

**IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL  
CONTEXTO, EN EL DISEÑO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EN  
LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA**

**Sergio Rodríguez**

**Director:**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIAS Y SEGURIDAD  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

## IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO, EN EL DISEÑO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA

### RESUMEN

Las empresas de seguridad privada deben establecer todos los posibles aspectos tanto externos como internos, que de una u otra forma, pueden afectar la correcta consecución del logro de los objetivos estratégicos.

La recolección de información de interés para la organización es la actividad más importante con que cuenta para el análisis de su situación actual, estos datos deben abarcar todos los posibles escenarios que afectan o favorecen su capacidad para lograr las metas estratégicas propuestas.

Pero no solo es recolectar información, se debe garantizar un adecuado análisis y tratamiento de la información con lo cual se lograra una aproximación eficiente a los requerimientos necesarios para la gestión de riesgos. En este ensayo se quiere proponer la utilización de la matriz DOFA para lograr establecer de manera correcta el contexto, permitiéndole a la organización crear el escenario adecuado para la identificación de los riesgos y el establecimiento de los criterios de evaluación de esos riesgos, por eso es sumamente importante que esta herramienta estratégica reúna todos los aspectos que intervienen con el contexto externo e interno de las empresas de seguridad privada logrando que sea mínima la incertidumbre en el logro de los objetivos.

**Palabras claves:** recolección, información, contexto, gestión, metodología, matriz.

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de gestión del riesgo establecido en la NTC 31000, después de la comunicación y consulta, el establecimiento del contexto es el que le va permitir a la empresa de seguridad privada establecer los parámetros externos e internos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo enfocado a la seguridad de personas e instalaciones.

Definir bien los parámetros internos y externos de la empresa en ocasiones no se hace de la manera correcta, esto se debe en gran parte a la poca o innecesaria información que se recolecta para su análisis.

Es necesario para la organización definir cuáles son los canales que se deben utilizar para la recolección de la información necesaria que le permita reducir la incertidumbre en el logro de un correcto establecimiento del contexto.

El análisis FODA (o DOFA) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce T., H., s.f.)

En un comercio globalizado donde los fenómenos delincuenciales son cambiantes, la utilización de la matriz DOFA para la recolección de información, se convierte en una herramienta estratégica importante que va permitir vislumbrar en materia de seguridad como se encuentra la organización y una vez establecido el contexto actual en el que se encuentra la empresa, la valoración del riesgo va a partir desde una base real y aterrizada permitiendo realizar al final del proceso un tratamiento del riesgo eficiente.

## **FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La aplicación de la herramienta estratégica matriz DOFA en el establecimiento del contexto, debe dar como resultado la definición acertada de los parámetros internos y externos que se van a tener en cuenta al gestionar el riesgo, determinando el alcance y los criterios del riesgo, por lo tanto se realiza la siguiente pregunta orientadora:

1-¿Cómo se debe implementar la matriz DOFA para el establecimiento eficiente del contexto en el proceso de gestión del riesgo, enfocada en la seguridad física y de personas en una empresa de seguridad privada?

### **Objetivo principal**

1-Implementar la matriz DOFA para el establecimiento del contexto en el proceso de gestión del riesgo enfocado en la seguridad física y de personas en una empresa de seguridad privada.

## JUSTIFICACIÓN

En este trabajo se quiere demostrar la importancia que tiene el correcto establecimiento del contexto en el proceso de gestionar los riesgos inherentes a la seguridad física y de las personas en una empresa de seguridad privada.

La metodología a emplear en la recolección de información, debe reunir características que permita aterrizar las necesidades de seguridad de la empresa a lo más real posible, permitiendo integrar la gestión de estos riesgos con todos los procesos que tenga la organización.

Una correcta visualización de los riesgos le va permitir a la alta gerencia tomar las decisiones apropiadas en cuanto a materia de seguridad se refiere, ayudando enormemente al logro de los objetivos propuestos en la estrategia organizacional.

Aunado a lo anterior se plantea en este ensayo la utilización de la matriz DOFA, como esa herramienta estratégica que logre vislumbrar correctamente las necesidades de seguridad y haga que el proceso de gestión del riesgo sea eficiente desde el inicio de su diseño.

Según lo indicado en la NTC. 31000, infiere lo siguiente sobre la importancia del correcto establecimiento del contexto en el proceso de gestión del riesgo: (ICONTEC, 2011)

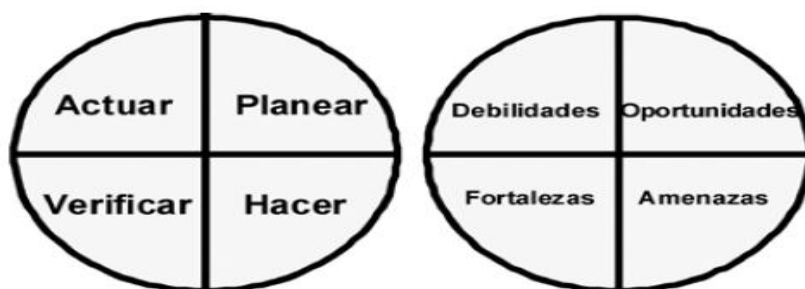
*Cada sector específico o cada aplicación de la gestión del riesgo traen consigo necesidades, audiencias, percepciones y criterios individuales. Por lo tanto, una característica clave de esta norma es la inclusión del “establecimiento del contexto” como una actividad al inicio de este proceso genérico para la gestión del riesgo. Al establecer el contexto se capturaran los objetivos de la organización, el entorno en el cual ella persigue sus objetivos, sus partes involucradas y la diversidad de criterios de riesgo. Todo en conjunto ayudara a revelar y evaluar la naturaleza y la complejidad de sus riesgos.*

## MARCO TEÓRICO

### Establecimiento del contexto

En esta etapa el responsable del diseño y/o descripción del proceso se debe describir la actividad o actividades a las cuales se dedica la organización en forma general, en concreto el establecimiento del contexto debe ser dividido en tres partes: externo, interno y específico.

En el desarrollo de la presente etapa encontramos una relación directa entre el ciclo de gestión de los sistemas de calidad PHVA y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, las cuales tienen como objetivo común generar mejora continua en las organizaciones a través de análisis de eficiencia de los procesos.



**Figura 1. Relación entre el ciclo PHVA y la matriz DOFA**

Fuente: (Armenta & Miller, 2009).

Según (Taipe & Pazmiño, 2015), para poder desarrollar este trabajo sobre los factores o fuerzas externas o internas que deben ser analizadas al realizar un diagnóstico situacional en una empresa, es importante partir del ambiente externo en el cual la empresa u organización desarrolla sus actividades empresariales. Este ambiente o entorno empresarial se divide en dos el macro ambiente y el microambiente, en el primero se encuentran fuerzas o factores como son económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales, aspectos fundamentales que deben ser analizados cuando la organización ha decidido realizar un diagnóstico a su empresa. Mientras que el microambiente está conformado por fuerzas o factores que se encuentran más próximas a la empresa pero que de igual manera influyen en las actividades diarias de la empresa u organización y estas son: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos. En el ambiente externo se generan las

oportunidades y amenazas empresariales, mientras que en el ambiente interno se determinan fortalezas y debilidades empresariales. Este análisis situacional de la empresa permite realizar la matriz FODA.

Dentro de este contexto el uso de esta matriz va permitir observar con atención todos los posibles aspectos que de una u otra forma pueden incidir al momento de administrar los riesgos. Según (García & Cano, 2014), la técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA Positivos Negativos Internos Fortalezas Debilidades Externos Oportunidades Amenazas Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Por Consiguiente, el establecimiento del contexto se convierte en el pilar fundamental al momento de definir los riesgos inherentes a una empresa de seguridad y vigilancia privada o a otro tipo de organización. Según Calderón (2016), de acuerdo a lo evidenciado en el contexto anterior y antes de entrar a la aplicación de los criterios de evaluación definidos por la metodología de la empresa Seguridad Atlas Ltda., se identifica como aspecto negativo la falta de una técnica o método más agresivo para identificar los riesgos, y no solo dejarlo a criterios definidos y evaluados con la subjetividad de algunas personas con conocimiento en el proceso. Según (Kaplan & Norton, 2008, p. 12). la metodología debe presentar flexibilidad para aplicar diferentes técnicas de identificación de riesgo, algunas de estas que serían de gran aplicabilidad son: La matriz DOFA, para conocer las debilidades y fortalezas del proceso dentro del sistema integrado de gestión, análisis PESTAL “se le denomina así en español, porque refleja los

componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, con él se establecen la variables del entorno que pueden afectar la empresa”

Prosiguiendo con el tema, es necesario que la estrategia esté alineada con una eficiente gestión de los riesgos, es así como este proceso debe iniciar con unos criterios de evaluación aproximados a la realidad de la organización. Según (Chaparro, 2012, el objetivo de este trabajo toma como punto de partida el proceso de planeación estratégica, siendo analizado desde sus bases teóricas hasta generar el estudio de algunas de sus características que permitan colegir la construcción de resultados empíricos aplicados a una industria en particular. La planeación estratégica se constituye entonces como una poderosa herramienta que es de utilidad en el contexto de las organizaciones con el fin de que estas de una manera coherente los lineamientos y acciones a seguir para garantizar que ésta, no solamente tenga la posibilidad de subsistir sino que, gene crecimiento en el mercado y a su vez rentable y productiva.

Así, la aplicación del concepto se ver reflejado en casos puntuales que se concretan en el mejoramiento de la empresa denominada Industrias Solo mármol, respecto de la cual se aplicarán las variables tendientes a diagnosticar los factores internos y externos que permitan generar la matriz DOFA, siendo insumos fundamentales a través de los cuales es factible formular un Plan de Acción que brinde soluciones efectivas a problemas sociales reales generados en el contexto dela empresa.

Según (Robayo & Pérez, 2016), las pequeñas y medianas empresas PYMES representan la principal fuente de generación de empleo del país, debido a que aportan cerca del 38% del PIB total de la nación y con la actual crisis económica las empresas más afectadas han sido las PYMES, por lo cual es muy importante que estas logren optimizar el negocio mediante el ajuste de la planeación, de tal forma que se hagan más competitivas en la medida que no despilfarran los recursos ni desperdicien las oportunidades de negocio, mientras enfrentan con éxito los cambios externos e internos que surgen en el medio y puedan competir en un mercado altamente competitivo. Como primera medida fue necesario realizar un análisis de contexto organizacional, a través de herramientas de diagnóstico y evaluación como las 5 fuerzas de Porter, Perfil de oportunidades y amenazas (POAM), Perfil de capacidad interna (PCI) y análisis DOFA a las PYMES del Sector Salud, para así facilitar la comprensión de los factores que pueden incidir en el desempeño del sistema de gestión de dichas organizaciones. Se realizó el despliegue total del



numeral 4.1 Contexto de la Organización de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la futura norma ISO 45001: teniendo en cuenta la alineación de las normas desde la estructura de alto nivel para el sector PYMES – Salud. A partir del desarrollo de las metodologías de análisis de contexto, se evidencio que una organización puede orientar sus acciones con mayor solidez, si tiene en cuenta las cuestiones internas y externas del medio en el que se desenvuelve. En lo que compete con el sector e industria de estudio, la estrategia de mayor impacto se ve representada por una adecuada Planificación Estratégica, Innovación y Solidez del manejo de la información.

Según (Muete & Guevara, 2013), el presente trabajo de investigación se fundamentó en el siguiente Objetivo general: Implementar un modelo de Gestión de riesgos mediante la eficiente y oportuna aplicación de métodos y procedimientos que permitan minimizar los riesgos laborales que afectan la salud, el rendimiento y la satisfacción general del personal operativo de Sepriv Cía. Ltda., que trabajan en una Estación de transferencia de combustibles. Para el logro del Objetivo general se plantearon los siguientes Objetivos específicos. Establecer el contexto o la situación actual de los trabajadores de Sepriv Cía. Ltda., que trabajan en la estación de transferencia de combustible, en lo que respecta a los Riesgos del Trabajo; Identificar, analizar y evaluar cualitativamente los riesgos laborales en éste lugar de trabajo; Elaborar el Plan de Acción a implementar para administrar y minimizar los riesgos previamente detectados. Para estructurar el modelo de gestión de riesgos propuesto, se cumplieron todos los procesos que contempla la doctrina de Gestión de riesgos: Establecer el Contexto, Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos, Evaluación de Riesgos y Tratamiento del Riesgo. Para establecer el contexto se elaboró un análisis FODA de la situación actual de la empresa Sepriv, llegando a determinar que en el ámbito externo priman las oportunidades que debe aprovechar la empresa para mejorar su situación de inseguridad; y, en el ámbito interno tienen preponderancia las debilidades, las mismas que determinan la existencia de un ambiente laboral inseguro para sus trabajadores. Este argumento corresponde muy bien a la necesidad de identificar en el contexto interno y externo, los factores que puedan incidir negativamente la operación de la organización.

Según (Taipe & Pazmiño, 2015), para poder desarrollar este trabajo sobre los factores o fuerzas externas o internas que deben ser analizadas al realizar un diagnóstico situacional en una empresa, es importante partir del ambiente externo en el cual la empresa u organización desarrolla sus actividades empresariales. Este ambiente o entorno empresarial se divide en dos el macro ambiente y el micro ambiente, en el primero se encuentran fuerzas o factores como son

económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales, aspectos fundamentales que deben ser analizados cuando la organización ha decidido realizar un diagnóstico a su empresa. Mientras que el microambiente está conformado por fuerzas o factores que se encuentran más próximas a la empresa pero que de igual manera influyen en las actividades diarias de la empresa u organización y estas son: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos. En el ambiente externo se generan las oportunidades y amenazas empresariales. Mientras que en el ambiente interno se determinan fortalezas y debilidades empresariales. Este análisis situacional de la empresa permite realizar la matriz FODA.

### **Historia del análisis DOFA**

Antes de entrar en consideración en lo que respecta al significado del FODA, veamos un poco de su historia y comprender el porqué de su creación. A este respecto, el creador de la **matriz FODA** fue Albert S. Humphrey, el cual, murió en octubre del 2005.

Este estudio se llevó a cabo por Albert, con la finalidad de tener en conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas; por lo que se creó un grupo en 1960 por Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como “manejo del cambio”. Miles de empresas fueron visitadas, para entrevistar a miles de ejecutivos; llegando a la conclusión que, los que eran jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo.

Descubriendo así, que el presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA, luego, en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el **SWOT**, o **FODA** en español. (Análisis FODA, s.f.)

### **Beneficio matriz FODA**

Las organizaciones en el mundo actual cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permita tomar mejores decisiones con base en el análisis de todo lo que le rodea y el cual

brinda un servicio o proporciona un producto a la sociedad con la finalidad de satisfacer necesidades. FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado (Grandes Pymes, 2014)

Según (Ponce, 2006), la imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices:

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MEPE), la Matriz del Boston (MBCG), La Matriz Interna y Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias (Talancon, H.P., 2006)

### **Por qué se recomienda la matriz FODA, frente a otros sistemas:**

La importancia del FODA en las organizaciones se encuentran expuestas a incertidumbres, realidades complejas y cambiantes, las que debemos analizar con el propósito de desempeñarnos de la mejor manera en los difíciles escenarios; es importante al respecto el estudio de diagnóstico a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ya que permite realizar una aproximación a la coyuntura de la empresa, misma que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su

posición competitiva en el mercado. Se aprecia entonces que el análisis de los factores que impactan las realidades de las Empresas, que determinan la posición competitiva de la misma, es imprescindible se evalúe a través de un instrumento como el FODA, los diversos niveles y variables, que se presentan en escenarios como Interno, Mercado y Global.(Gestiopolis, s.f.).

Según (Sánchez, 2015), En una organización, la planeación estratégica es el mecanismo por el cual la alta dirección toma decisiones, obtiene, procesa y analiza información interna y externa pertinente, con las cuales evalúa la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticiparse y decidir sobre la dirección de la misma hacia el futuro. Se realizó una investigación, buscando una herramienta de diagnóstico estratégico que ayudará a realizar un análisis exhaustivo (interno y externo) y se establece que la más adecuada es la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Teniendo como base esta herramienta se mostrará de manera sencilla y didáctica, en que consiste el diagnóstico estratégico FODA, como se recolecta la información, su análisis, vulnerabilidad tomando como ejemplo a una organización de servicios de Publicidad y contenido web. Se debe tener en cuenta que la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, se convierte en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, teniendo en cuenta que se requieren de líderes, llamados Estrategas. Por lo tanto, se realizó una revisión bibliográfica y se encontró que hay especialistas que consideran que el FODA no es la herramienta adecuada a la hora de evaluar implementar la norma ISO 9001:2015, argumentando que para esto existen herramientas como la Guía para la Evaluación del Sistemas de Gestión de Calidad o la misma norma ISO 9004 en el anexo A; sin embargo son más los que avalan el FODA como herramienta de planificación estratégica (Sanchez Ch., E. Y., 2015).

Por consiguiente y al establecerse que la matriz DOFA es una importante herramienta para la planeación estratégica, se infiere que puede ser utilizada al momento de planificar con eficacia el contexto y establecer los criterios de evaluación con los cuales se van a evaluar los riesgos, derivando todo lo anterior en un correcto proceso de gestión de riesgos.

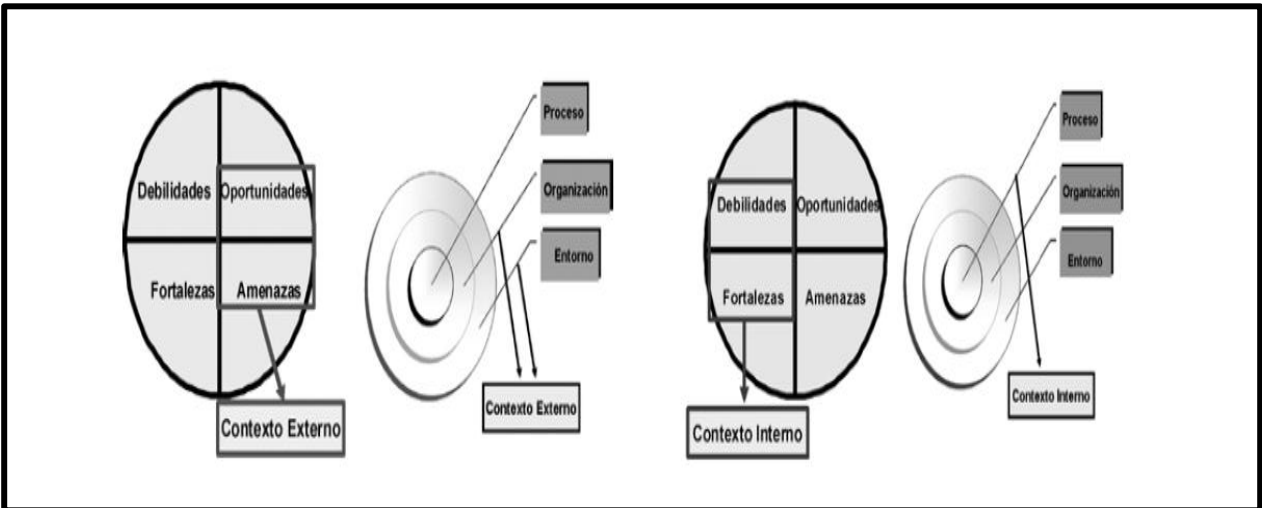
## **ESTUDIO DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para el desarrollo del proceso de gestión del riesgo, se deben identificar todas las posibles variables relacionadas con la seguridad (security) externa de la empresa de seguridad privada, a continuación se van a describir los ítems necesarios para el establecimiento de este contexto:

- Escenario Social
- Escenario político
- Escenario cultural
- Escenario Legal
- Escenario financiero
- Escenario tecnológico
- Escenario competitivo

Para el desarrollo del proceso de gestión del riesgo, se deben identificar todas las posibles variables relacionadas con la seguridad (security) interna de la empresa de seguridad privada, a continuación se van a describir los ítems necesarios para el establecimiento de este contexto:

- Escenario contratos
- Escenario normas
- Escenario cultura
- Escenario funciones
- Escenario políticas
- Escenario estrategias
- Escenario objetivos
- Escenario recursos



**Figura 2. Relación del contexto interno y externo de la organización con los componentes de la matriz D.O.F.A:**

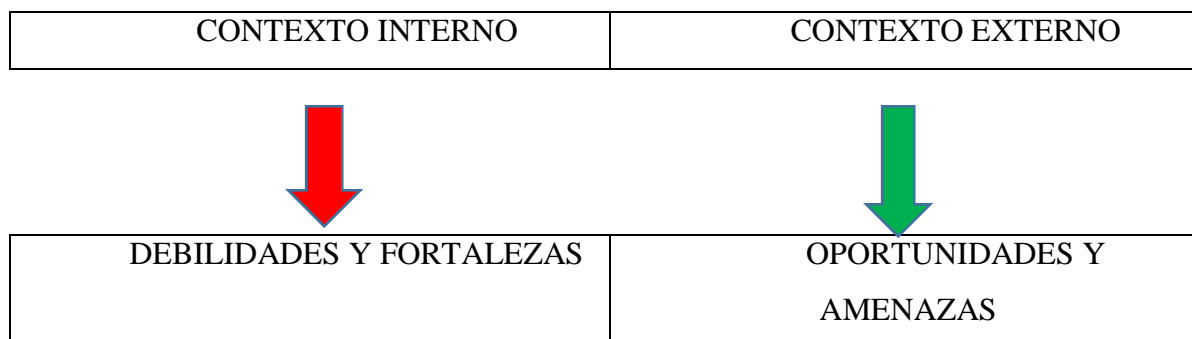
Fuente: (Armenta & Miller, 2009).

Conclusiones estudio de entornos:

En esta parte del proceso se van a sacar las conclusiones que arroja la información recolectada con el objetivo de establecer los aspectos más importantes de cada uno de los escenarios estudiados.

## DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS. Matriz D.O.F.A.

Listado de todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que determinaron en las conclusiones definidas en el estudio del entorno externo e interno.



Fuente: Elaboración propia.

### MATRIZ D.O.F.A

**Tabla 1. Ejemplo de la utilización matriz D.O.F.A, caso hipotético**

D.O.F.A	Descripción del escenario	Tipo de riesgo	Riesgo	Contexto
Amenaza	El 80% de los altos directivos de la organización no cuentan con esquema protectivo	Personas	Secuestro	La organización cuenta con cinco socios de los cuales solo uno cuenta con esquema protectivo

Fuente: Elaboración propia.

## **CASO HIPOTETICO ELABORADO POR EL AUTOR DONDE ILUSTRA LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ D.O.F.A, PARA ESTABLECER EL CONTEXTO EN EL DESARROLLO DEL PROCESO DE GESTION DEL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN**

Una empresa de seguridad y vigilancia privada, a pesar de que ya cuenta con un contexto elaborado con anterioridad, desea aplicar reingeniería en su sistema de gestión en cuanto a seguridad se refiere y ha contratado a un especialista en seguridad con el fin de que diseñe y aplique en la organización un nuevo modelo de gestión.

El especialista en seguridad llega al establecimiento del contexto e inicia identificando el entorno interno y externo de la organización, así:

### **Información contexto externo de la empresa de seguridad y vigilancia privada:**

#### **Escenarios sociales del entorno externo:**

- La organización se encuentra ubicada en la comuna 15 de la ciudad de Cali, conformada por 16 barrios, el nivel de escolaridad de sus residentes es bajo, tan solo el 8% son profesionales y el 14% han terminado sus estudios de secundaria.
- La cifra de desempleo es del 73%, indicando que por cada 100 personas en edad laboral, solo 27 de ellas tienen empleo.
- En cuanto a la parte delincinencial, el homicidio presenta un aumento del 12% y el hurto a personas del 32%, se aprecian casos de micro extorsión en el sector comercial con un 37% y el micro tráfico de estupefacientes es alto, lográndose determinar que en la comuna funcionan 4 sectores donde se comercializa la droga.
- De, los 16 barrios que conforman la comuna 15, se logró establecer que 9 barrios pertenecen al estrato 3, 4 barrios al estrato 2 y 3 barrios al estrato 1, estos últimos carecen de servicios públicos debido a que su creación fue a través de invasión de terrenos fueron habitados por población en condición de desplazamiento, principalmente de departamento como Cauca y Choco, la mayoría de la población que habita estos barrios de estrato 1 es afro descendiente.



**Escenarios políticos del entorno externo:**

- En la ciudad de Cali confluyen varios partidos políticos que son de afecto del 75% de las personas con capacidad de votación, partidos políticos como el Conservador, el Liberal, Centro Democrático, son los de mayor aceptación.
- La inversión en la región del departamento del Valle del Cauca por parte del gobierno nacional para el año 2018 es de \$2.2 billones de pesos, es decir \$141.000 millones de pesos más que el año anterior.
- En la comuna existe una junta de acción local, la cual asiste problemas de servicios públicos, educación y salud en el sector.

**Escenarios culturales del entorno externo:**

- La comuna presenta insuficiencias en espacios públicos adecuados para la recreación, cultura y deporte.
- Los fines de semana se presenta alto consumo de licor, invasión del espacio público y altos niveles de ruido, ocasionados por las fiestas que realizan los residentes en los hogares que conforman la comuna.
- Las personas que habitan en la comuna 15, son muy alegres y cualquier festividad la celebran utilizando licor y música en especial salsa.

**Escenarios legales del entorno externo:**

- Se han presentado inconsistencias en el acuerdo legal que se ha realizado con los proveedores de la organización, a la empresa le ha tocado pagar multas por incumplimiento en los pagos.
- La empresa de seguridad contratada por out sourcing, presenta inconsistencias en el modo de contratación de los guardas de seguridad.

**Escenarios financieros del entorno externo:**

- En el año 2017 la organización tuvo pérdidas por valor de \$ 55.000.000, de las cuales un 30% se logró determinar su causa, pero el 70% restante se aduce que fue por robo y daño en diferentes elementos (activos fijos).
- El presupuesto para seguridad proyectado para el 2018 tuvo un incremento del 3,5%, el cual es bajo en comparación con el proyectado para el año 2017 que fue del 9,8%.
- En el sector la empresa Axel S.A.S, tuvo una competencia muy agresiva con empresas del sector que tienen el mismo objeto social, generando pérdidas en ventas del 12,3%.

**Escenarios tecnológicos del entorno externo:**

- Actualmente la organización cuenta con una plataforma que le permite realizar negocios on line con empresas nacionales e internacionales, con estándares de seguridad alto para evitar la filtración de información en las transacciones.
- La organización adquirió dos máquinas con tecnología de punta en el año 2017, para el área de operaciones por valor de \$400.000 cada una.
- La empresa en su seguridad física tiene un sistema de CCTV muy obsoleto y no tiene comunicación alguna de manera rápida con la Policía.

**Escenarios competitivos del entorno externo:**

- Tres empresas del sector han mejorado sus sistemas de seguridad física en aspectos como CCTV, adecuación de barreras perimetrales, optimización de los procedimientos y políticas en seguridad y la implementación de sistemas biométricos en las salidas y entradas.
- En la empresa Hermanos Sáenz LTDA., contrato mediante out sourcing los servicios de seguridad privada de la empresa de seguridad Cops, la cual no es reconocida a nivel local como una organización eficiente en protocolos de seguridad.

## **Información contexto interno empresa de seguridad privada AXEL S.A.S:**

### **Escenarios de contratación del entorno interno:**

- Los contratos que se realizan con el personal que labora en la organización, presentan inconsistencias en cuanto a la definición de responsabilidades y el seguimiento que se debe realizar al momento de una terminación del contrato.
- La organización no tiene definido un proceso de reclutamiento y selección del personal.
- La organización no tiene definidos de manera adecuada los cargos críticos.

### **Escenarios de normas del entorno interno:**

- A pesar de que existe un manual de deberes y derechos, esta desactualizado y no ha sido renovado desde el año 1999.
- No están establecidas las normas de comportamiento en materia de seguridad tanto física como industrial.

### **Escenarios de la cultura del entorno interno:**

- Mediante una encuesta realizada, se logró determinar que los empleados no tienen un sentido de pertenencia por la organización.
- No existe un plan de estímulos y ascensos del personal.
- Hace dos años no se hace el aumento del mínimo autorizado por el gobierno nacional.
- No existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad física y de personas.

### **Escenarios de funciones del entorno interno:**

- No existe un protocolo de funciones que indique la responsabilidad de cada uno de los integrantes del esquema de seguridad en la organización.

- En el área de operaciones esta protocolizado un manual de funciones para cada área específica.

#### **Escenarios de políticas del entorno interno:**

- En cuanto a seguridad se refiere, la organización no tiene clara una política de seguridad que permita inferir el pensamiento de la alta gerencia y aplicarlo a la estrategia organizacional.

#### **Escenarios de estrategias del entorno interno:**

- Al no existir una política clara que permita visualizar el pensamiento de la alta gerencia en cuanto a seguridad se refiere, así mismo la estrategia se queda sin insumos necesarios que permitan su integralidad y competitividad.

#### **Escenarios de objetivos del entorno interno:**

- La organización cuenta con un objetivo general y cuatro específicos que ilustran la dirección que en seguridad quiere lograr la organización, son objetivos que se deben reestructurar y alinear con las nuevas tendencias en cuanto a seguridad se refiere.

#### **Escenarios de recursos del entorno interno:**

- La organización no tiene un presupuesto establecido para el departamento de seguridad.

### **Conclusiones del estudio de escenarios**

#### **Conclusiones del contexto externo**

##### ***Escenarios de políticas del entorno externo:***

- El nivel de escolaridad de los residentes de la comuna 15 es bajo

- La cifra de desempleo en la comuna 15 es del 73%
- El homicidio presenta un aumento del 12% y el hurto a personas del 32%, se aprecian casos de micro extorsión en el sector comercial con un 37% y el micro tráfico de estupefacientes es alto
- 3 barrios son de estrato 1, estos últimos carecen de servicios públicos debido a que su creación fue a través de invasión de terrenos fueron habitados por población en condición de desplazamiento
- La inversión en la región del departamento del Valle del Cauca por parte del gobierno nacional para el año 2018 es de \$2.2 billones de pesos, es decir \$141.000 millones de pesos más que el año anterior
- En la comuna existe una junta de acción local
- La comuna presenta insuficiencias en espacios públicos adecuados para la recreación, cultura y deporte
- Los fines de semana se presenta alto consumo de licor
- la empresa le ha tocado pagar multas por incumplimiento en los pagos a proveedores.
- Presenta inconsistencias en el modo de contratación de los guardas de seguridad.
- En el año 2017 la organización tuvo pérdidas por valor de \$ 55.000.000
- El presupuesto proyectado para el 2018 tuvo un incremento del 3,5%, el cual es bajo
- La organización adquirió dos máquinas con tecnología de punta en el año 2017, para el área de operaciones por valor de \$400.000 cada una
- La empresa en su seguridad física tiene un sistema de CCTV muy obsoleto
- Tres empresas del sector que son competencia, han mejorado sus sistemas de seguridad física en aspectos como CCTV, adecuación de barreras perimetrales, optimización de los procedimientos y políticas
- La empresa de seguridad privada Cops, no es reconocida a nivel local como una organización eficiente en protocolos de seguridad
- Los contratos que se realizan con el personal que labora en la organización, presentan inconsistencias
- La organización no tiene definido un proceso de reclutamiento y selección del personal.
- La organización no tiene definidos de manera adecuada los cargos críticos.

**Conclusiones del contexto externo:*****Escenarios de políticas del entorno interno:***

- El manual de deberes y derechos, esta desactualizado
- No están establecidas las normas de comportamiento en materia de seguridad
- Los contratos que se realizan con el personal que labora en la organización, presentan inconsistencias
- La organización no tiene definido un proceso de reclutamiento y selección del personal
- La organización no tiene definidos de manera adecuada los cargos críticos
- los empleados no tienen un sentido de pertenencia por la organización.
- No existe un plan de estímulos y ascensos del personal
- No existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad
- Hace dos años no se hace el aumento del mínimo autorizado
- No existe un protocolo de funciones que indique la responsabilidad de cada uno de los integrantes del esquema de seguridad
- En el área de operaciones esta protocolizado un manual de funciones para cada área
- La organización no tiene clara una política de seguridad
- La organización no tiene un presupuesto establecido para el departamento de seguridad.
- La organización cuenta con un objetivo general y cuatro específicos que ilustran la dirección que en seguridad quiere lograr la organización

**Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:****Debilidades:**

- Los fines de semana se presenta alto consumo de licor
- la empresa le ha tocado pagar multas por incumplimiento en los pagos a proveedores.
- En el año 2017 la organización tuvo pérdidas por valor de \$ 55.000.000
- El presupuesto para seguridad proyectado para el 2018 tuvo un incremento del 3,5%, el cual es bajo

- Tres empresas del sector que son competencia, han mejorado sus sistemas de seguridad física en aspectos como CCTV, adecuación de barreras perimetrales, optimización de los procedimientos y políticas
- La empresa de seguridad privada Cops, no es reconocida a nivel local como una organización eficiente en protocolos de seguridad
- El manual de deberes y derechos, esta desactualizado
- No están establecidas las normas de comportamiento en materia de seguridad
- No existe un plan de estímulos y ascensos del personal
- No existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad
- Hace dos años no se hace el aumento del mínimo autorizado
- La organización no tiene clara una política de seguridad

#### **Oportunidades:**

- El nivel de escolaridad de los residentes de la comuna 15 es bajo.
- La cifra de desempleo en la comuna 15 es del 73%
- 3 barrios son de estrato 1, estos últimos carecen de servicios públicos debido a que su creación fue a través de invasión de terrenos fueron habitados por población en condición de desplazamiento
- En la comuna existe una junta de acción local
- La comuna presenta insuficiencias en espacios públicos adecuados para la recreación, cultura y deporte

#### **Fortalezas:**

- La inversión en la región del departamento del Valle del Cauca por parte del gobierno nacional para el año 2018 es de \$2.2 billones de pesos, es decir \$141.000 millones de pesos más que el año anterior.
- La organización adquirió dos máquinas con tecnología de punta en el año 2017, para el área de operaciones por valor de \$400.000 cada una
- En el área de operaciones esta protocolizado un manual de funciones para cada área

- La organización cuenta con un objetivo general y cuatro específicos que ilustran la dirección que en seguridad quiere lograr la organización

**Amenazas:**

- El homicidio presenta un aumento del 12% y el hurto a personas del 32%, se aprecian casos de micro extorsión en el sector comercial con un 37% y el micro tráfico de estupefacientes es alto.
- presenta inconsistencias en el modo de contratación de los guardas de seguridad.
- La empresa en su seguridad física tiene un sistema de CCTV muy obsoleto
- Los contratos que se realizan con el personal que labora en la organización, presentan inconsistencias
- La organización no tiene definido un proceso de reclutamiento y selección del personal.
- La organización no tiene definidos de manera adecuada los cargos críticos.
- los empleados no tienen un sentido de pertenencia por la organización.
- No existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad
- No existe un protocolo de funciones que indique la responsabilidad de cada uno de los integrantes del esquema de seguridad
- La organización no tiene un presupuesto establecido para el departamento de seguridad.



Tabla 2. Matriz D.O.F.A

D.O.F.A	Descripción del escenario	Tipo de riesgo	Riesgo	Establecimiento del Contexto
<b>Debilidades</b>	En el año 2017 la organización tuvo pérdidas por valor de \$ 55.000.000	Generales	Hurto	<p>La organización ha tenido pérdidas altas de dinero, representadas en hurto a mercancía, daño en mobiliario y hurto de dinero en efectivo.</p> <p>El presupuesto para el siguiente periodo no ha sido posible el aumento necesario, debido a mala orientación y manejo estratégico. La organización no practica benchmarking.</p> <p>El rendimiento y la eficiencia de la empresa de seguridad que presta el servicio de vigilancia privada son bajos. El manual de derechos y deberes existente data del año 2003. El cliente interno de la organización presenta comportamientos inadecuados en materia de seguridad.</p> <p>En cuanto a políticas de seguridad, la empresa no tiene actualmente definida la meta a lograr, esto ha generado que no exista una cultura de seguridad por parte de los trabajadores, dentro de estos objetivos no se tiene en cuenta estímulos económicos y de reconocimiento para el personal.</p>
	El presupuesto para seguridad proyectado para el 2018 tuvo un incremento del 3,5%, el cual es bajo	Generales	Hurto Intrusión	
<b>Debilidades</b>	Tres empresas del sector que son competencia, han mejorado sus sistemas de seguridad física en aspectos como CCTV, adecuación de barreras perimetrales, optimización de los procedimientos y políticas	Instalaciones	Hurto Sabotaje Intrusión	
<b>Debilidades</b>	La empresa de seguridad privada Cops, no es reconocida a nivel local como una organización eficiente en protocolos de seguridad	Instalaciones	Hurto Intrusión	
	El manual de deberes y derechos, esta desactualizado	Personas	Hurto	
	No están establecidas las normas de comportamiento en materia de seguridad	Personas	Sabotaje Intrusión	
	No existe un plan de estímulos y ascensos del personal	Personas	Hurto Sabotaje	
	No existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad Hace dos años no se hace el aumento del mínimo autorizado	Instalaciones	Sabotaje Hurto	

Tabla 2. (Continuación).

D.O.F.A	Descripción del escenario	Tipo de riesgo	Riesgo	Establecimiento del Contexto
Oportunidades	El nivel de escolaridad de los residentes de la comuna 15 es bajo.	Generales	Dinámico	La comuna 15 donde está ubicada la organización, presenta bajo nivel de escolaridad y una cifra de desempleo alta. En un 40% los habitantes de la comuna no cuentan con una vivienda digna y acceso a servicios públicos de calidad. A pesar de esta situación la comuna 15 tiene una Junta de Acción Local que actúa en pro de la comunidad, ayudando a la población en general. Los espacios públicos como parques, presentan focos de inseguridad y su diseño ambiental está muy deteriorado.
	La cifra de desempleo en la comuna 15 es del 73%	Personas	Hurto Extorsión	
	3 barrios son de estrato 1, estos últimos carecen de servicios públicos debido a que su creación fue a través de invasión de terrenos fueron habitados por población en condición de desplazamiento	Generales	Dinámico	
	En la comuna existe una junta de acción local	Generales	Dinámico	
	La comuna presenta insuficiencias en espacios públicos adecuados para la recreación, cultura y deporte	Generales	Dinámico	
D.O.F.A	Descripción del escenario	Tipo de Riesgo	Riesgo	Establecimiento del Contexto
Fortalezas	La inversión en la región del departamento del Valle del Cauca por parte del gobierno nacional para el año 2018 es de \$2.2 billones de pesos, es decir \$141.000 millones de pesos más que el año anterior.	Generales	Dinámico	La inversión hecha por el gobierno Nacional para el año 2018, va permitir activar la economía del entorno, haciendo favorable el ingreso de dinero en la organización, en este escenario se puede inferir que será más fácil la inyección de recursos en materia de seguridad física y personal. La adquisición de maquinaria para el área de operaciones por valor de \$800.000, hace que sea más propicio la intensión de hurto o sabotaje de las mismas. En cuanto a protocolos de seguridad, la organización tiene un manual de funciones para el área de operaciones y cuenta con
	La organización adquirió dos máquinas con tecnología de punta en el año 2017, para el área de operaciones por valor de \$400.000 cada una.	Generales	Hurto Sabotaje	
Fortalezas	En el área de operaciones esta protocolizado un manual de funciones enfocadas en seguridad para cada área.	Personas	Dinámico	
	La organización cuenta con un objetivo general y cuatro específicos que ilustran la dirección que en seguridad quiere lograr la organización.	Generales	Dinámico	

				objetivos bien direccionados, los cuales señalan hacia donde se dirige la empresa en materia de seguridad.
--	--	--	--	--

Tabla 2. (Continuación).

D.O.F.A	Descripción del escenario	Tipo de Riesgo	Riesgo	Establecimiento del Contexto
Amenazas	El homicidio presenta un aumento del 12% y el hurto a personas del 32%, micro extorsión en el sector comercial con un 37% y micro tráfico de estupefacientes.			Los índices delincuenciales en la comuna 15 son altos, lo cual genera un impacto negativo para la organización. La empresa que presta el out sourcing de seguridad, presenta falencias en la contratación del personal.
	Presenta inconsistencias en el modo de contratación de los guardas de seguridad.			El CCTV que tiene la organización es escaso y obsoleto y no cumple con los protocolos actuales de seguridad que cubran el 100% de la empresa.
	La empresa en su seguridad física tiene un sistema de CCTV muy obsoleto			Los cargos críticos en la organización no están definidos de acuerdo al grado de criticidad de los mismos y la contratación del personal presenta inconsistencias, generando alta rotación y pérdidas económicas.
Amenazas	Los contratos que se realizan con el personal que labora en la organización, presentan inconsistencias			La cultura organizacional está enferma y los empleados tienen bajo Sentido de pertenencia hacia la institución y la actividad a desarrollar. El presupuesto destinado para seguridad es bajo, teniendo esta tendencia cada periodo.
	La organización no tiene definido un proceso de reclutamiento y selección del personal.			
	La organización no tiene definidos de manera adecuada los cargos críticos.			
	los empleados no tienen sentido de pertenencia por la organización, no existe una cultura que involucre de manera responsable la seguridad			
	No existe un protocolo de funciones que indique la responsabilidad de cada uno de los integrantes del esquema de seguridad			
	La organización no tiene un presupuesto establecido para la seguridad.			

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Evaluar el contexto interno y externo de la empresa de seguridad privada para el establecimiento del contexto, permite tener una visión general y objetiva sobre todos los aspectos de interés para la empresa.

Al utilizar los elementos de la matriz D.O.F.A (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se puede determinar que todos los riesgos que presenta un proceso de gestión en seguridad, no necesariamente generan pérdidas, en aspectos positivos de la organización se pudo apreciar el termino riesgo dinámico el cual puede generar pérdidas o ganancias, estableciendo en las oportunidades y fortalezas riesgos que se pueden tomar a favor de la empresa.

Es procedente indicar que a este contexto establecido mediante el uso de la matriz D.O.F.A, se le pueden agregar otras técnicas estratégicas, como la espina de pescado, la lluvia de ideas, en fin tratar de obtener la mayor información posible que permita aterrizar el contexto en seguridad de la organización y que la toma de decisiones y el establecimiento de los criterios de evaluación que luego serán utilizados en la evaluación del riesgo, sean efectivos.

Debido a que el crimen y los escenarios organizacionales, ambientales y sociales constantemente están cambiando, se hace necesario desarrollar indicadores que permitan evaluar así sea una vez al año, los escenarios externos e internos que se usaron para establecer el contexto de la organización, con el objetivo de generar una mejora continua al proceso de gestión del riesgo.

Es necesario que los gerentes de seguridad de las empresas de vigilancia y seguridad privada realicen un correcto establecimiento del contexto, esto va permitir tener una visión general sobre todos los posibles escenarios relacionados con la administración de riesgos. En este orden de ideas, se recomienda a los administradores de seguridad la utilización de la matriz FODA como herramienta gerencial estratégica para elaborar un correcto diseño del proceso de gestión del riesgo, obteniendo con esto herramientas competitivas efectivas al momento de competir con otras organizaciones de seguridad y vigilancia privada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Análisis FODA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>
- Armenta, I. & Miller E., C. A. (2009). Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad. *Signos, Vol. 1, Núm. 1*.
- Calderón A., J.A. (2016). Obtenido de <http://unimilitarspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/15847/1/CALDERON%20ARCE%20JULIAN%20ANDRES%202016.pdf>
- Chaparro P., I. (2012). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *In Vestigium Ire Vol. 5, Núm. 1*. Obtenido de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/186>
- García L., T. & Cano F., M. (2014). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Obtenido de <http://www.munizlaw.com/Productos/Alerta-Legal/Comer-ext/2014/fodalectura.pdf>
- Gestipolis. (s.f.). *La importancia del estudio de FODA para las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Grandes Pymes. (10 de mayo de 2014). *La importancia del estudio de FODA para las organizaciones*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- ICONTEC. (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC 31.000. Bogotá*.
- Kaplan & Norton. (2008).
- Muete A., V. & Guevara R., L. (2013). Artículo Científico - Modelo de gestión de riesgos laborales para una empresa de seguridad que protege las instalaciones de una estación de transferencia de combustibles. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7527>
- Ponce T., H. (s.f.). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.revistavirtualpro.com/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6>
- Robayo & Pérez. (2016).
- Sanchez Ch., E. Y. (2015). *FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC Bajo la norma ISO 9001. Ensayo*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7323/1/SanchezChaconErikaYohana2015.pdf>

Taipe Y., J.F. & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando Vol. 2, Num. 3.*

Talancon, H.P. (2006). *Contribuciones a la Economía.*