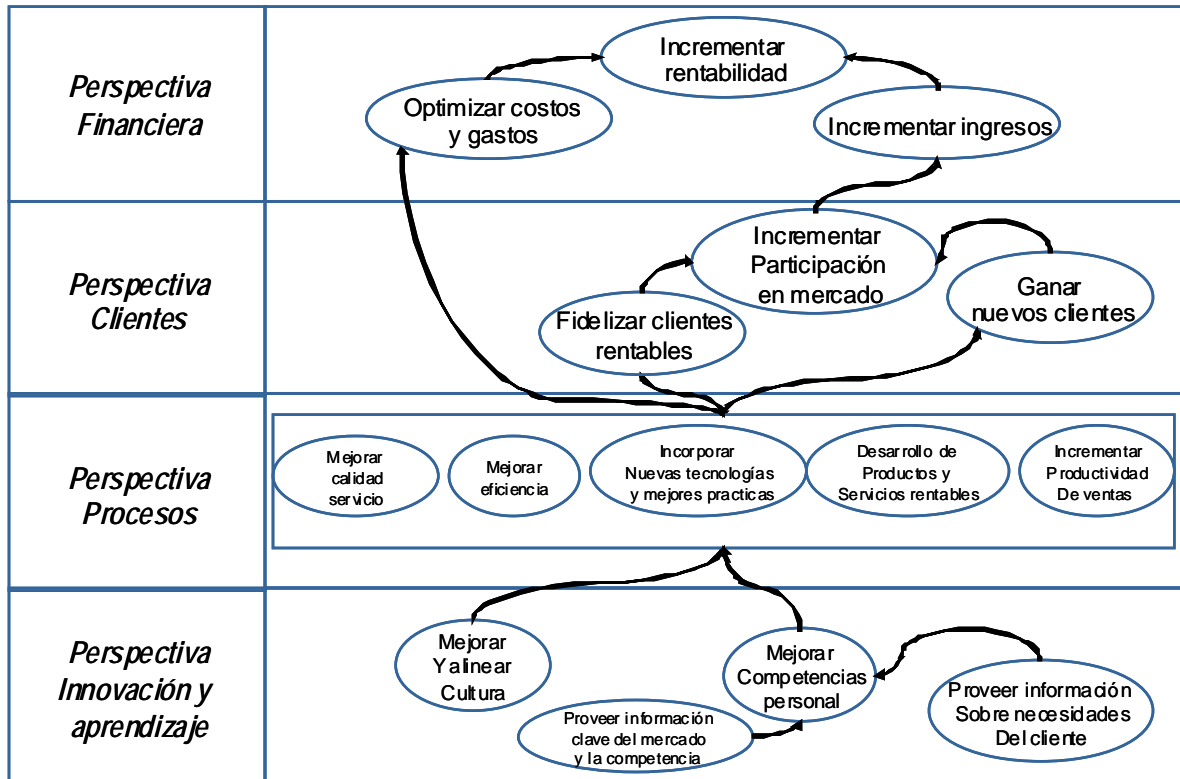
ANEXO 8

Base de Datos General de Clientes de Seguridad Atlas Ltda. – Año 2004

1	ADMACONDO PARQUE 86	54	AGROCAMP LTDA.
2	ALIANZA COLOMBO FRANCESA C.D.R.	55	CADENALCO - ÉXITO - POMONA - LEY
3	ALMATEX	56	ALPINA
4	AMWAY COLOMBIA	57	CARREFOUR 170
5	AREALOFT S.A.	58	CARVAJAL S.A.
6	ARGOSYENERGY INTERNATIONAL	59	COLDECON S.A.
7	BANCO DE CREDITO	60	CONFEOHOGAR LTDA.
8	BRITISH AMERICAN TOBACCO	61	CONAPI 3 LTDA.
9	CAMBIO Y CAPITALES S.A.	62	CORPORACION DE ACERO - CORPACERO
10	CAMBIO CORDILLERA (Escolltas)	63	CROWN COLOMBIANA S.A.
11	CASA DE CAMBIO UNIDAS	64	CUEROS VELEZ
12	COLOMBIANA DE COMUNICACIONES	65	DESAYUNADERO DE LA 42
13	COLSUB LTDA (SUBWAY)	66	DOMESA DE COLOMBIA S.A.
14	COMWARE INTEGRADO	67	EDITORIAL NORMA S.A.
15	CONJUNTO CASTILLOS TORRES 1,2,3,4	68	EL PAIS
16	COOMULTRASAN	69	FESASA
17	CROWN COLOMBIANA S.A.	70	GAS NATURAL
18	C.J. RACAFE Y CIA.	71	HENKEL COLOMBIANA S.A.
19	CORPORACION CORABASTOS	72	HUNTSMAN COLOMBIA LTDA.
20	COOMEVA COOPERATIVA	73	IND. EJES Y TRANSMISORES/TRANSEJES
21	DHL INTERNACIONAL LTDA.	74	LABORATORIO FARMACOL
22	DINAMICA IPS	75	LABORATORIO SIN THE SYS LTDA.
23	DOLLAR MONEY EXCHANGE	76	NABISCO ROYAL COLOMBIANA INC.
24	EDIFICIO BUGANVILLA TORRES 7 y 10	77	NOVARTIS DE COLOMBIA
25	EDIFICIO EUCALIPTOS YO MARIA LUZ ANGEL	78	OFIEXPRESS
26	EDIFICIO GRAN AVENIDA	79	PRODUC. DE CABLES LTDA. PROCABLES
27	EDIFICIO PARMA	80	SERVILUX S.A.
28	EDIFICIO TAPIOLA (CONSTRUCTORA RODIL)	81	SETT
29	EMBAJADA FRANCIA	82	SI02 S.A.
30	EMBAJADA DE SUECIA	83	SI99 S.A.
31	EPSON COLOMBIA LTDA.	84	TECNOQUIMICAS BON-BRIL
32	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS	85	UNIVISA - CASA DE CAMBIO
33	FUNDACION SUPERIOR DINERS	86	YANBAL
34	G.BARCO	87	ALPOPULAR
35	GIROS Y FINANZAS	88	BEISBOL DE COLOMBIA S.C.A.
36	HOLCIM COLOMBIA	89	COLMALLAS (FOSTER MUTIS COLMA)
37	ICI COLOMBIA S.A.	90	COLOMBINAS A.
38	IGLESIA DE JESUCRISTO	91	CYRGO S.A.
39	MUNDO CELULAR	92	ELECTRONICA BOLIVARIANA
40	MERCURIO INTERNACIONAL	93	FERROSTAAL DE COLOMBIA
41	NORTEL NETWORKS	94	PIMPOLLO S.A.
42	PAN AMERICANA DE COLOMBIA S.A.	95	ISAGEN
43	PERENCO	96	PARCELACION APOSENTOS
44	PRADOS DEL COUNTRY	97	PRODUCTOS MAIZ - PROMASA
45	PREVIMEDIC S.A.	98	T.D.M. TRANSPORTES
46	PROMOTORA DE CAFÉ DE COLOMBIA	99	BUNDY COLOMBIA S.A.
47	REVAL S.A.	100	CONSORCIO ASEOCAPITAL
48	ROJAS IRRAGORRI Y ROCHA ARQ.	101	CORRAL & MALDONADO
49	SKANDIA PENSIONES Y CESANTIAS	102	ICOLLANTAS
50	TRANSFERENCIAS Y VALORES	103	INDUSEL
51	TRANSPORTE SIVAL S.A.	104	INDUSTRIA QUIMICA
52	NEWELL SANFORD S.A.	105	GIRAR S.A.
53	PELAEZ HERMANOS	106	INTERCAMBIO 1A
		107	SYX FOOTWEAR S.A. -CROYDON

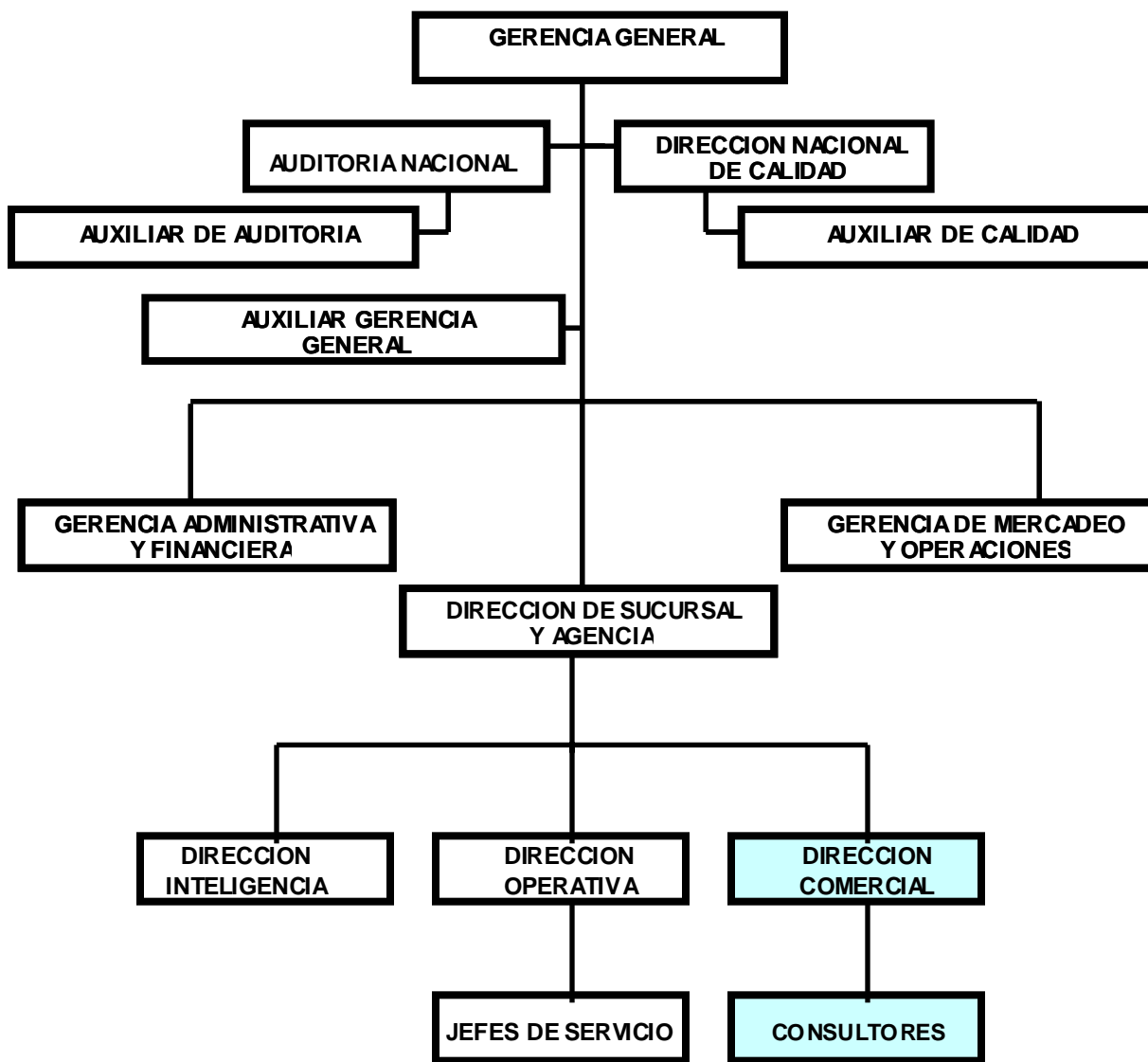
Fuente: Información suministrada por el Director Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 9
Mapa Estratégico de Seguridad Atlas



Fuente: Gerencia General - Seguridad Atlas

ANEXO 10
Organigrama General de Seguridad Atlas



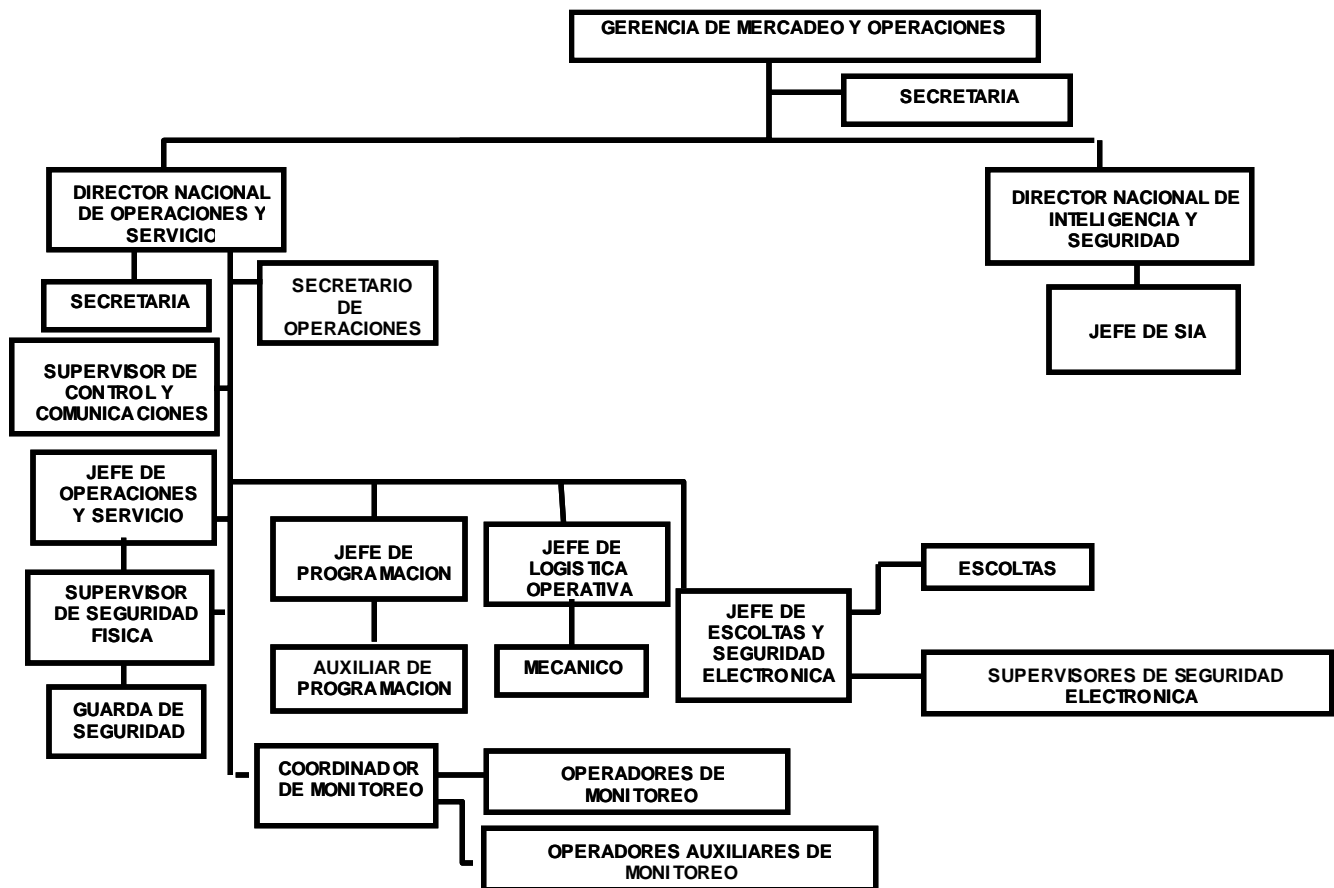
Fuente: Gerencia Regional Seguridad Atlas.

ANEXO 11
Licencias y Pólizas de Funcionamiento exigidas a las Compañías de Seguridad Legales

- Licencia de Funcionamiento del Ministerio de Defensa Nacional.
- Licencia del Ministerio de Defensa Nacional para Utilización de Medios Tecnológicos.
- Licencia del Ministerio de Defensa Nacional para Seguridad Móvil.
- Licencia del Ministerio de Comunicaciones Sobre Concesión de Frecuencias.
- Licencia Ministerio de Defensa Nacional para Departamento de Capacitación.
- Licencia de la Secretaría Departamental de Educación para Formación y Educación No Formal.
- Póliza de Cumplimiento al Ministerio de Defensa.
- Póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual.
- Póliza de Salarios y Prestaciones Sociales.

Fuente: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

ANEXO 12
Organigrama del Departamento Operativo de Seguridad Atlas Ltda.



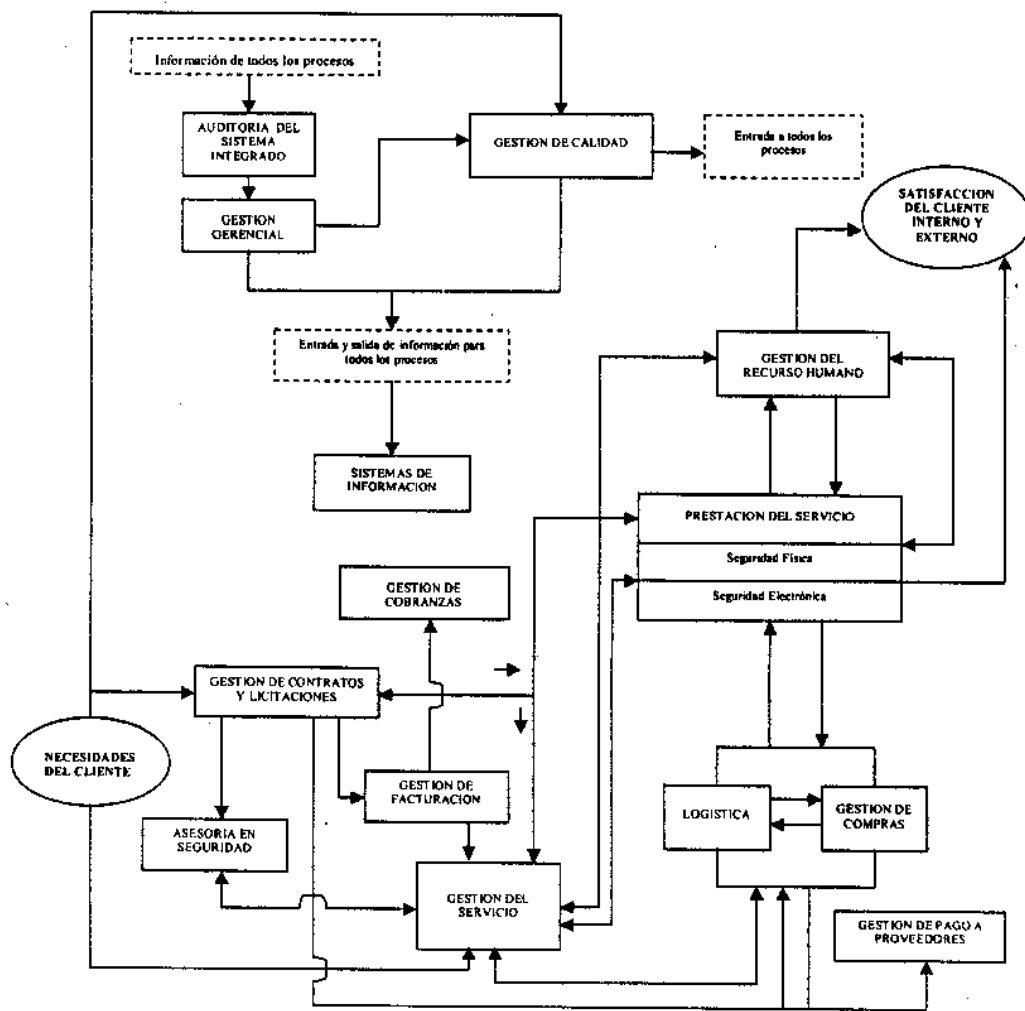
Fuente: Información suministrada por el Director de Operaciones de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 13
Capacidad Operativa – Recursos de Seguridad Atlas Ltda.

VEHICULOS 87	RADIOS 1.946	ARMAS 1.979	REPETIDORAS 9
PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO 5.239			
COMMAND CENTER 17	CENTRALES DE MONITOREO 9		

Fuente: Información suministrada por la Dirección de Operaciones de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 14
Diagrama de Proceso –Gestión de la Calidad



Fuente: Dirección Nacional de Calidad de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 15

Encuesta de Satisfacción – Cliente Externo – Diciembre de 2003

Respetado(a), _____ reciba un cordial saludo por parte de Seguridad Atlas Ltda.
 Con el fin de ser mejores cada día estamos realizando una encuesta de satisfacción, le cuál nos permitirá conocer aspectos de importancia con relación a los servicios que le prestamos. A vuelta de correo le enviaremos una completa información con el importante informe de seguridad analizado y sectorizado por zona en el país. Con esta información podrá actualizar sus datos y aplicarlos en beneficio de su empresa. Esperamos que sea un instrumento para facilitar su labor.

Nº Encuesta: _____

I. INFORMACION GENERAL

Ciudad: _____ Fecha: _____
 Empresa: _____
 Nombre del Encuestado: _____ Cargo: _____
 Nombre del Encuestador: _____

Tipo de Seguridad que utiliza la empresa:
 Seguridad Física _____ Seguridad Electrónica _____ Ambas _____

II. INFORMACION DE USUARIOS DE SERVICIOS DE SEGURIDAD FISICA

1) Califique de 1 a 5 cada uno de los siguientes aspectos en guarda de seguridad (siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Aspecto	1	2	3	4	5
Disponibilidad Personal					
Desempeño en el puesto (habilidad conocimiento, experiencia)					
Presencia					
Formación					

Por favor, explique la razón de su calificación: _____

2) Califique de 1 a 5 la actitud del guardia frente a: (siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Actitud	1	2	3	4	5
Servicio que usted necesita					
Los funcionarios de su empresa					
Los clientes de su empresa					
Cumplimiento de normas y consignas					

Por favor, explique la razón de su calificación: _____

3) El guardia ATLAS que presta servicios en su empresa, ha prestado recomendaciones de seguridad:

SI _____ NO _____

4) Durante el último mes ha tenido contacto con el Supervisor:

SI _____ NO _____

5) Califique de 1 a 5 como calificaría al Supervisor de Seguridad Atlas con relación a: (siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Aspecto	1	2	3	4	5
Experiencia de Matas - P. de Matas					
Disponibilidad de personal de guardia					
Actitud de guardia - Servicio y actitud					
Actitud de Servicio					

Por favor, explique la razón de su calificación: _____

III. INFORMACION DE USUARIOS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA

6) Califique de 1 a 5 el servicio de Seguridad Electrónica en relación con los siguientes aspectos (siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Aspecto	1	2	3	4	5
Atención personal de personal de atención					
Actitud atención telefónica del personal de atención					
Actitud de guardia - Servicio y actitud					
Comunicación por parte del personal de monitoreo					
Atención al cliente - Servicio y actitud					
Respuesta del personal técnico ante alarmas, reparaciones y reclamos.					

Por favor, explique la razón de su calificación: _____

7) Cuando usted ha requerido la presencia del Grupo de Supervisión de Seguridad Electrónica, el tiempo de respuesta ha estado dentro del siguiente rango de minutos:

1 a 5 _____ 6 a 10 _____ 11 a 15 _____ más de 15 _____ cuantos? _____

8) Califique los siguientes aspectos en el servicio de Seguridad Atlas (siendo 1 muy malo y 5 excelente)

Aspecto	1	2	3	4	5
Frecuencia de visitas (generalmente a los clientes)					
Atención oportuna de esta función					
Atención oportuna de esta función					
Atención oportuna de esta función					
Atitud en la realización de investigaciones					

Por favor, explique la razón de su calificación: _____

9) Ha sido efectivo el comportamiento de Atlas referente a los aspectos Administrativos y Comerciales

Aspecto	SI	NO
Fecha de pago de facturas con los clientes		
Recibe atención oportuna frente a nuevas solicitudes de servicios		
Está fácil comunicarse telefónicamente con Atlas		
Está fácil comunicarse telefónicamente con Atlas		
Atitud en la realización de investigaciones		

10) De los siguientes productos y servicios que presta el Grupo Atlas, cuáles de ellos utiliza

Aspecto	SI	NO	UTILIZA
Servicio de Alarmas			
Servicio de Vigilancia			
Servicio de Control de Acceso			
Servicio de Monitoreo			
Instalación de sistemas electrónicos de seguridad			
Servicio de Mantenimiento de Alarmas			

11) Con el presente solicitamos los comentarios que usted desea expresar sobre el servicio de Seguridad Atlas en la prestación de sus servicios:

Agradecemos sinceramente su colaboración y aportes

Cordialmente,

S ANDR A VELEZ O RTEGA
 Directora Nacional de Mercado

Fuente: Dirección Nacional de Mercadeo de Seguridad Atlas

ANEXO 16

Base de Datos de Clientes Leales y Rentables de Seguridad Atlas – Año 2004

	Cliente	Antiguo A / Representativo R	Años con Atlas
1	EMBAJADA DE FRANCIA	A	15
2	EMBAJADA DE SUECIA	A	18
3	EUCALIPTOS	A	15
4	PELAEZ HERMANOS	A	11
5	G. BARCO	A	14
6	I.C.I.	A	20
7	BUNDY	A	14
8	COLMALLAS	A	12
9	CARVAJAL	A	14
10	ADMACONDO	A	9
11	PANAMERICAN	A	12
12	TORRES DEL CASTILLO	A	23
13	GRAN AVENIDA	A	9
14	DESAYUNADERO DE LA 42 - CERPAL	A	12
15	CARREFOUR	R	
16	SKANDIA	R	
17	GAS NATURAL	R	
18	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS	R	
19	BRITISH AMERICAN TOBACCO	R	
20	ALPINA	R	
21	BANCO DE CREDITO	R	
22	SI99 - TRANSMILENIO	R	
23	SI02 - TRANSMILENIO	R	

Fuente: Información suministrada por el Director Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 17

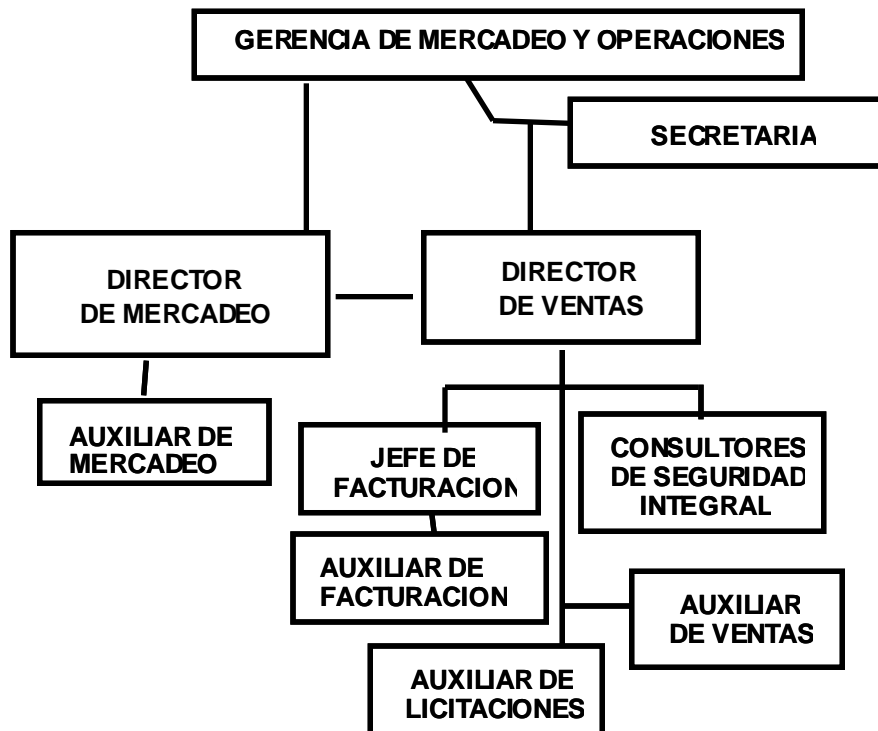
Costeo de un puesto 24 Horas Permanente en Seguridad Atlas Ltda. – Año 2004

COSTOS DIRECTOS			
PRIMER TURNO DE 06 A 18			
SALARIO			
LUNES A SABADO			
06 A 14	8 HDO	289.384,00	
14 A 18	4 HED	180.865,00	470.249,00
DOMINICALES Y FESTIVOS			
06 A 14	8 HDF	120.079,00	
14 A 18	4 HEDF	68.617,00	188.696,00
DESCANSO			68.617,00
AUXILIO DE TRANSPORTE			41.600,00
TOTAL SALARIO			769.162,00
PRESTACIONES SOCIALES Y APORTES		53,31%	410.040,26
TOTAL			1.179.202,26
SEGUNDO TURNO DE 18 A 06			
SALARIO			
LUNES A SABADO			
18 A 22	4 HDO	144.692,00	
22 A 02	4 HNO	195.334,00	
02 A 06	4 HEN	253.211,00	593.237,00
DOMINICALES Y FESTIVOS			
18 A 22	4 HDF	60.040,00	
22 A 02	4 HNF	72.048,00	
02 A 06	4 HENF	85.771,00	217.859,00
DESCANSO			68.617,00
AUXILIO DE TRANSPORTE			41.600,00
TOTAL SALARIO			921.313,00
PRESTACIONES SOCIALES Y APORTES		53,31%	491.151,96
TOTAL			1.412.464,96
TOTAL SALARIO, PRESTACIONES Y APORTES			2.591.667,22
DOTACION		2%	56.197,00
TOTAL COSTO DIRECTO			2.647.864,22
COSTOS INDIRECTOS			
DE OPERACION		5%	132.393,21
ADMINISTRACION Y VENTAS		12%	317.743,71
FINANCIEROS		2%	52.957,28
IMPUESTOS		2,50%	66.196,61
TOTAL			569.290,81
UTILIDAD			4,92% 130.145,17
TOTAL COSTO			3.347.300,20

Fuente: Información suministrada por la Dirección Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 18

Organigrama del Departamento Comercial de Seguridad Atlas Ltda.



Fuente: Información suministrada por el Director Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 19
Presupuesto Asignado al Equipo de consultores en Seguridad Atlas Bogotá
Año 2004

EQUIPOS ELECTRONICOS	ENE - ABR	MAY- SEP	OCT- DIC
	COMPROMISO	COMPROMISO	COMPROMISO
GLORIA SIERRA	3.000.000	3.400.000	3.800.000
LIBIA TORRES	3.000.000	3.400.000	3.800.000
ADRIANA DE LOS RIOS	3.000.000	3.400.000	3.800.000
HENRY GOMEZ	21.000.000	23.800.000	26.600.000
TOTAL	30.000.000	34.000.000	38.000.000

MONITOREO	ENE - ABR	MAY- SEP	OCT- DIC
	COMPROMISO	COMPROMISO	COMPROMISO
GLORIA SIERRA	164.000	246.000	328.000
LIBIA TORRES	164.000	246.000	328.000
ADRIANA DE LOS RIOS	164.000	246.000	328.000
HENRY GOMEZ	164.000	246.000	328.000
TOTAL	656.000	984.000	1.312.000

SEGURIDAD FÍSICA	ENE - ABR	MAY- SEP	OCT- DIC
	COMPROMISO	COMPROMISO	COMPROMISO
GLORIA SIERRA	3.580.000	5.200.000	7.160.000
LIBIA TORRES	3.580.000	5.200.000	7.160.000
ADRIANA DE LOS RIOS	3.580.000	5.200.000	7.160.000
HENRY GOMEZ	1.050.000	1.602.000	3.580.000
TOTAL	11.790.000	17.202.000	25.060.000

Fuente: Información suministrada por la Dirección Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

ANEXO 20

Presupuesto General para la sucursal Bogotá – Año 2004

Incluye el incremento con respecto al año 2003

	SEG FISICA			MONITOREO			EQUIPOS ELECTRONICOS			TOTAL 2004		
	2,004	Incremento	%	2,004	Incremento	%	2,004	Incremento	%	2,004	Incremento	%
ENE	1.136.965.008	157.465.008	16%	17.887.500	4.087.500	30%	30.921.178	12.921.178	72%	1.185.773.686	174.473.686	17%
FEB	1.086.972.828	107.472.828	11%	17.910.000	4.110.000	30%	29.561.578	11.561.578	64%	1.134.444.406	123.144.406	12%
MAR	1.084.116.132	104.616.132	11%	18.000.000	4.200.000	30%	29.483.887	11.483.887	64%	1.131.600.019	120.300.019	12%
ABR	1.094.114.568	49.314.568	5%	18.450.000	3.730.000	25%	29.755.807	10.555.807	55%	1.142.320.375	63.600.375	6%
MAY	1.142.678.400	97.878.400	9%	18.675.000	3.955.000	27%	31.076.560	11.876.560	62%	1.192.429.960	113.709.960	11%
JUN	1.151.248.488	106.448.488	10%	18.787.500	4.067.500	28%	31.309.635	12.109.635	63%	1.201.345.623	122.625.623	11%
JUL	1.176.958.752	66.858.752	6%	19.012.500	3.372.500	22%	32.008.857	11.608.857	57%	1.227.980.109	81.840.109	7%
AGO	1.186.957.188	11.557.188	1%	19.125.000	2.565.000	15%	32.280.777	10.680.777	49%	1.238.362.965	24.802.965	2%
SEP	1.224.094.236	48.694.236	4%	19.237.500	2.677.500	16%	33.290.765	11.690.765	54%	1.276.622.501	63.062.501	5%
OCT	1.278.371.460	102.971.460	9%	19.282.500	2.722.500	16%	34.766.902	13.166.902	61%	1.332.420.862	118.860.862	10%
NOV	1.326.935.292	151.535.292	13%	19.350.000	2.790.000	17%	36.087.655	14.487.655	67%	1.382.372.947	168.812.947	14%
DIC	1.394.067.648	218.667.648	19%	19.395.000	2.835.000	17%	37.913.404	16.313.404	76%	1.451.376.052	237.816.052	20%
TOTAL	14.283.480.000	1.223.480.000	9%	225.112.500	41.112.500	22%	388.457.005	148.457.005	62%	14.897.049.505	1.413.049.505	10.5%

Nota. Para el año 2004 el comportamiento del cumplimiento presupuestal ha sido:

	Total	Seguridad Física	Monitoreo	Seguridad Electrónica
Enero:	100,6%	102,9%	90,3%	28%
Febrero:	109,7%	112,1%	94%	29,4%
Marzo:	109,9%	112,6%	93,6%	11,1%
Abril:	119,9%	122,3%	97,4%	45,2%
Mayo:	115,4%	118,3%	86,9%	23,5%

Fuente: Información suministrada por la Dirección Comercial de Seguridad Atlas Ltda.

CASO: SEGURIDAD ATLAS LTDA.

RESUMEN

Felipe Ortega, Director Comercial de Seguridad Atlas se encuentra en Carrefour, negociando un incremento tarifario del 7%. La situación es apremiante teniendo en cuenta que Carrefour es un cliente de importancia. Sin embargo Seguridad Atlas acaba de entrar en un nuevo esquema estratégico de rentabilidad que no le permite ceder frente a sus clientes. Por su parte, Carrefour ha recibido ofertas de otras compañías que están dispuestas a ofrecer lo que sea con tal de quedar con el contrato.

Toda esta problemática se enmarca en un entorno social, económico y político que afecta la decisión a tomar para ambas compañías. El hecho de entablar relaciones con un nuevo proveedor de seguridad puede tornarse contraproducente para Carrefour, y significaría perder más de 600 millones de pesos anuales para seguridad Atlas.

Si bien Seguridad Atlas cuenta con grandes ventajas, la competencia no se queda atrás y en muchos casos puede ofrecer mejores alternativas que serían bien vistas por Carrefour o cualquier otra cadena.

Dentro de los parámetros de Seguridad Atlas, Carrefour no era tenido en cuenta como un cliente leal, dadas las condiciones que siempre manejaban hacia sus proveedores, dejándolos en desventaja para negociar. Consolidar la rentabilidad era uno de los puntos centrales a desarrollar en el plan estratégico de la compañía, el precio era definitivo en este proceso.

Tener a Carrefour dentro de la cartera de clientes, daba una excelente imagen a Seguridad Atlas, además representaba el 4,59% de la venta anual de Felipe Ortega, director comercial, en la regional Bogotá. El tenía la autonomía para otorgar el descuento solicitado, pero la nueva política de rentabilización no le permitía tomar esta decisión.

Ante la inminente negativa de Carrefour, Felipe Ortega debe tomar una decisión que repercutirá en el futuro comercial de Seguridad Atlas.

Guión Clase
Duración: 1.5 horas

Objetivo Académico: Aplicar el desarrollo del caso a la clase de Estrategia y Política de Empresas realizando un análisis de la competitividad, a través de algunas de las herramientas establecidas por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” y por Sharon Oster en su libro “Análisis Moderno de la Competitividad”.

Durante el desarrollo de la clase será posible responder la siguiente pregunta central: *¿Desde el punto de vista de la satisfacción, fidelización y rentabilización de clientes, está Seguridad Atlas Ltda. preparada para continuar con Carrefour y lograr su estrategia en los próximos años?*

Una semana antes de la clase, el profesor debe pedir a los alumnos la preparación del caso. Debe sugerir dicha preparación a través de un breve análisis de la industria, estableciendo así la posición de Seguridad Atlas con respecto a su competencia y al sector en general. Para ello, el profesor sugerirá el modelo de las cinco fuerzas, de Porter, estableciendo la intensidad de la competencia, la presencia de los sustitutos, el poder del comprador, el poder del proveedor y la entrada de nuevas empresas.

Al iniciar la clase los alumnos deben exponer el resultado de su análisis, hallando el nivel de competitividad, entre otros, a través del Índice Herfindahl. Pueden hacerlo tomando la tabla del anexo 3, 4 y aplicando la fórmula establecida en el libro de Sharon Oster (pagina 43).

Duración: 15 minutos

El profesor propondrá algunos puntos de discusión:

1. **¿Qué problemática enfrenta el director comercial de Seguridad Atlas?**

El profesor debe pedir a los alumnos, un listado de los eventos que enfrenta el director comercial de Seguridad Atlas, con el fin de analizarlos y buscar posibles soluciones. Para ello pedirá que se analicen los anexos 1, 3, 4 y 5 con el fin de sacar conclusiones que faciliten una respuesta acertada.

Duración: 10 minutos

Algunas alternativas de respuestas

- Mantener o perder a Carrefour como cliente en contra de los planteamientos del direccionamiento estratégico establecido por la alta gerencia.
- Mantener todos los clientes a costa de lo que sea.
- No entender el mensaje que la alta gerencia envió en forma contradictoria otorgando un descuento no permitido para un cliente de importancia.
- Debe convencer a Carrefour con argumentos diferenciadores frente a sus competidores más directos.
- Debe replantear el nuevo direccionamiento estratégico frente a la alta gerencia, dándoles a entender que no es viable su desarrollo.
- Debe soportar sus argumentos basado en los buenos resultados obtenidos durante la prestación del servicio a Carrefour.

2. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene Seguridad Atlas frente a su competencia para convencer a Carrefour de su ventaja?

El profesor debe pedir a los alumnos un cuadro comparativo en donde se establezcan las ventajas y desventajas de Seguridad Atlas y de su competencia de acuerdo a los datos recopilados durante la lectura del caso.

Duración: 15 minutos

Algunas alternativas de respuestas

- No cuenta con una licencia de seguridad canina.
- No cuenta con un infalible sistema integrado de gestión de calidad.
- No cuenta con tarifas competitivas.
- No posee unos indicadores financieros que brinden confiabilidad a sus clientes potenciales.
- El gran número de clientes hace que la presencia por parte del personal directivo ante la solución de los inconvenientes, no sea el adecuado.

Puntos 3 y 4

Duración 30 minutos

Para los puntos 4 y 5 el profesor podrá dividir a los alumnos en “grupos negociadores”, estableciendo un rol para cada uno, con el fin de generar diversos puntos de vista.

Cada grupo negociador deberá defender la posición a la que pertenezca (Seguridad Atlas, Control Total, Vimarco, Carrefour). Los alumnos tendrán en cuenta los anexos 4, 7, 8, 9, 16 y 20 para la respuesta a los siguientes interrogantes.

3. ¿Qué determinación debe tomar Carrefour frente a Seguridad Atlas, Vimarco y Control Total?

Algunas alternativas de respuestas

- Deben considerar la oferta de Vimarco y Control Total teniendo en cuenta que las tarifas son inferiores a las ofrecidas por Seguridad Atlas.
- Deben continuar negociando con Seguridad Atlas para llegar a un acuerdo y no perder un aliado estratégico importante.
- Debe escoger aquel proveedor que le ofrezca mejor calidad de valores agregados, mayor respaldo, buenas tarifas y sobre todo un apoyo esperado por parte de un aliado estratégico.

4. ¿Qué determinación debe tomar Seguridad Atlas frente a Carrefour?

Algunas alternativas de respuestas

- Deben ceder a sus requerimientos.
- No ceder frente a Carrefour so pena de perderlo como cliente y enfrentar a la junta directiva por una “mala decisión”.
- Ceder terreno frente a sus competidores entregándoles en “bandeja” un cliente de importancia.
- Negociar con Carrefour frente al descuento solicitado y al descuento ofrecido procurando llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.

6. Conclusiones

Duración: 20 minutos

Al finalizar la clase, el profesor debe establecer con los alumnos, las conclusiones a las que se llegaron con base en los planteamientos expuestos.

La principal conclusión debe ir enfocada a responder el objetivo planteado:

¿Desde el punto de vista de la satisfacción, fidelización y rentabilización de clientes, está Seguridad Atlas Ltda. preparada para continuar con Carrefour como cliente y lograr su estrategia en los próximos años?

- Si, pero debe ajustar su política de ventas con respecto a tarifas y descuentos.
- Si, pero debe sacrificar muchos clientes representativos y poco rentables.
- Si, pero debe remunerar mejor a sus empleados para que estos presten un mejor servicio y su vez el cliente se sienta a gusto con el servicio recibido.
- Si pero debe ofrecer una mayor variedad de valores agregados.
- No, el mercado no está preparado para los altos precios que plantea seguridad Atlas.
- No mientras la alta gerencia envíe mensajes errados a sus subalternos y no se atenga a lo establecido en el direccionamiento estratégico.
- Si, pero debe ajustar su esquema de servicio al cliente.

NOTAS ANEXAS AL GUIÓN

PARA EL ANALISIS EN CLASE - 1

Aspecto	Consecuencia	Acción
Legislación sobre seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> •Limitación de libre crecimiento ante nuevos clientes, ante la imposibilidad de nuevo armamento •El hecho de las empresas de seguridad no puedan ser sociedades anónimas, lo cual limita la inversión. 	<p>Trabajo de gremio para que el decreto 2535 sea modificado, lobby político con los parlamentarios del gremio.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Expectativas convenio decreto reglamentario •Ofrecer alternativas de combinación, hombres sin ama o con otras alternativas como seguridad electrónica. •Optimizar la asignación de amas
Reforma Laboral	<ul style="list-style-type: none"> •Reducción de costos •Flexibilidad de contratación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Acogerse a la reforma laboral 100% • Análisis con los asesores para flexibilizar contratos • Flexibilización y Compensación
Privatizaciones	<p>Incremento de ingresos Incremento de mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Seguimiento a privatizaciones •Lobby oficial para conocer que van a privatizar y adelantarse a la competencia •Generar paquetes integrales y buscar alianzas

NOTAS ANEXAS AL GUIÓN

PARA EL ANALISIS EN CLASE - 2

Aspecto	Consecuencia	Acción
Políticas de reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de clientes e ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir clientes • Desarrollar nuevos productos • Determinar y cuantificar beneficios de la seguridad.
Incremento de la competencia en servicios de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los costos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una renegociación de tarifas • Revisar costos de las nuevas alternativas de comunicación • Establecer la factibilidad de un outsourcing (radiocomunicación)
Déficit fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del presupuesto oficial de seguridad. • Disminución de la base de clientes en un sector de alta participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir por el sector privado • Desarrollar nuevos mercados • Aprovechar las privatizaciones
Costo de combustible y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de márgenes, incremento en costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir cilindraje en vehículos, supervisión en motos (outsourcing-alquiler)

NOTAS ANEXAS AL GUIÓN

PARA EL ANALISIS EN CLASE - 3

Aspecto	Consecuencia	Acción
Situación social del país y orden público.	Incremento de la demanda de seguridad.	Desarrollar mas agresividad comercial, consolidar el cubrimiento, revisar el portafolio de productos y servicios, incrementar los niveles de tecnología en los servicios que prestamos.
Niveles educativos	Guardas mal capacitados	Diferenciamos por mejores niveles de capacitación en nuestros guardas Departamento de capacitación.
Pérdida de valores e infiltración	Guardas que participan en los siniestros, participando en acciones ilícitas y pérdidas de armas	Procesos de selección mas rigurosos, procesos de capacitación involucrando el guardas y la familia, fortalecer cultura organizacional, visitas domiciliarias, poligrafías, organismos afines para referenciación, seguimientos periódicos.
Falta de cultura de seguridad en el mercado	Se reduce el tamaño del mercado	Charlas , eminaros , asesorías, la estrategia de venta enfocada a la culturización, determinar cuantitativamente los ahorros.
Muchas expectativas del cliente	Incrementar costos, reducción márgenes, competencia desleal, genera insatisfacción.	Revisión y análisis de los clientes que no generan valor, segmentar tipo de servicio por tipo de cliente.
Necesidad de cambio tecnológico y nuevos desarrollos tecnológicos	Propensión de los clientes a consumir tecnología Se pueden mejorar los niveles de servicio	Implementar últimos desarrollos tecnológicos, vender sus beneficios, incrementar participación en el mercado.

NOTAS ANEXAS AL GUIÓN
PARA EL ANÁLISIS EN CLASE - 4

Factor	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Barreras de entrada					
Capital					X
Legales					X
Curva de experiencia					X
Economías de escala					X
Posibilidad de alianzas nal. e internal.					X
Rivalidad entre competidores actuales					
Numero de competidores					X
Barreras de salida				X	
Crecimiento de la industria					X
Nivel de concentración				X	
Crecimiento de los competidores				X	
Competencia desleal					X
Lobby y agresividad comercial					X
Fusiones y/o adquisiciones			X		
Empresas piratas				X	
Fortaleza financiera			X		

NOTAS ANEXAS AL GUIÓN
PARA EL ANALISIS EN CLASE - 5

Factor	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Amenaza de sustitutos					
Compañías de seguros	X				
Propensión a sustituir			X		
Precio de los sustitutos			X		
Calidad de los sustitutos			X		
Poder de negociación de proveedores					
Concentración de proveedores					X
Integración hacia adelante de proveedores		X			
Exclusividad de materias primas				X	
Poder de negociación de compradores					
Amenaza de integración hacia atrás	X				
Concentración de la facturación				X	
Incentivos a los tomadores de decisión				X	
Agremiación de compradores	X				
Políticas de reducción de costos				X	