

TRIARIUS

Observatorio Internacional sobre el Terrorismo y las Nuevas Amenazas

Volumen 3 - Edición Especial N° 27



7 de julio de 2019



Planes para la organización de una
Empresa de Seguridad Privada





Medellín - Colombia
Edición Especial No. 27
7 de Julio de 2019

Editor
Douglas Hernández

Autor de esta obra
Mauricio Javier Campos (Argentina).

Experto en seguridad. Analista,
escritor y conferencista.

Esta es una edición especial
publicada por el Observatorio
Internacional sobre el Terrorismo y
las Nuevas Amenazas.
Complementa el Boletín que se
publica regularmente cada 15 días.

Información de Contacto:

Douglas Hernández
Medellín, Colombia
Movil: (+57) 321-6435103
director@fuerzasmilitares.org
hernandez.douglas@hotmail.com



Presentación

Mauricio Javier Campos, experto en temas de seguridad, es un analista argentino que tiene en su haber varios libros producto de sus investigaciones históricas y sociales. Posee más de 25 años de experiencia, habiendo trabajado para 6 distintas agencias de seguridad.

Campos ha cursado estudios en diferentes instituciones argentinas e internacionales, destacándose la Universidad de Granada, la Universidad Blas Pascal, Pontificia Universidad Católica Argentina, y el Campus Internacional para la Seguridad y la Defensa de España (CISDE), entre otras. Allí aprendió sobre sociología, criminalística, criminología, seguridad privada y corporativa, estrategia y terrorismo.

En esta oportunidad, nos presenta un completo manual para la organización de una empresa de seguridad privada. Obviamente cada cual deberá adaptar algunos elementos a su propio contexto, especialmente normativo, pero en general es una guía muy valiosa para quienes deseen emprender en el campo de la seguridad privada.

Agradecemos a nuestro amigo Mauricio Javier Campos sus continuos aportes a esta revista, que sin duda contribuyen a nuestra razón de ser: formar un frente común contra el terrorismo y las nuevas amenazas, contribuyendo a la lucha contra esos fenómenos a través del intercambio de información para el mejoramiento profesional de quienes tenemos responsabilidades en áreas de seguridad y defensa.

¡Conocer para Vencer!

Douglas Hernández

Editor

PLANES PARA LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

Por Mauricio Javier Campos



Universidad Blas Pascal-Córdoba Management School
Trabajo Final para la Diplomatura en Seguridad Privada y Corporativa
Argentina

Resumen:

El siguiente documento aborda algunos de los principales planes y lineamientos estratégicos en el proceso de creación y organización de una empresa de servicios integrales de seguridad.

ÍNDICE

PRIMERA FASE

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
- Procesos administrativos.....	6
- Organigrama Directivo. Estructura organizacional.....	7
- Misión.....	8
- Visión.....	8
- Identificación de los valores.....	9
- Principales objetivos estratégicos.....	9
- Identificación de escenarios estratégicos (FODA).....	9
- Perspectivas estratégicas:	
1. Perspectiva financiera.....	12

2. Perspectiva de los clientes.....	12
3. Perspectiva de los procesos internos.....	13
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	14
- Mapa estratégico.....	14

SEGUNDA FASE

PLANES PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
1. Plan de preparación para la toma de objetivos.....	17
- Objetivos estratégicos.....	17
- Fases generales.....	18
- Lineamientos estratégicos:	
a) Aplicación de un plan de seguridad integral/integrada.....	19
b) Niveles de protección.....	20
- Desarrollo del plan	23
- Normativas generales.....	27
2. Plan de capacitación.....	29
- Objetivo estratégico.....	29
- Lineamientos estratégicos.....	29
- Desarrollo del plan.....	29

TERCERA FASE

3. Plan de promoción y publicidad.....	36
- Objetivo estratégico.....	36
- Lineamientos estratégicos.....	36

- Desarrollo del plan.....	36
----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

1. Procesos administrativos.....	6
2. Organigrama Directivo. Estructura organizacional.....	7
3. FODA.....	11
4. Mapa estratégico.....	16
5, 6, 7 y 8. Toma de objetivos:	
- Fases generales.....	18
- Componentes de la Seguridad integral e integrada.....	19
- Niveles de protección.....	20
- Toma de objetivos.....	26
9. Capacitación.....	35
10. Promoción y publicidad.....	38

ILUSTRACIONES

- Aspectos de la Seguridad Integral.....	21
- Materiales de difusión. Ejemplos.....	39

PRIMERA FASE

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El siguiente caso hipotético que se presenta incumbe a una empresa de servicios integrales de seguridad de reciente creación y en pleno proceso de organización, fundada por un grupo de profesionales asociados y con aportes de capitales propios.

Su relevamiento de personal y equipamiento todavía es escaso aunque con posibilidades de amplio crecimiento.

La inversión inicial de capitales es moderada, teniendo en cuenta el tamaño del negocio pretendido, y está sujeta al impulso y desarrollo en cuanto a la velocidad de su expansión, en un mercado local de alta competitividad pero relativa calidad en cuanto a la prestación de los servicios y gestión integral de los procesos, en un contexto donde se priorizan, según las partes intervinientes, las bajas tarifas y la reducción de costos, y en un ámbito social donde la demanda de protección es cada vez mayor por los altos índices de distintos tipos de delitos, crímenes, vandalismo e inseguridad generalizada.

Esta situación torna precaria e inestable las condiciones laborales de las empresas del rubro y su personal, alentando también la deslealtad comercial. El panorama es complejo para la inserción por la amplia variedad de ofertas, la actualizada información circulante que conlleva la necesaria modernización e innovación permanentes y establece parámetros a seguir según lo solicite el cliente, obligando a la creatividad y adaptación constante, así como también influyen las campañas de promoción y publicidad, sumado todo esto a las exigencias que estipula el avance en cuanto a legislación.

Fue autorizada su habilitación a partir de lo dispuesto por las normativas vigentes.

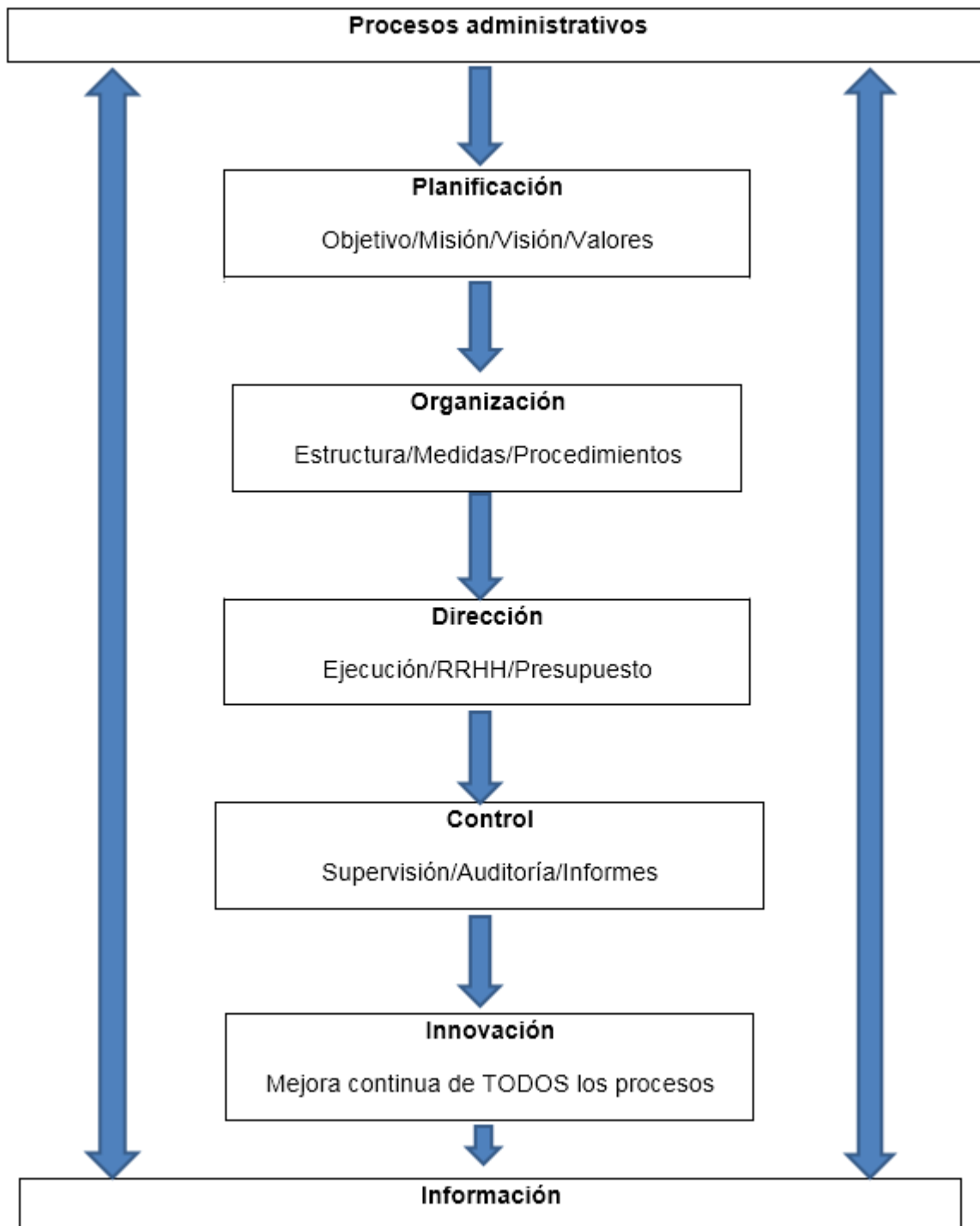
Al respecto, en la provincia de Buenos Aires rige la Ley 12.297, reguladora de "las actividades de las personas jurídicas prestadoras del servicio de seguridad privada".

Ya en su artículo 1º, establece que dichas actividades serán "complementarias y subordinadas a las que realiza el Estado Provincial, y sujetas a las políticas que se fijan con el objeto de resguardar la seguridad pública (...)".

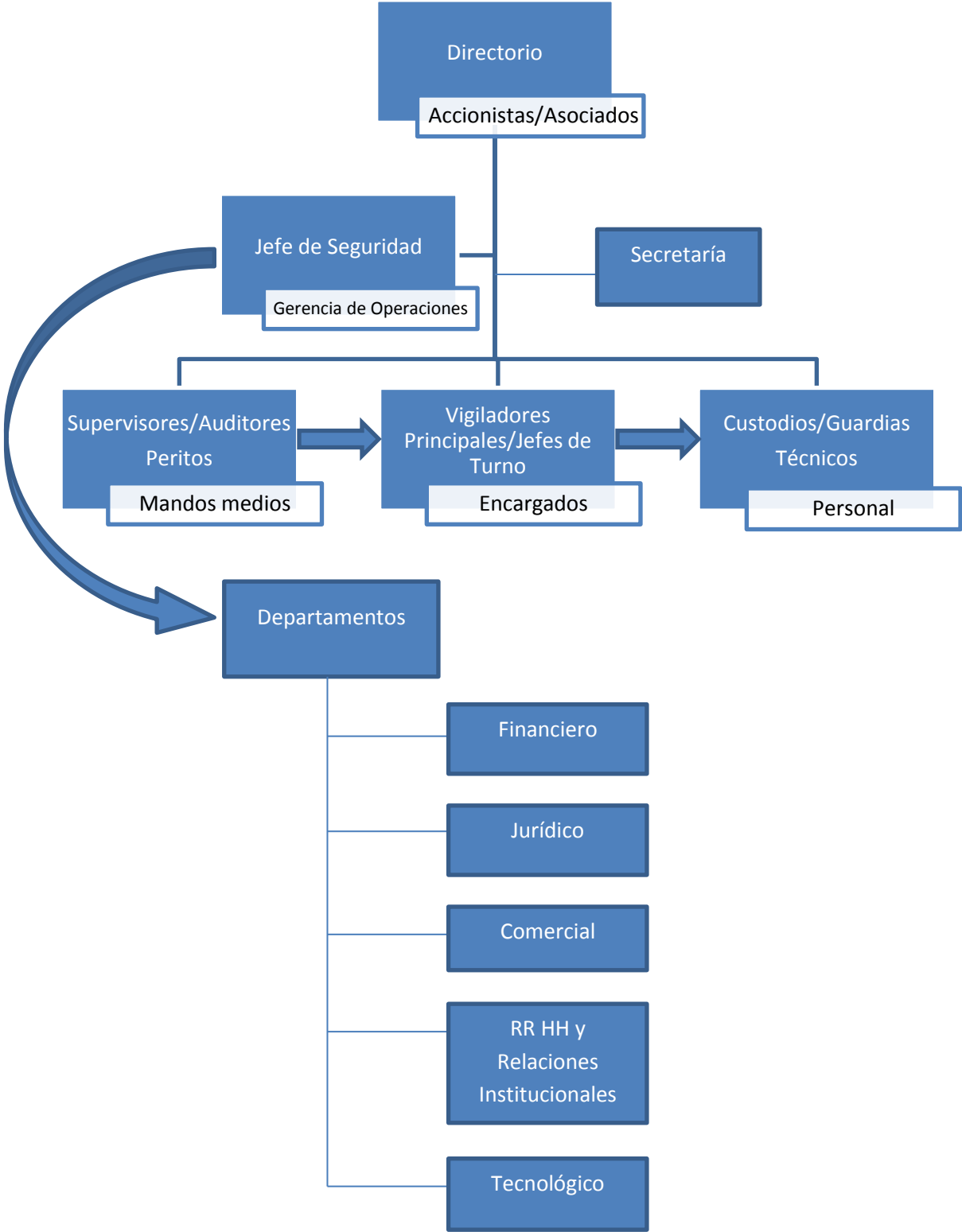
El artículo 7 dice: "El personal de seguridad privada solo podrá prestar servicios previa habilitación de la Autoridad de Aplicación e integrados bajo relación de dependencia con empresas de seguridad constituidas en los términos de esta ley".

La Autoridad de Aplicación en la provincia de Buenos Aires es el Ministerio de Justicia y Seguridad con sede en la ciudad de La Plata y ejecuta su control a través de sus estructuras administrativas designadas.

La empresa en cuestión cuenta con el siguiente organigrama con respecto a sus PROCESOS ADMINISTRATIVOS (Gráfico 1):



La empresa cuenta con el siguiente ORGANIGRAMA DIRECTIVO y estructura organizacional (Gráfico 2):



Las prestaciones y servicios ofrecidos por la empresa son los siguientes:

- Vigilancia y Seguridad privada con armas.
- Vigilancia y Seguridad privada sin armas.
- Servicios de escolta a personas (custodias VIP) y vehículos.
- Transportes de caudales, valores y/o mercancías.
- Asesoría, consultoría e investigaciones a pedido de diversas empresas y organizaciones. Relevamientos y estudios de Seguridad.
- Uso, venta y comercialización de medios tecnológicos de Seguridad: alarmas de intrusión, sistemas de CCTV y control de accesos, etc.

Con respecto al PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, la empresa cuenta en dicho plan con los siguientes contenidos:

MISIÓN

Desarrollar una empresa líder en el rubro de la Seguridad Privada y Corporativa con altos estándares de eficiencia, competitividad y amplias herramientas de Gestión para adaptarse a los cambios y requerimientos sociales.

Trabajar para asesorar y brindar un Servicio Integral de excelencia a las organizaciones públicas y privadas.

Abarcar el espectro más amplio y variado del mercado de la Seguridad, potenciando recursos propios y contribuyendo a su crecimiento, así como al bienestar del entorno social en el cual actúan y desempeñan sus labores.

Aportar personal altamente capacitado y pro-activo para cumplir con las expectativas y exigencias de los clientes, y que sean capaces de asumir tareas y posiciones de responsabilidad.

VISIÓN

Seguir creciendo, tanto en el aspecto empresarial como humano y profesional, y asegurar a cada paso el prestigio ya ganado, aumentando la clientela y destacando como empresa de punta a nivel regional.

IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES, como síntesis a partir de lo ya expresado

- Somos una empresa nueva, pujante y en plena expansión, con una amplia trayectoria individual de sus fundadores y de quienes la componen y, por lo tanto, una experiencia acumulada de varias décadas en el rubro que explotamos.
- A pesar de nuestra escasa trayectoria tenemos un sólido prestigio por la calidad de nuestros productos y servicios prestados.
- Utilizamos la tecnología más avanzada, aportando innovaciones tácticas, técnicas y operativas.
- Nuestro personal es altamente profesional y capacitado.
- Cuidamos a todos nuestros clientes por igual, brindando asesoramiento y respaldo personalizado a pequeños usuarios o grandes compañías.
- Nuestros vigiladores, custodios, técnicos y plantel en general cumplen con el compromiso asumido de cuidar el bienestar de la comunidad y los intereses del entorno y el medio-ambiente.

PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, con proyección a 5 años

- Lograr la expansión de la empresa en el ámbito regional de su influencia.
- Instalar una Central para el Monitoreo de Alarmas a distancia.
- Capacitar al 100% de los custodios de la empresa en cursos básicos de seguridad.
- Consolidar la imagen de la empresa a nivel comunitario.

IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS, a partir de un esquema FODA

Actualmente reconocemos como organización naciente de servicios integrales - que se ocupa desde la seguridad física, electrónica, transportes de valores, custodias, asesoramiento, comercialización y distribución de una amplia gama de productos en defensa, alarmas de intrusión y sistemas de vídeo-vigilancia-, que existen escenarios y realidades complejas para el desarrollo local y regional, elementos que no son ajenos a la situación de crisis económica global, en una empresa que por su tamaño y volumen de operaciones necesita asegurar la conservación, continuidad y acrecentamiento en variados aspectos, ya sea su

patrimonio en bienes y capitales, sino también en cuanto a personal empleado, a clientes y usuarios y calidad de servicios, sin desconocer las problemáticas de los diversos contextos sociales, entre otras variantes.

Se puede decir que nuestras FORTALEZAS residen, en el plano interno, en: 1) el elevado nivel de **profesionalismo y capacitación** con el que cuenta nuestro plantel de empleados y las **innovaciones tácticas** que generan y aportan en los distintos ámbitos de desempeño y las diversas áreas de Gestión, así como, 2) la capacidad de **coordinar operativamente (trabajo en equipo)**, con celeridad y eficacia, acciones en un **amplio espacio territorial**.

En cuanto a las DEBILIDADES, se puede señalar: 1) **la fuga y/o captación del personal** empleado hacia otras compañías, ya sean estos buscados por su experiencia y tentados por la competencia por los todavía bajos salarios que paga nuestra organización; y, 2) la excesiva **rotación de personal** de vigilancia física, que implica cambios violentos de adaptación y desajuste en el devenir de las tareas cotidianas y entre las partes involucradas.

Hacia el ámbito externo, la mayores OPORTUNIDADES con las que se cuentan son: 1) la muy **profunda expectativa** provocada en los mercados en los que se actúa (**impacto de imagen positiva sumada a la confianza de los usuarios**), dada la presencia desafiante de la organización desde su fundación y a pesar de su escasa trayectoria, y su ambición de posicionarse como uno de los líderes en el rubro por la **calidad de los productos y servicios** prestados y, 2) el respaldo y prestigio obtenido por sus fundadores y equipo de Gestión provenientes de otras compañías de sólida reputación, así como el aporte llevado a cabo por todos ellos de una importante **red de contactos** generados durante el trascurso de varios años de labor en otras empresas del rubro.

Las principales AMENAZAS que nos inquietan o acechan están vinculadas a: 1) la creciente **competencia** y el escenario de **deslealtad comercial** siempre presente, y 2) la dificultad y el desafío de mantener el equilibrio entre la **administración de los costos** de la empresa y la calidad de productos y servicios brindados a los clientes y usuarios.

Ambiente Interno FORTALEZAS	Ambiente Interno DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo/Capacitación • Innovaciones tácticas/técnicas • Coordinación Operativa/Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos salarios • Escasos Recursos iniciales • Desmotivación del personal
Ambiente Externo OPORTUNIDADES	Ambiente Externo AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de imagen pública positiva • Confianza de los usuarios • Amplia red de contactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en alza • Deslealtad comercial • Desequilibrio/desbalance financiero

FODA (Gráfico 3).

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO de la compañía se basa en:

- Aumentar la cantidad de clientes en los segmentos ya explotados, o sea, en las áreas de la seguridad física y electrónica.
- Que los clientes adquieran mayor variedad y/o nuevos productos con innovaciones o cambios en los diseños. Por ejemplo, en el área de alarmas de intrusión y/o de lucha contra el fuego o en cámaras y sistemas de vídeo-vigilancia, así como en tecnología de control de accesos y en el ámbito de la domótica y la inmótica.
- Fidelizar los clientes actuales y nuevos ante el avance de la competencia (a veces desleal), personalizando la atención, brindando asesoría para el uso correcto y mayor aprovechamiento del producto ofrecido, y aportando canales comunicacionales más adecuados a las necesidades del cliente.

La ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD de la compañía se basa en:

- Aumentar paulatinamente la prestación de servicios de seguridad física y distribución de los productos tecnológicos, optimizando costos operativos y recursos disponibles.
- Capacitar integralmente, y en la mayor cantidad de áreas posibles, al personal de la Agencia para aprovechar todo su potencial.

2. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

La proposición de valor para nuestros clientes se basa en:

- La IMAGEN empresarial que se desprende de la calidad de nuestros productos y servicios, que consiste en un desarrollo del liderazgo e inserción de dichos productos y servicios en los nichos ya mencionados: vigilancia física y tecnológica (y su consecuente aparatología). Una labor signada por la constante INNOVACIÓN en cuanto a variedad de productos y TECNOLOGÍA APLICADA, así como la IMPRONTA INVESTIGATIVA y de GESTIÓN surgida de sus propios cuadros, en la búsqueda de mayor ADAPTABILIDAD en un mercado en constante cambio y movilidad, y PREVISIÓN ante los requerimientos funcionales demandados por los clientes.
- La RELACIÓN y COMUNICACIÓN con nuestros clientes, y que consiste en personalizar la atención al máximo, brindando asesoría para el uso correcto y mayor aprovechamiento del producto ofrecido, y aportando canales comunicacionales más adecuados a las necesidades del cliente, por ejemplo, guardias telefónicas ante emergencias y servicios técnicos con disponibilidad para solucionar problemas de inmediato.
- La excelencia operativa en cuanto al PRODUCTO y SERVICIO, y a la capacidad de la compañía en coordinar operativamente, con celeridad y eficacia, acciones en un amplio espacio territorial, sin perder la calidad de los productos ofrecidos ni tampoco competitividad en cuanto a precios finales para el cliente.

Dada la inevitable segmentación del mercado y la necesaria elección de un segmento de máxima preponderancia, nuestra empresa se ha inclinado en un alto porcentaje hacia el área Corporativa, y basado su estrategia-cliente en el liderazgo del producto o imagen, y a la captación de grandes organizaciones, ya sean estatales o privadas.

3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

- Desde la OPERATIVIDAD: 1) soportes y servicios técnicos con disponibilidad para solucionar problemas inmediatos; 2) transportes a disposición con personal capacitado para múltiples tareas; 3) gestión para bajar los costos y optimizar tareas.

- Hacia los CLIENTES: 1) atención personalizada; 2) guardias telefónicas para casos de emergencia; 3) servicio de asesoría.

- Con respecto a la INNOVACIÓN: 1) gestión para la adquisición de las nuevas tecnologías y actualización de aparatología en alarmas y sistemas de control de acceso.; 2) estudio, evaluación y mejora en la aplicación de las tácticas operativas en seguridad física; 3) incorporación de ideas, conceptos e interacción con la Seguridad Ciudadana y planes inherentes a su desarrollo.

- En el ámbito de la RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL SOCIAL: 1) uno de los lemas de la compañía es "SEGURIDAD TOTAL"; 2) se cuenta con la debida habilitación y se cumple con el marco normativo dispuesto por los entes de control, ya sean desde Municipales, hasta organismos nacionales y/o provinciales como el Ministerio de Justicia y Seguridad; 3) se cumplimenta lo dispuesto y estipulado por las auditorias periódicas para el cuidado del entorno laboral, productivo, comunitario y medioambiental.

4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- En cuanto al CAPITAL HUMANO, la compañía dispone de capacitación continua para todo su personal a través de cursos y la oportunidad de asumir nuevos puestos en la estructura laboral de la empresa.

- En cuanto al CAPITAL DE LA INFORMACIÓN, la empresa se encuentra totalmente informatizada para la gestión integral de su organización interna, clientes y proveedores. Posee un servicio exclusivo de intranet. Cuenta con amplia presencia en internet y posee sitio web propio.

- En cuanto al CAPITAL ORGANIZACIONAL, la compañía implementa la investigación, la innovación y nuevas aplicaciones técnicas; también estimula la vocación de servicio en un ámbito de trabajo conjunto y coordinado orientado a brindar soluciones integrales.

MAPA ESTRATÉGICO con proyección de 6 meses/1 año a 3 años. Involucra planes de acción Tácticos y Operativos

Nota de advertencia: junto a los objetivos estratégicos de cada perspectiva adjunto, separados por barras, indicador, metas y acciones o iniciativas.

VISIÓN

Perspectiva financiera

- Aumentar el número de clientes y conservar a los antiguos/expansión del mercado/>15%/ activar comercialización.
- Lograr que el cliente adopte nuevos productos, obtenidos a través de innovación y la aplicación de tecnología/apertura de nuevos nichos/>30%/asesorar sobre la calidad del producto.
- Aumentar el plantel de custodios y personal, optimizando costos operativos/demanda creciente/>20%/optimizar la tarea de control y auditoría.

Perspectiva de los clientes

- Personalizar la atención y asesorar sobre la calidad del servicio/consultas reiteradas/>90%/crear canales de comunicación adecuados.
- Aportar soluciones técnicas y de gestión integral/reclamos y quejas/<80%/capacitar al personal.
- Mejorar la gestión de riesgos/aumento de pérdidas/<75%/rever planes

Perspectiva de los procesos internos

- Contar con personal capacitado en múltiples tareas para aportar soluciones/desafíos in situ/>90%/implementar cursos.
- Gestionar a los RRHH para cumplir con una labor eficiente/acceso a nuevos objetivos/>90%/aportar directivas claras.
- Coordinar las actividades para dar un mejor servicio/clientela variada y exigente/>90%/coordinación y liderazgo de los directivos.

Perspectiva de responsabilidad social empresarial

- Cumplimentar lo dispuesto por las auditorías técnicas para evitar molestias al entorno laboral y comunitario.
- Cumplir con las normativas vigentes para cuidar el medio-ambiente

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Dar la oportunidad al personal de ascender en la estructura laboral de la empresa/eficiencia en las tareas/>5%/motivar al personal.

- Actualizar la tecnología en uso para mejorar los canales de comunicación/incremento en el volumen de la información/>90%/adquirir tecnología de punta.

- Alentar la vocación de servicio en un ámbito de trabajo conjunto/empleados nuevos/>90%/implementar incentivos.

MISIÓN

Las **ESTRATEGIAS y VALORES** involucran todas las perspectivas abordadas, que en su conjunto ayudarán a concretar la Visión impuesta por la Organización.

Cuadro del Mapa Estratégico 1 a 3 años (gráfico 4):

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES/ INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar el número de clientes	Expansión del mercado	+ 15%	Activar comercialización
	Comercializar nuevos productos	Apertura de nuevos nichos	+ 30%	Asesorar sobre la calidad del producto
	Aumentar el plantel del personal optimizando costos	Demanda creciente	+ 25%	Optimizar control y auditorías
DE CLIENTES	Personalizar la atención	Consultas reiteradas	+ 90%	Mejorar los canales de comunicación
	Aportar soluciones integrales	Reclamos y quejas	-80%	Capacitar al personal
	Mejorar la Gestión de Riesgos	Aumento de pérdidas	-75%	Rever y optimizar planes
DE PROCESOS INTERNOS	Capacitar al personal en múltiples tareas	Desafíos in situ	+ 90%	Implementar cursos
	Gestión eficaz de los RRHH	Acceso a nuevos objetivos	+ 90%	Aportar directivas claras
	Coordinación de actividades para dar un mejor servicio	Clientela variada y exigente	+ 90%	Potenciar las herramientas de liderazgo en directivos y mandos medios
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Oportunidades de ascenso en la estructura laboral	Eficiencia en las tareas	+ 5%	Motivar al personal
	Alentar la vocación de servicio y trabajo conjunto	Empleados nuevos	+ 90%	Implementar incentivos
	Actualización de la tecnología informática	Incremento en el volumen de la información	+ 90%	Adquirir tecnología de punta

SEGUNDA FASE

PLANES PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Dada la reciente constitución de la empresa, ésta todavía ha de consolidarse en su desarrollo y crecimiento como prestadora de servicios integrales de Seguridad, dentro de un contexto social muy complejo en cuanto a la inseguridad y los altos índices de crímenes y delitos en aumento, y dentro de un rubro tan competitivo.

A tal efecto se han implementado los siguientes planes a cumplimentarse en un plazo que empieza en lo inmediato, implicando objetivos y acciones tácticas y operativas (a corto y mediano plazo), y objetivos estratégicos a largo plazo.

PLAN DE PREPARACIÓN PARA LA TOMA DE OBJETIVOS:

Sus principales **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** están pensados en cuanto a:

a) Seguridad física:

Lograr la expansión de la empresa en el ámbito regional de su influencia, creciendo un promedio anual sostenido del 30% en sus primeros 5 años con respecto a sus actividades de seguridad física, pero optimizando el uso de la flota vehicular para que cada móvil con el que cuenta la empresa supervise en su recorrido varias localidades cercanas.

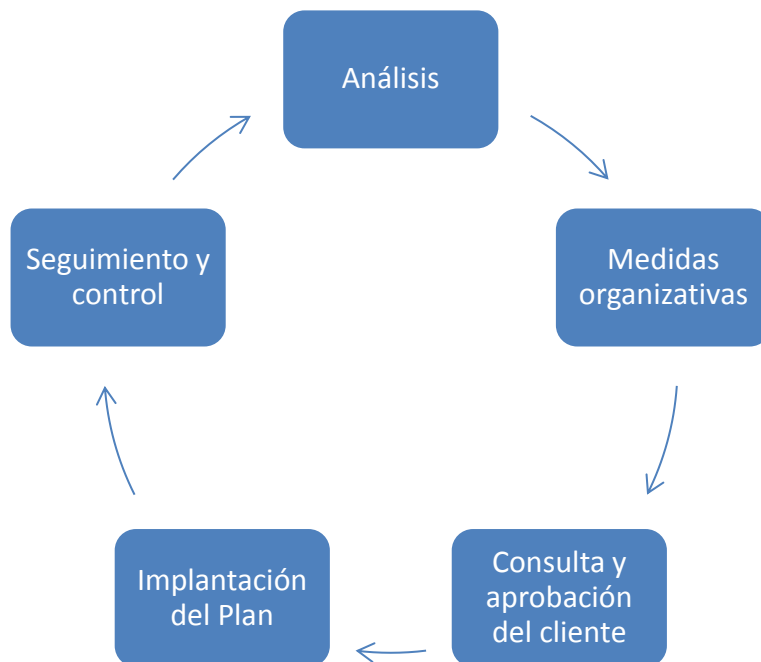
b) Seguridad electrónica:

Instalar una Central para el Monitoreo de Alarmas a distancia, aprovechando, para equilibrar el presupuesto, la sede principal de la empresa en la cual comparten espacio los otros Departamentos de Seguridad, cumplimentando en el primer año de actividad la instalación de 12 equipos mensuales con una proyección del 500% de aumento de ventas y colocación en el lapso de 5 años.

La toma de nuevos objetivos por parte de la empresa implica el desarrollo de un Plan de Seguridad integral e integrada y un amplio proceso que involucra etapas que van desde la captación del cliente (ver Plan de Publicidad), hasta la exitosa implantación y puesta a punto del servicio en coordinación y aceptación del cliente. Implica procesos, análisis y gestión de riesgos y medidas organizativas.

FASES GENERALES:

- Análisis y gestión de riesgos.
- Medidas organizativas: Desarrollo del plan/sub-planes.
- Aprobación por la Alta Dirección o cliente.
- Implantación del plan.
- Seguimiento y control.

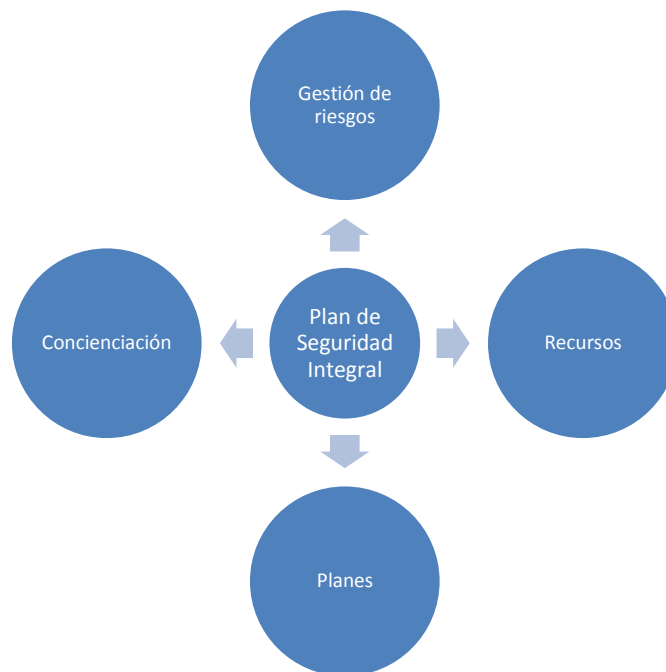


Fases Generales (Gráfico 5)

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

1. Aplicación de un Plan de Seguridad Integral e Integrada:

- Integración de la Seguridad e Higiene y la Seguridad Corporativa (Leyes vigentes). *Risk Management* y otros.
- Integración de Recursos Humanos, Medios Técnicos, Ámbito Administrativo.
- Concienciación del entorno laboral a través de las Buenas Prácticas y desarrollo de una actitud participativa.
- Procesos y Medidas Organizativas: Análisis de Riesgos e implementación de Planes.



Plan de Seguridad Integral (Gráfico 6)

2. Niveles de protección:

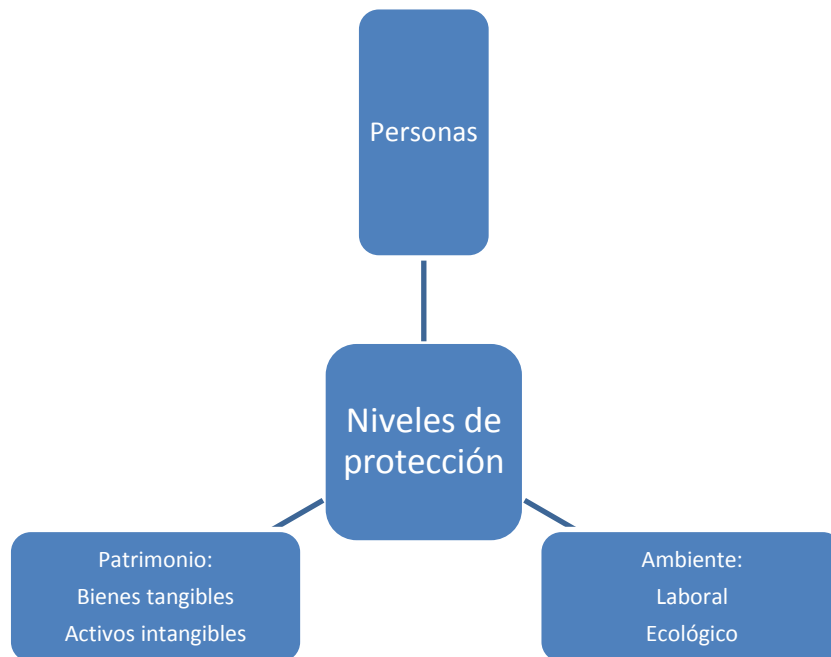
Personas.

Patrimonio:

- Bienes Tangibles.
- Activos Intangibles.

Ambiente:

- Ámbito Laboral.
- Patrimonio Ecológico (Responsabilidad Social Empresaria).



Niveles de protección (Gráfico 7)

Aspectos de la Seguridad integral



INTRUSION



VIDEO



INCENDIO



CONTROL ACCESO



MONITOREO



RASTREO SATELITAL



CONECTIVIDAD



ACCESORIOS

Recursos Humanos/Técnicos/Administrativos



Concienciación



Seguridad física



Protección ejecutiva/civil



Control de acceso



Seguridad perimetral



Seguridad informática



Seguridad electrónica/CCTV



Monitoreo



Alarmas de intrusión



Caudales/Valores/Activos



Seguridad e higiene

Medioambiente

Contingencias



Investigaciones

Pericias

Nociones de Criminalística

DESARROLLO DEL PLAN

Contexto:

- Informe de situación.
- Descripción de los escenarios.

Identificación de los riesgos:

- Detectar vulnerabilidades.
- Determinar tipos y variables de riesgos.

Análisis/Diagnóstico:

- Recabar e interpretar datos, información y antecedentes.
- Probabilidad de ocurrencia.

Evaluación:

- Valorizar.
- Priorizar los riesgos a tratar.
- Toma de decisiones.

Tratamiento/Desarrollo:

- Identificar opciones (evitar, reducir, retener, transferir).
- Disponibilidad de presupuesto y recursos.
- Posibles soluciones y respuestas.
- Asignación de responsabilidades.
- Desarrollo de estrategias y planes. Adopción de medidas.
- Clasificación y principales lineamientos: Planes de Prevención y Disuasión, Planes de Contingencias.

Planes.

- Protección de la Información.
- Plan de Capacitación y Concienciación.
- Protección de los Recursos Humanos.
- Plan de Seguridad Ocupacional.
- Protección de las Comunicaciones.
- Protección de Activos.
- Plan para la Continuidad del Negocio.
- Protección de la Imagen Empresarial.
- Protección Ejecutiva/ Custodias VIP.
- Plan para el Tratamiento del Conflicto y la Violencia.
- Protección Civil.
- Protección y Vigilancia.
- Protección Ecológica.
- Plan de Seguridad e Higiene.
- Plan de Protección contra Incendios.
- Plan de Manejo de Crisis.
- Plan de Investigaciones y Pericias.
- Plan de Acciones Operativas en Seguridad Privada.
- Otros.

Principales lineamientos:

1. Planes de Prevención y Disuasión:

Objetivos:

- Prevenir daños por DEFICIENCIAS.

Medidas PERMANENTES de protección en:

a) Seguridad física:

- Vigiladores, custodios y funciones derivadas.

b) Seguridad técnica/tecnológica:

- CCTV.
- Alarmas.
- Control de acceso.
- Detección perimetral.
- Seguridad de cierre.

Acciones:

- Implementación de Medidas.

2. Planes de Evacuación y Contingencias:

Objetivos:

- Mitigación del impacto.
- Salvataje y recuperación.
- Asegurar la continuidad de las operaciones.

Medidas REACTIVAS en situaciones EVENTUALES en:

a) Urgencias:

- Daños de menor gravedad.
- Delitos.
- Actos antisociales.
- Violencia
- Otros.

b) Emergencias:

- Daños de mayor gravedad.
- Incendio.
- Accidente.
- Siniestro.
- Catástrofe.
- Otros.

Acciones:

- Aplicación de PROTOCOLOS.

Comunicación/Consulta:

- Interacción de las partes durante TODO el proceso de Gestión.
- Reuniones.
- Presentación del material dentro del contexto del Plan de Seguridad Integral.
- Adecuación a las exigencias impuestas por las directrices.

Aprobación por la Alta Dirección o cliente

Implementación:

- Ejecución del plan/sub-planes.
- Procedimientos, tácticas y normativas vigentes.

Auditorías:

- Contralor y seguimiento.
- Verificar procesos y resultados.

Revisión/Ajustes:

- Pro y contras de las acciones ejecutadas o NO ejecutadas.
- Revaluar.
- Aplicar correctivos.

Registro:

- Documentación de TODO el proceso de Gestión.



Toma de objetivos (Gráfico 8)

Normas de la empresa y documentos:

El personal asignado a los objetivos deberá estar legalmente habilitado por la Autoridad de Aplicación según la **Ley 12.297 de Seguridad Privada** (art. 7º), y tendrá prohibido prestar servicio en forma independiente o autónoma (art. 6º). Dice el art. 33º: "El personal de las empresas de seguridad que presten servicios de vigilancia, tendrá de acuerdo a la categorización, con o sin portación de armas, distintos niveles de exigencias y capacitación para su habilitación como tales y actuarán vistiendo uniforme, ostentando visiblemente su identificación personal y el distintivo de la empresa a la cual pertenezcan".

Indispensable es la credencial de identificación expedida por la Autoridad de Aplicación (art. 37).

Entre las condiciones generales se solicitará al personal de vigilancia ser ciudadano argentino mayor de 21 años, aprobar exámenes psicofísicos y no contar con antecedentes penales (art. 6º). No podrán desempeñarse en el ámbito de la seguridad privada "quienes sean personal en actividad de las fuerzas armadas, de seguridad, policiales, del servicio penitenciario u organismos de inteligencia" (art. 8º).

Las Agencias o prestadores del servicio de seguridad deben comunicar a las autoridades correspondientes y Comisarías los objetivos a custodiar en su jurisdicción, así como la cantidad y descripción de datos de vigiladores con los cuales actuará, y medios a utilizar, ya sean vehículos y/o armamentos. En distintos niveles deberán prestar cooperación y asistencia al Orden Público cuando este lo solicite, ya sea en relación a los servicios o personas que custodia y/o en casos de siniestros o emergencias. Con su accionar siempre deberá evitar cualquier tipo de daños o perjuicios a terceros o que se ponga en peligro la Seguridad Pública (art. 9º al 17º). Con respecto a estos últimos puntos citados y, para cualquier objetivo en el cual preste servicio, se instruirá al personal de vigilancia o custodia sobre el delito de abandono de persona y se le exigirá capacitación en primeros auxilios, nociones de derechos humanos y principios legales. Asimismo, recibirá capacitación en prevención y manejo de elementos para la extinción de incendios y nociones mínimas para la elaboración o ejecución de planes de emergencia que contemplen teléfonos, roles de evacuación, etc. Otro aspecto de la capacitación involucra a la **Ley nacional 19.587 sobre seguridad e higiene**.

Se llevará un registro adecuado (libros de actas, vigilancia y/o guardia) de todas las actividades desarrolladas en los objetivos en los cuales se cumplen tareas (art. 27º), siendo que: "El personal de vigilancia ejercerá sus funciones en el interior y en las adyacencias inmediatas de los edificios o de las propiedades de cuya vigilancia, custodia y/o protección estuviese encargado en razón de la prestación del servicio contratado" (art. 34º).

El artículo 35º sostiene: "Serán consideradas actividades de vigilancia privada los servicios de control de acceso y ordenamiento del público que se realicen en locales bailables y/o discotecas ya sea en forma ocasional u organizados regularmente por empresas con fines comerciales". Pero, en este tipo de eventos, y en cualquier otro objetivo con libre acceso al público, el personal de vigilancia NO PODRÁ PORTAR ARMAS de cualquier tipo que fuere" (art. 36º y 41º).

El **transporte de caudales** no está comprendido en esta Ley, sino en el **Decreto Reservado del Poder Ejecutivo Nacional Nº 2.625** de 1973.

Asimismo la **actividad bancaria y financiera está regulada por el Banco Central de la República Argentina que a través de comunicados oficiales actualiza las normativas** (actualmente A 6038 de 2012).

Por otro lado, la **Ley Nacional de Armas es la 20.429**. Clasifica las armas según el uso: ya sea para instituciones armadas, fuerza pública, ámbito civil y otros.

Otras normativas:

- Norma **NFPA 730**: Guía para la seguridad física de establecimientos.
- Norma **NFPA 731**: Norma para la instalación de sistemas electrónicos de seguridad en instalaciones.
- Norma **IRAM 17550** para la Gestión de Riesgos.

Dentro del contexto interno de la empresa se implementa el uso del "**Manual de procedimientos operativos para el servicio de vigilancia y protección de objetivos**", que consta de los siguientes apartados:

- a) Cuestiones administrativas;
- b) Desempeño y conducta personal;
- c) Conocimiento del objetivo y consignas; y
- d) Procedimientos de seguridad y control en objetivos.

Este último punto instituye el uso de diversos documentos (por ejemplo, en plantas industriales):

1. Control de ingreso/egreso del personal del cliente;
2. Control de ingreso/egreso de visitas;
3. Control de productos y mercancías en tránsito;
4. Control de portería/clientes;

5. Control de portería/transportes;
6. Control de recepción de correspondencia;
7. Control de ingreso/egreso de personal contratado y limpieza;
8. Declaración de elementos u otros que se ingresan en el establecimiento;
9. Anomalía de control de portería/informes de incidentes;
10. Control de llaves;
11. Control de precintos.

PLAN DE CAPACITACIÓN:

Su principal **OBJETIVO ESTRATÉGICO** es:

Capacitar al 100% de los custodios de la empresa en cursos básicos de seguridad que no superen los 3 meses de duración cada vez, con una carga horaria de 60 a 80 horas, priorizando la educación a distancia para optimizar el uso del tiempo individual y la capacidad operativa en lo laboral, y reducir pérdidas por ausentismo, movilidad y/o viáticos del personal.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos generales del plan de capacitación y su contexto están señalados en el marco de la ley 12.297 de la provincia de Buenos Aires. A partir de programas y cursos obligatorios se pretende o propone el desarrollo de destrezas profesionales operativas básicas. Dichas exigencias se expresan de la siguiente manera:

Artículo 18 de la ley 12.297: "Los prestadores del servicio de seguridad privada deberán contar, aun cuando se trate de quienes hayan revistado en las fuerzas armadas, de seguridad, policiales, servicio penitenciario u organismos de inteligencia, con la adecuada formación y actualización profesional especializada (...)" "Asimismo los prestadores del servicio de seguridad privada están obligados a establecer y arbitrar los medios administrativos y técnicos necesarios para entrenar a sus miembros en función de adecuar su desempeño profesional a los principios de legalidad, gradualidad y razonabilidad (...)"

DESARROLLO DEL PLAN

La instrucción incluye los siguientes temas de cursado semi-presencial, con módulos obligatorios y prioritarios, y otros opcionales y complementarios, según lo estipule la empresa de acuerdo a sus necesidades para la cobertura de objetivos:

1. Nociones legales

- Legislación vigente y normas.
- Principio de legalidad.
- Derecho penal y procesal penal.
- Seguridad pública, privada y ciudadana.
- Delito.
- Legítima defensa.
- Asociación ilícita.
- Homicidio.
- Abandono de personas.
- Robo.
- Hurto.
- Abuso de armas.
- Ley Nacional de Armas 20.429.
- Ley 12.297 de Seguridad Privada de la provincia de Buenos Aires.

2. Derechos Humanos:

- Principios constitucionales.
- Garantías.
- Juzgamiento de las personas físicas.
- Libertad.
- Intimidad.
- Habeas corpus.
- Habeas data.
- Acciones de amparo.

- Constitución provincial de Buenos Aires y otras.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Violaciones de los Derechos Humanos.

3. Educación y salud física:

- Ejercicios de precalentamiento.
- Capacidad motora: fuerza, resistencia y entrenamiento.
- Ejercicios de relajación lumbar.

4. Defensa personal:

- Técnicas en disuasión y prevención.
- Principios de la defensa personal: técnicas clásicas y operativas.

5. Primeros auxilios:

- Primeros auxilios. Significado.
- Principios de urgencia, emergencia, catástrofe.
- Reanimación cardiopulmonar.
- Posición lateral de seguridad.
- Fracturas.
- Heridas.
- Lipotimias.
- Hemorragias.
- Quemaduras.
- Salpicaduras en los ojos con diversas sustancias.
- Atragantamientos.

- Charlas a cargo de profesionales.

6. Prevención de incendios y lucha contra el fuego:

- Fuego. Significado.
- Tipos de combustión.
- Clases de fuego.
- Tipos de extintores.
- Utilización de los extintores.
- Acciones preventivas.
- Plan de evacuación y contingencia.
- Consejos útiles ante un incendio y evacuación.
- Charlas a cargo de profesionales.

7. Seguridad e higiene:

- Aspectos legales. Ley 19.587.
- Accidentes de trabajo.
- Causas habituales de los accidentes de trabajo.
- Concepto "in itinere".
- Lesión.
- Equipos de protección personal.
- Señalización.
- Charlas a cargo de profesionales.

8. Acción operativa en seguridad y vigilancia:

- Principios de Seguridad.

- Atención al cliente.
- Centros comerciales de acceso público y restringido.
- Seguridad bancaria.
- Control de accesos y revisiones de personas.
- Seguridad en espectáculos públicos.
- Procedimientos de seguridad con menores de edad.
- Detención de un particular por parte de otro.
- Seguridad electrónica.
- Equipos de comunicación.
- Prevención de atentados.
- El aspecto personal: imagen de la empresa (la Agencia adjuntará un documento con los Reglamentos Internos para guía y consulta de todo el personal).

9. Tiro y armas de fuego:

- Tipos de armas de fuego. Diferencias: revólver, pistola, escopeta.
- Aspectos legales del uso de armas de fuego.
- Legítimo usuario.
- Personal autorizado a portar armas.
- Normas de seguridad en la utilización de armas de fuego.
- Práctica en polígono (solo para custodios habilitados).
- Posiciones habituales de tiro práctico.
- Concienciación con respecto al uso de armas de fuego.

10. Anexo:

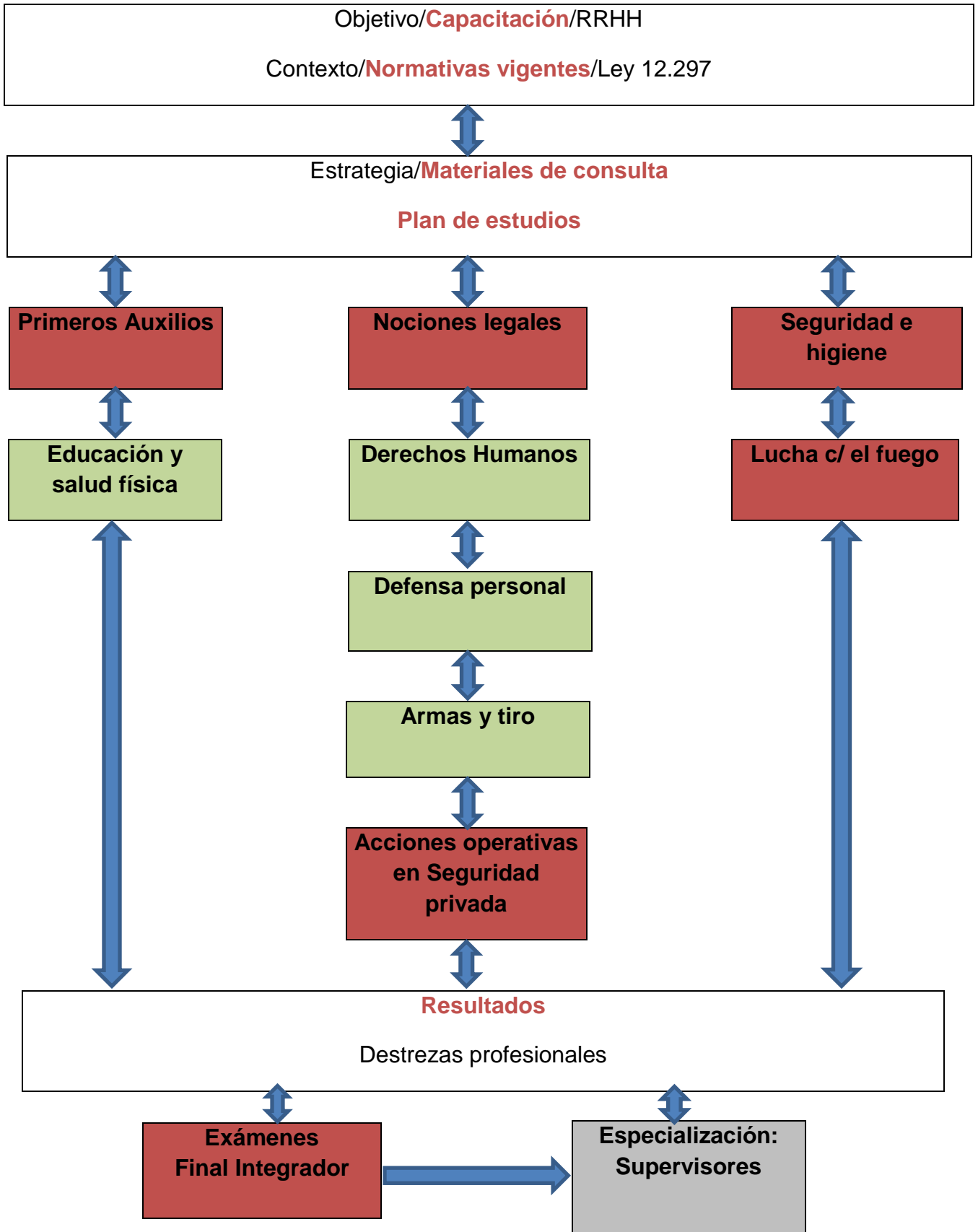
- Exámenes por cada tema.
- Examen final integrador con el uso de material periodístico de apoyo.

- Distribución de materiales de lectura con principios básicos de los temas tratados obtenidos de diversas fuentes.

Se impartirá otro módulo especial de capacitación de diez horas extras de duración y complementario del programa básico cursado, que será exclusivo para Supervisores y aspirantes al puesto. Los contenidos mínimos que incluye este último módulo son:

- Perfiles laborales.
- Manejo de Recursos Humanos – RRHH.
- Liderazgo: tipologías.
- Conceptos de auditoría.

El organigrama de capacitación básica se adjunta a continuación (Gráfico 9). Los módulos obligatorios/prioritarios se destacan en rojo, mientras que los optativos/complementarios, según las necesidades y disponibilidad de la empresa, en verde.



TERCERA FASE

PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:

Su principal **OBJETIVO ESTRATÉGICO** es:

Consolidar la imagen de la empresa a nivel comunitario, destinando un 3% mensual de las ganancias a la difusión y pautas publicitarias durante el primer año de actividad, un 2% durante el 2º y el 3º año, y un 1,5% durante el 4º y 5º año, amortizando la inversión con el paulatino crecimiento de las actividades de la empresa.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO DEL PLAN

- Implementar un estudio y relevamiento de la situación del mercado y sectores en el contexto de los diferentes servicios ofrecidos.
- Informe de situación.
- Identificar metas, indicadores y establecer clientela y nichos a explotar.
- Determinar el presupuesto, estrategias y medidas organizativas.
- Establecer los medios de comunicación a utilizar: TV, radio, prensa, página web, redes sociales, combinación de medios, catálogos.
- Seleccionar cobertura: Total, parcial, frecuencia, etc.
- Aprobación y ejecución del Plan.
- Difusión: Ventajas competitivas: calidad, prestación, servicios, tarifas, etc. Presencia/visibilidad y/o impacto visual comunitario, Responsabilidad Social Empresaria, opinión pública.
- Evaluación de los resultados. Encuestas de posicionamiento.

Puntos a destacar al difundir y viralizar por las redes las principales ventajas competitivas:

1 - Ofrecer un catálogo impreso con información detallada de las actividades y servicios prestados, así como material visualmente atractivo que incluya fotografías del personal con uniformes, móviles, equipamiento, sede de la Agencia y todo aquello que implique una muestra de solvencia, seriedad y responsabilidad de cara al cuidado de su clientela.

A dicho catálogo se podrá acceder y descargar en pdf desde un sitio web diseñado y adecuado al nivel de los servicios ofrecidos.

2 - Contar, dentro de la estructura organizacional de la empresa, con personal de comercialización capacitado para cumplir con las consultas y expectativas de los clientes, así como poseer experiencia en cuestiones inherentes a la operatividad y gestión de la seguridad para dar respuestas acertadas y vender satisfactoriamente los servicios.

3 - La empresa debe contar, y esto ha de destacarse a la hora de señalar las ventajas competitivas, con los recursos suficientes para responder a la demanda solicitada por los potenciales clientes (que involucra servicios y prestaciones de calidad, buenas tarifas, etc.), y para ello contar con bases de datos en RRHH, CVs. y personal pre-seleccionado a fin de estar preparados para la toma inmediata de nuevos objetivos.

4 - Debe ofrecer un marco confiable de contratación cumpliendo con las leyes y normativas vigentes que regulan su actividad y la respectiva documentación actualizada y disponible para su efectiva utilización.

5 - Debe incorporar y poner personal idóneo, en cuanto a educación, capacitación, habilidades y experiencia, a disposición del cliente, así como elementos y sistemas tecnológicos de calidad, para lo cual contará con proveedores o fabricantes de conocida y probada trayectoria.

6 - Participación activa en Ferias nacionales y regionales de Seguridad.

7 - Debe contar con una flota vehicular adecuada, supervisión acorde y comunicaciones efectivas. Requisitos indispensables para coordinar un buen trabajo de equipo y conseguir a través de este despliegue un impacto visual y de opinión comunitaria positiva.

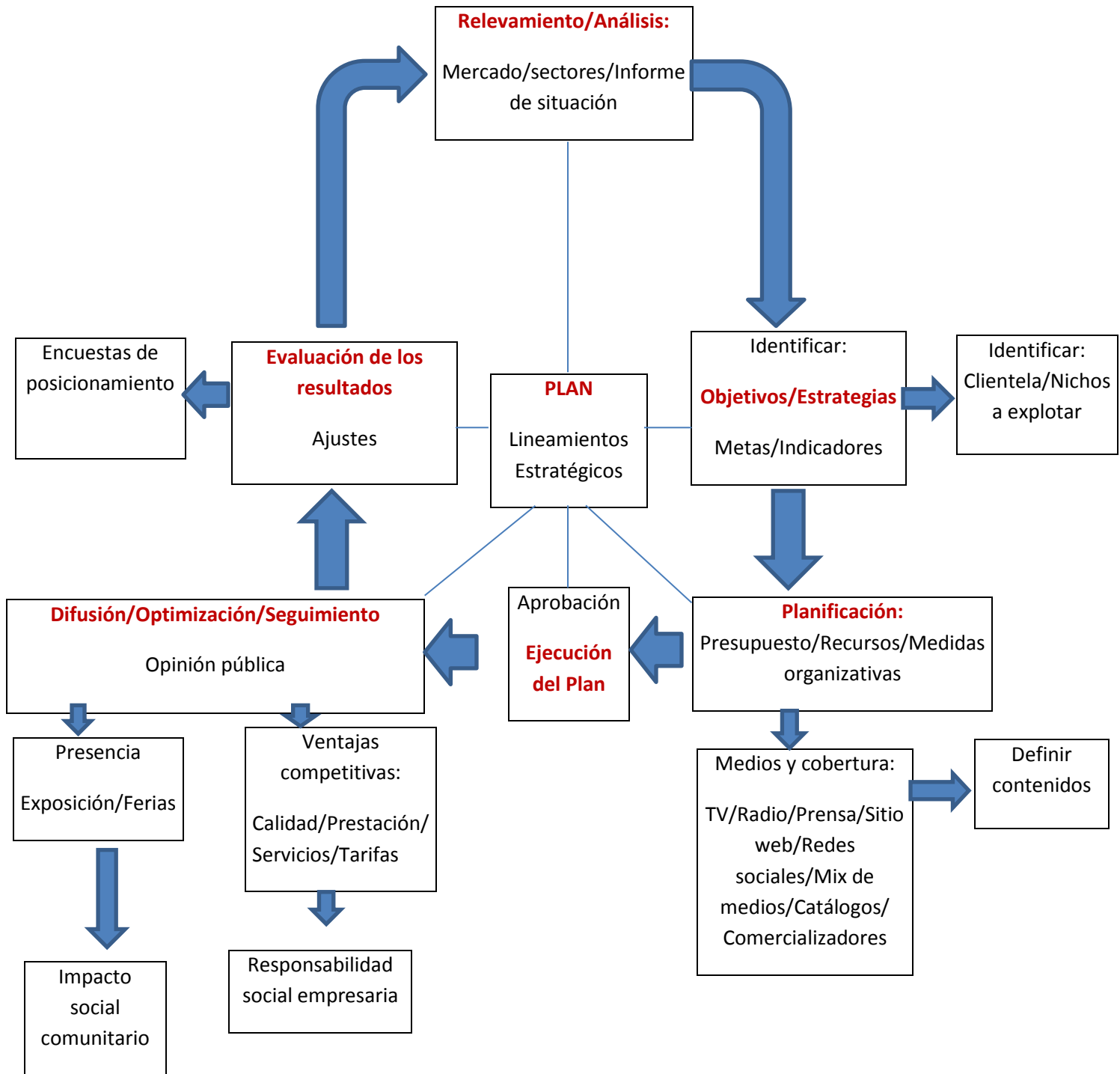
8 - La empresa debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes, demostrando que comprende cada situación planteada y que cuenta o puede aportar la solución pertinente plasmándola a través de una visión clara. Esto puede expresarse a través de columnas de opinión o segmentos de información a cargo de miembros de la organización en diversos medios, estableciendo en caso de radio o TV un diálogo directo o *feedback* con la audiencia.

9 - La empresa ha de implementar un archivo con toda la información, antecedentes y registros de resultados obtenidos a fin de evaluar con solvencia sus posibilidades operativas y garantizar una buena gestión.

Conservando en reserva la identidad o señas de la clientela se puede aportar a la difusión pública tablas, índices y estadísticas surgidas de la experiencia de gestión que denoten una preocupación y atención a diversos aspectos de la temática de seguridad hacia el bienestar general de la población.

10 - Adoptará una postura de cara a lo público y políticas sostenidas en cuanto a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Cuadro de promoción y publicidad (GRÁFICO 10):

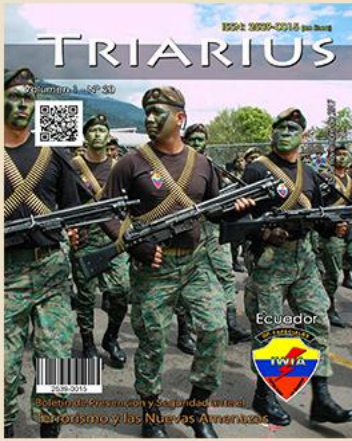




Ejemplo de difusión gráfica



Ilustración de catálogo/web



ISSN: 2539-0015 (en línea)

TRIARIUS

*Boletín de Prevención y Seguridad ante el
Terrorismo y las Nuevas Amenazas*

¡Suscríbete!

...y recíbelo en tu e-mail cada 15 días, de manera gratuita.

