

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima
Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Willy Contreras Pérez

Erick Hinostroza Rau

Jorge Madalengoitia Pineda

Benilda Quispesivana Mamani

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, Junio de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro asesor, profesor Alfredo Graham, por su valiosa guía durante el desarrollo estratégico de la presente tesis.

Nuestros profesores que han sido nuestra guía y soporte durante nuestro proceso de aprendizaje académico.



Dedicatoria

A mi esposa Arlette y a mi hija Camila por haberles robado valiosos momentos familiares por perseguir mis sueños.

- Willy Contreras

A mis familiares, por su comprensión en el desarrollo de mis proyectos académicos.

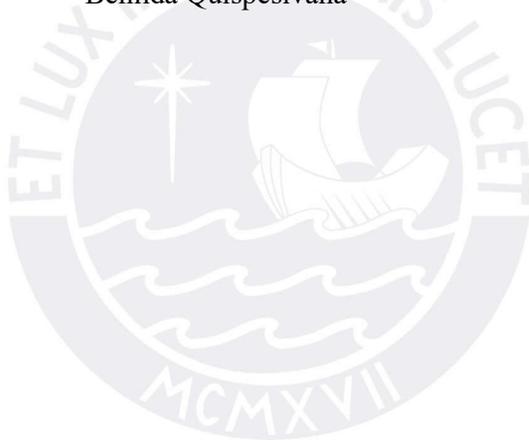
-Erick Hinostroza

A mi esposa y a mis hijos por su permanente apoyo en todo lo que hago.

-Jorge Madalengoitia

A mi familia, por comprender los momentos dedicados a los estudios y a los esfuerzos para poder superarnos juntos cada día y a Dios por darme la oportunidad de coincidir en este momento para alcanzar este objetivo del grupo.

-Benilda Quispesivana



Resumen Ejecutivo

Dada la coyuntura de inseguridad ciudadana de Lima Metropolitana, el planeamiento estratégico del Sector Seguridad y Vigilancia es desarrollado a fin de poder establecer estrategias alcanzables y medibles que puedan implementarse a través de objetivos a largo plazo hacia el 2025. Así, la implementación del planeamiento estratégico busca desarrollar un modelo de agremiación empresarial privada orientada a disminuir, integral y sostenidamente, los índices de inseguridad de los clientes y usuarios asociados a un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia.

El exhaustivo análisis interno, externo, cuantitativo y cualitativo muestra resultados que confirman la falta de integración –personal y tecnológica- con los organismos involucrados en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana; asimismo, la necesidad de llenar vacíos legales existentes con organismos gubernamentales que impiden el establecimiento de consensos en cuanto a legislación, normativas y procedimientos. De esta manera, a través del planteamiento estratégico de iniciativas integrales, se obtendrá mejoras en la estabilidad jurídica y reglamentaria; así como en el desarrollo tecnológico y la capacitación de recursos humanos, que en conjunto son necesarias para promover el crecimiento del sector agremiado.

En consiguiente, se han identificado siete estrategias, a través de las cuales, el sector propuesto obtendrá un crecimiento organizativo y tecnológico sostenible en Lima Metropolitana hacia el 2025; asimismo, una mayor participación del mercado de seguridad y vigilancia, que fomentará en la ciudad capital, la implementación y estandarización de nuevas tecnologías de seguridad y vigilancia electrónica integradas con los principales organismos gubernamentales.

Abstract

Given the situation of insecurity of Lima, the strategic planning of Security and Safety Sector is developed in order to set achievable and measurable strategies that can be implemented through long-term objectives by 2025. Thereby, the implementation of the strategic planning is looking for the development of a model of joining private enterprise oriented to decrease, integrally and steadily, the crime rates of customers and users associated with a new integrated security and surveillance technology system

The comprehensive internal, external, quantitative and qualitative analysis shows results which confirm the lack of technological-and-personal integration with agencies involved in security and surveillance in Lima; also, the need to fill existing gaps with government agencies that hinder the establishment of consensus on legislation, regulations and procedures. Thus, through the strategic approach of integrated initiatives, improvements in the legal and regulatory stability will be obtained; as well as technological development and training of human resources, which together are necessary to promote the growth of the joined sector.

In consequence, seven strategies have been identified, through which, the proposed sector will get sustainable organizational and technological growth in Lima by 2025; likewise, an increased security and surveillance market share, which will promote in the capital city, the implementation and standardization of new integrated security technologies and electronic surveillance with key government agencies.

Tabla de Contenidos

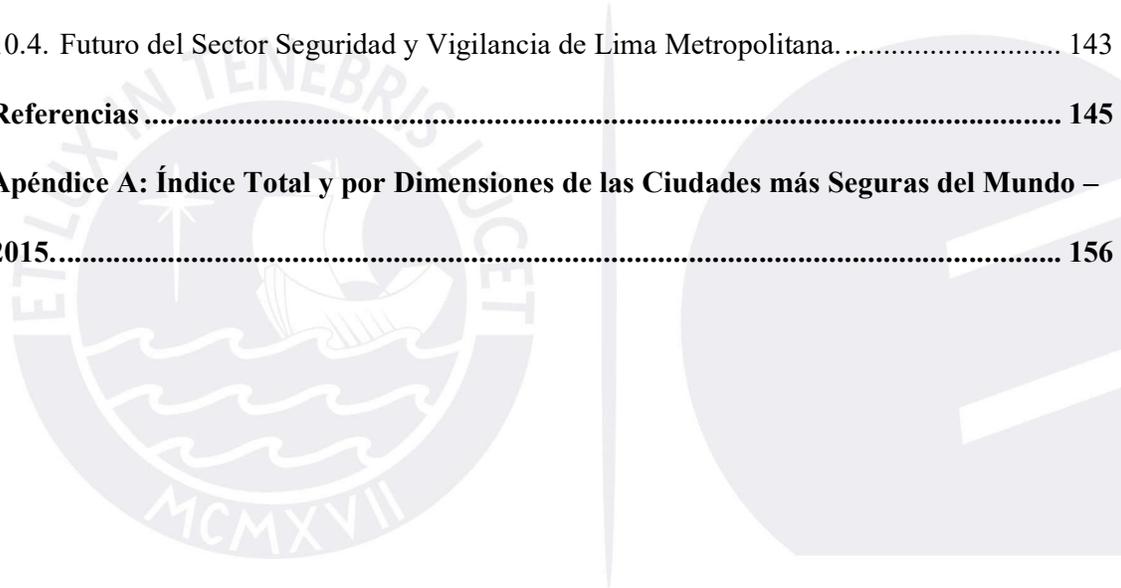
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Visión.....	17
2.3. Misión.....	17
2.4. Valores.....	18
2.4.1. Integridad.....	18
2.4.2. Identidad.....	18
2.4.3. Desarrollo humano y profesional.....	19
2.4.4. Integración.....	19
2.4.5. Compromiso ciudadano.....	19
2.5. Código de Ética.....	19
2.6. Conclusiones.....	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones.....	21
3.1.1. Intereses nacionales.....	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	35
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana....	37

3.2. Análisis Competitivo del Perú.....	40
3.2.1. Condiciones de los factores.....	40
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	44
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	44
3.2.5. Influencia del análisis en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana....	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	46
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5. El Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana y sus Competidores.....	52
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	57
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	60
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	62
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	64
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	66
3.6. El Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana y sus Referentes	68
3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	70
3.8. Conclusiones.....	73
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	74

4.1.2. Marketing y ventas (M).....	77
4.1.3. Operaciones y logística – Infraestructura (O).	79
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).	81
4.1.5. Recursos humanos (H).	81
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	85
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3. Conclusiones.....	89
Capítulo V: Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana y	
Objetivos a Largo Plazo.....	91
5.1. Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana	91
5.2. Potencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....	91
5.3. Principios Cardinales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana	94
5.4. Matriz de Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....	95
5.5. Objetivos a Largo Plazo	96
5.6. Conclusiones.....	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	99
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	99
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	101
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	104
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	107
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	108
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE):.....	111
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112

6.9. Matriz de Ética.....	113
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	113
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	114
6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) .	116
6.13. Conclusiones.....	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica	118
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	118
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	120
7.3. Políticas de cada Estrategia	120
7.4. Estructura de la Organización.....	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	125
7.6. Recursos Humanos.....	125
7.7. Gestión del Cambio.....	126
7.8. Conclusiones.....	128
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	130
8.1. Perspectivas de Control.....	130
8.1.1. Aprendizaje y Crecimiento Interno.....	130
8.1.2. Procesos Internos	131
8.1.3. Clientes.....	131
8.1.4. Financiera	131
8.2. Mapa Estratégico del Tablero de Control Balanceado.....	132
8.3. Conclusiones.....	132
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	135
9.1. Análisis Competitivo del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana..	135

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....	136
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	137
9.5. Conclusiones.....	138
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	139
10.1. Plan Estratégico Integral	139
10.2. Conclusiones Finales.....	139
10.3. Recomendaciones Finales	141
10.4. Futuro del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....	143
Referencias	145
Apéndice A: Índice Total y por Dimensiones de las Ciudades más Seguras del Mundo – 2015.....	156



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Estadísticas de servicios regulados por SUCAMEC a setiembre de 2015 a nivel nacional</i>	10
Tabla 2. <i>Empresas de prestación de servicio de vigilancia en diversas modalidades con autorizaciones emitidas en el periodo 2009 al 2013</i>	11
Tabla 3. <i>Estadísticas de servicios regulados por SUCAMEC a setiembre de 2015 en Lima Metropolitana</i>	12
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	23
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 6. <i>Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por Región en 2006 (valores de mercado)</i>	57
Tabla 7. <i>Descripción de las principales empresas de seguridad y vigilancia en los mercados mundiales en 2013</i>	67
Tabla 8. <i>Matriz de Perfil Competitivo del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana (MPC)</i>	71
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Referencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana (MPR)</i>	72
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	89
Tabla 11. <i>Intereses Organizacionales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	92
Tabla 12. <i>Potencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	94
Tabla 13. <i>Principios Cardinales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	95
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	96

Tabla 15. <i>Objetivos a Largo Plazo del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	97
Tabla 16. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	100
Tabla 17. <i>Matriz de calificación de factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	101
Tabla 18. <i>Matriz de calificación de factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	102
Tabla 19. <i>Matriz de calificación de factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	102
Tabla 20. <i>Matriz de calificación de factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana</i>	103
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	110
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	111
Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt</i>	112
Tabla 24. <i>Matriz de Ética</i>	113
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	115
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Substitutos (MEPCS)</i>	117
Tabla 27. <i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	119
Tabla 28. <i>Recursos Asignados</i>	121
Tabla 29. <i>Estrategias y Políticas</i>	122
Tabla 30. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	133
Tabla 31. <i>Situación Presente y los Objetivos a Largo Plazo Alcanzados</i>	144

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Mapa de Lima Metropolitana y sus cinco áreas urbanas.....	2
<i>Figura 2.</i> Principales problemas de Lima Metropolitana.....	3
<i>Figura 3.</i> Distribución de comisarías en Lima Metropolitana - 2013.....	5
<i>Figura 4.</i> Servicio de Serenazgo por distrito en Lima Metropolitana - 2013.....	6
<i>Figura 5.</i> Número de cámaras de video vigilancia operativas, por zonas en Lima Metropolitana – 2015.....	8
<i>Figura 6.</i> Compitiendo en seguridad – Análisis de la ciudad más segura: Tokio.....	13
<i>Figura 7.</i> Esperanza de vida al nacer, total (años) en Perú.....	25
<i>Figura 8.</i> Población urbana (% del total) en Perú.....	25
<i>Figura 9.</i> Límites del Perú en coordenadas geográficas.....	26
<i>Figura 10.</i> Evolución de la tasa de crecimiento del PBI del Perú.....	28
<i>Figura 11.</i> Crecimiento del PBI (% anual) en Perú en comparación a Latinoamérica.....	28
<i>Figura 12.</i> Crecimiento anual del PBI y de la demanda interna del Perú (2008_I - 2016_I).....	29
<i>Figura 13.</i> Encuesta de percepción de instituciones más corruptas en el Perú.....	33
<i>Figura 14.</i> Perspectivas laborales de los peruanos para los próximos 12 meses.....	42
<i>Figura 15.</i> Estilos de vida en Perú y México.....	49
<i>Figura 16.</i> El mercado de empresas de seguridad privada en el Perú.....	54
<i>Figura 17.</i> Tasa de victimización por delincuencia, 2014.....	55
<i>Figura 18.</i> Lista de las 50 ciudades más seguras por región a nivel mundial.....	69
<i>Figura 19.</i> Tasa de victimización individual en los distritos de Lima Metropolitana.....	88
<i>Figura 20.</i> Polígono de matriz PEYEA para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....	104

Figura 21. Matriz Boston Consulting Group para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....105

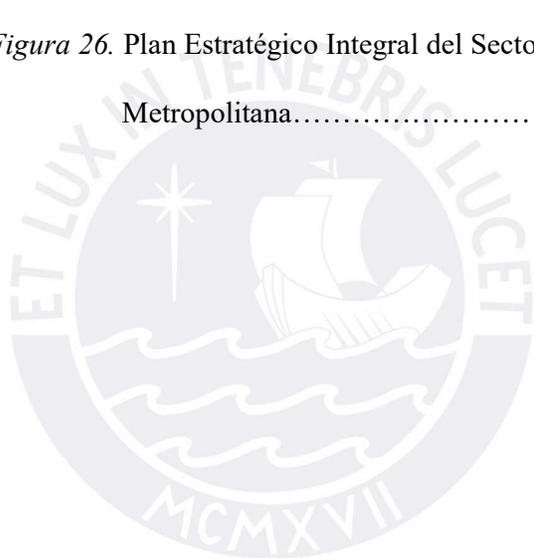
Figura 22. Matriz Interna Externa (MIE) para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....107

Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....109

Figura 24. Estructura propuesta para el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana.....124

Figura 25. Mapa estratégico del Tablero de Control Balanceado del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....134

Figura 26. Plan Estratégico Integral del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.....142



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

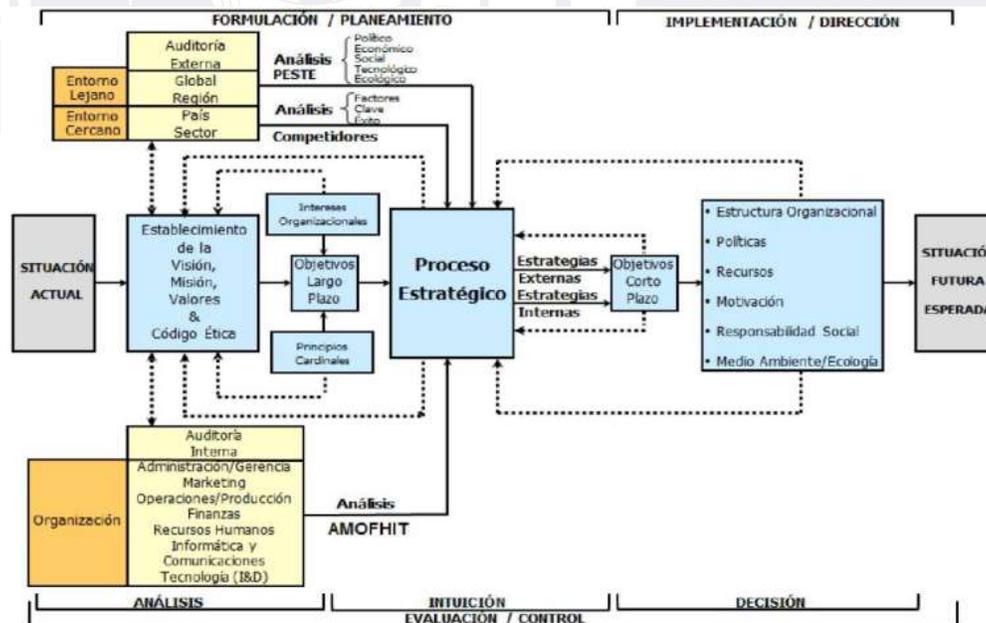


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2014, p. 441). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana

1.1. Situación General

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 desarrollado por la Municipalidad de Lima Metropolitana (MML, 2013), esta metrópoli:

Constituye la región del Perú de mayor desarrollo y de menor índice de pobreza extrema en un país de 30.1 millones de habitantes y un PBI 2013 de US\$ 200 mil millones, siendo la ciudad más poblada de América Latina después de: Ciudad de México (19.1'), Sao Paulo (18.6') y Buenos Aires (11'6). (p. 26)

Asimismo, tal como se aprecia en la Figura 1, Lima Metropolitana se constituye de cinco áreas urbanas denominadas como: (a) Lima Norte, (b) Lima Centro, (c), Lima Sur, (d) Lima Este, y (e) Callao; agrupando de esta manera, los 50 distritos que forman parte de ella (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). De esta manera, debido a su estatus como ciudad capital del Estado peruano y su ubicación geográfica frente al Océano Pacífico con una Latitud de 12°0' sur y una Longitud de 77°0' oeste (Mapas del Mundo, 2015), le ha permitido en las últimas décadas evolucionar económicamente debido a la apertura globalizada del país al comercio internacional.

Así, dado el desarrollo económico y la densidad poblacional de Lima Metropolitana, que es la mayor del país de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), ha ocasionado que en las últimas décadas se incremente significativamente la demanda de servicios, actividades comerciales, actividades sociales; y como consecuencia de las mismas, también la delincuencia e inseguridad en toda la metrópoli, especialmente, en los distritos más pobres o con menos desarrollo. Según el INEI (2016), el índice de percepción de inseguridad en Lima Metropolitana para el año 2015 fue de 89.4%. Así, aun cuando la MML (2013) opine que “la seguridad en una ciudad genera las condiciones para que otros aspectos de la vida de la población se desarrollen y tengan proyección hacia una mejor

calidad de vida” (p. 32); no ha podido brindar las garantías necesarias para resguardar tanto la integridad física como la de los bienes de los 9’752,000 habitantes que al 2014 tenía Lima Metropolitana (INEI, 2014).

LIMA METROPOLITANA



Figura 1. Mapa de Lima Metropolitana y sus cinco áreas urbanas. Tomado de “Población de Lima Metropolitana,” por INEI, 2014, *Una mirada a Lima Metropolitana*, p. 9. Copyright 2014 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Así, debido a que la percepción de inseguridad nace de la importancia que le asignan los ciudadanos de Lima Metropolitana a la inseguridad, la violencia y el delito que ocurre en su ciudad, es necesario brindar parámetros fidedignos de la misma. En este sentido, la encuesta preparada por la organización “Ciudad Nuestra” la cual fue llevada a cabo por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en Enero del 2009 y publicada por MML (2013), menciona que:

Más de la tercera parte de los entrevistados consideraron que la inseguridad es el problema que más les afecta en su vida cotidiana y, por tanto, el que requiere de una atención más urgente por parte de las autoridades municipales. (p. 35)

En consiguiente, tal como se aprecia en la Figura 2, de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML, 2013), ante la pregunta ¿cuál es el problema que a usted le afecta más en sus vida cotidiana?, los ciudadanos en Lima Metropolitana en 2009 ya mencionaban a la inseguridad ciudadana como el problema más crítico en la metrópoli con un contundente 30%.

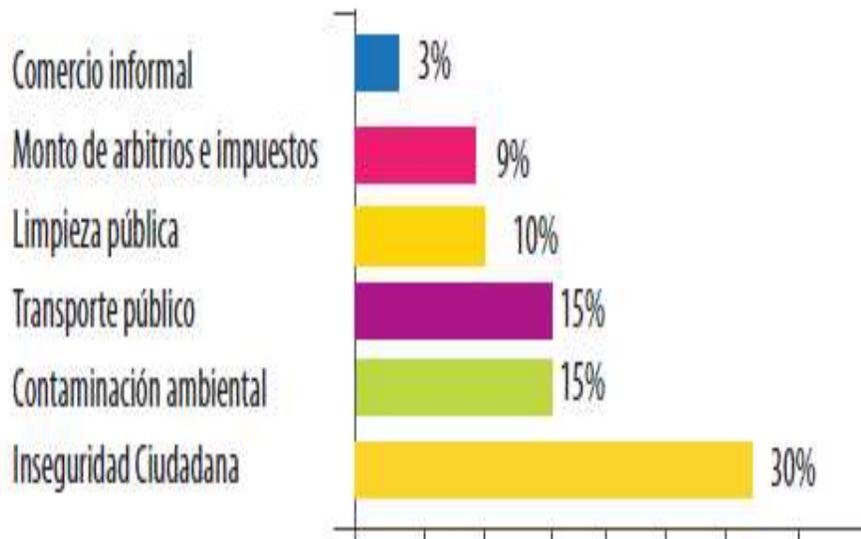


Figura 2. Principales problemas de Lima Metropolitana
Tomado de “Diagnóstico,” por MML, 2013, *Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014*, p. 35. Copyright 2013 por Municipalidad Metropolitana de Lima.

De esta manera, de acuerdo a las estadísticas remarcadas en el capítulo de seguridad ciudadana y accidentes de tránsito de Una Mirada a Lima Metropolitana publicada por INEI (2014), para combatir esta inseguridad actualmente se cuenta con: (a) la VII Región de la Policía Nacional, (b) los serenazgos distritales, y (c) la tecnología de vigilancia instalada por distrito.

VII Región de la Policía Nacional de Perú. Según la MML (2013):

Se estima que Lima Metropolitana cuenta con 9,778 efectivos que hacen un trabajo de seguridad ciudadana. Esta suma incluye al personal de la VII Dirección Territorial de la Policía,- a excepción de los efectivos que prestan servicios en las demás provincias de Lima, y al 60% del personal de las direcciones especializadas con competencia nacional, que brindan servicios en la capital. No incluye a los efectivos de las unidades administrativas de alcance nacional como el servicio de salud o los fondos de bienestar. El ratio de habitantes por policía en Lima Metropolitana es 854, inferior al recomendado internacionalmente para acciones de seguridad ciudadana en una ciudad de las características de Lima. (p. 38)

Asimismo, en la Figura 3, se puede observar que en 2013 existían en Lima Metropolitana 146 comisarías concentrándose la mayoría de ellas en Lima Centro; igualmente, que solamente el 89% de éstas integraban el Comité de Seguridad Ciudadana de su distrito (INEI, 2014).

Serenazgos distritales. De acuerdo a la MML (2013):

El serenazgo municipal surgió en respuesta al repliegue policial y de manera paralela al desarrollo de la seguridad privada. Los municipios más prósperos de Lima Metropolitana fueron los primeros en organizar su servicio, encargado de patrullar el distrito y de responder a los pedidos de intervención de la comunidad. Los

serenazgos se han fortalecido progresivamente y se han extendido tanto a los barrios populares de Lima como a las ciudades en el interior del país. (p. 38).

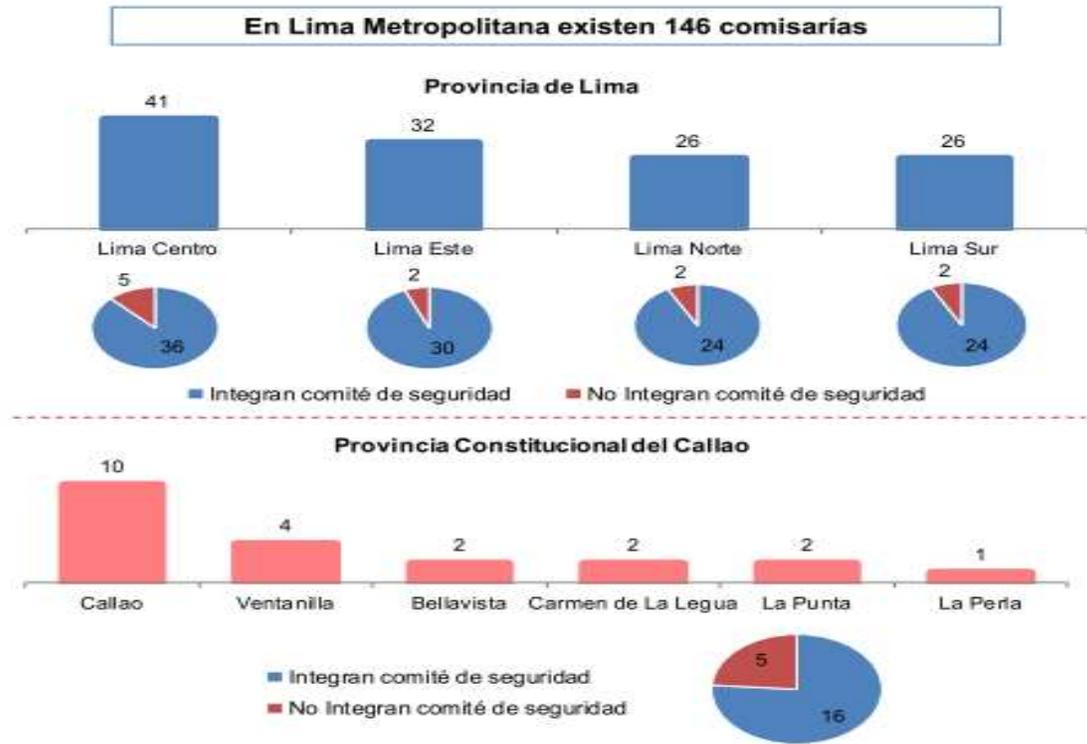


Figura 3. Distribución de comisariás en Lima Metropolitana - 2013
Tomado de “Seguridad Ciudadana y Accidentes de Tránsito,” por INEI, 2014, *Una mirada a Lima Metropolitana*, p. 75. Copyright 2014 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tal como se observa en la Figura 4, en 2013 de los 50 distritos de Lima Metropolitana, 49 ya contaban con serenazgo; observándose de esta manera que los 8,599 serenos que existían en 2010 ya se había incrementado a 12,501 en 2013 haciendo un promedio de 780 habitantes por efectivo de serenazgo (INEI, 2014). No obstante, de acuerdo al análisis de servicios municipales mostrado en el Registro Nacional de Municipalidades 2015 realizado por INEI (2016), a Junio de 2015 el número de efectivos de serenazgo en Lima Metropolitana se redujo a 11,199 debido al cambio de autoridades municipales, falta de presupuesto y renunciadas de personal; así, al 2015 Lima Metropolitana ya concentraba al 45% del total de serenos a nivel nacional.

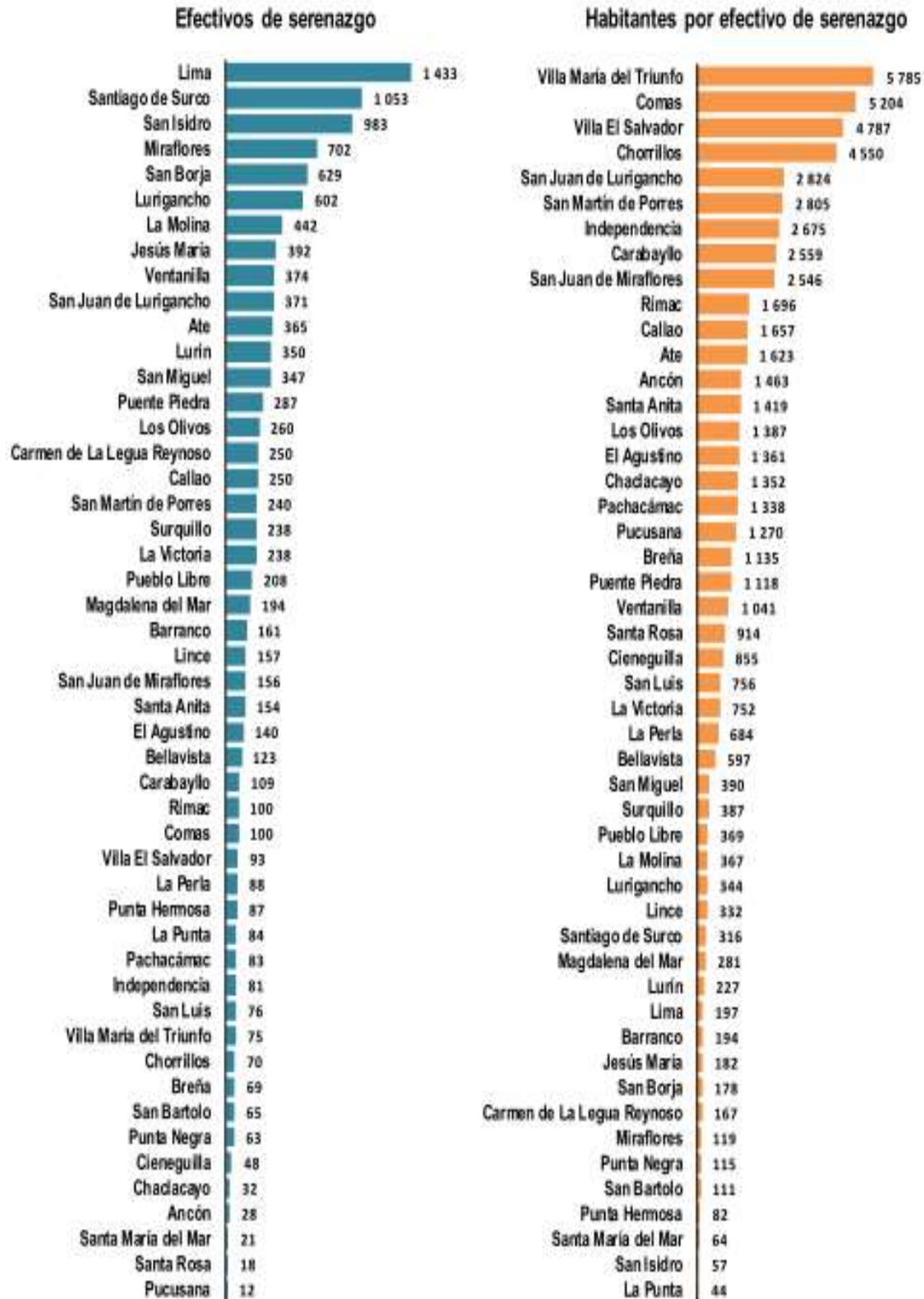


Figura 4. Servicio de serenazgo por distrito en Lima Metropolitana - 2013
Tomado de “Seguridad Ciudadana y Accidentes de Tránsito” por INEI, 2014, *Una mirada a Lima Metropolitana*, p. 78. Copyright 2014 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Dado que “el serenazgo es un servicio que brindan la municipalidad con el propósito de mantener el orden y la seguridad ciudadana” (INEI, 2014, p. 78); es muy importante mencionar que según el Registro de Municipalidades 2015, del total de efectivos de serenazgo en Lima Metropolitana, únicamente un 8.2% se encuentran concentrados en la zona de la Provincia Constitucional del Callao, lo cual explica el alto índice de inseguridad ciudadana en esta zona en particular; a este indicador le siguen Lima Sur con el 9.1%, Lima Norte con el 12.7%, Lima Este con el 18.4% y Lima Centro con el 51.6% (INEI, 2016).

Tecnología de vigilancia instalada. En relación a seguridad y vigilancia ciudadana, la tecnología instalada se remite básicamente a cámaras de video vigilancia, que “son sistemas de seguridad que han implementado las municipalidades para monitorear, prevenir e identificar los actos delictivos que afectan a la ciudadanía” (INEI, 2014, p. 79).

En consiguiente, de acuerdo a lo mostrado en la Figura 5, al 2015 existían 2,179 cámaras de video vigilancia operativas en Lima Metropolitana, así, la zona de Lima Centro concentraba el 56.31% de cámaras operativas, seguida de Lima Este con 20.28%, la Provincia Constitucional del Callao con 13.99%, Lima Norte con 6.88% y Lima Sur con 2.52%; asimismo de acuerdo al Registro Nacional de Municipalidades 2015, “los distritos de Lima Metropolitana concentran el 60.8% de cámaras de video vigilancia, de todo el país ubicándose principalmente, en Santiago de Surco (382), Ventanilla (250), Miraflores (246) y la Molina (157)” (INEI, 2016, p. 4).

La problemática en relación a este aspecto es que la mayoría de sistemas no se encuentran integrados, haciendo que cada distrito vele únicamente por la seguridad de sus ciudadanos; esta brecha organizativa es un aspecto fundamental que tanto la delincuencia común, como la organizada aprovecha para cometer actos delictivos. Más aún, se puede apreciar que la integración tecnológica con la VII Región de la Policía Nacional no se encuentra sólidamente diseñada acrecentando aún más la problemática (MML, 2013).

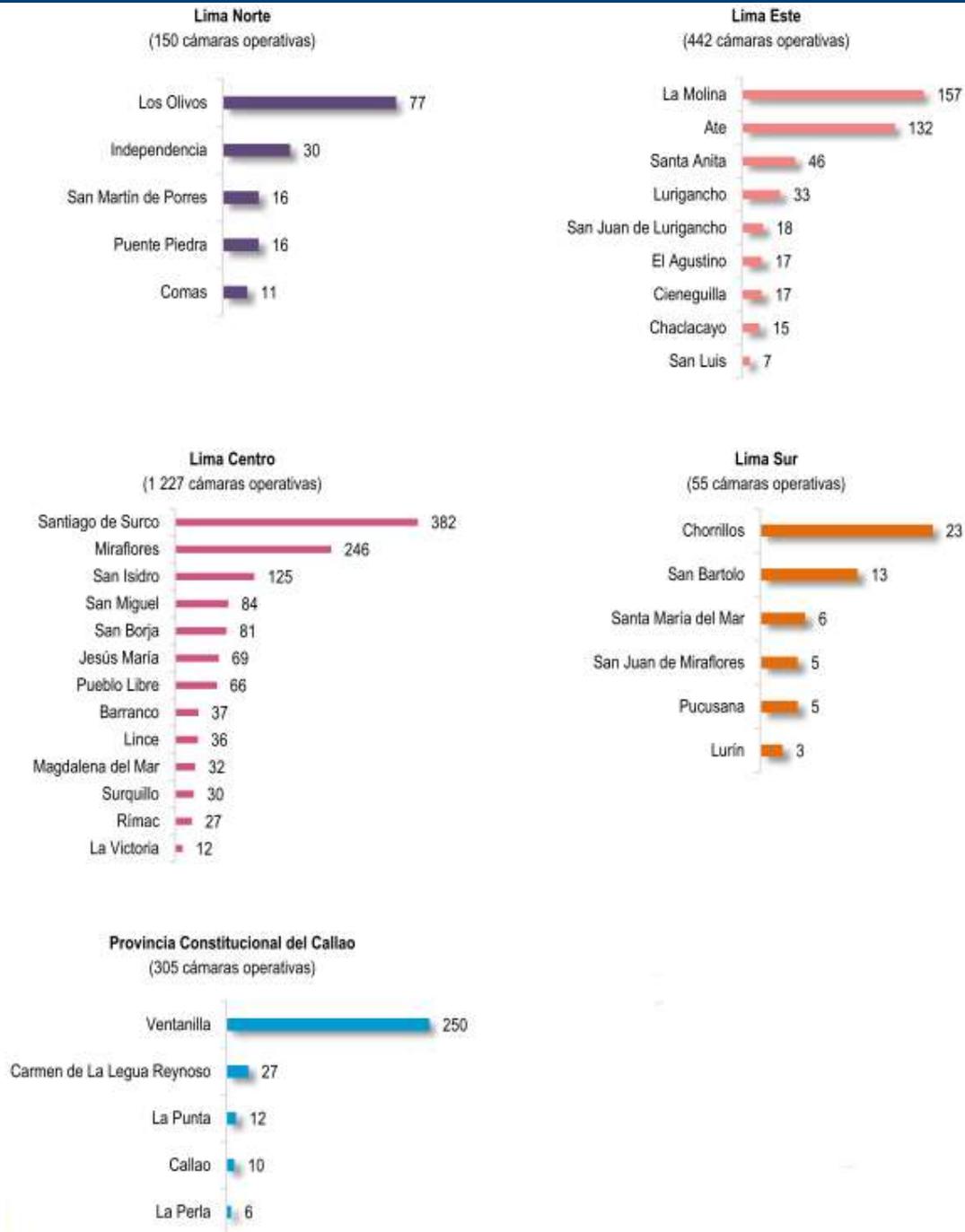


Figura 5. Número de cámaras de video vigilancia operativas, por zonas en Lima Metropolitana - 2015.

Tomado de “Servicios Municipales” por INEI, 2016, *Registro Nacional de Municipalidades 2015*, p. 4. Copyright 2016 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En conjunción con estos agentes relacionados al del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, el diagnóstico del Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 mencionó

la importancia de los Comités de Seguridad Ciudadana tanto a nivel regional como provincial; así estos comités que son presididos por sus respectivos alcaldes se deberían mostrar como:

Un observatorio metropolitano que recoja, sistematice y analice la información policial y de los serenazgos sobre la violencia y el delito, en tanto estos datos constituyen el insumo fundamental para identificar los principales problemas de seguridad y diseñar políticas para hacerles frente. Este observatorio también podría identificar las buenas prácticas desarrolladas en la ciudad y fuera de esta, para estimular su réplica. (MML, 2013, p. 39)

Complementariamente, este Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014 de la MML (2013) también mencionó la relevancia de las juntas vecinales como:

Instituciones no armadas que colaboran con la Policía Nacional, brindando información y patrullando las calles junto con los efectivos. Los vecinos vigilantes cuentan con chalecos y silbatos. Algunas juntas están equipadas con alarmas comunales de diseño artesanal y de teléfonos celulares intercomunicados con la comisaria. Este esfuerzo ha frenado el desborde de la delincuencia sobre todo en los distritos populares, en los que la presencia policial, de los serenos y de las empresas de seguridad privada es escasa. (p. 39)

De esta manera, si bien existen organismos gubernamentales y sociales que se encargan de la Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, es muy importante observar que en el ámbito privado este sector se encuentra actualmente regulado por el Ministerio del Interior a través de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad (SUCAMEC). Así, mediante el decreto legislativo N°1127 publicado el 7 de diciembre de 2012, SUCAMEC se muestra con autonomía administrativa, funcional y económica para controlar, administrar, autorizar, capacitar, supervisar, fiscalizar, normar y sancionar las actividades en

el ámbito de los servicios de: (a) seguridad privada; (b) fabricación y comercio de armas, municiones, explosivos; y (c) productos pirotécnicos de uso civil (SUCAMEC, 2014). La Tabla 1 muestra todos los servicios regulados por SUCAMEC a setiembre de 2015; asimismo, se observa que actualmente a nivel nacional en total existen 1954 personas naturales o jurídicas asociadas al Sector Seguridad y Vigilancia de las cuales el 83.83% son empresas relacionadas a la prestación de servicios de vigilancia.

Tabla 1

Estadísticas de servicios regulados por SUCAMEC a setiembre de 2015 a nivel nacional.

Servicios Regulados	Siglas	Total Nacional de personas naturales o jurídicas	Porcentaje del Total Nacional
1. Prestación de servicio de vigilancia por persona jurídica.	EVP	1638	83.83
2. Prestación de servicio de protección personal por persona jurídica.	SPI	93	4.76
3. Prestación de servicio de transporte de dinero y valores por persona jurídica.	ETDV	33	1.69
4. Servicio de Protección por cuenta propia persona jurídica.	SISP	34	1.74
5. Servicio individual de seguridad patrimonial por persona natural.	SISPa	21	1.07
6. Servicio individual de seguridad personal por persona natural.	SISPe	69	3.53
7. Prestación de tecnologías de seguridad	Ases	51	2.61
8. Servicio de consultoría en temas de seguridad privada.	Ecsaes	15	0.77

Nota. Adaptado de “Empresas de seguridad vigentes autorizadas” por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC), 2015. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/resoluciones-gssp>

De la misma manera, es importante observar que de acuerdo a SUCAMEC (2014) en su Plan Estratégico Institucional 2013 – 2016, para el año 2013 solamente se contaba con 886

empresas de prestación de servicios de vigilancia en diversas modalidades (ver Figura 4); así, hace dos años se pudo observar que el número de autorizaciones había disminuido considerablemente en el rubro de servicio de personas individuales (SISPa y SISPe), esto debido a que las personas naturales que optaban por esta autorización deben presentar hasta la fecha copia del contrato de trabajo suscrito por la persona a quien brindará el servicio de resguardo (SUCAMEC, 2014).

Tabla 2

Empresas de prestación de servicio de vigilancia en diversas modalidades con autorizaciones emitidas en el periodo 2009 al 2013.

Año	EVP	SPI	ETDV	SISP	SISPa	SISPe	Ases	Ecsaes	TOTAL
2009	452	17	2	42	681	650	17	12	1873
2010	462	15	2	41	485	720	20	19	1764
2011	486	12	2	36	1122	1158	15	21	2852
2012	659	21	3	46	1242	546	31	21	2569
2013	644	21	12	48	18	123	8	12	886

Nota. Adaptado de “Diagnóstico situacional y análisis estratégico,” por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC), 2014, *Plan estratégico institucional 2013 – 2016*, p. 17. Copyright 2014 por SUCAMEC.

Dado este complejo escenario regulatorio para las personas naturales, se puede observar que a nivel nacional para setiembre de 2015, en comparación a las estadísticas presentadas por SUCAMEC (2014) del año 2013 en la Tabla 2, las resoluciones de servicio individual de seguridad patrimonial por persona natural (SISPa) se ha incrementado únicamente en tres; mientras que las resoluciones por servicios individuales de seguridad personal por persona natural (SISPe) han disminuido en 54. Así, se observa que las personas naturales han optado

principalmente por formar empresas de seguridad y vigilancia en los últimos dos años; este fenómeno se puede observar principalmente en Lima Metropolitana en donde existen 603 organismos asociados al Sector y en donde únicamente el 12.77% corresponde a personas naturales, a diferencia del 15.91% en 2013. Adicionalmente, de la Tabla 3 se puede inferir que actualmente Lima Metropolitana asocia al 30.86% del total de organismos vigentes dentro del Sector Seguridad y Vigilancia, y de los cuales únicamente la prestación de servicios de transporte de dinero y valores por persona jurídica (EDTV) representa menos del 25% a nivel nacional.

Tabla 3

Estadísticas de servicios regulados por SUCAMEC a setiembre de 2015 en Lima

Metropolitana.

Servicios Regulados	Total de personas naturales o jurídicas en Lima Metropolitana	Porcentaje del Total Nacional en Lima Metropolitana
1. Prestación de servicio de vigilancia por persona jurídica.	411	25.09
2. Prestación de servicio de protección personal por persona jurídica.	50	53.76
3. Prestación de servicio de transporte de dinero y valores por persona jurídica.	5	15.15
4. Servicio de Protección por cuenta propia persona jurídica.	11	32.35
5. Servicio individual de seguridad patrimonial por persona natural.	15	71.43
6. Servicio individual de seguridad personal por persona natural.	62	89.86
7. Prestación de tecnologías de seguridad	35	68.63
8. Servicio de consultoría en temas de seguridad privada.	14	93.33

Nota. Adaptado de “Empresas de seguridad vigentes autorizadas” por Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC), 2015. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/resoluciones-gssp>

Por lo tanto, se observa la necesidad de orientarse al Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana, ya que a nivel nacional es la que engloba la mayoría de servicios privados regulados por el Sector y que además presenta la mayor densidad poblacional y organizacional necesaria para desarrollar un plan estratégico. Dado este contexto y con la finalidad de establecer la brecha que el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana debe cubrir para llegar a ser una de las cinco ciudades más seguras de América Latina, se relevante mencionar que de acuerdo a The Economist (2015) es Tokio la ciudad más poblada del mundo con 38 millones de habitantes y las vez más segura a nivel mundial; asimismo, para su evaluación se consideró más de 40 indicadores entre los que destaca cuatro factores importantes: (a) seguridad digital, (b) seguridad sanitaria y salud, (c) seguridad de infraestructura, y (d) seguridad personal. De esta manera, tal como se puede apreciar en la Figura 6, según The Economist (2015) el punto más relevante de Tokio es la seguridad digital, esto es debido al avance tecnológico que se desarrolla en los países asiáticos, igualmente, se puede observar que la seguridad de la infraestructura es elevada a pesar de ser un país con frecuentes terremotos de gran intensidad.



Figura 6. Compitiendo en seguridad – Análisis de la ciudad más segura: Tokio. Tomado de “Safe Cities Index 2015,” por The Economist, 2015, p. 11. Copyright 2015 por The Economist.

En base al índice desarrollado por The Economist (2015), mostrado en detalle en el Apéndice A, Lima Metropolitana se ubica en el puesto 33 del índice general de las ciudades más seguras al 2015; asimismo, se ubica en el puesto: (a) 38 (55.09 puntos) en relación a la dimensión de seguridad, (b) 40 (54.44 puntos) en relación a seguridad sanitaria y salud, (c) 37 (75.69) en relación a seguridad de infraestructura, y (d) 15 (74.81 puntos) en relación a seguridad personal. Dado estos indicadores, Lima Metropolitana se muestra por debajo del promedio de las ciudades más seguras del mundo, lo cual establece una brecha a superar para conseguir que el Sector Seguridad y Vigilancia se ubique como uno de los mejores dentro del ámbito latinoamericano.

En este escenario latinoamericano, es Santiago de Chile quien se encuentra mejor ubicado de acuerdo a The Economist (2015), alcanzado el puesto 28 a nivel internacional principalmente debido al desarrollo e implementación de sistemas de seguridad digital (puesto 13). De esta manera, sin bien el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana debería ser capaz de formular una estrategia para cubrir esta brecha existente, éste no se muestra como único problema relevante, ya que de acuerdo a Inga (2015), a febrero de 2015 el 68% de empresas de seguridad incurrió en prácticas informales; así, empresas de seguridad privada formales no estarían ofreciendo los beneficios de ley a su personal, provocando una alta rotación del mismo en el Sector; más aún cuando la mayoría de las empresas pagan únicamente el sueldo mínimo (S/. 750) a sus empleados.

Asimismo, se menciona que las empresas: (a) Prosegur, (b) Hermes, (c) Securitas, (d) G4S, (e) J&V Resguardo, y (f) Seguroc; facturan más del 50% de la facturación del Sector Seguridad y Vigilancia lo cual da un claro indicador de la existencia de un gremio comercial que necesita ser legalmente establecido y regulado para fomentar la competitividad de otras empresas dentro del Sector. Así por ejemplo, se observa que Chile ya cuenta con una

Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transporte de Valores (ASEVA), la cual tiene por finalidad:

Reunir a las empresas constituidas como personas jurídicas y que tengan por objeto ejecutar labores de asesoría o de prestación de servicios en materias inherentes a seguridad, custodia y transporte de valores, con el objeto de promover el desarrollo, progreso y perfeccionamiento de las actividades de seguridad y vigilancia, de custodia de transporte de valores, y de estrechar vínculos de unión entre sus miembros.

(ASEVA, 2015, párr. 1)

1.2. Conclusiones

- Existe una falta de integración tecnológica de los actuales organismos empresariales, gubernamentales y sociales involucrados en la seguridad y vigilancia de Lima Metropolitana; provocando así, la percepción de ineficiencia del sistema en general por parte de los clientes públicos y privados. Es por esta razón que se hace imprescindible la realización del Plan Estratégico al Sector Seguridad, inicialmente para Lima Metropolitana, a fin de encontrar las pautas necesarias para poder tener mejores índices de percepción de seguridad en la población y, por consiguiente, atraer inversionistas que ayudaran a mejorar la economía nacional.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Si bien de acuerdo a Antúnez (2011) el sector Seguridad y Vigilancia ya venía creciendo sostenidamente 10% anualmente hace cuatro años, se ha identificado que primordialmente este crecimiento se debe al avance tecnológico que muchas empresas del sector en Lima Metropolitana han venido poniendo al servicio de sus clientes cada vez más exigentes. Así, la sofisticación de estos clientes exige una demanda que no se limita a colocar a un vigilante en la puerta, sino que además, se integre la tecnología en seguridad y vigilancia necesaria para complementar este servicio básico. Cabe resaltar que para el año 2015, según TV Perú (2015), el crecimiento fue de apenas 5.2%, valor que debe incrementarse en comparación con los años anteriores. En consecuencia, de acuerdo a la opinión de Javier Calvo-Pérez, gerente general de J&V Resguardo:

El 70% de clientes de empresas invierten en agentes de seguridad y el 30% lo hace de manera mixta (vigilancia y equipos), es la seguridad electrónica la que está creciendo con mayor voracidad que las empresas de vigilantes y esto se debe al avance de construcciones en el país y a un cambio de perspectiva por parte de las empresas frente al tema de la seguridad (Antúnez, 2011, párr. 3).

En consiguiente, si bien el reto del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana debe comprometerse con el bienestar y necesidades de los ciudadanos, este objetivo no se viene logrando ya que los servicios de los actuales agentes del Sector tales como: (a) la seguridad ciudadana de la Municipalidades Distritales, (b) la vigilancia y patrullaje de la VII Región de la Policía Nacional, (c) la vigilancia privada y transporte de valores brindados por empresas privadas, y (d) la adquisición de tecnología relacionada a la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana; no se encuentran integralmente desarrollados

dentro de un sistema organizativo que permita hacer frente de manera conjunta a la creciente inseguridad (MML, 2013).

Por lo tanto, aun cuando la Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Metropolitana de Lima (GSC) pretenda ser un ente rector en esta materia, a través de una eficaz articulación de las instituciones vinculadas a la seguridad y convivencia ciudadana (Municipalidad Metropolitana de Lima [MML], 2015), existe la necesidad de reorganizar el Sector para que se pueda incluir especialmente a los facilitadores de tecnología dentro de un sistema integral de seguridad y vigilancia para Lima Metropolitana.

2.2. Visión

Hacia el 2025, el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana será reconocido en el país y América Latina como un modelo de agremiación empresarial privada orientada a disminuir integral y sostenidamente los índices de inseguridad de los clientes y usuarios asociados a un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia. De esta manera, a través del planteamiento de iniciativas privadas de los agremiados en Lima Metropolitana y del trabajo conjunto con organismos gubernamentales, se obtendrá la estabilidad jurídica y reglamentaria necesaria para promover el crecimiento organizativo y tecnológico del Sector Seguridad y Vigilancia de manera integrada. Por ello, se promocionará en Lima Metropolitana el emprendimiento privado en nuevas tecnologías de seguridad y vigilancia electrónica, la capacitación y generación de empleo adecuado para los profesionales vinculados, y la estandarización de modelos tecnológicos de seguridad informática que permitirán a las organizaciones asociadas al Sector integrarse con los principales organismos gubernamentales en Lima Metropolitana.

2.3. Misión

El Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana vela por la seguridad e integridad de personas y bienes de los diversos organismos públicos y privados dentro de su

jurisdicción. De esta manera, brinda conjuntamente servicios de vigilancia, protección personal y organizacional, transporte de dinero y valores, consultoría en temas de seguridad, y además, productos que integralmente involucran tecnologías de seguridad y vigilancia tales como control de accesos, control de mercaderías y video a distancia. Asimismo; fomenta la innovación técnica de los profesionales y empresas asociadas a la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana contribuyendo con el mejoramiento continuo de la seguridad privada de la ciudad capital y fomentando de esta manera el bienestar de los clientes asociados al Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana.

2.4. Valores

Los valores como elementos que establecen la filosofía de la organización al representar directamente sus creencias, actitudes, tradiciones y personalidad (D'Alessio, 2014), son las bases para establecer y desarrollar las políticas más relevantes del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana. De esta manera, se definen los siguientes valores que norman y constituyen los patrones de actuación del sector en la toma de decisiones.

2.4.1. Integridad

Fomentando comportamientos y políticas honestas, solidarias y transparentes entre los organismos partícipes del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana; asimismo, desarrollando la confidencialidad de información entre los mismos; especialmente, en referencia a la administración de datos personales y profesionales de los clientes del Sector.

2.4.2. Identidad

Impulsando el compromiso y respeto por los lineamientos de probidad que identifican al Sector Seguridad y Vigilancia, con la finalidad de evitar que diversos organismos dentro del mismo desarrollen conductas no congruentes al Sector, o confabulaciones con otras

organizaciones de intereses opuestos tales como: la delincuencia común, delincuencia organizada e inclusive el narcotráfico.

2.4.3. Desarrollo humano y profesional

Promoviendo el desarrollo continuo de actitudes y aptitudes en profesionales vinculados al Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, promoviendo de esta manera su profesionalismo y empleabilidad que finalmente permitirá el crecimiento sostenido del Sector.

2.4.4. Integración

Desarrollando mecanismos continuos y sostenibles de integración de los organismos parte del Sector no sólo en el ámbito profesional; sino especialmente, el aspecto tecnológico sistematizado, el cual es muy importante para crear una red integrada que dinamice cada una de las actividades desarrolladas dentro del Sector.

2.4.5. Compromiso ciudadano

Fomentando la responsabilidad y la vocación de servicio de las organizaciones parte del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, haciendo énfasis en su relación con la ciudadanía y la satisfacción de sus necesidades de seguridad privada y pública.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética refleja el compromiso personal y profesional de actuar conforme a los principios y estándares de conducta que en él se definen (Grupo Prosegur, 2013); de esta manera, la finalidad es establecer el consenso de comportamientos y acciones dentro de la organización que serán necesarios para alcanzar los objetivos deseados (D'Alessio, 2014).

Por lo tanto, el presente Código de Ética no debe considerarse como únicamente un conjunto de normas, sino como una sumatoria de conductas éticas que contribuyan al fomento y sostenimiento de la reputación del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana:

- Interactuar de manera transparente y honesta, respetando de manera justa y precisa los acuerdos preestablecidos en favor de las actividades económicas que se desarrollan.
- Asumir y cumplir responsablemente las actividades económicas dentro del sector, siendo consciente de los deberes e impactos que éstas podrían tener frente a los ciudadanos de Lima Metropolitana.
- Desarrollar el profesionalismo de los recursos humanos, estableciendo jornadas de trabajo justas que permitan minimizar riesgos que podrían afectar inclusive la integridad física de los mismos.
- Realizar actividades económicas que promuevan el uso de tecnologías sostenibles; fomentando de esta manera, el bienestar integral de los ciudadanos de la metrópoli.
- Evitar generar problemas o controversias debido a intereses económicos dentro del Sector, con la finalidad de promover y mantener la buena imagen y prestigio.
- Administrar con integridad y responsabilidad la información de los ciudadanos y profesionales de Lima Metropolitana, evitando la fuga o pérdida de datos personales.

2.6. Conclusiones

- La razón de ser del Sector (misión), es combatir la inseguridad ciudadana. El Sector estará soportado por los Valores y el Código de Ética descritos anteriormente. La actual realidad de Lima Metropolitana es que la administración de las entidades públicas y privadas no están funcionando correctamente, es por ello que se hace necesario la reorganización del Sector Seguridad.
- La visión planteada a diez años es ambiciosa. La afirmación está basada en la creciente estadística de los índices de inseguridad que se presentan en la actualidad. Es por esta razón que se hace necesario integrar cuanto antes los organismos privados y gubernamentales, haciendo uso de la tecnología disponible para hacer frente a estos problemas que aquejan a la sociedad.

Capítulo III: Evaluación Externa

Luego de identificar dónde se encuentra el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana (situación actual), a dónde éste quiere llegar (visión), y las herramientas que se deben utilizar para sostener los caminos hacia el mismo (misión, valores, código de ética); es necesario analizar el entorno y el “intorno” del Sector con la finalidad de obtener las estrategias adecuadas (caminos) que lo llevarán a la visión planteada. De esta manera, el presente capítulo se enfocará en principio del análisis externo la organización utilizando las herramientas que D’Alessio (2014) sugirió para tal fin.

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

De acuerdo a D’Alessio (2014) para analizar las relaciones internacionales primero, se “debe discurrir el análisis externo del planeamiento estratégico sobre algunos aspectos planteados por Hartmann (1957/1983), desde la perspectiva nacional” (p. 89). De esta manera, en relación al proceso estratégico, se analizarán las siguientes dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales; con el objetivo de analizar la situación del Perú frente al contexto internacional.

3.1.1. Intereses nacionales.

De acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2015): “la política exterior peruana tiene como referente central los cinco Objetivos Estratégicos y las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política” (párr. 1). Los cinco Objetivos Estratégicos aprobados el 20 de julio de 2012 mediante Resolución Ministerial N° 0401/RE-2012 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2012), establecen la consolidación de las relaciones internacionales del Perú durante el período 2012 – 2021, de la siguiente manera:

Integración y fortalecimiento en Latinoamérica. “Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad

territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional” (MRE, 2012, p. 6).

Apertura económica globalizada. “Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación” (MRE, 2012, p. 11).

Protección e inserción de peruanos en el exterior. “Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política nacional” (MRE, 2012, p. 19).

Protección y promoción internacional de la cultura. “Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural” (MRE, 2012, p. 21).

Fortalecimiento institucional. “Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado” (MRE, 2012, p. 22).

De esta manera, en base a los primeros cuatro objetivos estratégicos mencionados, dado que el quinto se enfoca básicamente al desarrollo del fortalecimiento institucional interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, y a la Sexta Política de Estado del Acuerdo Nacional; el Perú, según MRE (2015):

Reafirma el compromiso a ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del Derecho

Internacional, en un marco de diálogo interinstitucional, incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil. (párr. 2)

Así, se procedió a elaborar la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú la cual se puede apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia “crítico”	Intensidad de Interés		
		Vital “peligroso”	Importante “serio”	Periférico “molesto”
1. Integración y fortalecimiento en Latinoamérica.		<ul style="list-style-type: none"> • Colombia • México 	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil • (Chile) 	<ul style="list-style-type: none"> • Argentina • (Ecuador)
2. Apertura económica globalizada.	<ul style="list-style-type: none"> • China 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Unión Europea 	<ul style="list-style-type: none"> • (Chile) 	
3. Protección e inserción de peruanos en el exterior.		<ul style="list-style-type: none"> • (Estados Unidos) • (Japón) • (España) 	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá • Australia 	
4. Protección y promoción internacional de la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Unión Europea 	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil • (Chile) • (Bolivia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Australia 	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá
5. Compromiso con la paz, democracia y desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • (Chile) • (México) 	<ul style="list-style-type: none"> • (Ecuador) • (Bolivia) 	

Nota. Entre paréntesis se muestran aquellos países con intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional.

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana posee para alcanzar sus intereses nacionales; de esta manera, Hartmann (1957/1983) listó los siete elementos relacionados al potencial nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico;

(d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2014).

Demográfico. De acuerdo a estadísticas de Magnitud y Crecimiento Poblacional mostradas en el Compendio Estadístico Perú 2015 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la población total del Perú sumaba 28'220,764 habitantes de acuerdo al último Censo Nacional realizado en el año 2007, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.6% en relación al año 2005. En consiguiente, de acuerdo a las Estimaciones y Proyecciones de Población del INEI (2015), para finales de este año, se espera que el territorio nacional sea habitado por un total de 31'488,625; de los cuales, 15'772,385 serán varones (50.08%) y 15'716,240 serán mujeres (49.91%); así, este crecimiento promedio de 1.0% anual se verá reflejado en el incremento de la población en 2'923,768 habitantes en nueve años, alcanzando la cifra de 34'412,393 habitantes en el 2025 con un porcentaje entre varones y mujeres muy similar al presente año.

Adicionalmente de acuerdo a estadísticas del Banco Mundial (BM, 2016), durante los diez últimos años, la esperanza de vida al nacer de los peruanos se ha incrementado a 74.5 años en 2014; así, es superado solamente en 0.1 años por el indicador para América Latina y el Caribe a partir del 2010 (ver Figura 7). Estos datos son refrendados por los indicadores demográficos estimados y proyectados para la población por quinquenios de INEI (2015), quién pronostica que para el año 2025 se tendrá una esperanza de vida promedio de 75.92 años; se estima que para las mujeres será aproximadamente 78.59 años de vida, mientras que para los hombres solamente 73.37 años.

De acuerdo a la Figura 8, el BM (2016) estima que el porcentaje de población urbana se ha incrementado a 78.3% en 2014. Así, si bien el Perú tuvo en conjunto una densidad poblacional de 22 habitantes por kilómetro cuadrado según el censo del año 2007, son la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, integrantes de Lima

Metropolitana; los departamentos con mayor densidad poblacional en el Perú, habiéndose registrado respectivamente, ya en el 2007, densidades de 242.7 y 5,966 hab/km² (INEI, 2015).

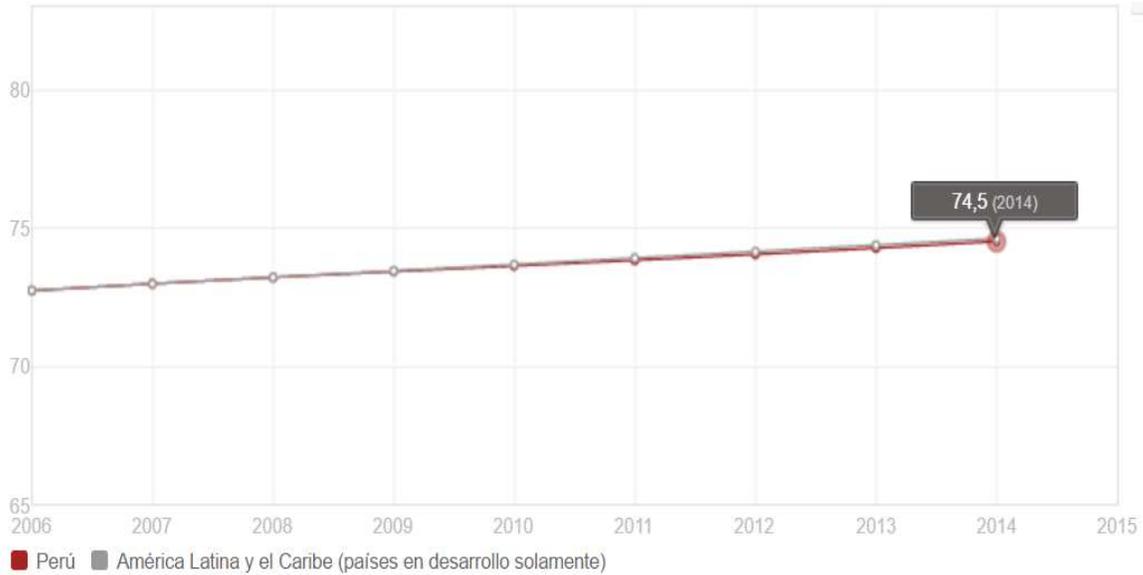


Figura 7. Esperanza de vida al nacer, total (años) en Perú.
Tomado de “Esperanza de vida al nacer, total (años) en Perú,” por Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado el 15 de mayo 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN/countries/PE-XJ?display=graph>

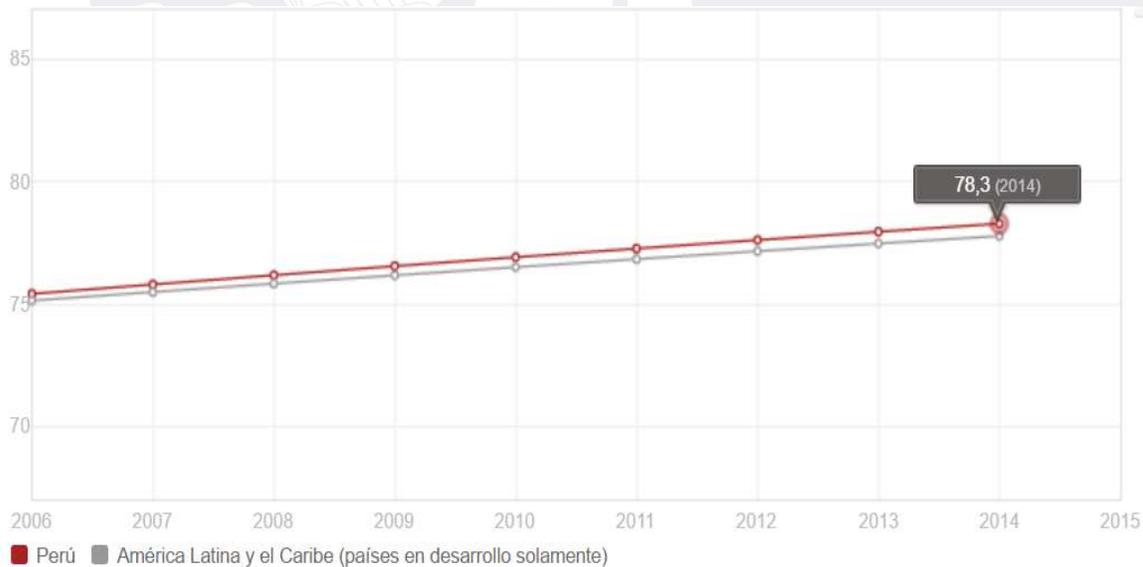


Figura 8. Población urbana (% del total) en Perú.
Tomado de “Población urbana (% del total) en Perú,” por Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS/countries/PE-XJ?display=graph>

En consecuencia, si bien el Perú mostrará dentro de los próximos diez años un crecimiento demográfico sostenible con una esperanza de vida incrementándose en sus habitantes, también es importante reconocer que la población urbana se incrementará según el paso de los años, turgurizando de esta manera las principales ciudades del país; especialmente, de acuerdo a la estadística y sus pronósticos, a Lima Metropolitana.

Geográfico. El Perú se encuentra situado al nor-centro oeste de América del Sur limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Bolivia y Brasil, y por el oeste con el Océano Pacífico. De esta manera, como se muestra en la Figura 9, el Perú se extiende en sus puntos geográficos extremos de norte a sur desde los $00^{\circ} 01' 48''$ hasta los $18^{\circ} 21' 03''$ de Latitud Sur; igualmente, de este a oeste desde los $68^{\circ} 39' 35''$ hasta los $81^{\circ} 19' 35''$ Longitud Oeste (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.).



Figura 9. Límites del Perú en coordenadas geográficas. Tomado de “Latitud y Longitud del Perú,” por Mapas del Mundo, 2015. Copyright 2015 por mapsoftheworld.com. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>

De esta manera, de acuerdo a sus límites geográficos, el Perú cuenta con una superficie continental de 1'285,215.6 km² en el cual se extiende longitudinalmente de sur a norte la Cordillera de los Andes dando origen a tres regiones geográficas que reciben el nombre de: (a) Costa (Chala), (b) Sierra (Andina), y (c) Selva (Amazónica). Asimismo; dentro de ellas se muestran distintos tipos de climas de los cuales se pueden resaltar los siguientes: (a) semi-cálido muy seco, (b) cálido muy seco, (c) templado sub-humedad, (d) frío o boreal, (e) frígido, (f) gélido, (g) semi-cálido muy húmedo, y (h) cálido húmedo (INEI, s.f.).

Adicionalmente, es importante resaltar que el Perú se encuentra situado en el Cinturón de Fuego del Pacífico habiendo sido afectado permanentemente por fenómenos telúricos de gran intensidad desde tiempos remotos; por ende, es considerado como uno de los países de mayor actividad sísmica del mundo (INEI, s.f.).

La diversidad de climas debido a su geografía y la ubicación estratégica en la cuenca del Océano Pacífico, ha conllevado que en el Perú las principales ciudades del país, incluyendo la capital, se establezcan en la costa peruana; desarrollando de esta manera los más importantes ejes económicos del país. Así, aun cuando en el país existe el riesgo inminente de desastres telúricos debido a su presencia dentro del Cinturón de Fuego del Pacífico, su ubicación estratégica frente a los países asiáticos se muestra aún como un potencial nacional a seguir desarrollando.

Económico. Dado que el producto interno bruto (PBI) del Perú ha crecido en 3.26% durante el 2015, a comparación de los 2.4% de crecimiento durante 2014 (ver Figura 10); se observa que el país ha mantenido una tendencia durante la última década que le permite ser considerado como poseedor de una la principales economías de América Latina de acuerdo a estadísticas del Banco Mundial (BM, 2016). De esta manera, en los últimos dos años se ha visto superado en crecimiento únicamente por Bolivia y Colombia (ver Figura 11).



Figura 10. Evolución de la tasa de crecimiento del PIB del Perú. Tomado de “PIB de Perú 2015,” por Expansión, 2016. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.datosmacro.com/pib/peru>

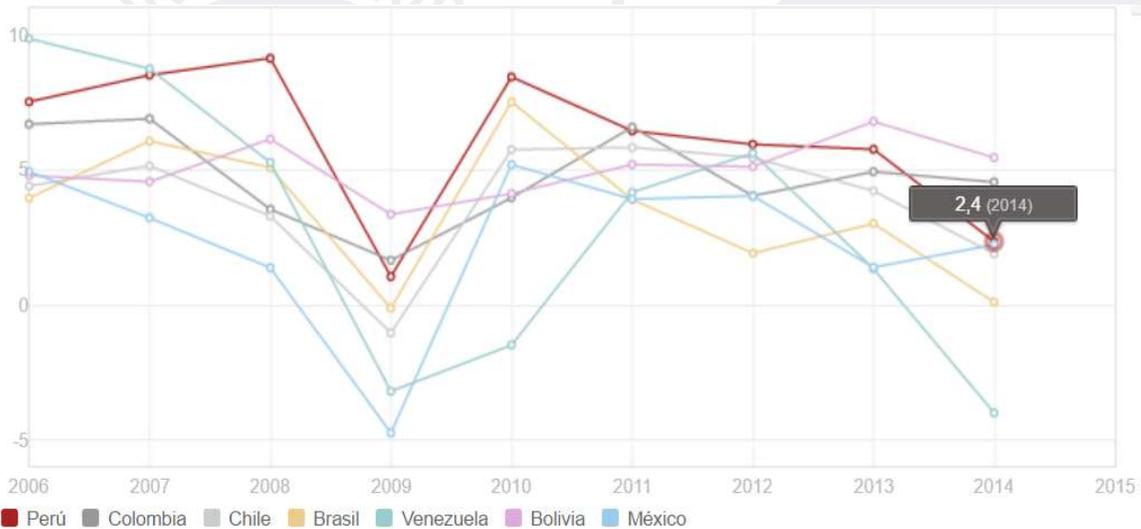


Figura 11. Crecimiento del PIB (% anual) en Perú en comparación a Latinoamérica. Tomado de “Crecimiento del PIB (% anual) en Perú,” por Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/PE-CO-CL-BR-VE-BO-MX?display=graph>

De acuerdo a la evaluación del comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre del 2016 realizada por INEI (2016), se observa que en este periodo se registró un PIB de 4.4%, el cual es explicado por la favorable evolución de las actividades extractivas y

de servicios las cuales crecieron respectivamente en 11.4% y 4.8%. Así, tal como se observa en la Figura 12, este primer trimestre fue considerablemente más favorable que su similar en el 2015, en donde únicamente se registró un crecimiento de 1.8%; asimismo, la demanda interna ha venido recuperándose de 2%, en inicios de 2015, a 3.2% debido al crecimiento de la oferta y demanda global en 3.6% durante el primer trimestre de 2016 (INEI, 2016).

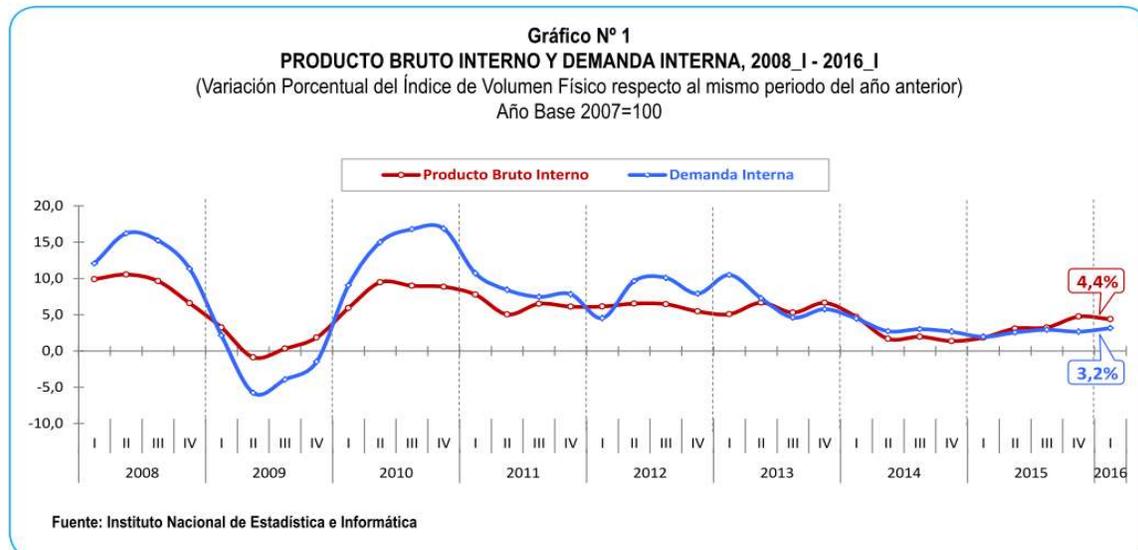


Figura 12. Crecimiento anual del PBI y de la demanda interna en el Perú (2008_I – 2016_I) Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el Primer Trimestre de 2016. En *Producto Bruto Interno Trimestral – Informe Técnico*,” por INEI, 2016, p.2. Copyright 2016 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En consecuencia, si bien económicamente el Perú ha tenido un bajo crecimiento de su economía durante el último año, especialmente durante su último trimestre, es importante reconocer que, a pesar de ella, su crecimiento económico se encuentra a la vanguardia de los países latinoamericanos durante los últimos diez años ejemplificando una fortaleza económica dentro del potencial nacional para los próximos años.

Tecnológico y científico. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2016), la participación de los productos de alta tecnología dentro de la exportación total de manufacturas del Perú se ha mantenido en promedio menos del 4%, en comparación a la exportación de productos tecnológicos de México que alcanza el 15.5%, y de Chile y

Colombia que registran 5.5% y 5.2% respectivamente. De esta manera se aprecia, que a pesar del crecimiento económico de la última década, la inversión por parte del Estado Peruano en innovación de tecnología e investigación tecnológica no ha sido suficiente.

Así, debido a la limitada inversión por parte del Estado en este rubro; el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) incentiva a las empresas privadas en invertir en investigación científica, tecnológica e innovación. Para dicho fin el 23 de julio de 2012 se modificó la Ley de Impuestos a Renta a través del Decreto Legislativo N° 1124 (2012), el cual incorpora los gastos de investigación científica, tecnológica e innovación tecnológica como renta del contribuyente siempre y cuando no excedan en cada ejercicio el 10% de los ingresos netos, teniéndose como límite máximo 300 Unidades Impositivas Tributarias.

A pesar de la poca inversión en tecnología del Estado y del fomento de la misma en el sector privado, la globalización a través del Internet, está logrando que el Perú se conecte con el mundo. Así, según las estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación del INEI (2015), en el 2014 el 40,2% de la población mayor de 6 años ya hacían uso de Internet, y sólo en Lima Metropolitana este porcentaje ascendió a 60,0% en este sector de la población. De esta manera, se observa que en Lima Metropolitana el acceso a la información digital en los hogares por parte de ciudadanos; en especial de niños, adolescentes y jóvenes en etapa académica, se ha incrementado de 17.7% en 2007 a 30.7% en 2014; disminuyendo de esta manera el uso de cabinas públicas de 55.6% a 20.1% en los respectivos años.

Sin embargo, Comex Perú (2016) también resalta el fomento de la investigación a través de la inversión en laboratorios de investigación de calidad internacional y la formación de recursos humanos calificados. En este sentido, se muestra relevante la identificación, capacitación de investigadores calificados orientados a la innovación tecnológica.

En consecuencia, si bien el fomento científico y tecnológico se ha venido desarrollando, éste lo hace a un paso muy lento debido a la baja inversión del Estado y de las empresas privadas aun cuando éstas presentan beneficios fiscales para el desarrollo de investigación y desarrollo. Más aún, existe un déficit de profesionales dedicados a la investigación en relación a los países latinoamericanos lo cual constituyen en la principal debilidad del Estado frente al desarrollo tecnológico y científico.

Histórico, psicológico y sociológico. Debido a mixtura cultural desarrollada por más de 500 años entre las diversas culturas pre-incas que se consolidaron en el Imperio Incaico, y la mixtura de éstas con la cultura española y africana durante el Virreinato del Perú, el Perú contemporáneo ha desarrollado durante su periodo republicano una sociedad multicultural y muy rica en costumbres, tradiciones, arqueología e historia.

Sin embargo, tal como sucedía en el periodo virreinal, la brecha social entre sus habitantes aún sigue vigente a pesar de los esfuerzos del Estado por revertir los índices de pobreza. Así, según los indicadores de pobreza en el capítulo de Desarrollo Social de INEI (2015), los porcentajes de pobreza pasaron de 55,6% en el 2005 a 22,7% en el 2014 a nivel nacional, y de 42.4% a 11.8% para los mismos años en Lima Metropolitana. Asimismo, para el año 2014, la máxima concentración de la pobreza en el Perú se ubicó en la sierra rural con un 50.4%, seguido por la selva rural con 41.5%. De esta manera, la existencia de esta amplia brecha social en el Perú, sumada a una débil institucionalidad estatal y un sistema político caracterizado por la precariedad orgánica de la mayoría de los partidos, ha conllevado en los últimos años al incremento del número de conflictos sociales a nivel nacional de acuerdo a Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS, 2015).

En consecuencia, se observa una inestabilidad social, que en conjunto al crecimiento económico del país, ha fomentado el incremento de la delincuencia en los últimos años; la cual no solo se ha manifestado en regiones rurales, sino especialmente en las principales

zonas urbanas debido al reducido número de efectivos policiales para contenerla. Así, el Diagnóstico de la Inseguridad, la Violencia y el Delito del Plan Nacional de Seguridad 2013 – 2018 del Ministerio del Interior (MININTER, 2013), resaltó que en el indicador de victimización, la tasa denuncias de delitos por 100 mil habitantes presentadas por los ciudadanos ante la Policía en el Perú había crecido sostenidamente de 506 en 2007, a 846 en 2012; asimismo, en 2012, Lima Metropolitana ya presentaba 2,796 denuncias de delitos, el mayor número en las regiones para ese año en el Perú.

Además de la realidad de este indicador de victimización, de acuerdo al Mapa de la Inseguridad desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013), el Perú es el país con mayor percepción de inseguridad en América Latina, ya que un 50% de los encuestados percibe una sensación de inseguridad en el barrio. Esta estadística es seguida por Venezuela (43.7%), El Salvador (42.5%), Bolivia (39.8%) y Ecuador (38.1%).

Adicionalmente, el PNUD (2013) en su análisis de factores detrás del delito y la violencia señaló que en el Perú, del total de reclusos que presentan condenas por delitos relacionados a temas inseguridad ciudadana, el 87.1% no han terminado satisfactoriamente el proceso escolar; infiriéndose entonces que la falta de educación es una debilidad existente para desarrollar esta dimensión del potencial nacional.

En consiguiente, si bien existe una iniciativa del Estado por promover la disminución de la pobreza a nivel nacional, diversos estudios sugieren que la percepción psicológica y social de la actualidad del país está directamente relacionada con la inseguridad ciudadana, constituyéndose en una de las principales debilidades en referencia a la región latinoamericana.

Organizacional y administrativo. De acuerdo al Portal del Estado Peruano (2016), la República del Perú, es un gobierno unitario, representativo y descentralizado; y consta de tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial; así,

el Poder Ejecutivo consta del Presidente de la República y dos vicepresidentes, mientras que el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 congresistas.

Los ciudadanos peruanos financian la labor del Estado y demandan que éste provea, con calidad y eficiencia, servicios importantes para que las familias y empresas puedan desarrollar actividades privadas que contribuyan a elevar su bienestar. Sin embargo, el Estado desempeña tales responsabilidades de manera poco satisfactoria, lo que se expresa en los pobres resultados obtenidos en áreas básicas de su gestión. Como resultado de lo anterior, los ciudadanos, que son los clientes y propietarios de esta organización llamada Estado, muestran una elevada insatisfacción y bajísimos niveles de confianza en sus instituciones.

En el Perú, las instituciones directamente responsables de la seguridad ciudadana son las que presentan menor confianza para el ciudadano y mayor percepción de corrupción; así, de acuerdo a la VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012 publicado por Proetica (2012), se mostró que de 5914 adultos el 56% consideró al Poder Judicial como la institución más corrupta del Estado, seguido por la Policía Nacional en un 52% y el Congreso de la República en un 47% (ver Figura 13).



Figura 13. Encuesta de percepción de instituciones más corruptas en el Perú. Tomado de “Lucha contra la corrupción,” por Proetica, 2012, VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012, p. 51. Copyright 2012 por Proetica.

En consiguiente, organizacional y administrativamente el Perú muestra una debilidad institucional debido a la falta de profesionalismo dentro de sus organizaciones existiendo la necesidad de realizar reformas institucionales estables a través de acuerdos políticos que garanticen su continuidad. Así, la precariedad del sistema político caracterizado por la debilidad institucional de los partidos y fuerzas protagonistas de la escena política nacional, es la base sobre el cual la actual organización y gestión del Estado se ha venido desarrollando eficientemente a lo largo de su vida republicana.

Militar. La seguridad nacional se ha vuelto en uno de los principales temas dentro de las agendas de los gobiernos latinoamericanos; en este contexto, de acuerdo a la clasificación de poderío militar realizado por Global Firepower (GFP, 2016), el Perú ocupa el puesto 40 de 126 países evaluados a nivel mundial; asimismo, a nivel suramericano, es la tercera fuerza militar detrás de Brasil y Argentina, ubicados respectivamente en los puestos 15 y 35 de la clasificación mundial.

Sin embargo, en relación al presupuesto para la defensa nacional elaborado por GFP (2016), el Perú se encuentra clasificado en el puesto 57 a nivel mundial con una inversión de USD 2,560 millones en el 2015; así, en relación al presupuesto de países suramericanos, el Perú se encuentra en sexto lugar superado por: (a) Brasil (USD 31,900 millones), (b) Colombia (USD 12,145 millones), (c) Chile (USD 5,483 millones), (d) Argentina (USD 4,330 millones), y (e) Venezuela (USD 4,000 millones).

En consiguiente, militarmente el Perú muestra debilidades en cuanto a su presupuesto asignado a la defensa nacional, ya que especialmente, Brasil, Colombia y Chile muestran un avance significativo en relación a este aspecto. Asimismo, aun cuando el Perú se catalogue como la tercera potencia militar en Suramérica, existes falencias internas como la limitada especialización de los militares con respecto a sus pares en la región latinoamericana.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2014) los principios cardinales permite entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Así, se analizarán (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. La globalización del comercio mundial como parte de los intereses nacionales del Perú, ha influenciado que el país desarrolle diversos tratados comerciales con EEUU, China, Japón, Canadá, la Comunidad Europea, la Organización Mundial de Comercio, el EFTA, el APEC, entre otros. Por lo tanto, aun cuando existan acuerdos comerciales sólidos con estas principales economías, es claro identificar que en relación a nuestros principales productos de exportación tal como los minerales, existe una injerencia comercial de países tal como Chile el cual siente la amenaza al poder ser desplazado como el mayor productor de cobre en el mundo, especialmente cuando debe reducir en un 5% la producción de su principal empresa de cobre, Codelco, debido al bajo precio de este metal en el entorno global de acuerdo a “Crisis de inversión obligaría a Codelco a reducir producción y venta de cobre refinado en 2015” (2014).

Adicionalmente, de acuerdo con J. Arellano (2015), el Perú descubrió a través de un proceso de investigación que “empresarios italianos eran en realidad oficiales de inteligencia de la Marina chilena y la información entregada era documentación clasificada de la Defensa Nacional del Perú” (párr. 3); confirmándose por ende, la intensión de Chile de manipular información confidencial peruana en beneficio no sólo comercial, sino inclusive en contra de propia integridad nacional.

Lazos pasados y presentes. Comercialmente, en relación de países latinoamericanos, uno de los importantes lazos comerciales dentro de la economía peruana se encuentra ligado a capitales chilenos ya que las “Inversiones chilenas en el Perú suman USD 16,000 millones”

(2015). Asimismo, las inversiones que corporaciones brasileñas vienen haciendo en el Perú ya han alcanzado los USD 15,000 millones, lo cuales se enfocan principalmente en los sectores minería, petróleo, petroquímica, energía eléctrica, siderúrgica y fertilizantes.

De esta manera, si bien existen lazos comerciales estables con las principales economías latinoamericanas constituyéndose en una oportunidad para seguir desarrollándolos, también es importante resaltar que estos lazos podrían convertirse en amenazas especialmente de nuestro competidor minero en la región: Chile, ya que actualmente viene sintiendo el golpe de la caída de los metales, especialmente del cobre, provocando una competencia con el Perú, tercer productor de cobre a nivel mundial, por el reducido mercado existente ahora en China (Fajardo, 2015); de esta manera, de acuerdo a la coyuntura la potencial amenaza con el país sureño se hace más probable si ésta se mantiene.

Contrabalance de los intereses. De acuerdo a la coyuntura económica del Perú en alianza con las más grandes economías como Estados Unidos y La Unión Europea, es importante establecer diferencias con actividades comerciales que son opuestas a los intereses de los mismos y por ende de la propia nación. En este contexto es muy importante deslindar con el narcotráfico, ya que de acuerdo al Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs de los Estados Unidos de América (2016), el Perú sigue siendo considerado como el primer productor de cocaína en el mundo; asimismo, si bien ha logrado reducir a un 45% – 50% el tráfico aéreo de este estupefaciente a través Bolivia, se ha observado que el tráfico remanente se realiza a través de rutas aéreas clandestinas por el este de los Andes, el cual culmina con envíos a Europa, Estados Unidos, Asia Oriental, México y África. En consiguiente, el tráfico ilícito de drogas se muestra como una amenaza a las relaciones internacionales del país, especialmente con sus principales aliados comerciales quienes no solo cooperan financieramente, sino que demandan una mayor eficiencia en la mayoría de investigaciones y detenciones de funcionarios corruptos asociados al narcotráfico.

Conservación de los enemigos. Si bien el Perú debido a sus objetivos estratégicos pretende abrirse económicamente al mundo globalizado, ha mantenido hasta el momento un posición de colaboración con sus principales aliados económicos tal como Estados Unidos, China, La Unión Europea y Canadá; de esta manera, ha evitado asociarse económicamente con gobiernos de hechos o de intereses opuestos a los mismo, tal como el llamado Estado Islámico, Irán, Irak y Siria con quienes no es conveniente establecer relación económica alguna, ya que desean seguir promoviendo un conflicto regional que está enfrentando predominantemente a musulmanes contra los países de occidente, influyendo en la economía de ambos bandos (Gardner, 2014).

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima

Metropolitana.

El crecimiento económico en el Perú y su sostenibilidad en el tiempo son la plataforma adecuada para el desarrollo de cualquier sector comercial y, en especial, del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana; ya que debido a los crecientes niveles de delincuencia e inseguridad, aún no se han realizado grandes inversiones públicas ni privadas en este Sector que; sin embargo, es muy importantes para la recuperación de la economía y las mayores inversiones extranjeras y nacionales especialmente en la ciudad capital. Más aún, si se resalta que en el país, existe la percepción de que el Estado es incapaz de enfrentar el problema de manera eficiente; sumado a ello, la existencia de poca confianza a la institucionalidad de los organismos del Estado y los cada vez más frecuentes escándalos de corrupción, han conllevado a una creciente desconfianza de sus organismos.

Sin embargo, en la región tenemos ejemplos de éxito en el rubro de seguridad, ellos son los casos de Colombia y de Chile. En el primero, por la situación que enfrenta el país con las guerrillas, las fuerzas policiales dependen del Sector Defensa, se han creado diversos organismos encargados de su control y supervisión, y también se han promulgado políticas

que permitieron cambios en las labores de la policía. En el caso chileno, el Ministerio del Interior cuenta con un organismo encargado de la coordinación de las políticas de control y prevención del delito. En ambos países las políticas de seguridad se engloban en una Estrategia Nacional de Seguridad Pública, que presenta los objetivos y programas desarrollados por el Estado. Para asegurar el cumplimiento objetivos de estas estrategias, ellas establecen indicadores cuantificables para cada gobierno, con lo cual todas las actividades están alineadas y mantienen continuidad más allá de los intereses políticos y del gobierno de turno.

En Latinoamérica, la importancia y relevancia del sector privado es innegable; así, ante la creciente criminalidad y violencia debido a la ineficiencia de acción del Estado; es la industria de seguridad privada la que ha venido creciendo constantemente en la región. Si bien la regulación, el control y la evaluación son responsabilidades únicas del Estado, la sinergia público-privada debe ser acogida, potenciada y fortalecida con el objeto de minimizar la diferencia de cobertura.

Sin embargo, la industria de seguridad privada presenta niveles mínimos y hasta inexistentes de regulación y control debido a su explosivo crecimiento en la región en la última década. En este contexto, en 2008, la Organización de Estados Americanos, en el análisis del panorama instruccional de la seguridad en Latinoamérica, estimó ya que habían cuatro millones de personas contratadas por la industria de la seguridad privada en la región; pero que sin embargo:

Menos de la mitad de este personal estaría contratado legalmente y cumpliría con la normativa laboral general y con los seguros y prevenciones específicas para personal que se desempeña en este tipo de actividades. Si bien la presencia de múltiples empresas de tamaño pequeño y mediano es una constante en los diversos países de la región, es también relevante la presencia de empresas multinacionales con control de

segmentos especializados del mercado (traslado de valores, blindaje de vehículos, guardiana personal de alto nivel). (p. 41)

Regresando al Perú, el Gobierno junto con las instituciones civiles, deben trabajar en conjunto para mejorar la institucionalidad del Estado y de sus organismos, especialmente en aquellas con mayor percepción de corrupción, como son el Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia y Policía Nacional, que impactan y son responsables en los índices de delincuencia (denuncia por delitos, robos, entre otras). Como se indicó anteriormente, el Estado debe tratar la seguridad ciudadana más allá de una política de determinado gobierno, esta debe tener continuidad a través de estrategias de corto y largo plazo, por lo que debe ser una Política de Estado, siendo la mejora continua y sostenida de los índices de seguridad una de las prioridades nacionales.

En ciudades que ocupan los primeros lugares en *rankings* de seguridad, la tecnología se muestra como el pilar fundamental de la seguridad ciudadana; así, la información se usa para luchar contra la delincuencia, supervisar instalaciones y limitar el crecimiento de la inseguridad; algunas de estas ciudades están estableciendo estrategias de seguridad basadas en prevenir a través de la tecnología, en lugar de reaccionar (demasiado tarde) ante amenazas de seguridad. A diferencia de las ciudades de Europa o Estados Unidos, el Perú aún se requiere mejorar la infraestructura tecnológica en seguridad; para ello, es necesario aprovechar el avance tecnológico de los países con los que tenemos intereses comunes y tratados de libre comercio; así, se establecerían sinergias organizacionales entre los proveedores internacionales de alta tecnologías en seguridad y vigilancia y las empresas peruanas dedicadas al mismo rubro. Asimismo, junto con la globalización, la sistematización, los avances tecnológicos y el Internet, se ha logrado que la información llegué más rápido y se pueda filtrar hacia personas no deseadas como los delincuentes. El Perú, al tener poca inversión en ciencia, tecnología e innovación, tiene sistemas más

vulnerables e inseguros, una iniciativa positiva que actualmente se realiza, es dar incentivos a entidades que desarrollen proyectos en estas materias, para aprovecharlas en beneficio del sector de seguridad y vigilancia.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

Según D'Alessio (2014), el Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter ayuda a definir con claridad lo que son las cuatro fortalezas del Poder Nacional que pueden generar o crear ventajas para competir. Este diamante está compuesto por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (d) sectores afines y auxiliares.

3.2.1. Condiciones de los factores.

Los factores son la situación de la Nación en cuanto a los factores de producción tales como la mano de obra especializada, la infraestructura, los recursos naturales y el capital necesario para un determinado sector, los cuales podrán ser convertidos en ventajas competitivas.

La mano de obra especializada está a cargo de la Policía Nacional del Perú, la cual según el Primer Censo Nacional de Comisarías realizado por INEI (2012), ya contaba con una fuerza de 34,805 efectivos policiales que laboraban en 1,397 comisarías en el Perú, de quienes 10,687 habían sido asignados a Lima Metropolitana representando al 2012 el 30.7% del total de efectivos a nivel nacional.

En relación a la infraestructura, de las 1,397 comisarías a nivel nacional, 143 se encuentran en Lima Metropolitana (10.23%) de las cuales 91 (63.63%) son propiedad absoluta del Ministerio del Interior. Asimismo, si bien el 100% de ellas ya contaban al 2012 con vehículos motorizados, únicamente 90 (62.93%) comisarías contaban con al menos una computadora propia y operativa, y además solamente 125 (87.41%) comisarías contaban con una conexión propia y adecuada de Internet. De la misma manera, 118 comisarías tenían una

infraestructura adecuada y en buen estado en Lima Metropolitana. En consiguiente, al 2012 solamente el 82.51% del total de comisarias en Lima Metropolitana mostraban de acuerdo al indicador del I Censo Nacional de Comisarias – INEI (2012):

Paredes de ladrillo o bloque de cemento, piedra, sillar, adobe o tapia, las cuales no presentan grietas, rajaduras, huecos, ni se encuentran humedecidas o salitradas, sus techos son principalmente de concreto armado, tejas y fibra de cemento o similar (eternit) y en sus propios pisos predomina el parquet o madera pulida, losetas, terrazas, cerámicas, concreto armado y están en buen estado. (p. 69)

El Perú, al estar ubicado al noroeste de América del Sur y en medio de la Cordillera de los Andes, hace que el país sea muy rico en recursos naturales, tanto en flora como en fauna gracias a los diferentes pisos ecológicos desde la costa, hasta la selva, pasando la cordillera incluido el mar.

Según el análisis del Sector Externo mostrado en el Compendio Estadístico del Perú 2015 realizado por INEI (2015), se puede observar que las exportaciones se basan en materias primas y productos naturales, siendo los minerales de cobre y sus concentrados el producto que más se exporta con un valor FOB de 6'926,193 mil Dólares Americanos, lo cual representa una participación del 18.01% en 2014. En cuanto a las importaciones, INEI (2015) resaltó a los aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso como principal producto de importación con un valor FOB de 16'349,847 mil Dólares Americanos, lo cual representa una participación del 7.37% en 2014. Asimismo, también se observó que las exportaciones y las importaciones han crecido considerablemente en los últimos años, esto evidencia el incremento de transacciones comerciales en la última década.

Según Ríos (2014), el país aumentó el Presupuesto General de la República en 12% con respecto al año anterior lo que permite incrementar el presupuesto en educación, salud y

protección social. Esto es beneficioso para mejorar nuestro actual sistema de seguridad nacional.

3.2.2. Condiciones de la demanda.

El crecimiento económico en el Perú, ha cambiado los hábitos y las características del consumidor peruano debido al incremento de su nivel de confianza y positivismo hacia su país; así, según el consultor de Nielsen, Frenk (2014), “para empezar, debemos destacar que en la actualidad el consumidor peruano no pasa inadvertido dentro de la región. Es, luego del consumidor brasilero, quien presenta los niveles de confianza más altos en Latinoamérica” (párr. 4). Así, en la Figura 14 se observan los niveles de confianza laboral que tienen los peruanos con respecto a Latinoamérica, el 51% de peruanos cree tener buenas perspectivas laborales en los próximos 12 meses contra el 38% promedio de Latinoamérica.



Figura 14. Perspectivas laborales de los peruanos para los próximos 12 meses. Tomado de “¿Cómo es el consumidor peruano?, hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos”, por André Frenk, *Nielsen*, 2014, Recuperado el 8 de febrero de 2015, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>.

No obstante, las actuales características del consumidor peruano se basan en un consumidor exigente y racional; es decir, la calidad aparece como la principal preocupación para el 87% de peruanos al momento de adquirir un producto; asimismo, el 25% afirmó

comprar impulsivamente cosas que realmente no necesita, lo cual influyen en que un 84% considere utilizar una lista de compras para sus adquisiciones. Por ende, en su mayoría la exigencia en términos de calidad no implica el descuido en el gasto para los peruanos; el cual se muestra como un consumidor informado, atento y atraído por las promociones y descuentos; así, se muestra que siete de cada diez consumidores peruanos afirmó que se encuentra atento a las distintas actividades promocionales de las tiendas (Frenk, 2014).

Del análisis del consumidor peruano, la demanda por seguridad ciudadana no se limita únicamente a las entidades estatales, sino que además es complementada por empresas privadas a través de la seguridad empresarial y corporativa. En este contexto, Arias (2010) mencionó que:

Las empresas de seguridad privada surgen y se expanden debido a la imposibilidad del Estado para brindar seguridad y mayor demanda por parte de los ciudadanos, lo cual ocasiona que existan diversos tipos de estas empresas y que se diversifiquen también los servicios que éstas ofrecen”. (párr. 8)

Entonces, si bien la composición del Sector de Seguridad y Vigilancia está dado por instituciones estatales y privadas, es en el mercado de la segunda en donde se destaca la competencia de grandes empresas formales vinculadas a ex miembros de las fuerzas policiales y fuerzas armadas, brindando servicios especializados de: guardias de seguridad, monitoreo de alarmas, transporte de valores, alta tecnología, asesoría, capacitación, entre otras. Igualmente, compiten las empresas más pequeñas, la mayoría en el Perú, ofreciendo servicios menores tal como como vigilantes privados dedicados a cuidar casas y empresas pequeñas. Todas ellas en conjunto con las empresas informales conforman el mercado de la seguridad privada en el Perú (Arias, 2010).

Adicionalmente, de acuerdo a la Demanda de Ocupaciones al 2016 realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2016), Lima Metropolitana

demandaría un total de 34,476 trabajadores en el 2016, de los cuales 9,992 (28.98%) están directamente relacionados a la ocupación de protección y seguridad; lo cual hace evidente la necesidad de efectivos de seguridad y vigilancia debidamente capacitados para cumplir con las exigencias de los ciudadanos peruanos.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

La estrategia del Sector Seguridad en el Perú (para la seguridad privada) se enfoca en desarrollar nuevos servicios que aprovechen la situación económica de las empresas. Allí se podrá aprovechar la tecnología de punta existente y se podrá aplicar en segmentos de mercado que lo requieran. Aprovechan la inseguridad reinante en nuestro país para poner énfasis en la tecnología. En el caso de la seguridad pública como es la Policía Nacional y el Serenazgo, se evidencia en la reciente adquisición de equipos, armamento, unidades móviles entre otras, para hacer frente a la inseguridad.

Sin embargo, Juan Mendoza, director de la Maestría en Economía de la Universidad del Pacífico, en entrevista con Coloma (2012), refirió que las Fuerzas Armadas del Perú tienen una estructura de gastos de siglos atrás; es decir, “se caracterizan por tener un bajo presupuesto –postura que se ha mantenido desde 1978- y por remuneraciones bajas para sus militares” (párr. 1). Así, el Perú es uno de los países que menos invierten en seguridad nacional en Latinoamérica; debido a que su estructura de gastos “destina el 95% del presupuesto a los gastos corrientes, como las remuneraciones y alimentación, descuidando la compra de equipos y otros rubros, como la capacitación o investigación” (Coloma, 2012, párr. 2).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2012) en su Política Exterior del Perú ha establecido fortalecer y sumar los Tratados de Libre Comercio a nivel mundial en los

principales países; fomentando así, la motivación para que más de 100 empresas peruanas ya tengan presencia en el exterior, Coloma (2013) mencionó:

Para este artículo, se han sumado al menos 100 firmas nacionales con intereses en el exterior, en rubros que van desde la minería hasta los alimentos, pasando por la textilera y el transporte. Cerca del 40% de estas empresas están ligadas a grupos económicos. (párr. 5)

Asimismo, refiere que entre los grupos empresariales que lideran la internacionalización se encuentran Ajegroup, Gloria, Belcorp, entre otras. Los países que acogen a las firmas peruanas están, Chile, Colombia, Ecuador, Indonesia, EEUU y Suiza. Los productos peruanos llegaron a 173 países de manos de 7,182 empresas exportadoras, de las cuales 242 facturan más de USD 10 millones al año (Coloma, 2013).

Consecuentemente, esta simbiosis global de tratados de libre comercio ha impactado en las importaciones de bienes y servicios; así, INEI (2016) registró que en el primer trimestre de 2016 las importaciones se incrementaron en 0.5% en relación al similar periodo del 2015; asimismo, es importante mencionar que en valores nominales para este periodo, la importación de computadoras y equipos periféricos se ha incrementado a 9.6% ubicándose en el segundo lugar luego de la importación de diésel (18%).

3.2.5. Influencia del análisis en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima

Metropolitana

El crecimiento en la economía en el Perú es indudablemente la base para el desarrollo de los sectores económicos, este crecimiento incrementa el número de empresas y de transacciones comerciales así como también los ingresos personales, por lo tanto cada empresa y persona individual va a necesitar también de mejores servicios especializados de vigilancia y seguridad.

Estos servicios deben ser especializados y de calidad porque el actual consumidor peruano se ha convertido en un cliente exigente, racional y atractivo a las ofertas. Esto quiere decir que va a exigir calidad y sólo compra cosas que necesita a un buen precio. La seguridad y vigilancia se ha convertido en una necesidad, básicamente por el incremento de delitos y la poca inversión por parte del Estado en temas de seguridad y vigilancia.

Además, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), se establecen objetivos, estrategias y programas para incentivar las inversiones y junto con los Tratados de Libre Comercio firmado con los principales países, ayuda a que este crecimiento se mantenga sostenible en el tiempo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Los sectores económicos están influenciados directa e indirectamente por cinco fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas de los competidores y de la industria (D'Alessio, 2014). Estas cinco fuerzas deben ser analizadas para identificar las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno externos para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

El Sector de Seguridad y Vigilancia del Perú, y por ende de Lima Metropolitana, está regulado por la Ley N° 27933 que creó el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana en febrero de 2003; asimismo por su reglamento aprobado en octubre del mismo año mediante Decreto Supremo 012-2003-IN, el cual “precisa que su orientación final es la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades, así como garantizar la seguridad, la paz, la tranquilidad y el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales a nivel nacional” (MINITER, 2013, p. 9). Complementariamente, se crearon las siguientes normas legales en relación a la Seguridad Ciudadana:

- Leyes que promueven y fortalecen la participación ciudadana en Junio del 2011 se aprobó la ley N° 29701, ley que dispone beneficios a favor de los integrantes de las juntas vecinales.
- Ley N° 27908 Ley de Rondas Campesinas.
- Decreto Legislativo N° 1135 creo el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC).
- Decreto Supremo N° 012-2013-IN Policía Nacional del Estado Peruano en Seguridad Ciudadana.
- Ley N° 30077 Ley contra el crimen organizado.
- Resolución Directoral N° 170-2009-DIRGEN/EMG aprueba Directiva N°01-2009- DIRGEN/EMG Lineamientos para la efectividad en la ejecución de Planes Integraos de Seguridad Ciudadana entre los Gobiernos Locales y la Policía Nacional del Perú.
- Resolución Ministerial N° 010-2015-IN aprueba Directiva N° 001-2015-IN y sus lineamientos para la formulación, aprobación, ejecución, ejecución y evaluación de los planes de seguridad ciudadana, supervisión y evaluación de los Comités de Seguridad Ciudadana.
- Proyecto Ley que regula el servicio de Serenazgo Municipal a nivel nacional tiene por objeto establecer un marco normativo que regule el accionar del Serenazgo Municipal en todo el territorio nacional, estableciendo sus funciones, obligaciones y facultades, así, como la capacitación y acreditación de sus efectivos.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

De acuerdo a INEI (2016) en relación al comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) ha crecido 4.4%, es decir, ha disminuido 0.3% en relación al cuarto trimestre de 2015; sin embargo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), en la revisión del Marco Macroeconómico Multianual

2016-2018, proyectó que el PBI mostrará un crecimiento de 4.3% en 2016, 5.3% en 2017 y 4.5% en 2018.

Las conservadoras perspectivas económicas para el Perú se relacionan con un contexto de incertidumbre del panorama macroeconómico mundial, especialmente de la economía China cuya proyección de crecimiento de PBI ha disminuido del 6.8% en 2015 a 6.3% para los próximos tres años (MEF, 2015). Ante ello, en el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas se señaló que el Gobierno ha optado para este año por una política fiscal moderadamente expansiva a través de una mayor inversión pública, la cual se espera sea complementada por: (a) un incremento en la inversión en infraestructura de envergadura mediante la modalidad de Asociaciones Público Privadas (APP), (b) una mayor demanda externa que fomente el impulso de exportaciones no tradicionales, y (c) un mayor volumen de producción minera (MEF, 2015).

De esta manera, el MEF (2015) espera que la inversión pública crezca en 15.3% al mismo tiempo que la inversión pública, a través de la modalidad de Asociaciones Público Privadas, duplique el nivel de ejecución de sus proyectos. Asimismo, espera que las exportaciones no tradicionales crezcan en 5.8% en el 2016 y se complemente con un mayor crecimiento de la producción de los principales proyectos mineros tal como Las Bambas, la ampliación de Cerro Verde, Toromocho, Constancia y Antamina.

En consiguiente, de acuerdo a las estadísticas de Empleo y Previsión Social publicadas por INEI (2015), este potencial crecimiento económico se reflejaría en los índices de la población económicamente activa (PEA), que para el caso de Lima Metropolitana la constituían 5'121,400 personas representando el 31.23% del PEA a nivel nacional al 2014. Asimismo, dentro del PEA ocupado del 95.1% en Lima Metropolitana, se observó un crecimiento del empleo adecuado de 35.0% en 2004, a 64.1% en 2014; reflejando un incremento sostenido en la última década que permitió reducir sistemáticamente la PEA

subempleada de 56.5% a 31% en el mismo lapso de tiempo. Adicionalmente, se ratificó un decrecimiento sostenido de la PEA desocupada de 8.5% en 2004 a 4.9% en 2014.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Según R. Arellano (2010), los estereotipos sobre los niveles sociales en América Latina en especial en Perú y México ya no corresponden a la realidad social, porque no responden a los inmensos cambios sociales ocurridos en los últimos 30 años. De esta manera, R. Arellano (2010) propone seis estilos de vida con dos grandes ejes: (a) el nivel de ingreso, y (b) el de modernidad y tradición, los cuales están altamente correlacionados con una variable de tendencia y resistencia al cambio; paralelamente se encontró que la variable sexo también era importante para la clasificación de grupos. Los estilos de vida en mención son: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras, y (f) resignados (ver Figura 15).



Figura 15. Estilos de vida en Perú y México

Adaptado de “Comportamiento de los Consumidores y Segmentación de Mercados,” por R. Arellano, 2010, *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*, p. 89. Copyright 2010 por Pearson Educación de México.

En base a estos nuevos estereotipos sociales basados en estilos de vida; especialmente, el sofisticado, el progresista y el adaptado; se puede explicar por qué en la actualidad, los clientes tanto privados como públicos requieren una solución integral la cual incluya dispositivos sofisticados de seguridad electrónica (Antúnez, 2011), provocando un cambio de estrategia en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana, ya que ahora es necesario atender nuevos clientes con nuevas necesidades tecnológicas.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En el punto 3.1.2 se vio que el Perú solo invierte el 0.15 % de su presupuesto en ciencia, tecnología e innovación, por otro lado la conectividad a través del Internet está logrando que los niños desde los seis años usen este medio de información y entretenimientos. De acuerdo a INEI (2015), en Lima Metropolitana el 58% de la población mayor de seis años ya usan Internet.

Esta brecha entre la inversión por parte del Estado en ciencia, tecnología e innovación y el avance tecnológico en el mundo que ingresa al Perú, ha creado un desfase entre el Estado y las necesidades de la población, pero ésta gracias a su inventiva y deseos de progresar innovaron terminales de Internet a precios accesibles; de esta manera, en los últimos años los hogares con servicio de Internet han pasado de 0.5% en el año 2001 a 22.1 % en el año 2013.

La iniciativa del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) de establecer incentivos tributarios a las empresas privadas que inviertan en investigación científica, tecnológica e innovación, espera cubrir esta brecha. De esta manera, de acuerdo a CONCYTEC (2006), se ha elaborado un Plan Nacional Estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano al 2021, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y continuar con el manejo responsable del medio ambiente.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

El Ministerio de Ambiente es el organismo que regula la legislación ambiental en el Perú, en su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2013-2016 ha establecido cuatro ejes estratégicos: (a) Estado soberano y garante de derechos, (b) Mejora de la calidad de vida con ambiente sano, (c) Compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales, (d) Patrimonio natural saludable (MINAM, 2012).

Sin embargo, de acuerdo al portal interactivo Environmental Justice Atlas (2016), desarrollado por el Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), se muestra que actualmente el Perú tiene 63 conflictos ambientales latentes, que lo ubican como el sexto país con mayor número de conflictos ambientales en el mundo. En la región latinoamericana, el Perú se ubica en el tercer puesto en relación a conflictos ambientales, luego de Colombia y Brasil con 117 y 68 conflictos latentes respectivamente.

Asimismo, se puede observar que de los 63 conflictos ambientales identificados, 43 de ellos se encuentran relacionados a la extracción de minerales; es decir un 68.25% del total de conflictos ambientales se relacionan en la actualidad a empresas mineras y su relación de responsabilidad social y ambiental con las respectivas comunidades de impacto. En un segundo nivel de relevancia se muestran los conflictos ambientales relacionados a la extracción de combustibles fósiles (11.11%) y la administración del agua (9.52%).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de evaluación de Factores Externos pondera los factores determinantes de éxito que se dividen en oportunidades y amenazas. Estos factores son los resultados del análisis de la evaluación externa (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1 Crecimiento económico de organizaciones privadas y gubernamentales en Lima Metropolitana.	0.10	2	0.20
O2 Creciente demanda de sistemas de seguridad y vigilancia por incremento de la inseguridad.	0.11	3	0.33
O3 Existencia de tratados de libre comercio (TLCs) con países desarrolladores de tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	0.09	2	0.18
O4 Interés en servicios de tecnología que complementen y potencien las capacidades de profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	2	0.22
O5 Necesidad de un sistema de seguridad y vigilancia privado que se integre con organismos gubernamentales.	0.12	1	0.12
Subtotal	0.53		1.05
Amenazas			
A1 Desacuerdos gubernamentales para la legislación y reglamentación de normatividad en seguridad y vigilancia electrónica.	0.08	1	0.08
A2 Disminución del presupuesto para desarrollo tecnológico en organismos privados y gubernamentales.	0.10	2	0.20
A3 Barreras políticas y gubernamentales para el acceso y la implementación de tecnologías avanzadas en seguridad y vigilancia.	0.09	1	0.09
A4 Incremento de bandas delictivas organizadas en Lima Metropolitana.	0.12	2	0.24
A5 Continuo crecimiento de conflictos sociales referentes a temas laborales.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.47		0.69
Total	1.00		1.74

3.5. El Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana y sus Competidores.

Como todo sector económico, el de la seguridad privada puede ser analizado empleando herramientas de la administración de empresas. Uno de los modelos más útiles es el de análisis estructural de sectores económicos de Michael Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo para el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana. Asimismo, determina la estructura y la atractividad del sector donde

compite. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen (D'Alessio, 2014).

El incremento de la sensación de inseguridad de los países latinoamericanos, así como la generalizada percepción de ineficacia por parte de las instituciones encargadas del control y la prevención de los delitos ha generado una explosiva demanda de seguridad privada. Es así como la industria de la seguridad presenta niveles de crecimiento alto y sostenido en la última década en todos los países de la región; especialmente cuando de acuerdo a Carrión, Zárate y Zechmeister (2015), América Latina ha desplazado a África y a Asia como la región con la tasa más alta de homicidios intencionales o dolosos; registrando 23 asesinatos por 100,000 habitantes en comparación de 11.2 homicidios registrados en la región Sub-Sahariana y los 4.4 homicidios en la de región de Asia del Sur por cada 100,000 habitantes.

De esta manera, la seguridad privada está en crecimiento especialmente en Latinoamérica por una mezcla de razones políticas y económicas relacionadas al crecimiento de la riqueza y a la disminución de los presupuestos de seguridad pública. No obstante, en América Latina, el crecimiento es impulsado principalmente por el aumento de la violencia; así, aun cuando los cuerpos privados de policía crecen en todo el mundo, América Latina es la región donde ese auge está acompañado por crecientes tasas de homicidio, secuestro y extorsión (PNUD, 2013).

Lamentablemente el crecimiento no ha ido de la mano de una regulación eficiente por parte del Estado, muy por el contrario, la mayoría de países se encuentran con limitadas capacidades gubernamentales para monitorear la capacitación del personal, su adecuada contratación así como los resultados de su accionar. En algunos contextos la presencia de la seguridad privada constituye un incremento potencial de la demanda policial para casos vinculados incluso con falsas alarmas. La multiplicidad de áreas donde se registra un

incremento de la presencia de guardias, vigilantes, guardaespaldas, monitores, entre otras figuras creadas por la industria es evidente. Pero no sólo los privados contratan este tipo de seguridad, paradójicamente, en muchos contextos, es el Estado el principal demandante de este tipo de vigilancia para sus diversos establecimientos; tal como los locales de la Presidencia de Consejo de Ministros en el Perú (PCM, 2015).

El sector de seguridad y vigilancia actualmente requiere reforzar la formalización de los servicios de seguridad privada, según Inga (2015) el 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales, para ello las instituciones del Estado como el Ministerio de Trabajo y SUCAMEC junto con el sector privado, deben trabajar en formalizar y controlar que las empresas cumplan con las leyes laborales y tener a sus trabajadores dentro de los beneficios de ley. En la Figura 16 se muestra informaciones del mercado de la empresa privada en el Perú, de 694 empresas autorizadas en 2015, sólo 200 han sido formalizadas entre el 2013 y 2014.



Figura 16. El mercado de empresas de seguridad privada en el Perú. Tomado de “El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales,” por C. Inga, *El Comercio*, 2015. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-noticia-1798589>

De acuerdo Carrión et al. (2015), el Perú tiene la más alta tasa de victimización por delincuencia en toda la región; así, el 30.6% de ciudadanos peruanos declara haber sido víctima de al menos un acto delincencial en 2014; le siguen los ciudadanos ecuatorianos en un 27.5%, y argentinos junto con venezolanos en un 24.4% (ver Figura 17). De esta manera, el Perú se ha convertido uno de los países donde la inseguridad es la principal preocupación de la población, muy por encima de otros problemas, tal como la como la pobreza o el desempleo. Este hecho ratifica el análisis realizado por el PNUD (2013) en relación a inseguridad en el barrio, en donde el Perú ya mostraba en 2012 la tasa más alta de América Latina (50%); seguida de Venezuela con el 43.7%, El Salvador con 42.5%, Bolivia con 39.8%, República Dominicana con 38.6% y Ecuador con 38.1%.

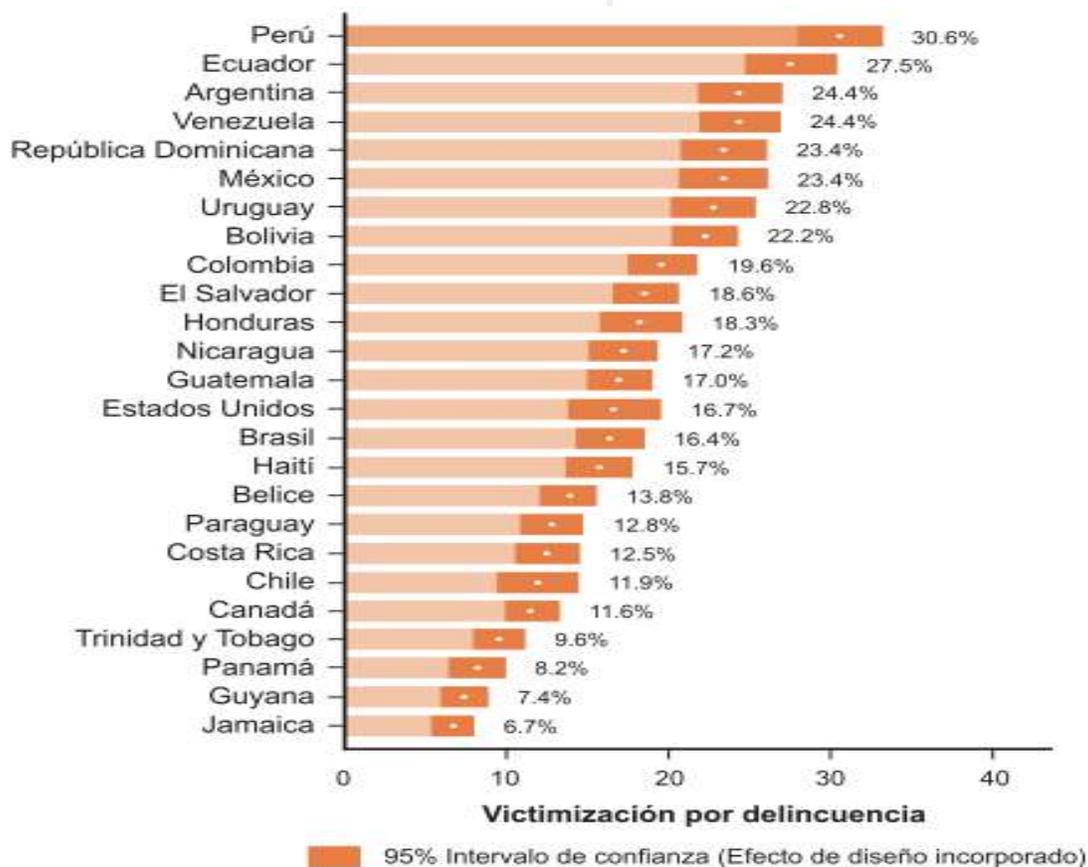


Figura 17. Tasas de victimización por delincuencia, 2014.

Tomado de "Crimen y violencia en las Américas" por J. F. Carrión, P. Zárate, y E. J. Zechmeister, 2015, *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas*, p. 17. Copyright por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

De igual manera, de acuerdo al Mapa de la Inseguridad realizado por el PNUD (2013) en relación a la victimización directa en 2012, el Perú también ya encabezaba la lista junto con Ecuador con el 28.1%; seguidos de Bolivia con 27.8%, México con 23.1%, Uruguay con 22.8%, Argentina con 21.3% y Colombia con 21%. Adicionalmente, el análisis de factores detrás del delito del informe del PNUD (2013) mostraba que la reducción de la pobreza en la última década en el Perú, no necesariamente ha significado una reducción de robos u homicidios; es así que se muestra a la deserción educativa como un factor relevante de la violencia en el Perú, en especial cuando al 2013 el 24.8% no acabó la primaria, el 62.9% no acabó nueve años de escolaridad y el 87.1% de internos entrevistados no culminó doce años de proceso escolar; siendo el nivel secundario en donde se registró el mayor porcentaje de abandono.

Sin embargo, el PNUD (2013) también muestra al Perú como el país con mayor porcentaje de internos que fue miembro de la policía o las fuerzas armadas, así el 24.9% registrado el 2013, es seguido por países de Centro América tal como El Salvador con 11.6% y México con el 10.1%; esta estadística se encuentra muy por encima de países de la región Suramericana tal como Chile con el 6.1% y Argentina junto con Brasil con el 6%; asimismo, de aquellos internos que en los seis meses anteriores a la detención habían comprado un arma de fuego en el Perú, 47.4% declaró que se la dio un amigo o un policía.

En consiguiente, las estadísticas refieren a una creciente inseguridad ciudadana más aún cuando de acuerdo al Mapa de Inseguridad del PNDU (2013) el 30% de reclusos encuestados peruanos refiere haber robado anteriormente más de 10 veces antes de ser aprehendidos; así en el Perú el monto promedio de robos se ubica en USD 33,200 el más alto de los países Latinoamericanos, seguido por Brasil con USD 30,200 y Chile con USD 27,000. Sin embargo, esta tendencia ya se venía mostrando desde la última década, así Dammert (2008) a principios de la misma mencionó que:

La percepción de inseguridad que viven la mayoría de países latinoamericanos así como la sensación de que los gobiernos no logran impactar la tendencia al aumento de la delincuencia, han tenido como consecuencia el incremento de la seguridad privada. En todos los casos estudiados se presenta un crecimiento de la importancia de la industria en promedio en 8% anual en los últimos años (p. 28).

De esta manera, expone comparativamente un crecimiento de la industria por región la cual se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6

Crecimiento de la Industria de Seguridad Privada por Región en 2006 (valores de mercado)

Región	Mercado (MM Dólares)	Crecimiento (%)
Norteamérica	49,200	7-8
Europa	37,800	6-10
Japón	7,400	7-9
Latinoamérica	6,500	9-11
Resto del Mundo	16,200	10-12
TOTAL	117,100	7-8

Nota. Adaptado de “Seguridad Privada: ¿Respuesta a las necesidades de seguridad pública en conglomerados urbanos?”, por Lucía Dammert, 2008, p. 28. Copyright 2008 por el Departamento de Seguridad Pública de la Organización de los Estados Americanos.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.

Importancia del volumen para el proveedor. Dentro del sector de la seguridad privada, los dos subsectores principales en la demanda son el de la seguridad física y el de la seguridad electrónica. El de seguridad física esencialmente consiste en la provisión de guardias de seguridad y su esquema de supervisión. El de seguridad electrónica se basa en la instalación y monitoreo de elementos de seguridad electrónica tales como cámaras, sensores, entre otras. Ambos servicios suelen ser proporcionados por las mismas empresas y la tendencia general marcha hacia la complementación de lo físico y lo electrónico, con un crecimiento sustancial de esta última parte del negocio. Salvo el recurso humano, el

subsector de la Seguridad Física consume relativamente pocos insumos y éstos son poco especializados: uniformes, equipos de comunicaciones, armamento, vehículos, entre otros. Aquí los proveedores del sector tienen poco poder negociador sobre las empresas de seguridad.

En el subsector de la seguridad electrónica, la situación es diferente. Aunque la seguridad física es fuerte consumidora de insumos tecnológicos de seguridad, no existen desarrollos tecnológicos locales de significación, por lo que la seguridad electrónica se abastece de insumos en distintas fuentes. Una parte de los insumos, que podríamos considerar mercadería indiferenciada, tal como los sensores más simples, en parte se fabrica localmente y en parte se compra directamente a proveedores del exterior de la región, principalmente en USA y Japón.

Otra, relacionada con equipamiento más sofisticado o especializado, generalmente se compra directamente en el exterior, o en el país a representantes de grandes proveedores mundiales tales como Sony, Motorola, Sensormatic, entre otras. Estas empresas proveedoras cuentan con una fuerte diferenciación de marca y producto y son fijadoras de precio a nivel mundial, de modo que cuentan con alto poder negociador y en este caso las empresas de seguridad aceptan lo que mande los proveedores.

Capacidad de integración hacia adelante. Históricamente esta no ha sido una amenaza para el sector, debido a que sus proveedores en general no buscan instalar sus propias empresas de seguridad. En otras situaciones se comprueba lo opuesto: se forman alianzas estratégicas entre empresas de seguridad privada y proveedores de insumos tecnológicos para realizar proyectos en común para licitaciones o presentaciones ante grandes clientes.

Diferenciación de insumos. En la seguridad física que compra ropa, vehículos, entre otras; existe poca diferenciación entre los proveedores de insumos, es poco importante para la

calidad del producto. En los insumos relacionados con la seguridad electrónica, en cambio, la situación puede ser diferente según el segmento que se considere. Aquí la búsqueda de diferenciación es una estrategia de uso frecuente y creciente por parte de los grandes proveedores internacionales, que invierten cifras enormes en investigación, desarrollo y estrategias intensivas en marketing en sus casas matrices. Localmente no existe un desarrollo de significación en la materia. Esta diferenciación, tanto tecnológica como simbólica, permite a los proveedores cobrar altos precios y funciona para ellos como una barrera de protección frente a la sustitución.

Presencia de insumos sustitutos. En ambos casos, la seguridad física y la seguridad electrónica, gran parte de los insumos no tienen sustitución posible. El caso es diferente en el área tecnológica, en la que en ocasiones para la misma función - por ejemplo la de comunicaciones - pueden emplearse tecnologías alternativas que funcionan como sustitutos recíprocos. Muchos proveedores de tecnología - como por ejemplo Motorola o Sony - realizan fuertes inversiones y presentan continuas innovaciones de producto y/o proceso. Esto les garantiza altas rentas mientras dura la situación monopólica derivada del adelanto tecnológico.

Producto muy importante para la empresa. En algunos casos se realizan incorporaciones de tecnología que dependen de insumos exclusivos fabricados por un solo proveedor, lo que brinda a éste la posibilidad de cobrar altos precios por ellos.

Relación de tamaño entre proveedor y empresa. Muchos proveedores de insumos son empresas pequeñas con las que al menos las grandes empresas de seguridad pueden negociar condiciones favorables de calidad, precio, condiciones de entrega, entre otras. Otros proveedores son empresas multinacionales, de mucho mayor tamaño que las organizaciones competidoras. Cuando una pequeña empresa de seguridad negocia, por ejemplo, con grandes

proveedores mundiales de electrónica, lo hace desde una posición de precio - aceptante dada la diferencia de escala entre ambos.

Traslados hacia atrás de aumentos. Los grandes proveedores suelen estar en condiciones de aumentar sus precios sin que las empresas de seguridad tengan mucho espacio para trasladar el aumento a sus clientes. Pocos aumentos en el costo de equipamiento, sueldos y otros insumos pueden ser trasladados a sus precios por los competidores.

Considerando globalmente al sector de la seguridad privada, la parte sustancial del costo de las empresas competidoras se relaciona con dos puntos:

- Pago de salarios, cargas sociales, entre otras a su personal. En estas condiciones el poder negociador de los proveedores - considerados en conjunto - es relativamente bajo, y no representa una amenaza para el negocio.
- Pago a proveedores de equipos de tecnología, sean equipos de comunicación, vigilancia, información y/o tecnológicos, los proveedores de estos equipos son variados y cuentan con representantes en el país, al tener una amplia cartera de proveedores con también una oferta cambiante y mayor, el poder de negociación es alto.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores.

Concentración de compradores. Los compradores ganan poder negociador cuando están concentrados o compran en grandes volúmenes. Este es el caso de los mayores grupos empresarios, las cadenas de centros comerciales, los bancos con cientos de sucursales, las principales empresas de prestación de servicios públicos, entre otras.

Producto poco diferenciado. Cuando el servicio que prestan las empresas competidoras no está suficientemente diferenciado, se comporta como *commodities* y se compra por precio. Esto ocurre con muchos de los servicios del sector particularmente en seguridad física, varios segmentos de seguridad electrónica, transporte básico de caudales,

consultoría, investigaciones y entrenamiento de baja complejidad, entre otras. Las organizaciones que han logrado alguna clase de diferenciación pueden cobrar aranceles superiores, aunque en los últimos tres años el margen diferencial de precio se ha reducido drásticamente.

Costo de cambio de proveedor. Cuando cambiar de proveedor no tiene un costo importante para el cliente, éste gana poder de negociación. Cambiar de proveedor de servicios de Seguridad en mercados tan indiferenciados casi no tiene costo para la mayor parte de los clientes. Esto representa un fuerte factor disuasivo para el aumento de precios y obliga a los proveedores a una continua renegociación de precios desde una posición de debilidad, incluso frente a sus clientes estables.

Posibilidad de integración hacia atrás. Existen clientes con la posibilidad cierta de “integrarse hacia atrás” para brindarse su propio servicio de Seguridad. Este es el caso de cualquier gran cliente institucional que decida contratar su propio personal de Seguridad. Ha habido numerosos casos en este sentido, de grandes clientes institucionales que deciden organizar su propia seguridad luego de sufrir experiencias desafortunadas con compañías de Seguridad contratadas.

En los segmentos más indiferenciados de la oferta, tales como los servicios básicos de seguridad física o de seguridad electrónica, que el cliente se integre hacia atrás y produzca sus propios servicios de seguridad no resiente la calidad de estos servicios. De hecho, en algunos casos estos servicios propios son de muy alta calidad, equiparables a los mejores del mercado. Pero en Seguridad y Vigilancia, al igual que en cualquier otro sector económico, no existe la magia. Cuando un cliente decide montar su propia estructura de seguridad y obtiene un servicio mejor que el que le prestaban las empresas de seguridad privada contratadas, seguramente también sus costos son más altos que los que pagaba. Ocurre que,

en general, aquí hay un fuerte componente de costos ocultos y de subsidios cruzados, que no existe cuando se contrata a un proveedor externo.

Bajas ganancias de los clientes. Cuando los clientes tienen bajas ganancias tratan de minimizar todos sus costos. Esto ocurre con muchos clientes institucionales que están en dura competencia en sus propios mercados, y buscan negociar fuertes descuentos en los precios de todos sus proveedores, sobre todo en los que más fácilmente se influyen. El tema es que en seguridad, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores económicos, las empresas del sector no pueden trasladar a sus proveedores (que en seguridad son casi por completo mano de obra) los descuentos que hacen a sus clientes. Si un cliente paga aranceles inferiores a los de práctica en el sector, la empresa de seguridad no puede negociar bajas de salario con sus empleados, porque ya paga el mínimo que marca la ley.

En esta situación o bien la empresa de seguridad adopta conductas fraudulentas o delictivas para proteger su margen de ganancias, o resigna ganancia neta. De este modo, el cliente se beneficia con parte de la renta producida por el sector de la seguridad, por su mayor poder negociador.

En general, existen segmentos del sector en el que los clientes carecen de poder negociador. En estos segmentos, la baja de precios es motorizada por otra fuerza, la de la aguda rivalidad entre numerosas empresas competidoras. En otros segmentos los grandes clientes tienen fuerte poder negociador, y en ocasiones imponen condiciones que dejan a los competidores en la disyuntiva de trabajar con ganancias mínimas o directamente por debajo de su punto de equilibrio o no trabajar. Muchos de estos clientes institucionales también tienen la capacidad real de integrarse hacia atrás.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos.

Tipos de sustitutos. Diferentes tipos de servicios de seguridad pueden presentar distintos sustitutos. Puede haber sustitución tecnológica, comercial o de otros tipos.

Generalmente la sustitución presenta una mezcla de tecnología y comercialización. Para muchos servicios de seguridad no existe sustitución posible. Por ejemplo aumenta el empleo de diversas formas del “dinero electrónico”, pero sigue existiendo la necesidad de transporte físico de valores. O si se requiere realizar una investigación compleja, el empleo de medios electrónicos no reemplaza al investigador entrenado al momento de interpretar los hallazgos.

Desde un punto de vista estructural, cada prestación de seguridad que se realiza empleando un sustituto es una prestación menos que realiza una empresa del sector. Los sustitutos, entonces, compiten con las empresas de seguridad disminuyendo su rentabilidad esperada.

Abaratamiento de sustitutos. Cuando disminuye rápidamente los precios de los productos electrónicos de consumo durables de producción masiva, entre los cuales ya se cuentan muchos insumos para seguridad. Aunque ya hoy los particulares tienen acceso a instrumental hogareño sencillo de seguridad y en el futuro próximo se introducirá equipamiento mucho más sofisticado accesible al público, esta no es una real amenaza para el sector. Sí lo es, en cambio, la tendencia irreversible a la reducción de costos, que fuerza el reemplazo de personal de seguridad por medios electrónicos.

Sustitución inducida por los competidores. Están floreciendo las actividades sustitutivas inducidas por los propios competidores para bajar sus costos. Ante la posibilidad de la pérdida de clientes por temas de precios, las propias empresas de Seguridad sustituyen sus servicios por otros con diferentes componentes físicos y electrónicos que les permitan retener a ese cliente. Con esto potencialmente pueden lograrse varios beneficios; mejora la efectividad del uso de los recursos de la organización, puede crearse una barrera más eficaz contra los competidores, y disminuyen los costos del cliente.

Tomadas en su conjunto, las tendencias de sustitución no son una amenaza fuerte para las compañías de seguridad, y esta fuerza es positiva para el sector.

3.5.4. Amenaza de los entrantes.

Barrera de requisito de capital. Desde hace unos pocos años las barreras de capital se han ido elevando, en especial debido a la evolución tecnológica, al ritmo de obsolescencia del equipamiento, y a la sofisticación de las necesidades de la demanda. Ya desde la década de los '90, prácticamente no se observa el ingreso de nuevos competidores de importancia. En la actualidad la oferta del sector aumenta esencialmente gracias al crecimiento de la capacidad instalada de los competidores existentes.

La barrera del costo de cambio de proveedor. En la mayor parte de los casos el cambio de proveedor de servicios de seguridad privada prácticamente no tiene costos para el cliente. Esta es una de las razones del fuerte poder negociador que poseen los grandes clientes institucionales del sector. Esto está comenzando a cambiar por diferentes causas. Algunos competidores están mejorando su diferenciación por mejoras en su calidad y complejidad de gestión y de servicio, trabajando sobre su posición de costos e invirtiendo en la creación de valor de marca. Esto eleva las barreras al cambio de proveedor.

Política gubernamental. Las leyes que regulan la industria tienen alto impacto en las empresas de seguridad privada. La regulación de la remuneración mínimo vital es un riesgo que asumen las empresas de seguridad que hacen uso intensivo de mano de obra. Cuando la Remuneración Mínima Vital aumenta los clientes no siempre están dispuestos a asumir el incremento del costo. Por lo tanto, la política gubernamental es una barrera de ingreso que hace menos atractiva la industria.

De otro lado, el Gobierno tiene a la mejora de la seguridad entre sus principales estrategias del Ministerio del Interior y también entre sus Intereses Nacionales, al estar aún en etapa de implementación el plan de seguridad ciudadana, se espera que ella mejore y los índices de inseguridad se reduzcan.

Economías de escala. En los últimos años el avance tecnológico ha alcanzado a prácticamente todas las especialidades de la prestación de servicios de seguridad, con lo que la escala se está volviendo una barrera creciente al ingreso de nuevos competidores.

La escala mínima eficiente para competir está fuertemente condicionada por las inversiones necesarias en infraestructura y equipamiento. Inversiones cada vez mayores requieren mayor caudal de clientes y mayores plazos de repago, en un círculo que se realimenta favoreciendo la creciente concentración del sector.

Diferenciación de producto. Los intentos de diferenciación en general se relacionan con mejoras tecnológicas de proceso, o con incorporación de equipamiento de seguridad electrónica. Estos intentos son rápidamente neutralizados por imitación. Algunas organizaciones han comenzado a buscar diferenciación a través del entrenamiento mejorado de sus colaboradores, del prestigio personal y contactos provenientes de la incorporación de retirados recientes de las Fuerzas Armadas con reputación. Además de ello, las organizaciones buscan la especialización en ciertos segmentos de seguridad, de estrategias más intensivas en marketing, entre otras. En otros casos se ha mejorado substancialmente la atención y el servicio a los clientes empleando una combinación de recursos: una moderada mejora edilicia, entrenamiento del personal de contacto y monitoreo continuo de la satisfacción de los clientes ante cada modificación realizada.

Los factores mencionados llevan a concluir que las barreras de ingreso al sector de la seguridad privada, que históricamente fueron muy bajas, están aumentando rápidamente, convirtiéndose en una barrera de protección para las organizaciones del sector.

Identidad de marca. Desde el punto de vista de la mayor parte de los grandes clientes de seguridad privada, salvo excepciones la identidad de marca casi no existe. Pocas empresas han hecho un trabajo sistemático de construcción de marca, ya que el esfuerzo de casi todos los competidores más bien suele enfocarse en mejorar la calidad de la producción del

servicio. En otros casos la identidad de marca surge inicialmente del prestigio técnico del profesional, reforzado por sus valores personales reconocidos en el sector, recientemente algunas organizaciones han incorporado a profesionales en marketing y comercialización. De todos modos estos profesionales tienen una curva de maduración propia, y por otra parte muy pocas empresas realizan actividades de marketing consistentes con estrategias claras y coherentes en el tiempo.

Curva de aprendizaje en seguridad. Los requisitos de aprendizaje en servicios de seguridad privada son sumamente dispares. En algunos casos estos requisitos son bajos y la evolución tecnológica los disminuye aún más. Los competidores de menor tamaño tienen baja complejidad prestacional y administrativa y carecen por completo de tecnología de comercialización. Estos factores, por lo tanto, no limitan el ingreso de nuevos competidores en estos segmentos relativamente indiferenciados.

Las organizaciones de seguridad más complejas están estableciendo curvas de aprendizaje tanto en sus actividades primarias como en las de apoyo. En actividades primarias se ven diferencias en la logística que en las principales empresas de seguridad presenta gran complejidad, en operaciones, servicio y, más recientemente, en su comercialización.

3.5.5. Rivalidad de los competidores.

A nivel nacional, las empresas tienen una competencia muy fuerte. Según la naturaleza de la competencia, las empresas de seguridad privada en el Perú se encuentran en una industria de competencia agresiva donde la posición líder depende de ser el pionero en desarrollarlo. Asimismo en la etapa o ciclo de la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, motivo por el cual debe ser revisado y/o actualizado con frecuencia.

En este sentido, en 2013, la empresa sueca Securitas, una de las líderes en servicios de seguridad privada, vigilancia especializada, control de alarmas, consultoría e investigación;

resaltaba la importancia de sus principales competidores a nivel mundial tal como se puede apreciar en la Tabla 7.

Tabla 7

Descripción de las principales empresas de seguridad y vigilancia en los mercados mundiales en 2013

	G4S	Prosegur	Allied Barton
País de origen	Reino Unido	España	EE. UU.
Propiedad	Cotizada	Cotizada	Privada
Empleados	620,000	150,000	55,000
Principales mercados	Norteamérica, Latinoamérica, región nórdica, Reino Unido, Europa Oriental y nuevos mercados.	Latinoamérica, Europa, Asia y Oceanía.	EE. UU.
Principales servicios	Vigilancia, control de alarmas, sistemas de seguridad, gestión de seguridad de instalaciones, consultoría y servicios de transporte seguro.	Vigilancia, control de alarmas, sistemas, alarmas y tratamiento de efectivo.	Vigilancia, rondas y control de antecedentes.

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2013,” por Securitas, 2013, p. 9. Copyright 2013 por Securitas.

Si bien esta tabla muestra las empresas con una mayor presencia en el mercado mundial, a nivel nacional las de mayor relevancia son:

J&V Resguardo (Liderman). Posee reconocimientos nacionales e internacionales como el *Great Place to Work* en Latinoamérica 2014, asimismo el premio a la Responsabilidad Social Laboral 2014 y tuvo un objetivo de crecimiento para el 2015 del 17% en Perú y 20% en Ecuador.

Prosegur. Multinacional reconocida y referente a nivel mundial, con más de 35 años de historia y presente en cuatro continentes, empresa comprometida con la creación de valor

sostenible en el largo plazo para su comunidad vinculante. Tiene un mercado de logística de valores del 52%. Tuvo un plan de crecimiento del 15% para el 2015.

G4S SAC. Multinacional reconocida y referente a nivel mundial, con más de 100 años de historia y ocupando el primer lugar en el ranking mundial de empresas de seguridad. Presencia en más 125 países, tuvo un plan de 25% de crecimiento para el 2015.

Securitas. Referente mundial, opera en 51 países de cuatro continentes, tiene como objetivo ampliar su presencia global y tuvo un plan de crecimiento del 15% para el 2015. Es la empresa de seguridad más renombrada del mundo.

3.6. El Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana y sus Referentes

Para hacer las comparaciones entre las principales ciudades en el sector seguridad a nivel latinoamericano y mundial se muestra el cuadro elaborado por The Economist (2015), donde se muestra el índice de las ciudades más seguras a nivel mundial. Esta información nos ayudará a establecer las principales ciudades competidoras y referentes a nivel mundial.

De esta información, la ciudad de Lima se encuentra en el puesto 33 a nivel mundial y la tercera a nivel latinoamericana, después de Santiago de Chile (puesto 28) y Buenos Aires (puesto 31). Lima se encuentra por encima de Río de Janeiro (puesto 35), Sao Paulo (puesto 40) y Ciudad de México (puesto 45).

Los países referentes en seguridad y vigilancia para Lima Metropolitana son Tokio (puesto 1), Estocolmo (puesto 4), Toronto (puesto 10), Abu Dhabi (puesto 25). Se considera estos países por ser los mejores en Norte América, Europa, Asia – Pacífico, Medio Este y África de acuerdo la Figura 18. La lista completa se muestra en el Apéndice A.

The Economist (2015), consideró cuatro categorías para analizar cada urbe: (a) seguridad digital, (b) seguridad en salud, (d) seguridad de infraestructura, y (d) seguridad personal, en la evaluación se consideran factores como la frecuencia de actos terroristas y

desastres naturales; también incluyen factores como las fuentes de energía, sistemas de comunicación y transporte y el riesgo de la delincuencia cibernética.

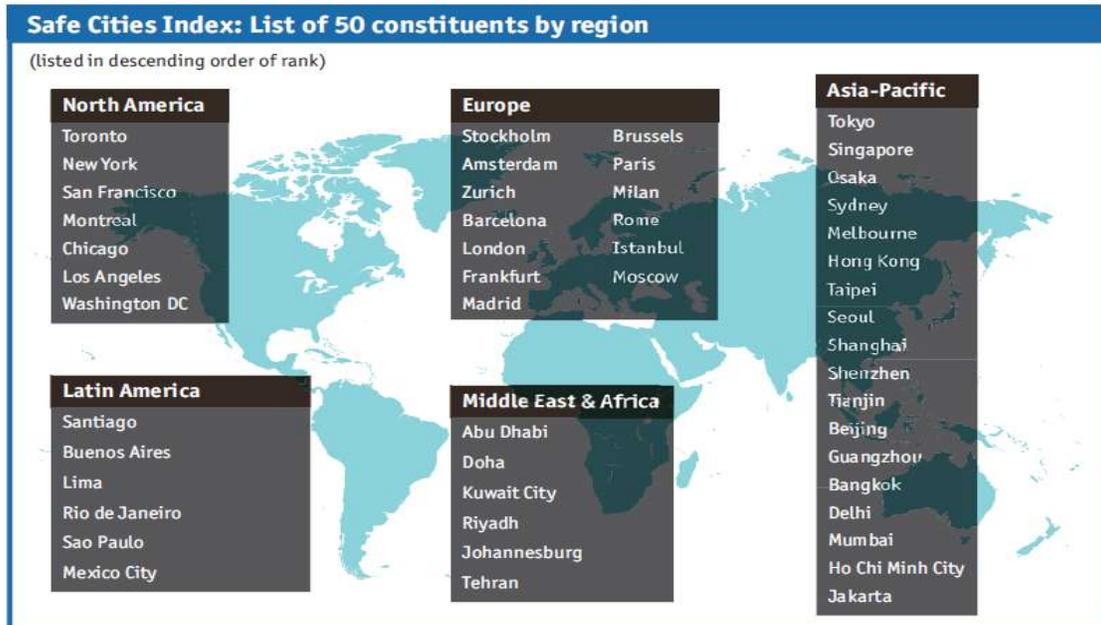


Figura 18. Lista de las 50 ciudades más seguras por región a nivel mundial. Tomado de “Safe Cities Index 2015” por The Economist, 2015, p. 3. Copyright 2015 por The Economist.

Según la investigación de The Economist (2015), la seguridad está estrechamente vinculada a la riqueza y el desarrollo económico. Esto se nota en el *ranking*, donde hay una clara división entre las ciudades más desarrolladas y las que están en desarrollo. Sin embargo, la riqueza de un país no es garantía de seguridad urbana.

En el caso de Lima Metropolitana, la mejor ubicación está en la categoría de seguridad personal, donde se ubica en la posición 15, esta categoría mide los aspectos más tradicionales de la seguridad de una ciudad en términos de sus niveles de delincuencia y la actividad ilegal, basándose en factores como el nivel de compromiso de la policía y la prevalencia de los delitos violentos.

Asimismo, de acuerdo a The Economist (2015), la seguridad urbana, por lo tanto, es un tema crítico que ha llegado a ser lo más importante en el tiempo, afirmar la seguridad pública significa enfrentar un amplio y creciente rango de riesgos, las nuevas amenazas

exigen nuevos enfoques. Las ciudades no pueden simplemente permitir que el miedo los lleve a retirarse detrás de los altos muros de barrios cerrados.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2014).

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. En relación a los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios que en una matriz EFE, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, los FCE son los elementos que le permiten a la industria alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro de la industria u organización, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

La Matriz de Perfil Referencial se elabora a partir de organizaciones de referencia que están en la misma industria pero que no compiten (D'Alessio, 2014).

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

Factores clave de éxito	Peso	Lima		ASEVA (Chile)		CAESI (Argentina)		ASOSEC (Colombia)		AMESIS (México)	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. Experiencia en el sector.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2. Uso de tecnología.	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56
3. Costos competitivos.	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51	2	0.34	1	0.17
4. Recursos humanos calificados.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5. Servicios flexibles adaptados a cada cliente.	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42
6. Compromiso con el cliente.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
7. Desarrollo de sistemas de información	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10
8. Cumplimiento de legislación laboral	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.60		2.89		2.89		2.71		2.39

Nota. ASEVA = Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transporte de Valores, CAESI = Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación, ASOSEC = Asociación Colombiana de Seguridad, AMESIS = Asociación Mexicana de Empresas de Seguridad Privada e Industria Satelital

Tabla 9

Matriz de Perfil Referencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

Factores clave de éxito	Peso	Lima		JNSA (Japón)		CoESS (Unión Europea)		CANASA (Canadá)		SAS (Singapur)	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. Experiencia en el sector	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2. Uso de tecnología.	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3. Costos competitivos.	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
4. Recursos humanos calificados.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5. Servicios flexibles adaptados a cada cliente.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42
6. Compromiso con el cliente.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7. Desarrollo de sistemas de información.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8. Cumplimiento de legislación laboral	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.60		3.69		3.61		3.56		3.61

Nota. JNSA = Japan Network Security Association, CoESS = Confederation of European Security Services, CANASA = Canadian Security Association, SAS = Security Association (Singapore).

3.8. Conclusiones

- De los resultados obtenidos de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se evidencia que el Sector se encuentre por debajo del promedio. Esta información muestra una situación favorable para continuar con la necesidad de realizar el Planeamiento Estratégico del Sector, aprovechando las oportunidades que brindan los convenios internacionales y realizando actividades que neutralicen las amenazas que limitan la inversión privada en tecnologías de seguridad electrónica.
- De los resultados obtenidos de la Matriz de Perfil Competitivo y Referencial, el *benchmarking* con las principales asociaciones de seguridad y vigilancia líderes a nivel mundial da una idea de los factores críticos de éxito que se deben mejorar. De esta manera, se podrá establecer los lineamientos que la agremiación tecnológica de las empresas del Sector en Lima Metropolitana necesitaría para hacer frente la creciente inseguridad de la que son víctimas clientes privados y gubernamentales.
- El éxito de la seguridad de clientes públicos y privados del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana está en parte limitada por la falta de inversión de capitales para la integración tecnológica de las diferentes organizaciones que pertenecerían al mismo, y asimismo, con organizaciones sociales y gubernamentales. De esta manera, actualmente no se muestra la implementación de una única red tecnológica capaz de ser percibida como eficiente por los clientes del Sector.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2014), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A).

Según D'Alessio (2014), el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Las variables a considerar son:

Reputación de la alta dirección. Según Hugo (2015), las estadísticas del Ministerio del Interior revelan que desde el inicio del actual gobierno de Ollanta Humala en 2011, un Ministro del Interior dura en el cargo un promedio de 184 días siendo el ministerio con más cambios en su alta dirección, actualmente se encuentra vigente el séptimo ministro de este gobierno. Así, los ministros de esta cartera duran poco porque es un sector complicado debido no solo a la existencia de muchos conflictos sociales, sino también a la desbordada violencia e inseguridad ciudadana que aquejan las principales ciudades del Perú. En consiguiente, los continuos cambios en este ministerio no ayudan a la realización de un trabajo integral y coherente a nivel de alta dirección, lo cual lamentablemente desprestigia la reputación del Ministerio del Interior; y por ende, la imagen que la Policía Nacional del Perú muestra a los ciudadanos.

Asimismo, se observan irregularidades en la contratación de seguridad privada para los locales de las propias entidades estatales tal como la Presidencia de Consejo de Ministros

(PCM), denunciándose a la alta dirección de este organismo público que ante la emergencia por falta de seguridad se adjudicaron buenas pros en tan sólo 15 minutos a empresas con apenas dos años de experiencia en el mercado tal como Corporación Varum S.A.C. (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2015).

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control. La toma de decisiones y control por parte del Ministro del Interior en el tema seguridad no han sido los mejores. Es por ello, la población tiene una percepción de inseguridad mayor a años anteriores. Muchos delincuentes son capturados, pero debido a las leyes que rigen en el país, están nuevamente en las calles y son reincidentes. En el mejor de los casos son apresados, pero existen bandas organizadas que operan desde penales y en sus celdas poseen todas las facilidades y comodidades como si estuvieran en libertad además de armas, artículo para comunicación, entre otras. Es por esta razón que las empresas optan por contratar empresas de seguridad privada para obtener mejores resultados en el tema de seguridad de instalaciones, bienes y personas en general.

Responsabilidad social. La seguridad privada genera valor social a los empleados y a la sociedad, siendo consciente y sensible ante la magnitud de los problemas sociales; donde se incorpora los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente; contribuyendo así al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de estos. En el caso de la seguridad pública, cuando hubieron conflictos sociales, la mayoría de veces hubieron denuncias por abuso de autoridad, se registraron muertos o heridos a causa de los enfrentamientos. Esto ha originado la destitución de varios Ministros del Interior.

Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores. Los continuos cambios en el ministerio demuestran que los trabajos no están dando los resultados esperados y mucho menos son de calidad salvo algunos trabajos muy puntuales. No basta solamente

con ser ex militar o tener una vasta cantidad de asesores conocedores de la problemática en el país. La modificación de las leyes, la elaboración de estrategias y un trabajo de largo plazo serán necesarios para hacer frente a la inseguridad ciudadana reinante en el país. Para el caso de las empresas de seguridad privada más reconocidas, los trabajos que brindan son especializados, las empresas gozan de un prestigio de muchos años a nivel nacional e internacional.

Estilo de liderazgo usado. Cada uno de los ministros que han trabajado han tenido sus propias características de liderazgo por lo que no hay un patrón uniforme para el puesto. Lo mismo sucede con el serenazgo y la seguridad privada; en consiguiente, para obtener un liderazgo en seguridad, es necesario integrar la Policía Nacional, los serenazgos y la seguridad privada con el propósito que todo este orientado hacia un mismo objetivo.

Sistema de planeamiento estratégico. De acuerdo al Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018: Acuerdo Nacional por la Seguridad Ciudadana, desarrollado por el Ministerio del Interior (MININTER, 2013), se han identificado los siguientes seis objetivos estratégicos: (a) disponer de un Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana articulado y fortalecido, (b) Promover la participación de los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y los medios de comunicación para enfrentar la inseguridad ciudadana, (c) fortalecer a la Policía Nacional del Perú como una institución moderna, con una gestión eficaz, eficiente y con altos niveles de confianza ciudadana, (d) implementar espacios públicos seguros como lugares de encuentro ciudadano, (e) mejorar el sistema de administración de justicia para la reducción de la delincuencia, y (f) reducir los factores de riesgo social que propician comportamientos delictivos. Asimismo, los distritos también poseen sus planes estratégicos de seguridad ciudadana tal como las empresas de seguridad privada; sin embargo estas últimas solo son de carácter institucional.

Imagen y prestigio de las organizaciones públicas. La Policía Nacional del Perú tiene múltiples denuncias por abuso de autoridad y corrupción. Además de algunos casos en los cuales se comprueban que son pertenecientes a bandas delictivas y que algunos malos policías hasta proveen armas a las bandas delictivas. La imagen y prestigio de los encargados de brindar seguridad a la ciudadanía no es la mejor en estos momentos. Las empresas de seguridad privada más reconocidas tienen un prestigio ganado a través de muchos años desempeñando sus servicios a diversos clientes en el mercado nacional e internacional. Para el caso del serenazgo, en algunos distritos están ganando prestigio debido a los trabajos realizados y al equipamiento con el cual está implementado. Lamentablemente esto no es en todos los distritos debido a las limitantes que tienen algunos municipios.

4.1.2. Marketing y ventas (M).

Según D'Alessio (2014) el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las condiciones de competencia y globalización. Las variables a considerar son:

Concentración de las ventas de productos o por consumidores. Los productos en cuestión de seguridad que las personas y/o empresas adquieren a empresas prestadoras de servicios van desde la seguridad personal, la seguridad electrónica, la seguridad de valores, entre otras. Los principales consumidores de estos productos son las empresas y empresarios que necesitan de seguridad personal. Para el caso de la seguridad pública y el serenazgo los consumidores es la población en general.

Política de precios: flexibilidad de precios. Muy aparte de la Policía Nacional hay empresas que brindan el servicio de seguridad. En el mercado existen muchas empresas formales y, en mayor cantidad, informales. Los precios son variables y dependen de la empresa prestadora del servicio que se contrata y del prestigio que tenga en el mercado

nacional e internacional; asimismo, por el grado de especialización de las personas que dan el servicio y por la tecnología a utilizar.

Participación de mercado. La seguridad ciudadana, la educación y la salud fueron los principales objetivos para el gobierno el año 2015. Según Ríos (2014) para el año 2015, del total del presupuesto nacional se considerará 7,073 millones de nuevos soles a seguridad ciudadana, lo que incluye sueldos a policías, bienes y servicios y proyectos de inversión. Sin embargo; a pesar de estos esfuerzos, según INEI (2012) en Lima Metropolitana existían únicamente 10,687 efectivos policiales que atendían a 9'752,000 habitantes, es decir un efectivo policial por cada 913 habitantes. Asimismo, según INEI (2014), la cantidad de personal de serenazgo varía de distrito a distrito, por ejemplo en Santiago de Surco la cantidad de personal es de 1053 mientras que en La Molina sólo hay 392. Las empresas de seguridad privada en el país cada vez están ganando más terreno, el sector crece 10% anual.

Conocimiento de las necesidades del consumidor. Según Antúnez (2011) las empresas de seguridad actualmente se encuentran en proceso de especialización debido a la creciente exigencia de los clientes. Hoy en día los clientes demandan servicios integrales y especializados; es decir un *mix* entre la parte electrónica y la vigilancia con personas. El 70% del mercado invierten en agentes de seguridad y el 30% lo hace con vigilancia y equipos. Para el caso de la seguridad pública y serenazgo, las necesidades de la población es tener un ambiente tranquilo donde vivir y desarrollar sus actividades.

Calidad del servicio al cliente. Debido al alto crecimiento en el sector (10%), ya se está teniendo una escases de vigilantes capacitados. Incluso hay empresas como J&V Resguardo (Liderman) que no acepta contratos por falta de personal capacitado y no quiere mermar el reconocimiento ganado en el país. Las principales empresas en el país invierten en capacitación del personal para poder brindar un servicio de calidad. El personal de serenazgo recibe capacitación constante para el desarrollo de sus actividades en el Centro Metropolitano

de Formación y Capacitación de Serenazgo CEMFOCAS. La Policía Nacional recibe capacitación en la Escuela de Capacitación y Especialización Policial, ambas instituciones buscan la especialización en ambos sectores y mejorar la calidad de su servicio.

Comunicaciones integradas. En Lima Metropolitana y el Callao ya existe comunicación integrada entre la Policía Nacional y el serenazgo para realizar estrategias conjuntas. Las empresas de seguridad privada apoyan a la comunicación brindando información de actos que atenten con la seguridad de la población.

Investigación de los mercados: métodos usados. En el caso de la seguridad privada, el segmento que más ha crecido es el transporte de caudales, esto debido al aumento del efectivo circulante en la economía y, en segundo lugar, el servicio de seguridad electrónica como son el monitoreo de alarmas domiciliarias, comerciales y de empresas, y el monitoreo de alarmas vehiculares. La evolución del sector es debido al aumento de la demanda en nuestro país. Los métodos usados son encuestas por muestreo estadístico y las entrevistas en profundidad. Para el caso de la seguridad pública, se ha incrementado notablemente la percepción de inseguridad en el país. El método utilizado es por muestreo estadístico.

4.1.3. Operaciones y logística – Infraestructura (O).

Según D'Alessio (2014) es el área encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios. Las variables a considerar son:

Suministro de materiales. El suministro de materiales se proporciona de acuerdo a los requerimientos de los clientes. La ventaja que tiene el Perú son los Tratados de Libre Comercio y, con ellos, se pueden proporcionar a los clientes los materiales que necesitan para el servicio de seguridad que se contrate. En cuestión de seguridad electrónica, que cumplan con los estándares internacionales, estos se pueden y obtienen principalmente de Estados Unidos y Asia. Esto sucede para la seguridad privada, pública y el serenazgo en nuestro país.

Sistema de control de inventarios y rotación. Debido a los altos índices de criminalidad e inseguridad ciudadana el Ministerio del Interior desea profesionalizar a la Policía Nacional y rotar los inventarios después de mucho tiempo; para ello ha comprado camionetas, motocicletas, equipos anti motín, helicópteros, pistolas, modernización de los sistemas de comunicación, entre otras más. Para el caso de la seguridad privada los inventarios que se manejan son mucho menor debido a la diferencia de escala entre la institución pública y privada. Para el caso del serenazgo dependerá de la liquidez de la municipalidad del distrito.

Facilidades de ubicación. Al tener cercanía al puerto principal del Perú como es el Callao, la logística de entrada de los principales artículos para combatir la inseguridad ciudadana se ve favorecida para la Policía Nacional, serenazgo y seguridad privada.

Economías de escala. Este aspecto está siendo aprovechado por la seguridad pública para la rotación de inventarios; así, a través del Decreto Supremo N° 007-2015-IN (2015), se declara de interés nacional la compra de 2,108 patrulleros inteligentes con la finalidad de reforzar las labores de la Policía Nacional. En este sentido el desembolso de 279 millones de Nuevos Soles a una empresa surcoreana ha permitido potenciar significativamente a los efectivos policiales a un menor costo. Para el caso de la seguridad privada es complicado obtener economías de escala a nivel local, esto debido a la menor cantidad de equipamiento tecnológico a ser adquirido.

Eficacia de la tercerización. Para el caso de la seguridad ciudadana, la eficacia de la tercerización se ve reflejada en la cantidad de empresas que contratan los servicios de la seguridad privada. Así, de acuerdo a Mi Seguridad Privada (2015) las empresas de seguridad privada deben ofrecer diferenciadamente: (a) seguridad en horas que el personal termina de trabajar, (b) capacitación profesional continua, (c) cumplimiento estricto de normas, (d) uso de equipos automatizados, y (e) garantía de seguridad y resguardo.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).

Según D'Alessio (2014), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Situación Financiera. Según la última actualización de proyecciones de América Latina y el Caribe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), el PBI del Perú crecerá 3.8% para el año 2016, ubicándose en una posición expectante dentro del crecimiento económico en la Alianza del Pacífico aun cuando se encuentre en un complejo escenario global. Para el año 2015 se incrementó el presupuesto nacional al 12%, que alcanzó un total de S/. 130.621 millones de nuevos soles. En el tema de fortalecimiento de la seguridad, el orden público, defensa nacional y justicia existe una variación a favor del 20% con respecto al presupuesto del año anterior según Castilla (2014).

Este crecimiento da la oportunidad a emprendedores a formar nuevas empresas de seguridad privada las cuales necesitaran sistemas de seguridad personal, electrónica o ambas que se ajusten a sus necesidades particulares.

Capital de trabajo. Para iniciar una empresa de seguridad privada el capital requerido es variado y depende del segmento en el cual se desee ingresar. Asimismo; dependerá si el personal portará armas y la tecnología con la cual se desea contar para ofrecer a los clientes. En el caso de la seguridad pública lo asigna el Ministerio del Interior y depende del Presupuesto General de la Nación, mientras que para el serenazgo depende de los ingresos de la municipalidad.

4.1.5. Recursos humanos (H).

Según D'Alessio (2014), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Competencias y calificaciones profesionales. En el mercado competitivo de la seguridad, donde las empresas de seguridad privada brindan servicios muy poco diferenciados en la parte tecnológica, en la actualidad están muy preocupadas por las competencias que pueden poseer sus agentes y cuán capacitados están para desarrollar sus funciones. Es por esa razón que el personal es cuidadosamente seleccionado para que no perjudique el prestigio ganado por la empresa. Para la seguridad pública, tanto los policías como el serenazgo, los integrantes pasan por rigurosas pruebas de selección donde se ven sus habilidades físicas y psicológicas para poder contar con los más idóneos para los puestos requeridos.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. Para el caso de la seguridad privada, las empresas están invirtiendo cantidades considerables de dinero para capacitar al personal. Se está valorando la calidad del servicio a brindar a los clientes. La policía y el serenazgo cuentan con centros de capacitación para mejorar sus competencias y mejorar su desarrollo personal. Para la seguridad privada, al no tener muchos atributos diferenciadores en la parte tecnológica, se enfocan en el trabajo de sus colaboradores, los capacitan y evalúan constantemente.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. Para el caso de la seguridad privada, los agentes están siendo escasos debido a los requerimientos y exigencias que requieren las empresas y que no es equivalente con las ofertas salariales que, muchas veces, es producto de la informalidad en el sector. Para el serenazgo y la Policía Nacional si existe mayor demanda de las personas que desean pertenecer a las instituciones por el crecimiento y los beneficios que se pueden obtener.

Nivel de remuneraciones y beneficios. De acuerdo a los resultados del análisis la Problemática vigente sobre Remuneraciones y Pensiones de la Policía Nacional y las Fuerzas

Armadas, la Asociación de Oficiales Generales de la Policía Nacional del Perú (ADOGEN-PNP, 2010), concluyó que:

Las remuneraciones y pensiones del personal de la PNP y FFAA desde hace más de 20 años se encuentran desfasadas, son insuficientes e inequitativas, comparándolas con la bonanza de la economía del país, la elevación del costo de vida y la mejoría progresiva que se ha dado con relación a otros sectores de la Administración Pública.

(p. 36)

Adicionalmente, del análisis en 2010, ADOGEN-PNP había detectado que las remuneraciones y beneficios de los efectivos de la Policía Nacional ya se encontraban por debajo del promedio de otros países de la región. En este contexto el Estado, a través de la aprobación del Decreto Legislativo N° 1132 (2012) y posterior promulgación del Decreto Supremo N° 246-2012-EF (2012), se estableció el Procedimiento de la implementación progresiva de la Estructura de Ingresos aplicable al Personal Militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú señalándose dos etapas: (a) equiparación de las remuneraciones del personal militar y policial, y (b) incremento de las remuneraciones; así, la Remuneración Consolidada se establecerá en cinco años a partir de la vigencia del Decreto Legislativo.

A la fecha a través del Decreto Supremo N° 399-2015-EF (2015), se ha implementado el cuarto tramo de esta reforma, para tal fin el Ministerio de Economía y Finanzas aprobó la transferencia de S/. 69.8 millones, lo cual hace posible una bonificación por alto riesgo a la vida para el personal policial que presta servicios de seguridad integral de S/. 1,500 en el caso de personal oficial y de S/. 1,300 en caso de personal suboficial.

Para el caso de la seguridad privada, de acuerdo a Inga (2015) las remuneraciones de efectivos de empresas formales están sujetas al sueldo básico de S/. 750 más el pago de

cuatro horas por tiempo extra, así Rafael Rocca, gerente general de la empresa Seguroc, mencionó que “un vigilante estaría recibiendo un pago promedio de S/. 1,400” (párr. 4).

Nivel de rotación y de ausentismo. De acuerdo a Antúnez (2011), el índice de rotación del personal de J&V Resguardo es del 3%, en comparación con la media del sector seguridad privada que es 25%. Las empresas están buscando disminuir la rotación del personal que le permitirá formar a sus agentes y que permanezcan en la empresa, aumentando el nivel de servicio hacia el cliente. El ausentismo normalmente está dado por el nivel de riesgo que tienen las actividades de la policía, el serenazgo y la seguridad privada.

Calidad del clima laboral. Un claro ejemplo de la importancia del clima laboral lo proporciona J&V Resguardo, quienes obtuvieron el primer lugar en empresas peruanas en la evaluación del clima laboral *Great Place to Work* y su índice de rotación es el mejor del sector. El personal de serenazgo participa en talleres y capacitaciones relacionados a clima laboral y buen trato dentro de las capacitaciones que se le imparten.

Cultura organizacional. En relación a organismos gubernamentales relacionados a la seguridad y vigilancia, resalta la Policía Nacional del Perú, que de acuerdo a IDL Seguridad Ciudadana (2016) fue “creada para garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades ciudadanas” (párr. 1). En este sentido la cultura organizacional de esta institución debería orientarse al fomento de la honorabilidad y honestidad en cada uno de sus miembros con la finalidad de crear un vínculo de confianza con la ciudadanía; no obstante, es considerada por los ciudadanos como la segunda institución gubernamental más corrupta de acuerdo a la VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012 realizada por Proetica (2012).

Complementariamente a la Policía Nacional del Perú, se muestran los organismos municipales de seguridad ciudadana denominados serenazgos, los cuales presentan culturas

organizacionales acordes con el enfoque de la gestión municipal de turno. Así, según la MML (2015), el serenazgo de Lima Metropolitana:

Está organizado para garantizar y, en su caso, colaborar con los órganos públicos competentes en la protección de personas y bienes y el mantenimiento de la tranquilidad y el orden ciudadano, bajo la jerarquía y el mando autónomo de la Municipalidad Metropolitana de Lima en la jurisdicción del Cercado de Lima y de las Municipalidades Distritales de la provincia de Lima en sus respectivas jurisdicciones distritales. (párr. 1)

En el caso de la seguridad privada las empresas se comprometen a generar en sus clientes un sentimiento de confianza y tranquilidad, a través del cumplimiento de requisitos legales y contractuales; con personal competente e implementación de actividades que contrarresten acciones ilícitas; contribuyendo al cuidado y conservación del medio ambiente, la salud y la seguridad de sus colaboradores y las partes interesadas dentro del alcance de las operaciones, asumiendo un compromiso con la comunidad y el entorno.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).

Según D'Alessio (2014), un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar la estrategia empresarial. Las variables a considerar son:

Oportunidad y calidad de la información. Según INEI (2012) de las 143 comisarías existentes en Lima Metropolitana, solamente 90 (62.93%) de ellas contaban con al menos una computadora propia y operativa, y además solamente 125 (87.41%) comisarías contaban con una conexión propia y adecuada de Internet lo cual dificulta la interconexión con otras dependencias policiales. La calidad de información es necesaria porque allí se puede consultar las requisitorias de personas y vehículos, antecedentes policiales, sistemas de registros de faltas, consultas de licencias de armas y consulta a la base de datos de RENIEC. En el caso de la seguridad privada, si cuentan con los niveles de comunicación necesarios

para la realización de trabajos debido a que están establecidos en zonas puntuales de trabajo y se necesita comunicación constante con sus bases de operación. Para el caso del serenazgo, existen municipios que están enlazando sus sistemas de comunicación para trabajar de manera unificada y con un sistema de comunicación común, estos municipios son Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel a lo que dan denominado “serenazgo sin fronteras”.

Sistema de comunicación interna y externa. Para el caso de la Policía Nacional está restringida debido a la carencia de sistemas de comunicación que aún están en proceso de mejora y unificación total con el serenazgo. Para el caso del serenazgo, la comunicación es fluida debido a que por ser distrital, la comunicación es básicamente por telefonía celular. Algunos municipios tienen aplicaciones para teléfonos inteligentes donde la población puede reportar eventos que perjudiquen la tranquilidad de la zona. En el caso de la seguridad privada, la comunicación entre la empresa y el cliente es bastante fluida debido a que el área en la cual trabaja la empresa de seguridad privada está limitada a una zona específica.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Según D'Alessio (2014), el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la era del conocimiento. Las variables a considerar son:

Tecnología de punto en procesos y productos. La Dirección de Investigación y Desarrollo asesora al EMG PNP en los temas relativos a la Investigación Científica, Tecnológica y el Desarrollo Institucional. Asimismo, una de sus fortalezas es asesorar en los asuntos relacionados a la elaboración de los diferentes convenios que suscribe la PNP, con instituciones públicas, privadas, organismos nacionales e internacionales conforme a la normativa vigente. Lo más saltante, a la fecha, es la adquisición de los patrulleros inteligentes que permite tener información en un muy corto periodo de tiempo desde la misma unidad móvil. En el caso de la seguridad privada, el mercado es muy homogéneo sin

elementos tecnológicos diferenciadores. Esto es debido a que las empresas pueden comprar a los mismos distribuidores o los productos son muy sencillos de imitar para los diversos proveedores.

Capacidad de adopción de nuevas tecnologías. Está limitada por el desarrollo de tecnologías que pueda ocurrir en los países proveedores de los equipos y materiales, relacionado directamente al poder adquisitivo que tiene el país, el serenazgo y las empresas de seguridad privada.

Capacidades tecnológicas del personal de la organización. Tanto la seguridad pública como la seguridad privada entrenan constantemente a su personal con el objetivo de estar capacitados y cumplir su trabajo de la mejor manera posible. La policía, el serenazgo y la seguridad privada cuentan con centros de capacitación propios donde se le imparten cursos para mejorar sus conocimientos en tecnología actualmente usada para combatir la inseguridad ciudadana.

En este contexto, el Instituto de Opinión Pública (IOP, 2011) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizó una encuesta de opinión en relación a la seguridad de Lima Metropolitana concluyendo que:

- El 43% de los hogares limeños tuvo por lo menos un miembro víctima de un delito.
- Distritos con más alta victimización por hogares: Comas y Villa el Salvador (53% cada uno).
- Distrito con la tasa más baja de victimización por hogares: Lurín (22%).
- El 50% de los delitos registrados fueron robo al paso y el 20% robos en vivienda o local.
- El 11% fueron atracos, modalidad que implica violencia física contra la persona.
- Distritos con mayor incidencia de atracos: Lince, San Luis, Lurín, San Juan de Miraflores y Chorrillos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI, mostrada en la Tabla 10, permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Crecimiento financiero de principales empresas privadas de seguridad y vigilancia.	0.14	4	0.56
F2	Flexibilidad de acuerdo a las necesidades de los clientes privados y gubernamentales.	0.11	3	0.33
F3	Canales eficientes para la importación de tecnologías de seguridad y vigilancia.	0.08	3	0.24
F4	Acceso a capacitación técnica para profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	3	0.33
F5	Enfoque en la implementación de sistemas de información integrados.	0.09	3	0.27
	Subtotal	0.53		1.73
Debilidades				
D1	Imagen desprestigiada de organizaciones relacionadas a la seguridad y vigilancia.	0.10	1	0.10
D2	Bajo nivel de remuneraciones y beneficios de profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	1	0.11
D3	Bajo nivel de integración y comunicación de información relevante con organismos gubernamentales.	0.08	1	0.08
D4	Ineficiencia de los actuales sistemas de seguridad y vigilancia implementados.	0.11	2	0.22
D5	Inexistente responsabilidad social con la seguridad y vigilancia pública.	0.07	1	0.07
	Subtotal	0.47		0.58
	Total	1.00		2.31

4.3. Conclusiones

- Del análisis interno del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, se observa que el puntaje obtenido de 2.31 se encuentra por debajo de la media (2.5

puntos); así, se infiere que internamente el Sector se muestra débil principalmente por el desprestigio del mismo ante la ciudadanía y al limitado nivel de confidencialidad de información sensible de los clientes del mismo. Los resultados obtenidos son un claro indicativo de que la elaboración del Plan Estratégico del Sector Seguridad es viable a fin de encontrar alternativas de solución que mejoren los resultados actuales.

- El Sector presenta un bajo nivel de integración y comunicación de información relevante con organismos gubernamentales y, además; un bajo nivel de remuneraciones de los profesionales que trabajan en el Sector. Asimismo; en conjunto no han podido establecer vínculos de responsabilidad social con la ciudadanía lo cual finalmente repercute en la confianza para tomar los servicios brindados por las empresas del Sector.
- De esta manera, se muestra importante potenciar las fortalezas menores del Sector tal como el acceso de capacitación técnica a profesionales de seguridad y vigilancia, y el enfoque hacia la integración de sistemas tecnológicos de las empresas privadas líderes en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana. Así, no sólo se podrá establecer un estándar de comunicación tecnológico de última generación entre empresas privadas y gubernamentales, sino además una especialización técnica que permitirá a los profesionales del Sector ser más reconocidos y por ende mejor remunerados. En consiguiente, internamente el Sector de Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana podrá hacerse sostenible no únicamente por el volumen de ventas que genera actualmente su crecimiento financiero, sino además basar su crecimiento en la innovación e integración de nuevas tecnologías que permitirán un mayor rango operativo dentro del ámbito público y privado.

Capítulo V: Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana y

Objetivos a Largo Plazo

El presente capítulo desarrollará la Teoría Tridimensional de Hartman (1957/1983) aplicada al ámbito organizacional, en este caso: (a) la determinación de intereses, (b) la identificación del potencial, y (b) la definición de principios cardinales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana; así, con la finalidad de enrumbar el Sector a la visión de liderazgo latinoamericano propuesto para el 2025, se plantearán los objetivos a largo plazo que se deben considerar.

5.1. Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Los intereses organizacionales del Sector son presentados en la Tabla 11 a partir de dos clasificaciones: (a) nivel de intensidad, e (b) interacción o relación; así, se describen diversos puntos que conllevarán a la sostenibilidad del sistema integral de seguridad y vigilancia propuesto hacia el 2025.

5.2. Potencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Para identificar el potencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana, se analizarán las competencias distintivas a través de las siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, (g) tecnología & investigación y desarrollo.

Administración y gerencia. Actualmente existe una limitada capacidad gerencial, estratégica y de liderazgo de los gerentes asociados al Sector Seguridad y Vigilancia; sin embargo, se observa la existencia de nuevo personal administrativo y gerencial con una nueva visión en promover la implementación de seguridad electrónica integrada al servicio de los clientes.

Tabla 11

Intereses Organizacionales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Nivel de Intensidad	Descripción
Vitales	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los índices de inseguridad de clientes públicos y privados en Lima Metropolitana. • Fomentar la sostenibilidad laboral de profesionales especializados en seguridad y vigilancia a través de la capacitación continua de alta calidad. • Brindar en el menor tiempo posible a organismos gubernamentales reportes digitales de pruebas de delitos detectados en flagrancia que afecten directa o indirectamente a clientes públicos y privados en Lima Metropolitana. • Incentivar políticas gremiales que promuevan el emprendimiento interno para desarrollar soluciones innovadoras que integren altos estándares técnicos y de calidad en relación a seguridad electrónica e informática. • Integrar a través de un sistema tecnológico de seguridad y vigilancia a las organizaciones privadas más relevantes de Lima Metropolitana.
Importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la competitividad privada de las organizaciones del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana. • Promover la reducción de impuestos a la importación de dispositivos de seguridad electrónica. • Elaborar propuestas que integren a los profesionales de seguridad y vigilancia a un seguro de vida integral.
Periféricos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a través del planteamiento de políticas públicas el bienestar de los habitantes de Lima Metropolitana.
Interacción o Relación	Descripción
Comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Policía Nacional del Perú (VII Región). • Ministerio Público de Lima Metropolitana. • Municipalidad de Lima Metropolitana. • Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. • Importadores peruanos de Tecnología en Seguridad Electrónica. • Profesionales peruanos especializados en Seguridad y Vigilancia.
Opuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Delincuencia común • Delincuencia organizada • Narcotráfico

Marketing y ventas, e investigación de mercados. Se identificó la creciente demanda de parte de clientes de los sectores públicos y privados por la implementación de sistemas

integrados que complementan los servicios de agentes de seguridad con dispositivos de seguridad electrónica de última generación.

Operaciones, logística e infraestructura. Se resalta los tratados de libre comercio vigentes con Estados Unidos, La Comunidad Europea, Japón, Corea del Sur, que son los principales productores de dispositivos de seguridad electrónica de altos estándares a nivel mundial; asimismo, la cercanía al principal puerto del Perú (Callao) en un punto estratégico del Océano Pacífico, lo cual favorece la logística de entrada de diversos dispositivos de seguridad electrónica.

Finanzas y contabilidad. El crecimiento sostenido del volumen de ventas se ha venido mostrando relevante para el desarrollo financiero y contable del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana. Más aún, dado que la metrópoli es el principal eje comercial del Perú, se ha observado el crecimiento en la implementación de sistemas de seguridad no sólo en clientes públicos y privados ubicados en distritos céntricos de la ciudad, sino especialmente en centros industriales privados ubicados a la periferia de la misma.

Recursos humanos y cultura. Se identificó la disponibilidad de profesionales técnicos con experiencia en vigilancia y seguridad ciudadana, destacándose en ellos el interés técnico y académico para promover la implementación de sistemas de seguridad electrónica; sin embargo, también se observó una alta rotación de personal debido principalmente a las bajas remuneraciones económicas y el no reconocimiento de beneficios laborales. Según el INEI (2016), para el primer trimestre del año, el empleo adecuado y formal del sector es de sólo 6.5%.

Sistemas de información y comunicaciones. Se destaca que Lima Metropolitana posee las mejores redes de telecomunicaciones del Perú, lo cual potencialmente permitirá un rápido desarrollo en la integración de diversas entidades privadas dentro del Sector con organizaciones sociales y gubernamentales de Lima Metropolitana.

Tecnología, investigación y desarrollo. Si bien se resalta la actual disponibilidad en Lima Metropolitana de dispositivos de seguridad electrónica homologados con certificaciones internacionales, también se observa que los costos asociados a los mismos se ven incrementados por canales de importación y distribución de alto margen.

Si bien se ha podido encontrar estos elementos distintivos en cada una de estas áreas funcionales, se destacan como competencias distintivas aquellas relacionadas a: (a) marketing y ventas & investigación de mercado, (b) operaciones & logística e infraestructura, y (c) finanzas & contabilidad; dado que a nivel internacional y de acuerdo a la coyuntura de otras asociaciones en Latinoamérica, se muestra que pueden ser factores centrales superiores a las mismas. La Tabla 12 muestra las competencias distintivas del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana.

Tabla 12

Potencial del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Área Funcional	Competencias Distintivas
Marketing y Ventas & Investigación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de sistemas de seguridad y vigilancia integrados a través de dispositivos de seguridad electrónica por parte de clientes privados y gubernamentales.
Operaciones & Logística e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados de libre comercio vigentes con Estados Unidos, la Comunidad Europea, China, Japón y Corea del Sur, que son principales productores de dispositivos de seguridad electrónica de altos estándares a nivel mundial. • Cercanía al principal puerto del Perú (Callao) en el Océano Pacífico, lo cual favorece la logística de entrada de diversos dispositivos de seguridad electrónica.
Finanzas & Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Lima Metropolitana es el principal eje comercial del Perú, existe un crecimiento de clientes industriales privados a la periferia de la ciudad cuya integración dinamizaría el crecimiento del Sector.

5.3. Principios Cardinales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

La identificación de principios cardinales del Sector permitirá reconocer las oportunidades y amenazas del entorno (Hartmann, 1957/1983). Así se consideran para el

análisis los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los competidores. Los resultados son presentados en la Tabla 13.

Tabla 13

Principios Cardinales del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Principios Cardinales	Descripción
Influencia de terceras partes	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses políticos que impidan la integración de sistemas de seguridad y vigilancia a nivel de Lima Metropolitana. • Intereses subalternos como la mafia organizada y el narcotráfico que podrían implementar estrategias para evitar la modernización de la seguridad ciudadana. • Injerencia en las negociaciones bilaterales con países productores de dispositivos de seguridad electrónica de las principales asociaciones de seguridad de países latinoamericanos con mejores índices de seguridad tales como: ASEVA en Chile, CEASI en Argentina, ASOSEC en Colombia y AMESIS en México.
Lazos pasados-presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de rivalidades comerciales y económicas con Santiago de Chile en la cuenca del Océano Pacífico la cual se vería seriamente afectada en cuanto a inversión privada extranjera. Asimismo, la ciudad portuaria de Guayaquil en Ecuador podría ver en riesgo su competitividad económica en los próximos años. • Relaciones estratégicas para combatir la delincuencia en base a la experiencia conjunta con ciudades latinoamericanas como: Ciudad de México, Bogotá, Sao Paulo y Río de Janeiro.
Contrabalance de intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de intereses comunes entre la Municipalidad Metropolitana de Lima y las principales capitales iberoamericanas de acuerdo al vigente tratado de Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas.
Conservación de competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario mantener una rivalidad económica y comercial con Santiago de Chile que permita una competitividad entre sectores seguridad y vigilancia en la cuenca del Océano Pacífico.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

El análisis planteado en la matriz de intereses organizacionales del Sector mostrado en la Tabla 14, identifica las principales asociaciones latinoamericanas que presentan intereses comunes u opuestos con el desarrollo estratégico de la Seguridad y Vigilancia en Lima

Metropolitana. Así factores como: (a) competitividad económica, (b) inversión privada extranjera, y (c) posicionamiento internacional de la imagen de seguridad de estas ciudades han sido tomadas en cuenta para el presente análisis.

Tabla 14

Matriz de Intereses del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Intereses Organizacionales	Vitales	Importantes	Periféricos
1. Disminuir los índices de inseguridad de clientes públicos y privados en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • AMESIS • ASOSEC • (ASEVA) 	<ul style="list-style-type: none"> • ABRESIS 	
2. Fomentar la sostenibilidad laboral de profesionales en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • AMESIS • ASOSEC 		<ul style="list-style-type: none"> • ABRESIS
3. Brindar en el menor tiempo posible a organismos gubernamentales reportes digitales de pruebas de delitos detectados en flagrancia que afecten directa o indirectamente a clientes públicos y privados en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • AMESIS • ASOSEC • (ASEVA) 	<ul style="list-style-type: none"> • (CAESI) 	
4. Incentivar políticas gremiales que promuevan el emprendimiento interno para desarrollar soluciones innovadoras que permitan un crecimiento sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> • AMESIS • (ASEVA) 		
5. Integrar a través de un sistema tecnológico de seguridad y vigilancia a las organizaciones privadas más relevantes de Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • AMESIS • ASOSEC • (ASEVA) 	<ul style="list-style-type: none"> • (CAESI) • (FUDES) 	

Nota. Entre paréntesis se muestran aquellas asociaciones con intereses opuestos. ASEVA = Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transporte de Valores, CAESI = Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación, ASOSEC = Asociación Colombiana de Seguridad, AMESIS = Asociación Mexicana de Empresas de Seguridad Privada e Industria Satelital. FUDES = Federación Uruguaya de Empresas de Seguridad, ABRESIS = Asociación Brasileña de Empresas de Vigilancia y Seguridad

5.5. Objetivos a Largo Plazo

A continuación se formularán los Objetivos a Largo Plazo que, en base a la visión y misión establecidas en el segundo capítulo, se derivaron cuantitativamente de los intereses

organizacionales identificados del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana. Asimismo, es muy importante establecer los métodos de medición con la finalidad de conducir al Sector a la visión esperada el 2025. La Tabla 15 muestra y describe los Objetivos a Largo Plazo del Sector en estudio.

Tabla 15

Objetivos a Largo Plazo del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Objetivos a Largo Plazo	Método de Medición
1. Disminuir la percepción de inseguridad de Lima Metropolitana de 89.4% en 2016 a 30% en el 2025.	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas semestrales de percepción de inseguridad de INEI en Lima Metropolitana.
2. Incrementar el empleo adecuado y formal para profesionales del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana del 6.5% en 2016 a 15% en el 2025.	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas anuales elaboradas por INEI y MTPE en Lima Metropolitana.
3. Al 2025, finalizar en 60 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos en flagrancia detectados en Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de eficiencia elaborados por el Ministerio Público en Lima y la Policía Nacional VII Región y Municipalidad Metropolitana de Lima
4. Para el 2025, incrementar la tasa de crecimiento anual del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana de 5.2% en 2016, al 15%.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores y estadísticas anuales elaboradas por el Sector S&V e INEI en Lima Metropolitana.
5. Al 2025, operar un nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con un 99% de disponibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de administración del proyecto elaborados por el Sector S&V de Lima Metropolitana.

5.6. Conclusiones

- Debido a los altos índices de inseguridad registrados en Lima Metropolitana es necesario establecer objetivos a largo plazo que reduzcan significativamente los indicadores de inseguridad que van en aumento día a día. Esa es la principal razón por la que se evidencia una creciente demanda en el sector público y privado, sobretudo en

la ciudad capital al ser el principal eje económico del país. Así, para obtener mejores índices, se hace necesario brindar un servicio de calidad, contando con personal calificado y especializado, además de tecnologías de punta que pueden adquirirse aprovechando principalmente, los tratados de libre comercio.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

De acuerdo a D'Alessio (2014), la matriz FODA permite presentar estrategias específicas las cuales son intuidas en base a las matrices EFE y EFI que fueron desarrolladas respectivamente en los Capítulos III y IV. De esta manera, en el caso del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana, se han obtenido nueve estrategias específicas distribuidas en los cuadrantes de la matriz FODA mostrada en la Tabla 16.

En el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades (FO) se han inferido dos estrategias específicas relacionadas al desarrollo de productos e integración vertical hacia atrás; así, se propone respectivamente para Lima Metropolitana: (a) desarrollar un nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia electrónica, e (b) integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica. En el cuadrante de Debilidades y Oportunidades (DO) se han considerado la modalidad de alianza estratégica para integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana, e igualmente la integración vertical hacia adelante de gremios profesionales existentes en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.

En el cuadrante de Fortalezas y Amenazas (FA) se han inferido estrategias de integración vertical hacia adelante, diversificación concéntrica y desarrollo de mercados que permitirán: (a) integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana, (b) desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica, y (c) desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana. Finalmente, en el cuadrante de Debilidades y Amenazas (DA) se consideran estrategias que promueven el desarrollo de servicios socialmente responsables y una integración administrativa con organismos gubernamentales de Lima Metropolitana relacionados con la seguridad y vigilancia.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Crecimiento financiero de principales empresas privadas de seguridad y vigilancia.	D1 Imagen desprestigiada de organizaciones relacionadas a la seguridad y vigilancia.
		F2 Flexibilidad de acuerdo a las necesidades de los clientes privados y gubernamentales.	D2 Bajo nivel de remuneraciones y beneficios de profesionales en seguridad y vigilancia.
		F3 Canales eficientes para la importación de tecnologías de seguridad y vigilancia.	D3 Bajo nivel de integración y comunicación de información relevante con organismos gubernamentales.
		F4 Acceso a capacitación técnica para profesionales en seguridad y vigilancia.	D4 Ineficiencia de los actuales sistemas de seguridad y vigilancia implementados.
		F5 Enfoque en la implementación de sistemas de información integrados.	D5 Inexistente responsabilidad social con la seguridad y vigilancia pública.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque	
O1 Crecimiento económico de organizaciones privadas y gubernamentales en Lima Metropolitana.	FO1 Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	DO1 Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. (D1, D3, D4, O1, O2, O4, O5)	
O2 Creciente demanda de sistemas de seguridad y vigilancia por incremento de la inseguridad.	FO2 Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica. (F1, F3, F5, O1, O3)	DO2 Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana. (D1, D2, D4, O1, O3, O4)	
O3 Existencia de tratados de libre comercio (TLCs) con países desarrolladores de tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.			
O4 Interés en servicios de tecnología que complementen y potencien las capacidades de profesionales en seguridad y vigilancia.			
O5 Necesidad de un sistema de seguridad y vigilancia privado que se integre con organismos gubernamentales.			
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite	
A1 Desacuerdos gubernamentales para la legislación y reglamentación de normatividad en seguridad y vigilancia electrónica.	FA1 Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana. (F2, F4, F5, A1, A3)	DA1 Desarrollar conjuntamente servicios socialmente responsables en zonas de alto índice de inseguridad. (D1, D5, A2, A5)	
A2 Disminución del presupuesto para desarrollo tecnológico en organismos privados y gubernamentales.	FA2 Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica. (F1, F2, F4, F5, A2, A4)	DA2 Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana (D1, D4, A1, A3).	
A3 Barreras políticas y gubernamentales para el acceso y la implementación de tecnologías avanzadas en seguridad y vigilancia.	FA3 Desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana. (F1, F2, F5, A2, A4)		
A4 Incremento de bandas delictivas organizadas en Lima Metropolitana.			
A5 Crecimiento continuo de conflictos sociales referentes a temas laborales.			

6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Con la finalidad de determinar la apropiada postura estratégica del Sector Seguridad y Vigilancia se elaborará la matriz PEYEA a través de los factores que constituyen las variables de los ejes de esta matriz. De esta manera, según D'Alessio (2014), se examinarán dos dimensiones externas: (a) estabilidad del entorno (EE), y la fortaleza de la industria (FI); y dos dimensiones internas: (a) fortaleza financiera (FF), y (b) ventaja competitiva (VC). Los resultados del análisis y concesos referentes a cada uno de los factores determinantes en cada dimensión se muestran respectivamente en las Tablas 17, 18, 19 y 20.

Como se puede apreciar en la Tabla 17, se ha obtenido un puntaje promedio de -2.13 en relación a la Estabilidad del Entorno (EE), lo cual permite inferir que el entorno en donde se desarrollará el Sector Seguridad y Vigilancia es relativamente estable. Asimismo, se observa en la Tabla 18 que la Fortaleza de la Industria (FI) es aceptable ya que presenta un puntaje promedio de +3.89. Sin embargo, es importante analizar que no es el mejor entorno que se podría desear para controlar el óptimo desarrollo del Sector, por lo cual sería necesario considerar estrategias de integración vertical.

Tabla 17

Matriz de calificación de factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Factores Determinantes (EE)		Puntaje		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6 Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6 Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6 Pequeña	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6 Estrecho	4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6 Muchas	5
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6 Baja	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0 1 2 3 4 5 6 Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0 1 2 3 4 5 6 Baja	5
Promedio				-2.13

Tabla 18

Matriz de calificación de factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) del

Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Factores Determinantes (FI)		Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 5
2	Potencial de utilidades	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 4
3	Estabilidad financiera	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta 4
4	Conocimiento tecnológico	Simple 0 1 2 3 4 5 6 Complejo 4
5	Utilización de los recursos	Ineficiente 0 1 2 3 4 5 6 Eficiente 2
6	Intensidad de capital	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta 4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil 0 1 2 3 4 5 6 Difícil 5
8	Productividad / utilización de la capacidad	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta 3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 4
Promedio		3.89

Asimismo, internamente el Sector muestra aceptablemente una Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) con puntajes promedios de +3.11 y -1.89 respectivamente; lo cual es un indicador para asumir estrategias intensivas y de diversificación concéntrica.

Tabla 19

Matriz de calificación de factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) del Sector

Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Factores Determinantes (FF)		Puntaje
1	Retorno de la inversión	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 4
2	Apalancamiento	Desbalanceado 0 1 2 3 4 5 6 Balanceado 4
3	Liquidez	Desbalanceado 0 1 2 3 4 5 6 Sólida 4
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo 3
5	Flujo de caja	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto 4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil 0 1 2 3 4 5 6 Fácil 2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo 2
8	Rotación de inventarios.	Lento 0 1 2 3 4 5 6 Rápido 3
9	Economía de escala y de experiencia.	Bajas 0 1 2 3 4 5 6 Altas 2
Promedio		3.11

Tabla 20

Matriz de calificación de factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) del Sector

Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Factores Determinantes (VC)		Puntaje
1	Participación de mercado Pequeña	0 1 2 3 4 5 6 Grande 5
2	Calidad del producto Inferior	0 1 2 3 4 5 6 Superior 4
3	Ciclo de vida del producto Avanzado	0 1 2 3 4 5 6 Temprano 5
4	Ciclo de reemplazo del producto Variable	0 1 2 3 4 5 6 Fijo 3
5	Lealtad del consumidor Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta 5
6	Utilización de la capacidad de los competidores Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta 3
7	Conocimiento tecnológico Bajo	0 1 2 3 4 5 6 Alto 5
8	Integración vertical Baja	0 1 2 3 4 5 6 Alta 3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos Lenta	0 1 2 3 4 5 6 Rápida 4
Promedio		-1.89

De los puntajes promedios obtenidos en las tablas anteriores, se elaboró el polígono resultante de la matriz PEYEA el cual se muestra en la Figura 20, en él se destaca una fortaleza financiera (+3.11) sobre la estabilidad del entorno (-2.13) y una fortaleza de la industria (+3.89) sobre una ventaja competitiva (-1.89) produciendo un vector resultante de coordenadas (+2.00, +0.98). De esta manera, se infiere que el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana debería asumir una postura agresiva ya que presenta una ligera posición favorable para implementar estrategias intensivas, de diversificación concéntrica y control de costos; sin embargo, dada la forma del polígono PEYEA también se deberían considerar estrategias de integración vertical.

En consiguiente, de las nueve estrategias específicas planteadas en la matriz FODA (Tabla 16) se observa que siete de ellas son consistentes con el análisis PEYEA realizado, estas son: (a) FO1: desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica, (b) FO2: integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica, (c) DO2: integrar a

gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana, (d) FA1: integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana, (e) FA2: desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica, (f) FA3: desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana, y (g) DA2: integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.

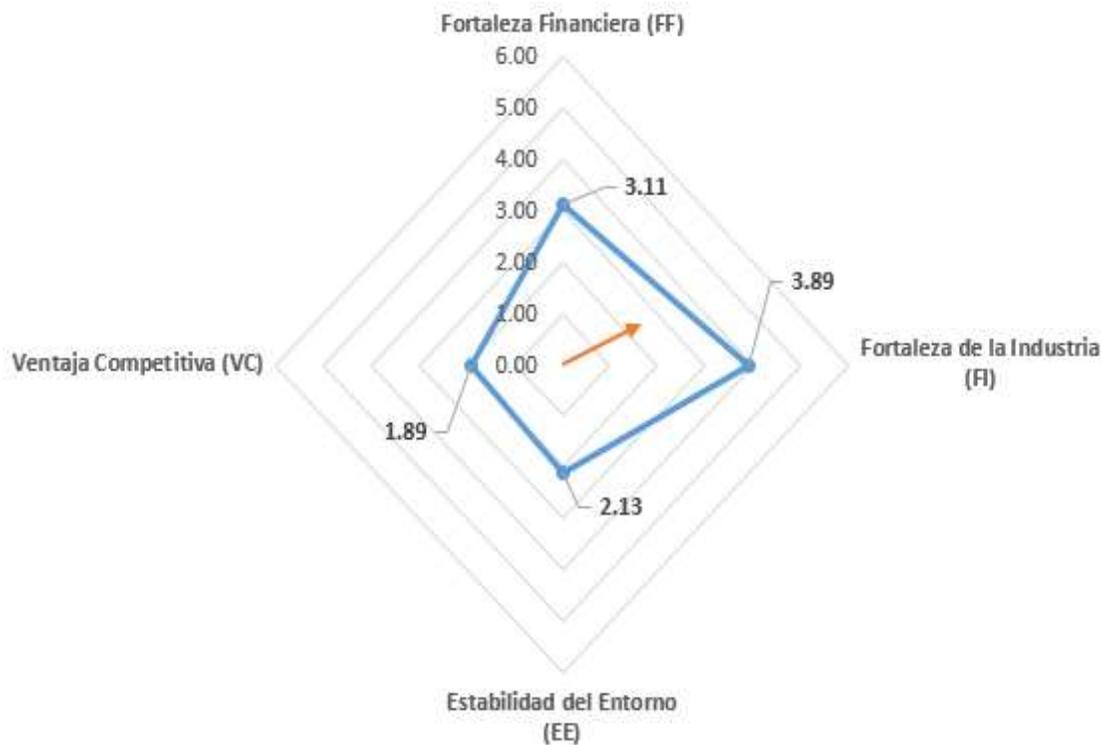
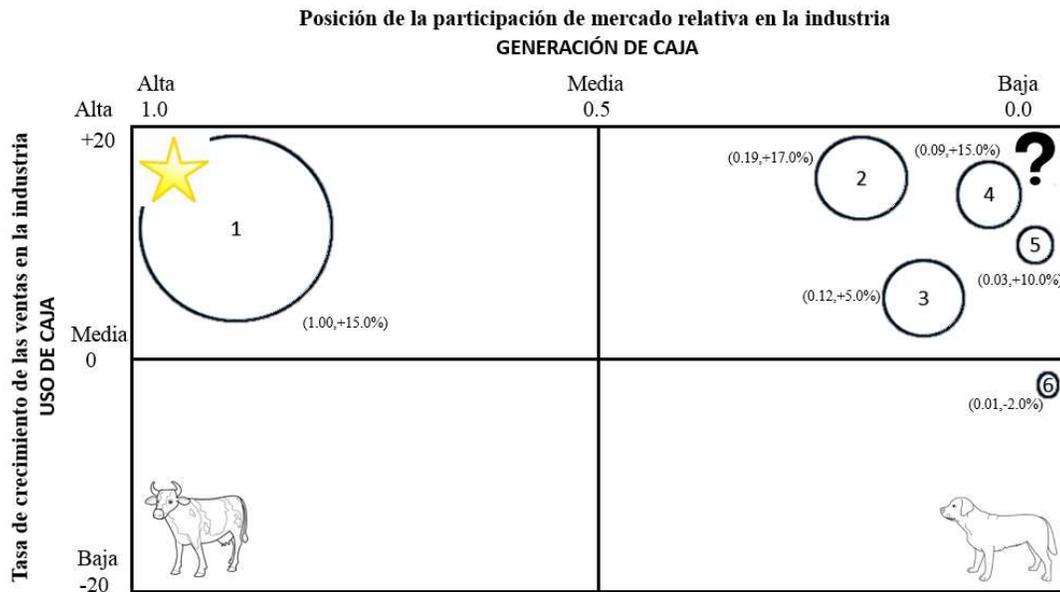


Figura 20. Polígono de la matriz PEYEA para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2014), la matriz *Boston Consulting Group* permite evaluar la competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial. De esta manera, se evaluará los diferentes agentes dentro del Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana y los productos que estos ofrecen actualmente. Los mismos se evaluarán de acuerdo su relación entre la posición de la participación del mercado relativa en la industria (generación de caja) y su tasa de crecimiento de las ventas en la industria (uso de caja).

Si bien el producto líder del mercado son los servicios empresariales de vigilancia con un 68.16% de participación del mercado, es importante mencionar que de acuerdo a SUCAMEC (2014), los servicios personales de vigilancia cuentan con 12.77%, los servicios empresariales de protección personal en tercer lugar con 8.29%, seguida por los servicios de tecnologías de seguridad con 5.80%, servicios de consultoría en seguridad con 2.32% y finalmente los servicios empresariales de transporte de dinero y valores con 0.83% de participación. De esta manera, la matriz *Boston Consulting Group* mostrada en la Figura 21, presenta la interrelación de las participaciones de mercado relativas al producto líder del sector y la tasa de crecimiento de ventas de los mismos en Lima Metropolitana.



Productos en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana	Participación del mercado	Participación relativa del mercado	Tasa de crecimiento
1. Servicios empresariales de vigilancia.	68.16%	1.00	15.00%
2. Servicios personales de vigilancia.	12.77%	0.19	17.00%
3. Servicios empresariales de protección personal.	8.29%	0.12	5.00%
4. Servicios de tecnologías de seguridad.	5.80%	0.09	15.00%
5. Servicios de consultoría en seguridad.	2.32%	0.03	10.00%
6. Servicios empresariales de transporte de dinero y valores.	0.83%	0.01	-2.00%

Figura 21. Matriz *Boston Consulting Group* para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

De la matriz se observa que si bien los productos actuales en seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana se encuentran en el cuadrante de interrogación, se observa que aún muestran un crecimiento sostenido en sus ventas por lo cual es necesario que recursos generados el producto líder de mercado: servicios empresariales de vigilancia, se reinviertan especialmente en servicios de tecnología integrada que actualmente no genera un buen flujo de caja debido a su alto costo y elevado nivel técnico. De esta manera, con la finalidad que en el ámbito privado las soluciones integrales de alta tecnología puedan generar más caja, el Sector debe considerar estrategias intensivas para su fortalecimiento en el mercado. Adicionalmente, dado que en esta integración tecnológica las mismas se complementaran con el producto líder del mercado, es necesario adicionalmente considerar estrategias de integración a través de alianzas estratégicas privadas para que en un futuro se pueda generar por el mayor tiempo posible una liquidez sostenida que finalmente pueda soportar el desarrollo de nuevos productos y diversificación de los mismos.

En consiguiente, de las nueve estrategias específicas planteadas en la matriz FODA (Tabla 16) se observa que siete de ellas son consistentes con el análisis obtenido de la matriz BCG, estas son: (a) FO1: desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica, (b) FO2: integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica, (c) DO1: integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana, (d) DO2: integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana, (e) FA1: integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana, (f) FA3: desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana, y (g) DA2: integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) según D'Alessio (2014) fue desarrollada por Mckinsey & Company para General Electric como matriz de portafolio. Esta matriz se divide en nueve cuadrantes o celdas en donde se coloca el puntaje ponderado de las matrices EFI y EFE en las coordenadas X e Y respectivamente (ver Figura 22). La intersección de estos números se ubica en uno de los nueve cuadrantes o celdas. Estos nueve cuadrantes se dividen en tres regiones asignando un tipo de prescripción y estrategia por cada región.

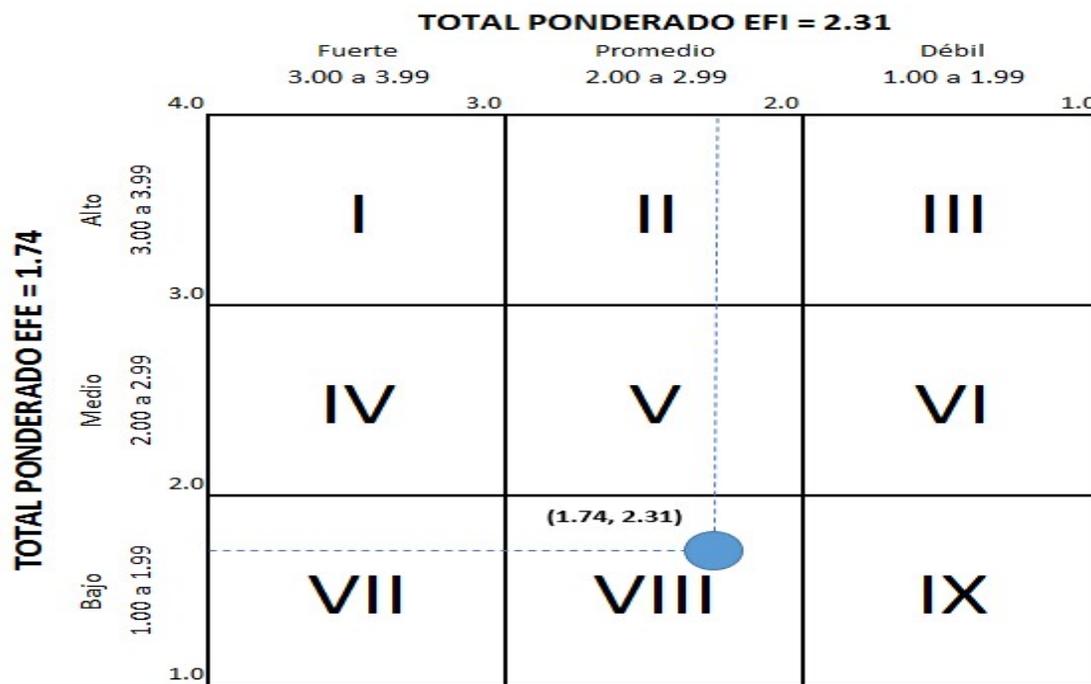


Figura 22. Matriz Interna Externa (MIE) para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

Para el caso del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana el puntaje de la matriz EFI es igual a 2.31 y el puntaje de la matriz EFE es igual a 1.74, estos puntos ubican al sector en el cuadrante VIII. Según D'Alessio (2014) el cuadrante VIII tiene una prescripción de “cosechar”, además este cuadrante se ubica en el tercer sector en cual se recomienda adoptar estrategias “defensivas”. En consecuencia, de las nueve estrategias específicas planteadas en la matriz FODA (Tabla 16) se observa que dos de ellas son consistentes con el análisis obtenido de la matriz Interna Externa (MIE), estas son: (a) DO1:

Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana., y (b) DA1: Desarrollar conjuntamente servicios socialmente responsables en zonas de alto índice de inseguridad.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2014) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es otra herramienta útil que ayuda evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias. El fundamento de la matriz se soporta en la evaluación de: (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes los cuales indican las estrategias adecuadas que debería considerar la organización en evaluación.

Dado que la agremiación de las principales empresas privadas del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana presentará una posición competitiva fuerte en un mercado tecnológico de rápido crecimiento, se encuentra ubicado en el primer cuadrante de la Matriz de la Gran Estrategia (ver Figura 23). De esta manera, se sugiere considerar estrategias asociadas a: (a) el desarrollo y penetración de mercados, (b) desarrollo de productos, (d) integración vertical y horizontal, y (e) diversificación concéntrica.

En consiguiente, de las nueve estrategias específicas planteadas en la matriz FODA (Tabla 16) se observa que siete de ellas son consistentes con el análisis obtenido de la matriz de la Gran Estrategia (MGE), estas son: (a) FO1: desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica, (b) FO2: integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica, (c) DO2: integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana, (d) FA1: integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana, (e) FA2: desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica, (f) FA3: desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana, y (g) DA2: integrar administrativamente a

organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima

Metropolitana

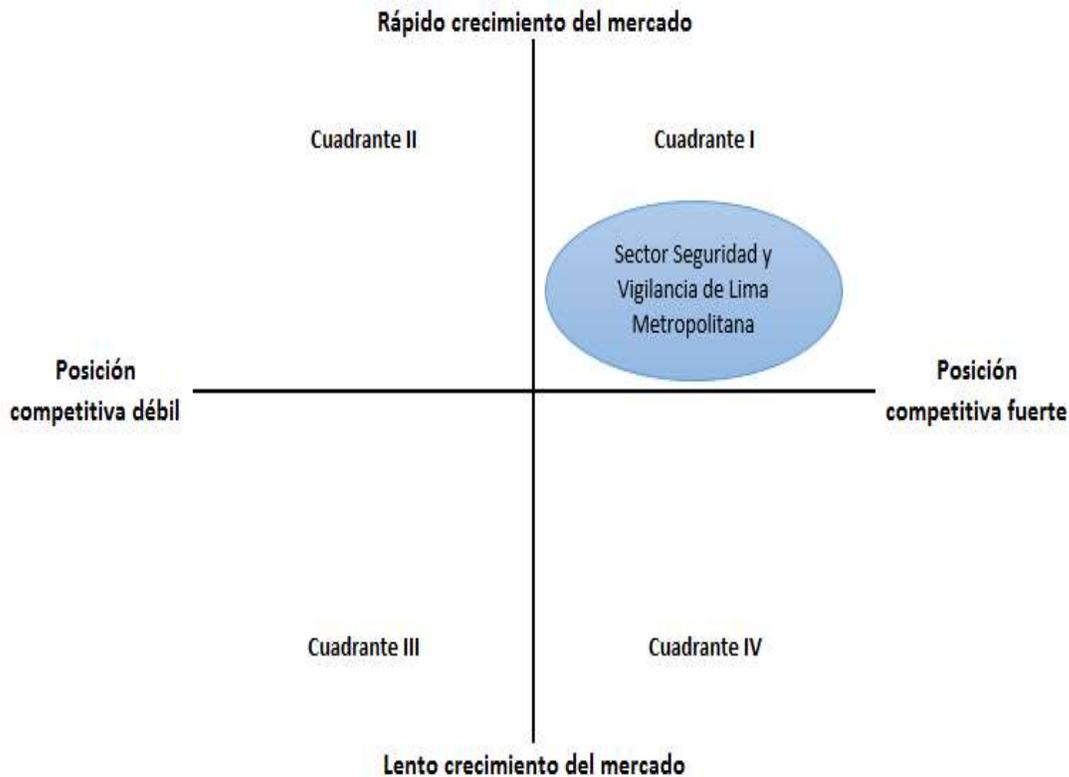


Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas en las anteriores cinco matrices. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2014).

La Tabla 21 muestra el análisis realizado para el caso del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana en donde se retuvieron únicamente aquellas estrategias con tres o más repeticiones; de esta manera, se obtuvieron ocho estrategias retenidas.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	X	X	X		X	4
FO2 Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	X	X	X		X	4
DO1 Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	X		X	X		3
DO2 Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4
FA1 Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4
FA2 Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.	X	X			X	3
FA3 Desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4
DA1 Desarrollar conjuntamente servicios socialmente responsables en zonas de alto índice de inseguridad.	X			X		2
DA2 Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X	X	X		X	4

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen tres o más veces.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito		Peso	FO1: Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.		FO2: Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.		DO1: Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.		DO2: Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.		FA1: Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.		FA2: Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.		FA3: Desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana.		DA2: Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	
			TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA	TA	TPA
Oportunidades																		
O1	Crecimiento económico de organizaciones privadas y gubernamentales en Lima Metropolitana.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
O2	Creciente demanda de sistemas de seguridad y vigilancia por incremento de la inseguridad.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
O3	Existencia de tratados de libre comercio (TLCs) con países desarrolladores de tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O4	Interés en servicios de tecnología que complementen y potencien las capacidades de profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
O5	Necesidad de un sistema de seguridad y vigilancia privado que se integre con organismos gubernamentales.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Amenazas																		
A1	Desacuerdos gubernamentales para la legislación y reglamentación de normatividad en seguridad y vigilancia electrónica.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
A2	Disminución del presupuesto para desarrollo tecnológico en organismos privados y gubernamentales.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
A3	Barreras políticas y gubernamentales para el acceso y la implementación de tecnologías avanzadas en seguridad y vigilancia.	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36
A4	Incremento de bandas delictivas organizadas en Lima Metropolitana.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
A5	Continuo crecimiento de conflictos sociales referentes a temas laborales.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Fortalezas																		
F1	Crecimiento financiero de principales empresas privadas de seguridad y vigilancia.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56
F2	Flexibilidad de acuerdo a las necesidades de los clientes privados y gubernamentales.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33
F3	Canales eficientes para la importación de tecnologías de seguridad y vigilancia.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
F4	Acceso a capacitación técnica para profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33
F5	Enfoque en la implementación de sistemas de información integrados.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Debilidades																		
D1	Imagen desprestigiada de organizaciones relacionadas a la seguridad y vigilancia.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
D2	Bajo nivel de remuneraciones y beneficios de profesionales en seguridad y vigilancia.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
D3	Bajo nivel de integración y comunicación de información relevante con organismos gubernamentales.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24
D4	Ineficiencia de los actuales sistemas de seguridad y vigilancia implementados.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44
D5	Inexistente responsabilidad social con la seguridad y vigilancia pública.	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Total		2.00		6.26		6.53		7.36		5.88		6.44		6.11		4.90		6.45

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.00 o más.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 23

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias Específicas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
FO1	Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética

Tabla 24

Matriz de Ética

	FO1	FO2	DO1	DO2	FA1	FA2	DA2
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho de libre pensamiento	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a libertad conciencia	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	P	N	P	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución	J	N	N	N	J	N	J
Impacto en la administración	J	N	N	N	J	N	J
Normas de compensación	J	N	N	N	J	N	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Del proceso estratégico se obtuvieron siete estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia.

Estrategias Retenidas. Se obtuvieron las siguientes siete estrategias retenidas:

- **E1:** FO1: Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.
- **E2:** FO2: Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.
- **E3:** DO1: Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.

- **E4: DO2:** Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.
- **E5: FA1:** Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.
- **E6: FA2:** Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.
- **E7: FA3:** Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.

Estrategias de Contingencia. Se obtuvieron en total dos estrategias contingencia, de las cuales ninguna de ellas corresponde al primer grupo (filtradas por la Matriz de Rumelt). Así, la siguiente estrategia corresponde al segundo grupo (filtrada por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico):

- **FA3:** Desarrollar nuevos mercados en distritos de la periferia de Lima Metropolitana.
Finalmente, existe una estrategia de contingencia de tercer grupo que fue filtrada por la Matriz de Decisión Estratégica.
- **DA1:** Desarrollar conjuntamente servicios socialmente responsables en zonas de alto índice de inseguridad.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

De acuerdo a D'Alessio (2014), es necesario verificar que todos los objetivos a largo plazo serán alcanzados a través de las estrategias retenidas. Consecuentemente, la Tabla 25 muestra la relación entre las siete estrategias retenidas y los cinco objetivos a largo plazo planteados. Así, se puede observar que cada una de las estrategias retenidas permite alcanzar por los menos dos objetivos a largo plazo; en consecuencia, ninguna de ellas será considerada como de contingencia.

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	OLP1	OLP 2	OLP 3	OLP4	OLP5
	Disminuir la percepción de inseguridad de Lima Metropolitana de 89.4% en 2016 a 30% en el 2025.	Incrementar el empleo adecuado y formal para profesionales del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana del 6.5% en 2016 a 15% en el 2025.	Al 2025, finalizar en 60 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos en flagrancia detectados en Lima Metropolitana.	Para el 2025, incrementar la tasa de crecimiento anual del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana de 5.2% en 2016, al 15%.	Al 2025, operar un nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con un 99% de disponibilidad.
E1	Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	X	X	X	X
E2	Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.		X	X	X
E3	Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	X	X	X	X
E4	Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.	X	X	X	X
E5	Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X		X	X
E6	Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.		X	X	
E7	Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X		X	X

6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

(MEPCS)

Según D'Alessio (2014), haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera; permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. De esta manera, un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Por ello, antes de decidir las estrategias finales a retener, es relevante evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. La Tabla 26 muestra la evaluación a nivel suramericano de posibles competidores, sustitutos, y entrantes; quienes evaluarían su participación en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

6.13. Conclusiones

- Del proceso estratégico realizado en el presente capítulo se analizaron nueve estrategias específicas inferidas en la matriz FODA. De ellas se obtuvieron siete estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia; de las cuales una pertenece al tercer grupo de contingencia (filtrada por la Matriz de Decisión Estratégica) y otra pertenece al segundo grupo de contingencia (filtradas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico). Finalmente, no existen estrategias de contingencia pertenecientes al primer grupo (filtradas por la Matriz Rumelt).
- Las siete estrategias retenidas, principalmente, responden a estrategias intensivas de desarrollo de productos e integración vertical a través de alianzas estratégicas que permitirán al Sector Agremiado Privado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana tener una mayor participación de mercado privado y gubernamental.

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS)

Estrategias Específicas	Posibilidades competitivas				
	ASEVA (Chile)	CAESI (Argentina)	ASOSEC (Colombia)	AMESIS (México)	ABRESIS (Brasil)
E1 Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Desarrollo de productos		Desarrollo de productos		
E2 Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	Desarrollo de mercado				Desarrollo de mercado
E3 Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.					
E4 Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.					
E5 Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Penetración de mercado				
E6 Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.	Diversificación concéntrica		Penetración de mercado		Diversificación concéntrica
E7 Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Diversificación concéntrica				

Nota. ASEVA = Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transporte de Valores, CAESI = Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación, ASOSEC = Asociación Colombiana de Seguridad, AMESIS = Asociación Mexicana de Empresas de Seguridad Privada e Industria Satelital.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo establece los objetivos de corto plazo (OCP) que ayudan a alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) definidos en el Capítulo V a través de las estrategias identificadas en el Capítulo VI. Según D'Alessio (2014):

La implementación estratégica es la parte de la puesta en marcha del proceso estratégico. La transición no es necesariamente un camino fácil y viable. Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse (p. 441).

Es muy importante resaltar que un proceso de aplicación estratégica considera cuatro insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido, (b) una cultura organizacional, (c) tecnología facilitadora, e (d) innovación y creatividad. Por lo tanto:

La implementación requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas y su motivación es, principalmente, fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también están: (a) la responsabilidad social, (b) el manejo del medio ambiente y (c) la ecología, y (d) la gestión de todo el proceso del cambio (D'Alessio, 2014, p. 447).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos de largo plazo (OLP), “son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP son la suma de los OCP” (p. 449).

De acuerdo a los OLP planteados, se han elaborado los OCP para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana, los cuales se muestran en la Tabla 27.

Objetivos de Corto Plazo (OCP)

OC	Objetivos	ACT	Actividad	Año de inicio	Año de fin
OLP1	Del 2016 al 2020, mejorar la confianza en la PNP (de 55% a 30%) realizando reformas institucionales.	ACT 111	Aumentar el presupuesto de la PNP en 70% (2016: 8,746 millones a 15,000 millones).	2016	2020
		ACT 112	Ampliar la cantidad de efectivos (10,000 policías) para actividades de patrullaje.	2016	2020
		ACT 113	Apoyar en la formación y capacitación a las juntas vecinales en coordinación con la Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC).	2016	2020
		ACT 114	Liberar a la PNP de actividades que se puedan delegar a otros organismos.	2016	2020
	Del 2016 al 2019, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 89.4% a 75%.	ACT 121	Realizar una reforma general a la Fiscalía y el Poder Judicial a través del programa de Impunidad Cero, aumentando la confianza del Poder Judicial del 79% al 50%.	2016	2019
		ACT 122	Fortalecer la inteligencia policial operativa con la incorporación de 10,000 militares licenciados.	2016	2019
		ACT 123	Crear herramientas legales que fortalezcan las reformas en Seguridad Ciudadana que agilicen los procedimientos ordinarios y reduzcan la carga procesal (p.e. Delito de Flagrancia - DL 1194).	2016	2019
	Del 2020 al 2021, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 75% a 60%.	ACT 124	Realizar capacitaciones interinstitucionales entre la Policía Nacional, Ministerio Público y Ministerio de Justicia para mejorar la coordinación frente al delito.	2016	2019
		ACT 131	Incrementar de 59.7% a 90% el porcentaje de viviendas y negocios que cuentan con seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana.	2020	2021
	Del 2022 al 2023, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 60% a 45%	ACT 132	Incrementar de 17% a 85% el porcentaje de denuncias efectuadas por robo o intento de robo de viviendas en Lima Metropolitana.	2020	2021
		ACT 141	Incrementar de 18.6% a 85% el porcentaje de denuncias por robo de negocios en Lima Metropolitana.	2022	2023
	Del 2024 al 2025, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 45% a 30%.	ACT 142	Disminuir 20.4% a 5% el porcentaje de no denuncia de robo o intento de robo en viviendas en Lima Metropolitana debido al desconocimiento de los delincuentes.	2022	2023
		ACT 151	Disminuir de 9.9% a 0.9% el porcentaje de viviendas y negocios con vigilancia privada afectadas por robo o intento de robo en Lima Metropolitana.	2024	2025
		ACT 152	Disminuir de 76.4% a 15% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de viviendas en los próximos doce meses en Lima Metropolitana.	2024	2025
	OLP2	Incrementar el empleo adecuado y formal para profesionales del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana del 6.5% en 2016 a 15% en el 2025.	ACT 153	Disminuir de 7.9% a 2% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de negocios en los próximos doce meses.	2024
ACT 211			Realizar la simplificación de procedimientos y reformas tributarias para formalizarse, obteniendo beneficios como excepciones tributarias.	2016	2017
ACT 212			Inspecciones a través del Ministerio de Trabajo para verificar buenas prácticas laborales en el Sector Seguridad.	2016	2021
ACT 213			Realizar al 100% un registro de profesionales de seguridad y vigilancia que se encuentren habilitados por organismos gubernamentales y laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	2016	2017
ACT 214			Elaborar un plan académico curricular de tres años para profesionales enfocado a la eficiencia en tecnologías de seguridad electrónica e información de seguridad y vigilancia.	2016	2017
ACT 215			Establecer acuerdos de capacitación profesional 100% subvencionados con cinco instituciones académicas nacionales especializadas en seguridad y vigilancia para 250 estudiantes anualmente.	2017	2018
ACT 216			Establecer acuerdos de intercambios profesionales 100% subvencionados con tres empresas internacionales desarrolladoras de tecnología para 50 profesionales anualmente.	2017	2018
Del 2022 al 2025, incrementar la tasa de empleo adecuado de 10.5% a 15%.	ACT 217	Implementar el plan académico curricular para profesionales de seguridad y vigilancia que laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	2019	2021	
	ACT 221	Implementar un plan de carrera profesional integrado con puestos de trabajo necesarios para el monitoreo y mantenimiento del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2022	2024	
OLP3	Al 2025, finalizar en 60 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos en flagrancia detectados en Lima Metropolitana.	ACT 222	Implementar un mecanismo de control y auditoría que certifique que el 100% del personal asociado a las empresas parte del gremio tecnológico goza de un empleo adecuado.	2023	2025
		ACT 311	Formular y plantear al Congreso de la República los proyectos de ley necesarios que permitan utilizar reportes de audio y video generados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia como pruebas de delito flagrante. Este sistema deberá estar alineado a todos los pasos de un proceso Judicial: Instalación de juicio, alegatos de apertura, debate, alegatos de clausura y sentencia	2016	2020
		ACT 312	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de las comisarías, patrulleros y centros a cargo de la VII Región de la Policía Nacional del Perú.	2020	2022
		ACT 313	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de los serenazgos distritales de Lima Metropolitana.	2020	2022
		ACT 314	Establecer protocolos y procedimientos de reporte electrónico con el 99% de fiscalías y centros a cargo del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	2020	2022
		ACT 321	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alertar el 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de cinco minutos a antes correspondientes de la Policía Nacional y serenazgos distritales en Lima Metropolitana.	2023	2024
OLP4	Para el 2025, incrementar la tasa de crecimiento anual del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana de 5.2% en 2016, al 15%.	ACT 322	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y reportar evidencias judiciales del 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de 60 minutos a antes correspondientes del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	2024	2025
		ACT 411	Establecer un gremio comercial con el objetivo de aumentar las empresas que brinden servicios de seguridad privada manteniendo los estándares del mercado.	2016	2019
		ACT 412	Atraer nuevos clientes y/o aumentar el volumen de negocio con los clientes actuales. Hacer conocer los beneficios de la nueva tecnología en el Sector de Seguridad Privada.	2016	2019
		ACT 413	Establecer un gremio tecnológico que involucre a las empresas del sector Seguridad y Vigilancia que generen el 50% de facturación en Lima Metropolitana.	2016	2017
		ACT 414	Implementar nuevos protocolos y procedimientos tecnológicos agremiados con desarrolladores de tecnología que reduzcan en 20% el costo de adquisición de tecnología en seguridad y vigilancia.	2017	2019
		ACT 415	Optimizar los canales de importación y procedimientos de aduanas para reducir en 10% el tiempo de entrega de las mercancías en los almacenes.	2017	2019
		ACT 421	Subscribir al 95% de los clientes privados y gubernamentales en Lima Metropolitana a los servicios brindados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2020	2021
		ACT 422	Incrementar en 5% el número de servicios asociados el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	2021	2022
		ACT 431	Incrementar en 20% el volumen de ventas en el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	2023	2024
		ACT 432	Alcanzar el 85% de facturación del mercado privado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana al segundo año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2024	2025
OLP5	Del 2016 al 2017, concluir al 100% la etapa de diseño del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia de 99% de disponibilidad.	ACT 433	Mantener la actualización y renovación de las tecnologías con los últimos sistemas desarrollados en Seguridad.	2024	2025
		ACT 511	Elaborar un grupo de trabajo agremiado de 50 profesionales para la investigación de las mejores y más aptas tecnologías electrónicas e informáticas disponibles para planificación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2016	2017
		ACT 512	Diseñar bajo estándares técnicos internacionales, el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia que permita la integración con los sistemas de organismos privados y gubernamentales con un 99% de disponibilidad.	2016	2017
	Del 2018 al 2019, concluir al 100% la etapa de implementación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia de 99% de disponibilidad.	ACT 513	Seleccionar y capacitar al personal que participará en la operación del nuevo sistema de Seguridad, considerando las necesidades identificadas en la etapa de diseño.	2016	2017
		ACT 521	Desarrollar al 100% en Lima Metropolitana la plataforma física de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2018	2019
	Del 2020 al 2025, operar al 100% el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia al 99% de disponibilidad.	ACT 522	Desarrollar al 100% de manera estandarizada la plataforma lógica de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2018	2019
		ACT 531	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en organismos gubernamentales.	2020	2022
		ACT 532	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en los clientes privados suscritos.	2020	2022
ACT 533	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alcanzar el 99% de disponibilidad del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2023	2025		
ACT 534	Buscar retroalimentación de los usuarios y beneficiarios sobre las oportunidades de mejora del Sistema Integrado de Seguridad.	2023	2025		

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (p. 483).

Para el caso del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana los recursos se han asignados en tres tipos; (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos (ver Tabla 28). De esta manera, con el fin de garantizar que los objetivos a corto plazo se cumplan en el tiempo estimado, se consideraron: equipos, dispositivos, presupuestos financieros y materiales necesarios como recursos tangibles. Como recursos intangibles se consideraron tecnologías necesarias, reputación de profesionales y la nueva cultura organizacional requerida para la nueva agremiación tecnológica privada. Finalmente, conocimientos y habilidades especializadas en técnica, educación y gerencia fueron considerados como recursos humanos necesarios para cumplir con los objetivos a corto plazo planteados.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas según D'Alessio (2014):

Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluye las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineados con los valores (p 468).

Así, la Tabla 29 muestra las políticas planteadas y su relación con cada una de las siete estrategias retenidas en el Proceso Estratégico. La finalidad es alcanzar la visión del Sector a través de políticas enmarcadas dentro de: (a) la integridad, (b) la identidad, (c) el desarrollo humano y profesional, (d) la integración, y (e) el compromiso ciudadano.

Recursos Asignados

OCP	ACT	Actividad	Tangibles	Intangibles	Humanos
OCP 11	ACT 111	Aumentar el presupuesto de la PNP en 70% (2016: 8,746 millones a 15,000 millones).	Presupuesto otorgado por el Gobierno Central destinado al Ministerio del Interior y a la PNP.	Administración adecuada de los recursos asignados.	Conocimiento de las necesidades actuales en materia de seguridad.
	ACT 112	Ampliar la cantidad de efectivos (10,000 policías) para actividades de patrullaje.	Presupuesto otorgado por el Gobierno Central destinado al Ministerio del Interior y a la PNP. Equipos de patrullaje.	Administración adecuada de los recursos asignados.	Conocimiento y habilidades especiales para la correcta implementación de la nueva estructura de efectivos.
	ACT 113	Apoyar en la formación y capacitación a las juntas vecinales en coordinación con el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC).	Presupuesto otorgado por la PNP destinado al establecimiento de Juntas Vecinales.	Administración adecuada de los recursos asignados.	Conocimiento de la administración de las juntas vecinales.
	ACT 114	Liberar a la PNP de actividades que se puedan delegar a otros organismos.	Presupuesto otorgado por el Gobierno Central a los municipios provinciales para asumir nuevas actividades.	Establecer tecnología que soporten a los organismos en la realización de nuevas actividades.	Liderazgo y negociación para la transferencia de actividades a otros organismos.
OCP 12	ACT 121	Realizar una reforma general a la Fiscalía y el Poder Judicial a través del programa de Impunidad Cero, aumentando la confianza del Poder Judicial del 79% al 50%.	Implementación de procesos de seguimiento y control.	Selección de personal con buena reputación y definir una nueva cultura organizacional en los organismos del Estado.	Liderazgo de las autoridades para la realización de las reformas.
	ACT 122	Fortalecer la inteligencia policial operativa con la incorporación de 10,000 militares licenciados.	Presupuesto dedicado a pago de salarios, equipos e infraestructura necesarios.	Administración adecuada de los recursos asignados.	Conocimiento de las funciones realizadas por la Inteligencia Policial Operativa.
	ACT 123	Crear herramientas legales que fortalezcan las reformas en Seguridad Ciudadana que agilicen los procedimientos ordinarios y reduzcan la carga procesal (p.e. Delito de Flagrancia - DL 1194).	Implementación de procesos que agilicen los sistemas actuales.	Selección de herramientas que mantengan la buena reputación de los organismos del Estado.	Liderazgo de las autoridades para la realización de las reformas.
	ACT 124	Realizar capacitaciones interinstitucionales entre la Policía Nacional, Ministerio Público y Ministerio de Justicia para mejorar la coordinación frente al delito.	Centros de capacitación y entrenamiento. Procedimientos de capacitación interinstitucionales.	Difundir la nueva cultura organizacional.	Conocimiento de las necesidades actuales en materia de seguridad.
OCP13	ACT 131	Incrementar de 59.7% a 90% el porcentaje de viviendas y negocios que cuentan con seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana.	Presupuesto en infraestructura de redes de telecomunicaciones y dispositivos de seguridad y vigilancia.	Software de administración de cartera de clientes y base instalada.	Conocimientos de administración de cartera de clientes, marketing y proyecciones de base instalada.
	ACT 132	Incrementar de 17% a 85% el porcentaje de denuncias efectuadas por robo o intento de robo de viviendas en Lima Metropolitana.	Presupuesto en integración de procedimientos asociados al nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
OCP14	ACT 141	Incrementar de 18.6% a 85% el porcentaje de denuncias por robo de negocios en Lima Metropolitana.	Presupuestos de integración de procedimientos asociados al nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
	ACT 142	Disminuir 20.4% a 5% el porcentaje de no denuncia de robo o intento de robo en viviendas en Lima Metropolitana debido al desconocimiento de los delincuentes.	Presupuestos de integración de procedimientos asociados al nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
OCP15	ACT 151	Disminuir de 9.9% a 0.9% el porcentaje de viviendas y negocios con vigilancia privada afectadas por robo o intento de robo en Lima Metropolitana.	Presupuesto para la optimización de dispositivos electrónicos del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
	ACT 152	Disminuir de 76.4% a 15% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de viviendas en los próximos doce meses en Lima Metropolitana.	Presupuesto para la optimización de dispositivos electrónicos del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
	ACT 153	Disminuir de 7.9% a 2% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de negocios en los próximos doce meses.	Presupuesto para la optimización de dispositivos electrónicos del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software estadístico integrado con sistemas informáticos gubernamentales.	Conocimientos de probabilidad y estadística en relación a temas de seguridad y vigilancia.
OCP21	ACT 211	Realizar la simplificación de procedimientos y reformas tributarias para formalizarse, obteniendo beneficios como excepciones tributarias.	Implementación de procesos necesarios para facilitar la formalización de las empresas.	Desarrollo de una cultura que facilite la formalización de las empresas.	Conocimiento de los procedimientos y reformas tributarias.
	ACT 212	Inspecciones a través del Ministerio de Trabajo para verificar buenas prácticas laborales en el Sector Seguridad.	Implementación de procesos para identificar irregularidades de las prácticas laborales.	Software de monitoreo a las empresas para el cumplimiento de la legislación laboral.	Conocimiento de los procedimientos de trabajo a inspeccionar.
	ACT 213	Realizar al 100% un registro de profesionales de seguridad y vigilancia que se encuentren habilitados por organismos gubernamentales y laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	Equipos de informática, telecomunicaciones y bases de datos.	Excelente reputación del grupo de trabajo asignado para elaborar el registro.	Conocimientos de sistemas informáticos y bases de datos privadas y gubernamentales.
	ACT 214	Elaborar un plan académico curricular de tres años para profesionales enfocado a la eficiencia en tecnologías de seguridad electrónica e información de seguridad y vigilancia.	Equipos de informática, telecomunicaciones y bases de datos.	Excelente prestigio de los profesionales asignados para elaborar el plan académico curricular.	Conocimientos pedagógicos y técnicos para la elaboración del plan académico curricular en seguridad y vigilancia.
	ACT 215	Establecer acuerdos de capacitación profesional 100% subvencionados con cinco instituciones académicas nacionales especializadas en seguridad y vigilancia para 250 estudiantes anualmente.	Asignación de presupuesto para transporte y reuniones en Lima Metropolitana.	Prestigio reconocido en negociaciones. Software de análisis de opciones.	Conocimientos financieros y de negociación con instituciones educativas nacionales.
	ACT 216	Establecer acuerdos de intercambios profesionales 100% subvencionados con tres empresas internacionales desarrolladoras de tecnología para 50 profesionales anualmente.	Asignación de presupuesto para viajes y reuniones internacionales.	Prestigio reconocido en negociaciones. Software de análisis de opciones.	Conocimientos financieros y de negociación con instituciones internacionales.
OCP22	ACT 217	Implementar el plan académico curricular para profesionales de seguridad y vigilancia que laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	Aulas de clase y materiales de trabajo para capacitación teórica y técnica.	Excelente reputación académica y práctica de educadores. Software de colaboración académica y profesional.	Conocimiento pedagógico detallado de la estructura del plan académico curricular elaborado.
	ACT 221	Implementar un plan de carrera profesional integrado con puestos de trabajo necesarios para el monitoreo y mantenimiento del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Instalación centralizada de control del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Software de informática, bases de datos y telecomunicaciones del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Conocimientos operativos del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.
OCP31	ACT 222	Implementar un mecanismo de control y auditoría que certifique que el 100% del personal asociado a las empresas parte del gremio tecnológico goza de un empleo adecuado.	Equipos de informática, telecomunicaciones y bases de datos. Presupuestos para procedimientos de auditorías.	Software de informática y base de datos del gremio tecnológico.	Conocimientos del reglamento laboral de trabajo en seguridad y vigilancia privada; y sistemas de información.
	ACT 311	Formular y plantear al Congreso de la República los proyectos de ley necesarios que permitan utilizar reportes de audio y video generados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia como pruebas de delito flagrante. Este sistema deberá estar alineado a todos los pasos de un proceso Judicial: Instalación de juicio, alegatos de apertura, debate, alegatos de clausura y sentencia.	Presupuesto asignado para remuneraciones y beneficios del buffet de abogados y técnicos con disponibilidad a tiempo completo.	Software de administración de proyectos y bases de datos.	Conocimientos de negociación y elaboración de proyectos de ley. Conocimientos de procedimientos y tecnología de última generación en seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 312	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de las comisarías, patrulleros y centros a cargo de la VII Región de la Policía Nacional del Perú.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Asignación de presupuesto para transporte y reuniones en Lima Metropolitana.	Software de administración de proyectos legales y regulatorios.	Conocimientos de procedimientos y tecnología de última generación en seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 313	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de los serenazgos distritales de Lima Metropolitana.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Asignación de presupuesto para transporte y reuniones en Lima Metropolitana.	Software de administración de proyectos legales y regulatorios.	Conocimientos de procedimientos y tecnología de última generación en seguridad y vigilancia electrónica.
OCP32	ACT 314	Establecer protocolos y procedimientos de reporte electrónico con el 99% de fiscalías y centros a cargo del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Asignación de presupuesto para transporte y reuniones en Lima Metropolitana.	Software de administración de proyectos legales y regulatorios.	Conocimientos de procedimientos y tecnología de última generación en seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 321	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alertar el 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de tres minutos a entes correspondientes de la Policía Nacional y serenazgos distritales en Lima Metropolitana.	Dispositivos de monitoreo de eventos delictivos. Dispositivos de monitoreo de sistemas de información y bases de datos.	Software de administración estadística de sistemas informáticos y bases de datos.	Conocimientos de probabilidad y estadística de procedimientos de intervención de entes gubernamentales ante delitos en flagrancia.
OCP41	ACT 322	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y reportar evidencias judiciales del 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de 30 minutos a entes correspondientes del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	Dispositivos de monitoreo de telecomunicaciones. Dispositivos de monitoreo de sistemas de información y bases de datos.	Software de administración estadística de sistemas informáticos y bases de datos.	Conocimientos de probabilidad y estadística de procedimientos del código procesal penal en relación a delitos en flagrancia.
	ACT 411	Establecer un gremio comercial con el objetivo de aumentar las empresas que brinden servicios de seguridad privada manteniendo los estándares del mercado	Presupuesto otorgado por el Sector Seguridad para la campaña de difusión del gremio.	Difundir la nueva cultura organizacional.	Liderazgo de las autoridades para la difusión y realización de las reformas.
	ACT 412	Atraer nuevos clientes y/o aumentar el volumen de negocio con los clientes actuales. Hacer conocer los beneficios de la nueva tecnología en el Sector de Seguridad Privada.	Presupuesto otorgado por el Sector Seguridad para la campaña de difusión y marketing del gremio.	Difundir la nueva cultura organizacional.	Liderazgo de las autoridades para la difusión y realización de las reformas.
	ACT 413	Establecer un gremio tecnológico que involucre a las empresas del sector Seguridad y Vigilancia que generen el 50% de facturación en Lima Metropolitana.	Presupuesto asignado para reuniones y negociaciones en Lima Metropolitana. Equipos de teleconferencia y colaboración.	Software de teleconferencias y colaboración. Software de análisis de opciones.	Conocimientos de negociación, agremiación privada, procedimientos y tecnología en seguridad y vigilancia.
	ACT 414	Implementar nuevos protocolos y procedimientos tecnológicos agremiados con desarrolladores de tecnología que reduzcan en 20% el costo de adquisición de tecnología en seguridad y vigilancia.	Asignación de presupuesto para viajes y reuniones internacionales. Bases de datos relacionales.	Software de administración de costos de recursos y protocolos de intercomunicación.	Conocimientos de implementación de procedimientos y protocolos de comercio internacional.
OCP42	ACT 415	Optimizar los canales de importación y procedimientos de aduanas para reducir en 10% el tiempo de entrega de las mercancías en los almacenes.	Presupuesto asignado para sistema de logística y base de datos de inventario.	Software de administración de inventarios.	Conocimientos de optimización de procedimientos y protocolos de Aduanas.
	ACT 421	Subscribir al 95% de los clientes privados y gubernamentales en Lima Metropolitana a los servicios brindados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Remuneración de nuevos representantes de venta. Asignación de presupuesto para traslados y reuniones con clientes en Lima Metropolitana. Bases de datos relacionales.	Software de administración de cartera de clientes y base instalada.	Conocimientos de beneficios, operatividad e integración del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia. Motivación basada en resultados.
OCP43	ACT 422	Incrementar en 5% el número de servicios asociados el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Sistemas de información y telecomunicaciones. Presupuesto asignado para pruebas de nuevos servicios asociados.	Software de administración de cartera de clientes y base instalada.	Conocimiento de los beneficios de los nuevos servicios asociados al sistema integrado de seguridad y vigilancia. Motivación basada en resultados.
	ACT 431	Incrementar en 20% el volumen de ventas en el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	Presupuesto asignado a ventas.	Software de administración de cartera de clientes y base instalada.	Habilidad y estrategia de ventas de acuerdo al mercado y entorno económico. Motivación basada en resultados.
	ACT 432	Alcanzar el 85% de facturación del mercado privado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana al segundo año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Presupuesto asignado a ventas.	Software de administración de cartera de clientes y base instalada.	Habilidad y estrategia de ventas frente a competidores de mercado. Motivación basada en resultados.
OCP51	ACT 433	Mantener la actualización y renovación de las tecnologías con los últimos sistemas desarrollados en Seguridad.	Asignación de presupuesto para capacitación con los desarrolladores internacionales de tecnología.	Cultura organizacional de mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	Conocimiento de los beneficios de los nuevos servicios asociados al sistema integrado de seguridad y vigilancia. Motivación basada en resultados.
	ACT 511	Elaborar un grupo de trabajo agremiado de 50 profesionales para la investigación de las mejores y más aptas tecnologías electrónicas e informáticas disponibles para planificación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Presupuesto asignado para remuneraciones y beneficios del grupo de trabajo con disponibilidad a tiempo completo.	Software de teleconferencias y colaboración. Nueva cultura organizacional propia del proyecto.	Conocimientos de negociación, procedimientos y tecnología de última generación en seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 512	Diseñar bajo estándares técnicos internacionales, el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia que permita la integración con los sistemas de organismos privados y gubernamentales con un 99% de disponibilidad.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Financiamiento de entidades bancarias.	Software de diseño de seguridad y vigilancia electrónica. Sistemas de bases de datos y telecomunicaciones.	Conocimientos en software de diseño sistemas aplicado a seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 513	Seleccionar y capacitar al personal que participará en la operación del nuevo sistema de Seguridad, considerando las necesidades identificadas en la etapa de diseño.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Financiamiento por el sector Seguridad.	Cultura organizacional de mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	Conocimiento de las necesidades actuales en materia de seguridad.
OCP52	ACT 521	Desarrollar al 100% en Lima Metropolitana la plataforma física de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Financiamiento de entidades bancarias.	Software de administración de proyectos e ingeniería de sistemas y telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia.	Conocimientos de implementación de procedimientos y protocolos de ingeniería de sistemas y telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia.
	ACT 523	Desarrollar al 100% de manera estandarizada la plataforma lógica de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Oficinas equipadas. Equipos de informática, telecomunicaciones y base de datos. Financiamiento de entidades bancarias.	Software de programación de sistemas y redes de telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia.	Conocimientos de implementación de procedimientos y protocolos de programación de sistemas y redes de telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia.
OCP53	ACT 531	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en organismos gubernamentales.	Centro de control equipado. Dispositivos de telecomunicaciones en seguridad y vigilancia. Equipos de informática, bases de datos relacionales. Financiamiento de entidades bancarias.	Software de informática, bases de datos y telecomunicaciones del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Conocimientos de integración de redes y sistemas de telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 532	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en los clientes privados suscritos.	Centro de control equipado. Dispositivos de telecomunicaciones en seguridad y vigilancia. Equipos de informática, bases de datos relacionales. Financiamiento de entidades bancarias.	Software de informática, bases de datos y telecomunicaciones del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	Conocimientos de integración de redes y sistemas de telecomunicaciones aplicadas a seguridad y vigilancia electrónica.
	ACT 533	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alcanzar el 99% de disponibilidad del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	Dispositivos de monitoreo de telecomunicaciones. Dispositivos de monitoreo de sistemas de información y bases de datos.	Software de monitoreo estadístico de sistemas informáticos y redes de telecomunicaciones.	Conocimientos de probabilidad y estadística de disponibilidad de sistemas informáticos.
	ACT 534	Buscar retroalimentación de los usuarios y beneficiarios sobre las oportunidades de mejora del Sistema Integrado de Seguridad.	Centro de control equipado. Dispositivos de telecomunicaciones en seguridad y vigilancia. Equipos de informática, bases de datos y encuestas.	Cultura organizacional de mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	Conocimiento de Tecnología de Información y base de datos orientados a la Mejora Continua.

	E1. Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica.	E2. Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.	E3. Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	E4. Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.	E5. Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	E6. Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.	E7. Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.
P1	Realizar la integración y comunicación entre empresas privadas y organismos gubernamentales.	X		X		X	
P2	Dar a conocer la identidad e integridad profesional del sector.				X		
P3	Generar el desarrollo tecnológico integrado de la seguridad y vigilancia.	X		X			X
P4	Realizar la implementación de estándares internacionales de calidad de servicio.	X	X	X	X		
P5	Usar el comercio y relaciones internacionales con desarrolladores de tecnología de última generación.		X	X			
P6	Realizar la capacitación de profesionales a través de instituciones nacionales e internacionales.		X	X	X		
P7	Mantenerse a la vanguardia tecnológica en sistemas de seguridad y vigilancia.	X	X	X	X	X	
P8	Generar el compromiso ciudadano en los profesionales del sector.				X		X
P9	Buscar la empleabilidad de profesionales acorde con estándares internacionales.		X		X		
P10	Incentivar la eficiencia y mejora continua de procedimientos de integración.	X		X	X	X	X
P11	Incentivar la estandarización internacional de confiabilidad y disponibilidad de información sensible.	X	X	X			X
P12	Colaborar con la eficiencia y eficacia de organismos gubernamentales.	X				X	X



7.4. Estructura de la Organización

Según D'Alessio (2014), “la estructura organizacional, es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua” (p.484).

Alineados con esta consigna, el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana debe considerar la estructura organizacional funcional planteada en la Figura 24. Así, en ella se observa que la máxima autoridad del mismo recaerá en el Consejo Directivo Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana conformado por un director de cada una de las empresas privadas asociadas al gremio tecnológico. De estos directores miembros del Consejo, se elegirá al Director General, el cual tendrá el segundo cargo jerárquico más importante dentro de esta nueva estructura organizacional.

Asimismo, se considera la instauración de seis departamentos funcionales de: (a) empleo y capacitación, (b) integración tecnológica, (c) relaciones comerciales, (d) relaciones gubernamentales, (e) comercio y negocios internacionales, y (f) servicios. El Departamento de Empleo y Capacitación es el encargado de fomentar el bienestar y la empleabilidad de los recursos humanos a través de dos gerencias adscritas. El Departamento de Integración Tecnológica brindará el soporte técnico necesario en el Sector a través de gerencias de ingeniería, proyectos y mantenimiento. El Departamento de Relaciones Comerciales se enfocará en la venta y marketing de soluciones tanto a personas naturales como empresas de Lima Metropolitana. El Departamento de Relaciones Gubernamentales se encargará de mantener estrechas relaciones de interacción de protocolos y procedimientos con entes gubernamentales a través de sus tres gerencias. El Departamento de Comercio y Negocios Internacionales facilitará la optimización de procedimientos de importación, así como negociaciones con instituciones internacionales. Finalmente, el Departamento de Servicios se orientará, a través de sus dos gerencias, a la satisfacción de los clientes suscritos.

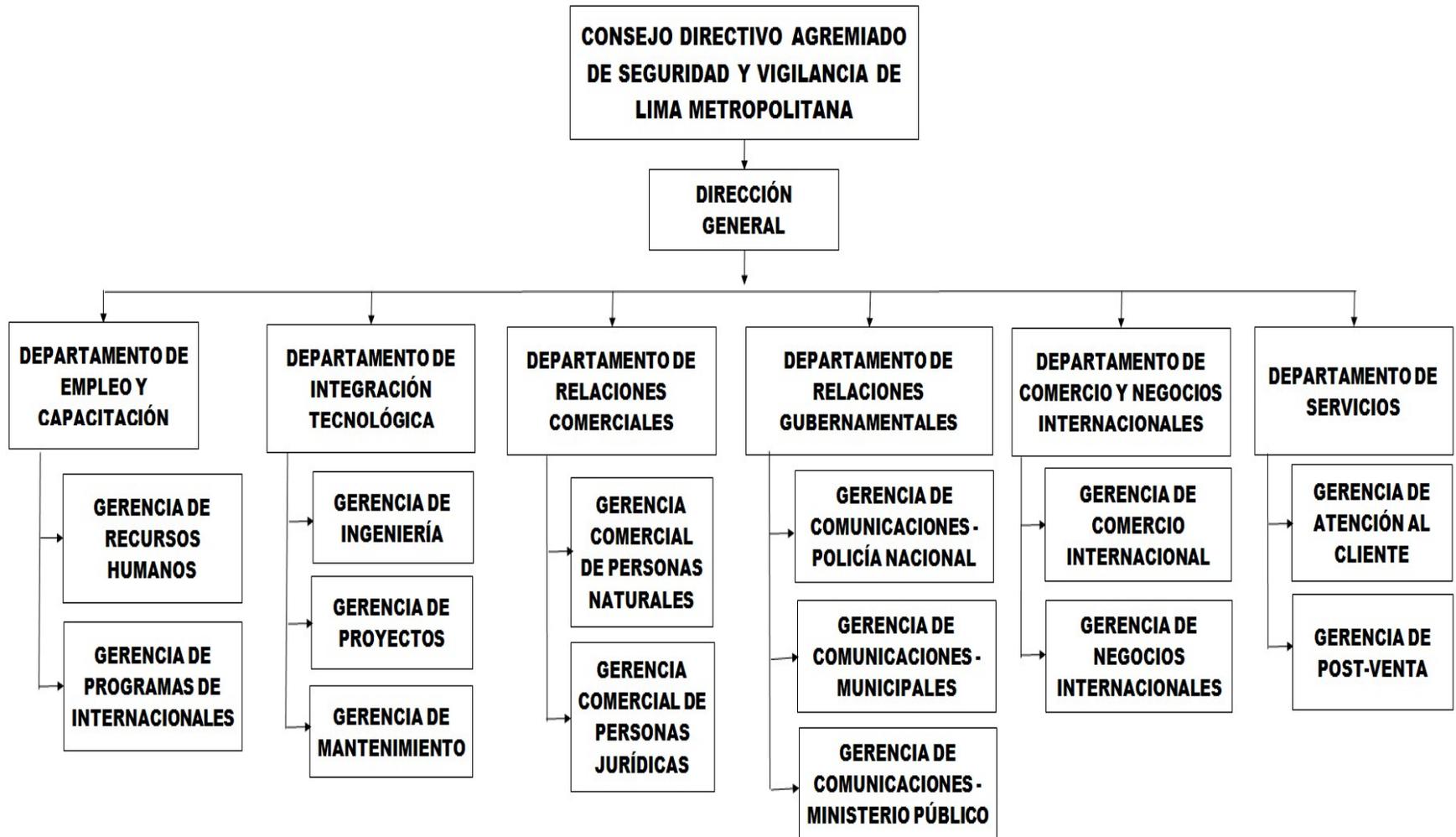


Figura 24. Estructura propuesta para el Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2014), “la responsabilidad social y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general” (p. 494).

Consecuentes al lineamiento anterior, el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se plantea objetivos a corto y a largo plazo enmarcados dentro de una responsabilidad social no solo con sus clientes privados y gubernamentales, sino también con la ciudadanía en general a través de la disminución de los índices de inseguridad en la ciudad capital (OLP1), y el fomento de la empleabilidad de profesionales de seguridad y vigilancia que actualmente son desvalorados tanto económica como socialmente (OLP2). De esta manera, objetivos a corto plazo enmarcados dentro de la meta de incrementar la tasa anual de empleo adecuado de estos profesionales, son muestra de la iniciativa y compromiso de esta nueva agrupación para generar un impacto de bienestar social en Lima Metropolitana a través de objetivos socialmente responsables.

Asimismo, es importante resaltar que dado que el Sector plantea desarrollar conceptos de integración eficiente y eficaz utilizando sistemas de seguridad y vigilancia electrónica, se observa el compromiso del mismo con la preservación de recursos no renovables. Por lo tanto, a través de la implementación de un nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia (OLP5), se reducirá el impacto medioambiental en Lima Metropolitana a través de la utilización de tecnologías de bajo consumo energético.

7.6. Recursos Humanos

Según D'Alessio (2014):

“Después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes.

Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias para este puesto” (p. 489).

En consecuencia, es principalmente importante el proceso de selección durante la Actividad 511: “Elaborar un grupo de trabajo agremiado de 50 profesionales para la investigación de las mejores y más aptas tecnologías electrónicas e informáticas disponibles para planificación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia”, dado que es en ésta en donde se definirán los principales recursos humanos y piezas clave que harán posible alcanzar los objetivos a largo plazo del planeamiento estratégico.

Asimismo, para la sostenibilidad del mismo durante el proceso de implementación y posteriores años de operación plasmado en la empleabilidad adecuada de los profesionales del Sector (OLP2), es necesario realizar una evaluación integral durante el registro de profesionales de seguridad y vigilancia planteado en la Actividad 213; de esta manera, y en conjunto con el nuevo esquema académico de formación de nuevos profesionales y la capacitación continua en instituciones y empresas nacionales e internacionales; será posible dentro de diez años consolidar profesionalmente al personal necesario para que el Sector se encuentre a la vanguardia de la seguridad y vigilancia privada en la ciudad capital; y más aún, se desenvuelvan en base a las competencias, aptitudes y actitudes asimiladas de instituciones internacionales que desarrollan e innovan la tecnología en seguridad y vigilancia.

7.7. Gestión del Cambio

Según D’Alessio (2014) “El proceso de implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente” (p. 490).

Para gestionar el proceso de cambio en el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Planear la estrategia del cambio a través de la elaboración de un plan de acción fundamentado en la visión y los objetivos a largo plazo del Sector para el 2025.

- Establecer un sentido de urgencia en base a las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno así como de las fortalezas y debilidades identificadas del análisis interno. Así, con una adecuada identificación de los determinantes de éxito se establecerá el grado de urgencia en cada uno de ellos.
- Conformar un grupo director facultado a través del planteamiento de programas de capacitación para la empleabilidad adecuada, y programas académicos y profesionales en instituciones nacionales y extranjeras; que brindarán en conjunto el soporte profesional del Sector para alcanzar los objetivos planteados al 2025.
- Crear una visión para el cambio acorde con la situación actual y potencial del Sector; así, se deberán plantear objetivos a largo y corto plazo que permitirán de manera real alcanzar integralmente la visión plantada para el 2025.
- Comunicar la visión de cambio en base a la formulación de estrategias para el Sector hacia el 2025; así, se deberá definir los medios adecuados para darla a conocer dentro las diferentes culturas organizacionales de cada una de las empresas privadas que conformarán el gremio tecnológico.
- Facultar a profesionales líderes capacitados para lograr la visión de cambio, involucrándolos y comprometiéndolos con la visión del Sector hacia el 2025; de la misma manera, deberán ser los puentes de comunicación con los diferentes líderes de organismos gubernamentales para que en conjunto se logre implementar las estrategias conjuntas.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación como facilitadores de la integración tecnológica de organismos del ámbito privado y gubernamental; así, es necesario comunicar la importancia de nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia para Lima Metropolitana.

- Establecer un planeamiento de resultados y éxitos tempranos que permitan ser comunicados y difundidos lo antes posible por todos los canales de comunicación para incentivar y motivar el compromiso con la nueva visión hacia el 2025.
- Consolidar círculos virtuosos de resultados alcanzados y la necesidad de alcanzar nuevas metas, generando una motivación de cambio constante en los miembros del Sector.
- Institucionalizar los procedimientos de cambio y las buenas prácticas implementadas a través del tiempo; estas deben ser debidamente reglamentadas para su aplicación en próximos procedimientos de cambio a realizarse.

7.8. Conclusiones

- El proceso de implementación estratégica ha permitido inferir 15 objetivos a corto plazo en base a los cinco objetivos a largo plazo establecidos para lograr la visión del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana hacia el 2025. Así, los primeros cinco (OCP11 – OCP15) están orientados a disminuir los índices de inseguridad de clientes privados y gubernamentales. Los siguientes dos (OCP21 – OCP22) se establecen para incrementar la tasa anual de empleo adecuado en los profesionales del Sector. Dos de ellos (OCP31 – OCP32) están enfocados a agilizar procedimientos de alerta y reporte electrónico en caso de delitos en flagrancia detectados. Los siguientes tres (OCP41 – OCP43) se relacionan con el incremento del crecimiento sostenido del Sector. Finalmente, los últimos tres (OCP51 – OCP53) se enfocan en la implementación operativa del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia de Lima Metropolitana.
- En base a las 49 actividades que son parte de los objetivos a corto plazo establecidos, se asignaron recursos tangibles, intangibles y humanos que permitirán la realización de las siete estrategias retenidas. Asimismo, se plantearon doce políticas enmarcadas

dentro de la integridad, identidad, desarrollo humano y profesional, integración y compromiso ciudadano; necesarios para que el Sector pueda alcanzar la visión planteada hacia el 2025.

- Se estableció una estructura organizacional funcional basada en un Consejo Directivo y un Director General del gremio tecnológico de seguridad y vigilancia para Lima Metropolitana. Asimismo, se plantearon seis departamentos funcionales de: (a) empleo y capacitación, (b) integración tecnológica, (c) relaciones comerciales, (d) relaciones gubernamentales, (e) comercio y negocios internacionales, y (f) servicios.
- Se resaltaron los principales aspectos considerados en la implementación estratégica en relación al: (a) medio ambiente y responsabilidad social, (b) recursos humanos, y (c) gestión del cambio; en donde se destacó como factor común la necesidad de incrementar la tasa de empleo adecuado para profesionales relacionados al nuevo Sector Privado de Seguridad y Vigilancia, y con ello el desarrollo de aptitudes y actitudes en relación al liderazgo y la colaboración necesarios para alcanzar la visión establecida para el 2025.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2014):

Bajo el modelo de la gerencia estratégica propuesta se desarrollan tres principales etapas: (a) formulación y planeamiento, (b) implementación y dirección y (c) evaluación y control. La tercera etapa la de evaluación y control es la etapa en la cual, a pesar de ser considerada en tercera instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso. Este proceso por su naturaleza tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo por que participan mucha gente y (b) es iterativo, porque se está retroalimentado permanentemente (p. 507).

En consiguiente, para desarrollar el presente capítulo se elaborará el tablero de control balanceado, que es una herramienta de control estratégico que permite cerrar el vacío entre lo que el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana desea hacer y lo que hace actualmente. Con el tablero de control balanceado se puede ejercer una visión integral y holística de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación (D'Alessio, 2014).

8.1. Perspectivas de Control

Los objetivos por medir, así como los indicadores y sus respectivas unidades, deben ser atendidos por todos los involucrados en el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana. La estructura del tablero de control mostrado en la Tabla 30, está basado en cuatro perspectivas o enfoques: (a) enfoque financiero, (b) enfoque del cliente, (c) enfoque del proceso interno, y (d) enfoque del aprendizaje y desarrollo (Kaplan & Norton, 2008).

8.1.1. Aprendizaje y Crecimiento Interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital de la organización) que sustentan los procesos que crean valor (Kaplan & Norton, 2008). En el

tablero de control para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se han identificado bajo esta perspectiva, 14 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 30).

8.1.2. Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos claves de la organización que llevará a obtener los objetivos financieros y de clientes. Si bien existen muchos procesos en la organización necesarios para la operatividad, sólo algunos son lo que realmente agregan valor real a la estrategia planteada (Kaplan & Norton, 2008). En el tablero de control balanceado para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se han identificado con esta perspectiva 21 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 30).

8.1.3. Clientes

La perspectiva de los clientes son aquellas que comprenden indicadores de resultados tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados (Kaplan & Norton, 2008). En el tablero de control balanceado para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se han identificado bajo esta perspectiva 12 actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidades producidas (Kaplan & Norton, 2008). En el tablero de control balanceado para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana se han identificado con esta perspectiva, dos actividades desglosadas de los objetivos de corto plazo (ver Tabla 30).

8.2. Mapa Estratégico del Tablero de Control Balanceado.

El mapa estratégico del tablero de control balanceado para el Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana (ver Figura 25), es una herramienta que permitirá concretar estrategias propuestas en estrategias implementadas; y además, permitirá identificar las posibles desviaciones en el proceso de implementación de las mismas con la finalidad de establecer medidas correctivas en el tiempo correcto. De esta manera, no se perderá la debida orientación en relación a la implementación de estas estrategias que finalmente enrumbarán a conseguir los objetivos de corto y largo plazo.

8.3. Conclusiones

- El tablero de control balanceado y su respectivo mapa estratégico son herramientas que permiten integrar los procedimientos actuales de las empresas privadas que podrían pertenecer al gremio tecnológico, y lo que se plantea como visión para el mismo.

Asimismo, al ser considerados como herramientas de retroalimentación, desarrollará la mejora continua y la identificación de posibles desviaciones. De esta manera, se han identificado 14 indicadores correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, 21 indicadores relacionados a la perspectiva del proceso interno, 12 indicadores enfocados a la perspectiva del cliente, y finalmente dos indicadores relacionados a desarrollar la perspectiva financiera del Sector de Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana. Cada uno de estos indicadores están relacionados a una meta a lograr a corto plazo, y cada una estas está identificada con un objetivo a largo plazo que permitirá alcanzar la visión del Sector hacia el 2025.

Tablero de Control Balanceado

ACT	Objetivo	Año de inicio	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera				
ACT 431	Incrementar en 20% el volumen de ventas en el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	2023	Puntos porcentuales de crecimiento de ventas.	%
ACT 432	Alcanzar el 85% de facturación del mercado privado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana al segundo año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2024	Puntos porcentuales de crecimiento de participación del mercado.	%
Perspectiva del Cliente				
ACT 151	Disminuir de 9.9% a 0.9% el porcentaje de viviendas y negocios con vigilancia privada afectadas por robo o intento de robo en Lima Metropolitana.	2024	INEI semestral: negocios o viviendas siniestradas / total de negocios y viviendas con vigilancia privada.	%
ACT 152	Disminuir de 76.4% a 15% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de viviendas en los próximos doce meses en Lima Metropolitana.	2024	INEI: indicadores de proyecciones semestrales.	%
ACT 153	Disminuir de 7.9% a 2% el porcentaje de percepción de inseguridad representada por el robo de negocios en los próximos doce meses.	2024	INEI: indicadores de proyecciones semestrales.	%
ACT 212	Inspecciones a través del Ministerio de Trabajo para verificar buenas prácticas laborales en el Sector Seguridad.	2016	Índice de cumplimiento de legislación laboral.	%
ACT 321	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alertar el 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de cinco minutos a entes correspondientes de la Policía Nacional y serenazgos distritales en Lima Metropolitana.	2023	Número alertas en menos de tres minutos / Número de alertas totales al día.	Alertas / día
ACT 322	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y reportar evidencias judiciales del 99% de delitos flagrantes detectados en un máximo de 60 minutos a entes correspondientes del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	2024	Número reportes en menos de 30 minutos / Número de reportes totales al día.	Reportes / día
ACT 411	Establecer un gremio comercial con el objetivo de aumentar las empresas que brinden servicios de seguridad privada manteniendo los estándares del mercado	2016	Cantidad de nuevas empresas de seguridad privada inscritas en la SUCAMEC.	%
ACT 412	Atraer nuevos clientes y/o aumentar el volumen de negocio con los clientes actuales. Hacer conocer los beneficios de la nueva tecnología en el Sector de Seguridad Privada.	2016	Cantidad de empresas que aumentaron su volumen de negocios.	%
ACT 421	Subscribir al 95% de los clientes privados y gubernamentales en Lima Metropolitana a los servicios brindados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2020	Número de suscritos / Número de clientes totales.	%
ACT 422	Incrementar en 5% el número de servicios asociados el primer año de operación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	2021	Número de nuevos servicios / Número de servicios básicos	%
ACT 533	Realizar pruebas diarias de monitoreo para optimizar y alcanzar el 99% de disponibilidad del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2023	Número de horas de disponibilidad del sistema / 24 horas.	Disponibilidad / día
ACT 534	Buscar retroalimentación de los usuarios y beneficiarios sobre las oportunidades de mejora del Sistema Integrado de Seguridad.	2023	Número de retroalimentaciones recibidas por periodo mensual.	Número / mes
Perspectiva de los Procesos Internos				
ACT 111	Aumentar el presupuesto de la PNP en 70% (2016: 8,746 millones a 15,000 millones).	2016	Puntos porcentuales de aumento de presupuesto.	%
ACT 113	Apoyar en la formación y capacitación a las juntas vecinales en coordinación con la Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC).	2016	Número de juntas vecinales formadas y capacitadas.	%
ACT 114	Liberar a la PNP de actividades que se puedan delegar a otros organismos.	2016	Número de efectivos liberados de actividades que se pueden delegar.	Efectivos liberados
ACT 121	Realizar una reforma general a la Fiscalía y el Poder Judicial a través del programa de Impunidad Cero, aumentando la confianza del Poder Judicial del 79% al 50%.	2016	Índice de confianza en el poder judicial.	%
ACT 123	Crear herramientas legales que fortalezcan las reformas en Seguridad Ciudadana que agilicen los procedimientos ordinarios y reduzcan la carga procesal (p.e. Delito de Flagrancia - DL 1194).	2016	Índice de satisfacción de la ciudadanía.	%
ACT 132	Incrementar de 17% a 85% el porcentaje de denuncias efectuadas por robo o intento de robo de viviendas en Lima Metropolitana.	2020	INEI semestral: denuncias efectuadas / eventos de robo o intento de robo de viviendas.	%
ACT 141	Incrementar de 18.6% a 85% el porcentaje de denuncias por robo de negocios en Lima Metropolitana.	2022	INEI semestral: denuncias efectuadas / eventos de robo o intento de robo de negocios.	%
ACT 142	Disminuir 20.4% a 5% el porcentaje de no denuncia de robo o intento de robo en viviendas en Lima Metropolitana debido al desconocimiento de los delincuentes.	2022	INEI semestral: denuncias no efectuadas / eventos de robo o intentos de robo.	%
ACT 211	Realizar la simplificación de procedimientos y reformas tributarias para formalizarse, obteniendo beneficios como excepciones tributarias.	2016	Índice de reducción de cantidad de procedimientos y cantidad de reformas tributarias realizadas.	%
ACT 217	Implementar el plan académico curricular para profesionales de seguridad y vigilancia que laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	2019	Plan académico curricular implementado	Sí / No
ACT 221	Implementar un plan de carrera profesional integrado con puestos de trabajo necesarios para el monitoreo y mantenimiento del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2022	Plan de carrera profesional implementado.	Sí / No
ACT 222	Implementar un mecanismo de control y auditoría que certifique que el 100% del personal asociado a las empresas parte del gremio tecnológico goza de un empleo adecuado.	2023	Puntos porcentuales de implementación del mecanismo de control y auditoría.	%
ACT 312	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de las comisarias, patrulleros y centros a cargo de la VII Región de la Policía Nacional del Perú.	2020	Puntos porcentuales del avance de la integración.	%
ACT 313	Establecer protocolos y procedimientos de alerta electrónica con el 95% de los serenazgos distritales de Lima Metropolitana.	2020	Puntos porcentuales del avance de la integración.	%
ACT 314	Establecer protocolos y procedimientos de reporte electrónico con el 99% de fiscalías y centros a cargo del Ministerio Público en Lima Metropolitana.	2020	Puntos porcentuales del avance de la integración.	%
ACT 414	Implementar nuevos protocolos y procedimientos tecnológicos agremiados con desarrolladores de tecnología que reduzcan en 20% el costo de adquisición de tecnología en seguridad y vigilancia.	2017	Puntos porcentuales de reducción de costos.	%
ACT 415	Optimizar los canales de importación y procedimientos de aduanas para reducir en 10% el tiempo de entrega de las mercancías en los almacenes.	2017	Ratio de tiempo de entrega estimado y real.	días estimados / días reales
ACT 521	Desarrollar al 100% en Lima Metropolitana la plataforma física de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2018	Plataforma física de interconexión desarrollada.	Sí / No
ACT 522	Desarrollar al 100% de manera estandarizada la plataforma lógica de interconexión del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2018	Plataforma lógica de interconexión desarrollada.	Sí / No
ACT 531	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en organismos gubernamentales.	2020	Integración física y lógica de organismos gubernamentales finalizada.	Sí / No
ACT 532	Establecer al 100% la integración física y lógica del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia con sistemas existentes en los clientes privados suscritos.	2020	Integración física y lógica de clientes privados suscritos finalizada.	Sí / No
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Interno				
ACT 112	Ampliar la cantidad de efectivos (10,000 policías) para actividades de patrullaje.	2016	Número de efectivos incrementados.	Número
ACT 122	Fortalecer la inteligencia policial operativa con la incorporación de 10,000 militares licenciados.	2016	Número de militares licenciados incorporados.	Número
ACT 124	Realizar capacitaciones interinstitucionales entre la Policía Nacional, Ministerio Público y Ministerio de Justicia para mejorar la coordinación frente al delito.	2016	Número de capacitaciones interinstitucionales.	Número
ACT 131	Incrementar de 59.7% a 90% el porcentaje de viviendas y negocios que cuentan con seguridad y vigilancia privada en Lima Metropolitana.	2020	INEI semestral: viviendas y negocios con seguridad y vigilancia / viviendas y negocios totales.	%
ACT 213	Realizar al 100% un registro de profesionales de seguridad y vigilancia que se encuentren habilitados por organismos gubernamentales y laboren en empresas privadas parte del gremio tecnológico.	2016	Registro de profesionales elaborado.	Sí / No
ACT 214	Elaborar un plan académico curricular de tres años para profesionales enfocado a la eficiencia en tecnologías de seguridad electrónica e información de seguridad y vigilancia.	2016	Plan académico curricular aprobado.	Sí / No
ACT 215	Establecer acuerdos de capacitación profesional 100% subvencionados con cinco instituciones académicas nacionales especializadas en seguridad y vigilancia para 250 estudiantes anualmente.	2017	Número de estudiantes beneficiados.	Número
ACT 216	Establecer acuerdos de intercambios profesionales 100% subvencionados con tres empresas internacionales desarrolladoras de tecnología para 50 profesionales anualmente.	2017	Número de profesionales beneficiados.	Número
ACT 311	Formular y plantear al Congreso de la República los proyectos de ley necesarios que permitan utilizar reportes de audio y video generados por el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia como pruebas de delito flagrante. Este sistema deberá estar alineado a todos los pasos de un proceso Judicial: Instalación de juicio, alegatos de apertura, debate, alegatos de clausura y sentencia.	2016	Aprobación, promulgación y reglamentación de leyes.	Sí / No
ACT 413	Establecer un gremio tecnológico que involucre a las empresas del sector Seguridad y Vigilancia que generen el 50% de facturación en Lima Metropolitana.	2016	Acuerdo de agremiación tecnológica firmado.	Sí / No
ACT 433	Mantener la actualización y renovación de las tecnologías con los últimos sistemas desarrollados en Seguridad.	2024	Índice de nuevas tecnologías implementadas durante periodo anual.	%
ACT 511	Elaborar un grupo de trabajo agremiado de 50 profesionales para la investigación de las mejores y más aptas tecnologías electrónicas e informáticas disponibles para planificación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia.	2016	Número de profesionales disponibles a tiempo completo.	Número
ACT 512	Diseñar bajo estándares técnicos internacionales, el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia que permita la integración con los sistemas de organismos privados y gubernamentales con un 99% de disponibilidad.	2016	Nuevo sistema de seguridad y vigilancia diseñado.	Sí / No
ACT 513	Seleccionar y capacitar al personal que participará en la operación del nuevo sistema de Seguridad, considerando las necesidades identificadas en la etapa de diseño.	2016	Número de profesionales capacitados	Número

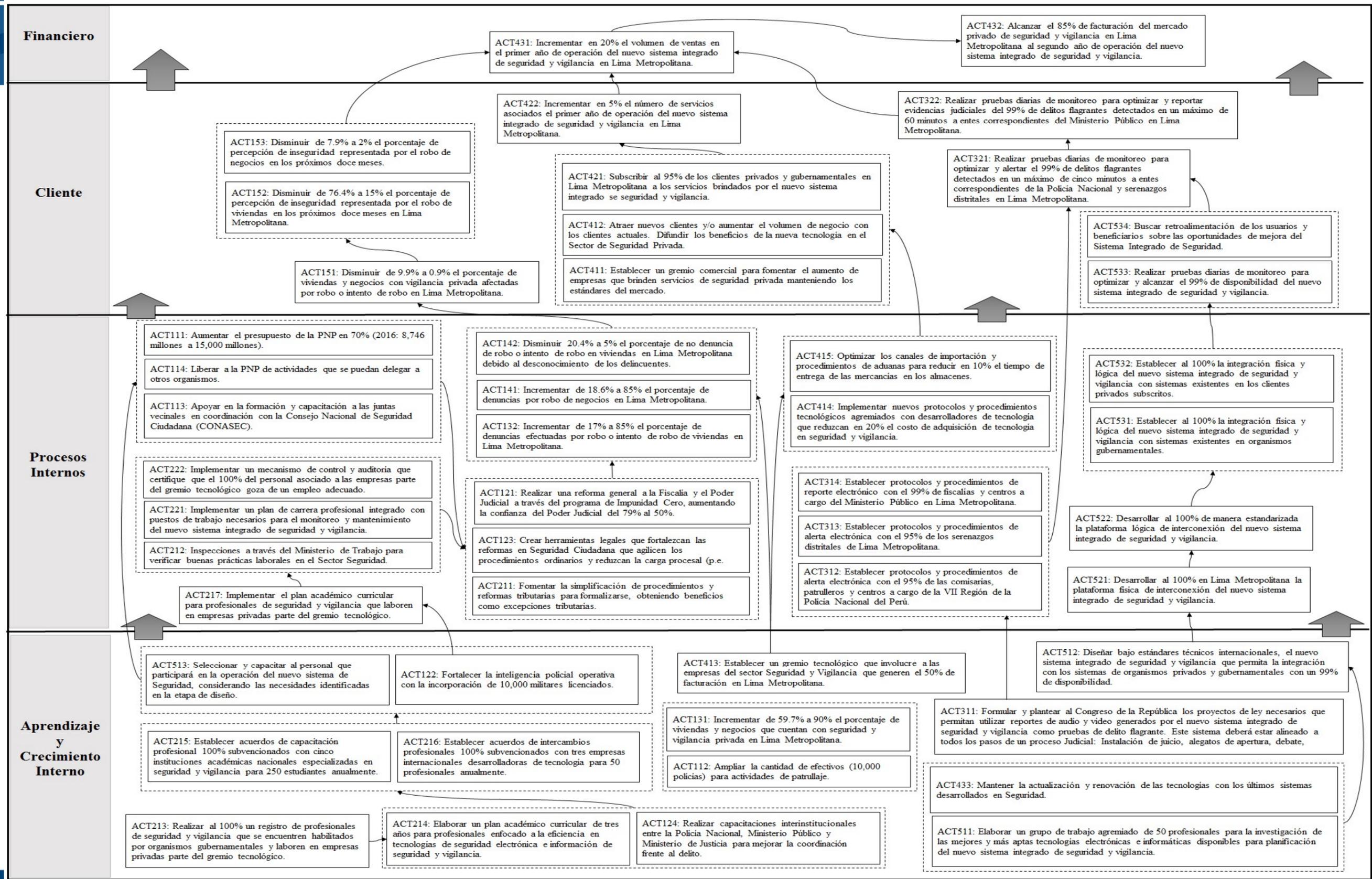


Figura 25. Mapa estratégico del Tablero de Control Balanceado del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1. Análisis Competitivo del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

Según D'Alessio (2014):

La competitividad se podría resumir como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. La competitividad puede ser vista a nivel de un país, de una región (Estado), de un distrito (gobierno local), de una ciudad, de un sector, o de una empresa (p. 543).

Asimismo, D'Alessio (2014) también indica que una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado, el cual permite el crecimiento de la organización, por lo que es necesario crear estrategias únicas como ventajas competitivas que las hagan ingresar y mantenerse en el mercado local y extranjero.

Como se mencionó en el Capítulo III, el crecimiento de la economía en el Perú es indudablemente el principal pilar para el desarrollo de los sectores económicos, cada empresa y persona individual va a necesitar mejores servicios especializados de vigilancia y seguridad, siendo fundamental que los servicios deban ser especializados y de calidad. En consecuencia, la seguridad y vigilancia se han convertido en una necesidad, básicamente por el incremento de eventos delictivos y la poca inversión por parte del Estado en estos temas.

Asimismo, se ha identificado que es necesario establecer objetivos, estrategias y programas para incentivar las inversiones tecnológicas, que en complementación con los Tratados de Libre Comercio firmados con los principales países desarrolladores de tecnología electrónica en seguridad y vigilancia, permitirán el crecimiento sostenido del Sector en Lima Metropolitana.

De esta manera, la competitividad del Sector se fundamenta en la implementación de la integración tecnológica con organismos gubernamentales a través de tecnologías de información aplicadas a seguridad y vigilancia. Así esta iniciativa permitirá a las empresas

parte de este gremio tecnológico establecer una participación de mercado conjunta de 85% al 2025; sin embargo, ésta no es limitante del crecimiento individual de cada una de ellas ya que podrán ofrecer servicios asociados que potencien la calidad del servicio al cliente y además abordar clientes privados ubicados en la periferia de la ciudad capital.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

De lo expuesto en el proceso estratégico, se identifican que las ventajas competitivas del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana son: (a) el alto nivel tecnológico integrado en el cual se base el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia, (b) la integración tecnológica con organismos gubernamentales que ninguna otra agremiación privada lograría en temas de seguridad y vigilancia, (c) la orientación de recursos hacia el desarrollo de formación de profesionales altamente capacitados con estándares internacionales, y (d) el fundamento jurídico de todas las operaciones del Sector en relación a delitos en flagrancia y administración de información sensible.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana

De acuerdo a D'Alessio (2014):

Existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster, un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o conjunto de productos. En un clúster las organizaciones están interrelacionadas, teniendo usualmente rasgos comunes y complementándose entre sí (p. 559).

Los niveles identificados para potencial formación de clústeres en el sector de seguridad y vigilancia:

Meta-económico. Las organizaciones asociadas al sector de seguridad y vigilancia: Policía Nacional, Ministerio Público, municipalidades, empresas privadas de seguridad y empresas transnacionales de desarrollo de tecnología en seguridad y vigilancia electrónica; son organizaciones que si bien están asociadas en el rubro de seguridad, pertenecen a diferentes industrias. La búsqueda de cooperación y aprendizaje interactivo las beneficia para conseguir sus objetivos particulares, tienen intereses comunes que están enfocados a los mismos intereses del rubro de seguridad y vigilancia.

Macro-económico. Se puede identificar que existe influencia de Lima Metropolitana para la aplicación de las políticas, las estrategias planteadas para el sector de seguridad, en especial las relacionadas a tecnología en seguridad electrónica y a capacitación, involucran la participación de instituciones de enseñanza como academias, institutos y universidades. Asimismo todas las organizaciones que conforman el sector de seguridad y vigilancia tienen autonomía para el ejercicio y gasto de sus recursos económicos.

Micro-económico. Las organizaciones asociadas al sector de seguridad y vigilancia: Policía Nacional, Ministerio Público, municipalidades, empresas privadas de seguridad y departamentos de importación de tecnología en seguridad y vigilancia electrónica; deben realizar un trabajo dirigido y coordinado, ellas dependen y se complementan unas de las otras para poder brindar los servicios y conseguir sus objetivos. En relación a investigación, desarrollo e innovación; es de interés común que estos sean conocidos y aplicados entre sí, por lo que compartir sus avances beneficia a todas las organizaciones del rubro de seguridad y vigilancia.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el punto anterior se han identificado que organizaciones tal como la Policía Nacional, Ministerio Público, municipalidades distritales, empresas privadas de seguridad y empresas transnacionales de desarrollo de tecnología en seguridad y vigilancia, que serían

parte de un clúster tecnológico. Así, a través de la integración de éstas y de los avances tecnológicos en información, se podrá integrar los organismos gubernamentales y privados, además de incentivar ante el Congreso y municipalidades nuevas normativas legales y municipales para una nueva legislación integral en relación a seguridad y vigilancia.

Otras organizaciones que podrían integrarse son las instituciones de enseñanza; con la finalidad de integrarlos se han identificado objetivos de corto plazo, tales como capacitar al personal involucrados en el sector en conocimientos de nuevos sistemas de seguridad electrónicas, generar convenios con institutos y universidades para capacitaciones, hasta elaborar un plan de carrera profesional para funcionarios del sector de seguridad y vigilancia.

9.5. Conclusiones

- Las estrategias identificadas convertirán a las ventajas comparativas en ventajas competitivas capacitando al personal involucrado, formalizando a través de leyes y normas, e integrando mediante el avance tecnológico en información al sector seguridad y vigilancia, para tener una respuesta inmediata ante hecho delincuenciales y así mejorar la percepción de seguridad de los clientes privados en Lima Metropolitana.
- Estas estrategias también potencian, mediante la integración de organismos privados y gubernamentales, al clúster tecnológico planteado para el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana. Asimismo, los objetivos planteados ayudan a potenciar a la agremiación con organizaciones nacionales e internacionales relacionadas a la capacitación en seguridad y vigilancia electrónica.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana mostrado en la Figura 26 proveerá una visión integral que permitirá controlar todo el proceso estratégico durante los próximos diez años; y asimismo, facilitará durante la ejecución del mismo la realización de ajustes necesarios, ya que brinda un panorama integral de todo el proceso estratégico (D'Alessio, 2014).

10.2. Conclusiones Finales

1. Los altos índices de inseguridad identificados y la carencia de un gremio privado de seguridad y vigilancia, en contraste con las principales ciudades referentes de seguridad ciudadana en el mundo, hace necesaria la creación de una estructura organizacional agremiada y autónoma basada en procesos integrados. Ésta será encabezada por un Consejo Directivo Agremiado de Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana, el cual considera, principalmente, el desarrollo de un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica (Estrategia 1); de esta manera, a la implementación y operatividad de este nuevo sistema con un 99% de disponibilidad, permitirá el desarrollo de nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica al 2025 (Estrategia 6).
2. La existencia de vacíos legales en cuanto a normas de seguridad y vigilancia electrónica en Lima Metropolitana hace que estratégicamente el Sector Seguridad y Vigilancia se integre administrativamente a organismos gubernamentales tales como el Congreso de República, Ministerio Público y la Municipalidad Metropolitana de Lima (Estrategia 7), de tal manera que se establezcan consensos en cuanto a legislación, normativas y procedimientos del nuevo sistema tecnológico integrado.

3. La incompatibilidad de tecnologías utilizadas en el ámbito privado y público; así como la deficiencia de los actuales procesos gubernamentales, hacen necesaria la integración tecnológica con aquellos organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana (Estrategia 5), tal como la VII Región de la Policía Nacional del Perú, Municipalidades Distritales y el Ministerio Público; de tal manera que los procedimientos de reporte electrónicos establecidos puedan estar disponibles a la brevedad posible para que estos organismos puedan proceder de acuerdo a la legislación y normativa establecida al 2025.
4. El desprestigio de las organizaciones gubernamentales relacionadas a la seguridad y vigilancia y su ineficiente nivel de integración y comunicación con la ciudadanía han provocado que el sistema actual de seguridad ciudadana en Lima Metropolitana no sea percibido satisfactoriamente por clientes del ámbito privado. Ante ello, es necesario el establecimiento de un Sector Tecnológico de Seguridad y Vigilancia conformado por las principales empresas privadas del rubro (Estrategia 3), cuya integración de capacidades técnicas logren disminuir integral y sostenidamente los índices de inseguridad de clientes privados y gubernamentales al 2025.
5. Se identificó como estrategia la integración comercial con empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica (Estrategia 2), ya que estas son las encargadas no sólo de brindar dispositivos de última generación para la implementación del nuevo sistema tecnológico integrado; sino además, el know-how tecnológico continuo y la cadena logística adecuada que permitirá incrementar la tasa de crecimiento del Sector Privado de Seguridad y Vigilancia hacia el 2025.
6. Los bajos niveles de remuneración e inexistentes beneficios de profesionales; así como la informalidad y el alto nivel de empleo no adecuado en el sector seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana, evidencian la necesidad de integración del gremio

propuesto con los gremios profesionales en seguridad y vigilancia ya existentes en Lima Metropolitana (Estrategia 4). Asimismo, se enfatiza la creación de oportunidades de capacitación profesional en empresas internacionales asociadas comercialmente al Sector y el establecimiento de una nueva estructura pedagógica para nuevos profesionales; facilitando en conjunto el incremento de la tasa de crecimiento anual de empleo adecuado en profesionales relacionados al Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana al 2025.

10.1. Recomendaciones Finales

- Implementar el plan estratégico desarrollado a través de alianzas estratégicas para fomentar la cooperación conjunta sin dejar de desarrollar la competitividad entre las principales empresas privadas del Sector Seguridad y Vigilancia. De esta manera, si bien estratégicamente existe la necesidad asociada de integración con otros organismos gubernamentales, sociales e internacionales; es importante establecer límites organizacionales para que esta asociación tecnológica privada no perjudique el desarrollo interno e independencia de cada una de las empresas privadas que conformarán el nuevo Sector planteado al 2025.
- Establecer vínculos solidarios con los gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana, con la finalidad de encontrar acuerdos comunes que finalmente beneficien social y económicamente a ambas partes. Es importante resaltar los nuevos roles y beneficios de estos gremios desarrollados en el presente planeamiento estratégico, de tal manera que se involucren desde el inicio de su implementación y ser la base laboral fundamental al final del mismo.

VISIÓN

Hacia el 2025, el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana será reconocido en el país y América Latina como un modelo de agremiación empresarial privada orientada a disminuir integral y sostenidamente los índices de inseguridad de los clientes y usuarios asociados a un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia. De esta manera, a través del planteamiento de iniciativas privadas de los agremiados en Lima Metropolitana y del trabajo conjunto con organismos gubernamentales, se obtendrá la estabilidad jurídica y reglamentaria necesaria para promover el crecimiento organizativo y tecnológico del Sector Seguridad y Vigilancia de manera integrada. Por ello, se promocionará en Lima Metropolitana el emprendimiento privado en nuevas tecnologías de seguridad y vigilancia electrónica, la capacitación y generación de empleo adecuado para los profesionales vinculados, y la estandarización de modelos tecnológicos de seguridad informática que permitirán a las organizaciones asociadas al Sector integrarse con los principales organismos gubernamentales en Lima Metropolitana.

MISIÓN

El Sector de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana vela por la seguridad e integridad de personas y bienes de los diversos organismos públicos y privados dentro de su jurisdicción. De esta manera, brinda conjuntamente servicios de vigilancia, protección personal y organizacional, transporte de dinero y valores, consultoría en temas de seguridad, y además productos que integran tecnologías de seguridad y vigilancia tales como control de accesos, control de mercaderías y video a distancia. Asimismo, fomenta la innovación técnica de los profesionales y empresas asociadas a la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana contribuyendo con el mejoramiento continuo de la seguridad privada de la ciudad capital y fomentando de esta manera el bienestar de los clientes asociados al Sector Seguridad y Vigilancia en Lima Metropolitana.

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	POLÍTICAS
	Disminuir la percepción de inseguridad de Lima Metropolitana de 89.4% en 2016 a 30% en el 2025.		Incrementar el empleo adecuado y formal para profesionales del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana del 6.5% en 2016 a 15% en el 2025.	Al 2025, finalizar en 60 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos en flagrancia detectados en Lima Metropolitana.	Para el 2025, incrementar la tasa de crecimiento anual del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana de 5.2% en 2016, al 15%.	
E1. Desarrollar un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica	X	X	X	X	X	P1, P3, P4, P7, P10, P11, P12
E2. Integrar comercialmente a empresas internacionales proveedoras de alta tecnología en seguridad y vigilancia electrónica.		X		X	X	P4, P5, P6, P7, P9, P11
E3. Integrar tecnológicamente las principales empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana.	X	X	X	X	X	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P10, P11
E4. Integrar a gremios profesionales en seguridad y vigilancia existentes en Lima Metropolitana.	X	X		X	X	P2, P4, P6, P7, P8, P9, P10
E5. Integrar tecnológicamente a organismos gubernamentales responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X		X		X	P1, P3, P7, P10, P12
E6. Desarrollar nuevos servicios complementarios en seguridad y vigilancia electrónica.		X		X		P3, P7, P10, P11, P12
E7. Integrar administrativamente a organismos gubernamentales relacionados con la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	X		X		X	P1, P3, P8, P10, P12
TABLERO DE CONTROL	OCP11. Del 2016 al 2020, mejorar la confianza en la PNP (de 55% a 30%) fomentando reformas institucionales.	OCP21. Del 2016 al 2021, incrementar la tasa anual de empleo adecuado de 6.5% a 10.5%.	OCP31. Del 2016 al 2022, finalizar en 180 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 80% de delitos detectados en flagrancia.	OCP41. Del 2016 al 2019, incrementar el crecimiento sostenible del Sector de 5.2% a 9%.	OCP51. Del 2016 al 2017, concluir al 100% la etapa de diseño del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia de 99% de disponibilidad.	TABLERO DE CONTROL
PERSPECTIVAS: - Aprendizaje - Procesos - Clientes - Financiera	OCP12. Del 2016 al 2019, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 89.4% a 75%. OCP13. Del 2020 al 2021, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 75% a 60%. OCP14. Del 2022 al 2023, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 60% a 45%. OCP15. Del 2024 al 2025, disminuir los índices de inseguridad de clientes de 45% a 30%.	OCP22. Del 2022 al 2025, incrementar la tasa de empleo adecuado de 10.5% a 15%.	OCP32. Del 2023 al 2025, finalizar en 60 minutos los procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos detectados en flagrancia.	OCP42. Del 2020 al 2022, incrementar el crecimiento sostenible del Sector de 9% a 12%. OCP43. Del 2023 al 2025, incrementar el crecimiento sostenible del Sector de 12% a 15%.	OCP52. Del 2018 al 2019, concluir al 100% la etapa de implementación del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia de 99% de disponibilidad. OCP53. Del 2020 al 2025, operar al 100% el nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia al 99% de disponibilidad.	PERSPECTIVAS: - Aprendizaje - Procesos - Clientes - Financiera
RECURSOS						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

VALORES

CÓDIGO DE ÉTICA

Figura 26. Plan Estratégico Integral del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

- Incrementar los niveles de comunicación con organismos gubernamentales a través de iniciativas del Sector Privado de Seguridad y Vigilancia del tal manera que todos los entes responsables de la seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana obtengan el pleno conocimiento del plan estratégico desarrollado y cuáles serán sus roles dentro del escenario previsto hacia el 2025.
- Involucrar activamente a actuales clientes privados, y a potenciales clientes privados y gubernamentales durante la implementación del plan estratégico desarrollado; ya que sus opiniones y retroalimentación de las actividades inicialmente planteadas serán muy importantes para realizar los ajustes necesarios que finalmente permitirán brindar servicios más adecuados en beneficio de su propio resguardo y seguridad.

10.2. Futuro del Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.

En 2025, el Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana será reconocido en el país y América Latina como un modelo de agremiación empresarial privada que se orienta a disminuir sostenidamente los índices de percepción de inseguridad de clientes privados y gubernamentales en Lima Metropolitana. Así, a través de la operación de un nuevo sistema tecnológico integrado de seguridad y vigilancia electrónica a un 99% de disponibilidad anual; y estratégicas alianzas tecnológicas, administrativas y comerciales con organismos gubernamentales e internacionales; habrá revertido la situación actual con indicadores futuros que fueron establecidos por los cinco objetivos a largo plazo (ver Tabla 31).

Tal como se puede apreciar, el nuevo Sector Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana no sólo obtendrá un crecimiento tecnológico y económico sostenido; sino que además, gozará de un posicionamiento de mercado estratégico basado en el respaldo jurídico y reglamentario de organismos gubernamentales, que permitirán en una siguiente etapa, integrar nacionalmente el sistema estratégico propuesto estableciéndose como el estándar nacional de seguridad y vigilancia en el Perú en los subsiguientes años.

Tabla 31

Situación Presente y los Objetivos a Largo Plazo Alcanzados

	Indicadores	Actual	Futura
OLP1	Índices de percepción de inseguridad en Lima Metropolitana.	89.4%	30%
OLP2	Tasa de crecimiento anual de empleo adecuado y formal para profesionales del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.	6.5%	15%
OLP3	Tiempo de realización de procedimientos gubernamentales de alerta y reporte electrónicos del 99% de delitos en flagrancia detectados en Lima Metropolitana.	No Existe	60 minutos
OLP4	Tasa de crecimiento anual del Sector Privado Agremiado de Seguridad y Vigilancia de Lima Metropolitana.	5.2%	15%
OLP5	Operación asociada del nuevo sistema integrado de seguridad y vigilancia en Lima Metropolitana.	No existe	99% de disponibilidad



Referencias

- Antúnez, V. (2011, 02 de setiembre). Las empresas de seguridad privada se especializan. *El Comercio*. Recuperado el 8 de febrero de 2015, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-seguridad-privada-se-especializan-noticia-1265552>
- Arellano, J. (2015, 10 de marzo). Espionaje de Chile a Perú enfría relaciones bilaterales. *Global Voices*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/crisis-de-inversion-obligaria-a-codelco-a-reducir-produccion-y-venta-de-cobre-refinado-en-2015/>
- Arellano, R. (2010). Comportamiento de los Consumidores y Segmentación de Mercados. En *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica* (pp. 53-93). México D.F., México: Pearson Educación
- Arias, E. (2010, 07 de setiembre). La privatización de la seguridad, una muestra más de la improvisación aprista en temas de seguridad ciudadana. *IDL – Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 19 de febrero 2015, de <http://seguridadidl.org.pe/noticias/la-privatizaci%C3%B3n-de-la-seguridad-una-muestra-m%C3%A1s-de-la-improvisaci%C3%B3n-aprista-en-temas-de>
- Asociación de Empresas de Seguridad Privada y de Transporte de Valores (ASEVA). (2015). *Quienes Somos*. Recuperado el 18 de febrero de 2016, de <http://www.aseva.cl/quienessomos.html>
- Asociación de Oficiales Generales de la Policía Nacional del Perú (ADOGEN-PNP). (2010). *Análisis*. En *Problemática Vigente sobre Remuneraciones y Pensiones de la Policía Nacional y Las Fuerzas Armadas del Perú* (pp. 12-35). Lima, Perú: Autor.

- Asociación de Oficiales Generales de la Policía Nacional del Perú (ADOGEN-PNP). (2010). Conclusiones. En *Problemática Vigente sobre Remuneraciones y Pensiones de la Policía Nacional y Las Fuerzas Armadas del Perú* (pp. 36-39). Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial (BM). (2016). *Crecimiento del PBI (% anual) en Perú* [Archivo de datos interactivo]. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/PE-CO-CL-BR-VE-BO-MX?display=graph>
- Banco Mundial (BM). (2016). *Esperanza de vida al nacer, total (años) en Perú* [Archivo de datos interactivo]. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN/countries/PE-XJ?display=graph>
- Banco Mundial (BM). (2016). *Población urbana (% del total) en Perú* [Archivo de datos interactivo]. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS/countries/PE-XJ?display=graph>
- Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs (2016). Volume I: Drug and Chemical Control - Peru. In *International Narcotics Control Strategy Report* (pp. 248-252). Washington, DC: United States Department of State.
- Carrión, J. F., Zárate, P., & Zechmeister, E. J. (2015). Crimen y violencia en las Américas. En *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas* (pp. 3-28). Washington, DC: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Castilla, L. (2014, 27 de agosto). Presupuesto General para el 2015 será de S/. 130,621 millones. *Perú 21*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://peru21.pe/economia/presupuesto-general-2015-s130621-millones-2196871>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). Eje estratégico 4: economía, competitividad y empleo. En *Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021* (pp. 133-180). Lima, Perú: Autor.
- Coloma, E. (2012, 04 de octubre). “Sector Defensa tiene una estructura de gasto de siglos atrás”. *Diario Gestión*. Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://gestion.pe/politica/sector-defensa-tiene-estructura-gasto-siglos-atras-2013664>
- Coloma, E. (2012, 23 de noviembre). Más de 100 empresas peruanas ya tienen presencia en el exterior. *Diario Gestión*. Recuperado el 24 de febrero de 2015, de <http://gestion.pe/empresas/mas-100-empresas-peruanas-ya-tienen-presencia-exterior-2052451>
- Comex Perú. (2016, 30 de mayo - 05 de junio). I+D+i, la fórmula para el desarrollo sostenible. *Semanario Comex Perú*, 846, 5.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). Producto Interno Bruto (precios constantes en moneda nacional) - Tasas de variación - %. En *Actualización de Proyecciones de América Latina y el Caribe, 2016* (p. 1). Santiago, Chile: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2006). Diagnóstico. En *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006 – 2021* (pp. 23-42). Lima, Perú: Autor.
- Crisis de inversión obligaría a Codelco a reducir producción y venta de cobre refinado en 2015. (2014, 25 de noviembre). *El Mostrador Mercados / Bloomberg*. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2014/11/25/crisis-de-inversion-obligaria-a-codelco-a-reducir-produccion-y-venta-de-cobre-refinado-en-2015/>

- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson Educación
- Dammert, L. (2008). Análisis Comparado. En *Seguridad Privada: ¿Respuesta a las necesidades de seguridad pública en conglomerados urbanos?* (pp. 28-32). Washington, DC: Organización de los Estados Americanos.
- Decreto Legislativo N°1124. Modifica la Ley de Impuesto a la Renta. Presidencia de la República (2012).
- Decreto Legislativo N°1132. Aprueba la Nueva Estructura de Ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú. Presidencia de la República (2012).
- Decreto Supremo N° 007-2015-IN. Declaran de interés nacional el objeto del proceso de contratación para la adquisición de camionetas para labores de patrullaje de la Policía Nacional del Perú. Presidencia de la República del Perú (2015).
- Decreto Supremo N° 246-2012-EF. Aprueban el Procedimiento de implementación progresiva de la Estructura de Ingresos aplicable al personal militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).
- Decreto Supremo N° 399-2015-EF. Aprueban disposiciones y fijan montos por concepto de “Bonificación por Desempeño Efectivo de Cargos de Responsabilidad”, “Bonificación por Función Administrativa y de Apoyo Operativo Efectivo” y “Bonificación por Alto Riesgo a la Vida”, aplicables al personal en situación de actividad, militar de las Fuerzas Armadas y policial de la Policía Nacional del Perú. Presidencia de la República (2015).
- Environmental Justice Atlas. (2016). *Countries* [Archivo de datos interactivo]. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <http://ejatlas.org/country>

Expansión (2016). *PBI de Perú 2015* [Archivo de datos]. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.datosmacro.com/pib/peru>

Fajardo, L. (2015, 16 de enero). Por qué la caída del precio de cobre es mala noticia para todos. *BBC Mundo*. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2015/01/150115_economia_cobre_precio_mundial_1f

Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano?, hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. *Nielsen*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Gardner, F. (2014, 27 de setiembre). Por qué Estado Islámico quiere que Occidente envíe tropas a Irak y Siria. *BBC Mundo*. Recuperado el 13 de febrero de 2015, de http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/09/140922_irak_siria_estado_islamico_tropas_terrestres_en

Global Firepower (GFP). (2016). *Countries Ranked by Military Strength (2016): The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective* [Archivo de datos]. Recuperado el 26 de mayo de 2016, de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Global Firepower (GFP). (2016). *Defense Budget by Country: Going to war is never a decision to be taken lightly, especially when considering the overall cost of such venture* [Archivo de datos]. Recuperado el 26 de mayo de 2016, de <http://www.globalfirepower.com/defense-spending-budget.asp>

Grupo Prosegur. (2013). Objeto. En *Código de Ética y de Conducta* (p. 3). Madrid, España: Autor.

Hartmann, F. H. (1957). *The relation of nations*. New York, NY: The Macmillan.

Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: The Macmillan.

(Original work published 1957)

Hugo, A. (2015, 18 de febrero) ¿Cuánto le dura en promedio un ministro del interior a

Humala? *El Comercio*. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de

<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/cuanto-le-dura-promedio-ministro-interior-humala-noticia-1792281>

IDL Seguridad Ciudadana (2016). *Policía Nacional del Perú*. Recuperado el 24 de mayo de

2016, de <http://www.seguridadidl.org.pe/actores/polic%C3%ADa-nacional-del-per%C3%BA>

Inga, C. (2015, 19 de marzo). El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas

informales. *El Comercio*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-noticia-1798589>

Instituto de Opinión Pública (IOP). (2011). *Encuesta de opinión de Seguridad Ciudadana en*

Lima Metropolitana – Ciudad Nuestra 2011. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). *Aspectos Geográficos del Perú*.

Recuperado el 11 febrero de 2015, de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). Análisis de la Información de

Infraestructuras y Equipamiento de las Comisarías. En *Perú: I Censo Nacional de Comisarías 2012: Resultados Definitivos* (pp. 25-48). Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). Indicadores de I Censo Nacional de Comisarías 2012. En *Perú: I Censo Nacional de Comisarías 2012: Resultados Definitivos* (pp. 61-106). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). Población de Lima Metropolitana. En *Una mirada a Lima Metropolitana* (pp. 9-14). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). Seguridad Ciudadana y Accidentes de Tránsito. En *Una mirada a Lima Metropolitana* (pp. 75-79). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Desarrollo Social. En *Compendio Estadístico Perú 2015* (pp. 689-725). Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Empleo y Previsión Social. En *Compendio Estadístico Perú 2015* (pp. 485-578). Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Población. En *Compendio Estadístico Perú 2015* (pp. 123-188). Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Sector Externo. En *Compendio Estadístico Perú 2015* (pp. 1511-1562). Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Tecnología de Información y Comunicación. En *Compendio Estadístico Perú 2015* (pp. 773-812). Lima, Perú: Autor
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Comportamiento de la economía peruana en el Primer Trimestre del 2016. En *Producto Bruto Interno Trimestral – Informe Técnico* (pp. 1-2). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Servicios Municipales. En *Registro Nacional de Municipalidades 2015* (pp. 1-4). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). Percepción de inseguridad, según departamento. En *Victimización del Perú 2010 – 2015* (pp. 153-154). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, 16 de mayo). 150 mil 500 nuevos empleos se generaron en Lima Metropolitana entre febrero y abril de 2016. *Trabajando para los Censos Nacionales 2017*, 87, 1.

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA; Harvard Business School.

Mapas del Mundo. (2015). *Latitud y Longitud de Perú* [Archivo de datos]. Recuperado el 28 de enero de 2015, de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>

Mi Seguridad Privada. (2015). 5 ventajas de contratar seguridad privada para tu empresa. *Portal MSP*. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://www.mi-seguridad-privada.com/5-ventajas-de-contratar-seguridad-privada-para-tu-empresa/>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). (2012). *Plan Estratégico Sectorial de Largo Plazo (PESLP) 2012-2021*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). (2015). *Política exterior peruana*. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de <http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Home.aspx>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). Demanda de Ocupaciones en Lima Metropolitana. En *Demanda de Ocupaciones al 2016: Encuesta de Demanda Ocupacional* (pp. 18-29). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2012). Objetivos estratégicos sectoriales. En *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2013 – 2016* (p. 13). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Interior (MININTER). (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018: Acuerdo Nacional por la Seguridad Ciudadana*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018 Revisado*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). (2013). Diagnóstico. En *Plan Estratégico Institucional 2011-2014* (pp. 22-58). Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). (2015). *Gerencia de Seguridad Ciudadana*. Recuperado el 26 de febrero de 2015, de <http://www.munlima.gob.pe/gerencia-de-seguridad-ciudadana>
- Municipalidad Metropolitana de Lima (MML). (2015). *Serenazgo de Lima*. Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://www.munlima.gob.pe/programas/seguridad/serenazgo-de-lima>
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS). (2015). *El Estado y la conflictividad social en el Perú actual*. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de <http://onds.pcm.gob.pe/el-estado-y-la-conflictividad-social-en-el-peru-actual/>
- Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2015, 21 de enero). PCM rechaza acusación de supuestas irregularidades en contratación de empresa de seguridad y vigilancia. *Portal PCM*. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de <http://www.pcm.gob.pe/2015/01/pcm->

rechaza-acusacion-de-supuestas-irregularidades-en-contratacion-de-empresa-de-seguridad-y-vigilancia/

Proetica. (2012). Lucha contra la corrupción. En *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012* (pp. 37-58). Lima, Perú: Autor.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). Detrás del Delito y la Violencia. En *Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013-2014. Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina* (pp. 15-40). New York, NY: Autor.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). El Mapa de la Inseguridad. En *Informe Regional de Desarrollo Humano para América Latina 2013-2014. Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina* (pp. 41-74). New York, NY: Autor.

Ríos, M. (2014, 28 de noviembre). El presupuesto para el 2015 será de S/. 130,621 millones. *La República*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.larepublica.pe/28-11-2014/el-presupuesto-para-el-2015-sera-de-soles-130621-millones>

Organización de los Estados Americanos (OEA). (2008). Panorama institucional de la seguridad. En *La Seguridad Pública en Las Américas: Retos y Oportunidades* (pp. 33-44). Washington, DC: Autor.

Securitas. (2013). *Memoria Anual 2013*. Madrid, España: Securitas Seguridad España.

Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC). (2014). Diagnóstico situacional y análisis estratégico. En *Plan Estratégico Institucional 2013 – 2016* (pp. 6-19). Lima, Perú: Autor.

Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y

Explosivos de uso Civil (SUCAMEC). (2015). *Empresas de seguridad vigentes*

autorizadas. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de

<http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/resoluciones-gssp>

The Economist (2015). *Safe Cities Index 2015: Assessing urban security in the digital age*.

London, United Kingdom: Author.

TV Perú (2015, 15 de agosto). PBI creció 3.87% en junio: Continuó recuperación de la

economía. *Economía*. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de

[http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/pbi-creci-3-87-junio-2015-continuo-](http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/pbi-creci-3-87-junio-2015-continuo-recuperacion-economia)

[recuperacion-economia](http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/pbi-creci-3-87-junio-2015-continuo-recuperacion-economia)



Apéndice A: Índice Total y por Dimensiones de las Ciudades más Seguras del Mundo -

2015

EIU Safe Cities Index 2015: Overall							
Weighted total of all category scores (0-100 where 100=best)							
OVERALL		FACT SHEET					
Rank	City	Score/100	Capital city	Country	Life expectancy (average number of years)	Population band*	Host of summer Olympic games (year)
1	Tokyo	85.63	Y	Japan	82	10m+	1964, 2020
2	Singapore	84.61	N/A	Singapore	82	5-10m	
3	Osaka	82.36	N	Japan	83	10m+	
4	Stockholm	80.02	Y	Sweden	82	0-5m	1912
5	Amsterdam	79.19	Y	The Netherlands	79	0-5m	1928
6	Sydney	78.91	N	Australia	81	0-5m	2000
7	Zurich	78.84	N	Switzerland	84	0-5m	
8	Toronto	78.81	N	Canada	81	5-10m	
9	Melbourne	78.67	N	Australia	86	0-5m	1956
10	New York	78.08	N	U.S.A	81	10m+	
11	Hong Kong	77.24	N	China	84	5-10m	
12	San Francisco	76.63	N	U.S.A	80	0-5m	
13	Taipei	76.51	Y	Taiwan	83	0-5m	
14	Montreal	75.6	N	Canada	81	0-5m	1976
15	Barcelona	75.16	N	Spain	82	5-10m	1992
16	Chicago	74.89	N	U.S.A	78	5-10m	
17	Los Angeles	74.24	N	U.S.A	80	10m+	1932, 1984
18	London	73.83	Y	U.K	82	10m+	1908, 1948, 2012
19	Washington DC	73.37	Y	U.S.A	76	0-5m	
20	Frankfurt	73.05	N	Germany	79	0-5m	
21	Madrid	72.35	Y	Spain	82	5-10m	
22	Brussels	71.72	Y	Belgium	81	0-5m	
23	Paris	71.21	Y	France	81	10m+	1900, 1924
24	Seoul	70.9	Y	Republic of Korea	83	5-10m	1988
25	Abu Dhabi	69.83	Y	U.A.E	77	0-5m	
26	Milan	69.64	Y	Italy	83	0-5m	
27	Rome	67.13	Y	Italy	82	0-5m	1960
28	Santiago	66.98	Y	Chile	78	5-10m	
29	Doha	66.41	Y	Qatar	78	0-5m	
30	Shanghai	65.93	N	China	80	10m+	
31	Buenos Aires	65.88	Y	Argentina	76	10m+	
32	Shenzhen	65.76	N	China	75	10m+	
33	Lima	65.01	Y	Peru	74	5-10m	
34	Tianjin	63.55	N	China	79	10m+	
35	Rio de Janeiro	63.52	N	Brazil	73	10m+	2016
36	Kuwait City	63.47	Y	Kuwait	78	0-5m	
37	Beijing	63.25	Y	China	81	10m+	2008
38	Guangzhou	62.79	N	China	76	10m+	
39	Bangkok	62.69	Y	Thailand	74	5-10m	
40	Sao Paulo	62.33	N	Brazil	71	10m+	
41	Istanbul	62.25	N	Turkey	72	10m+	
42	Delhi	61.88	Y	India	70	10m+	
43	Moscow	61.6	Y	Russia	76	10m+	1980
44	Mumbai	60.72	N	India	71	10m+	
45	Mexico City	59.46	Y	Mexico	77	10m+	1968
46	Riyadh	57.09	Y	Saudi Arabia	75	5-10m	
47	Johannesburg	56.26	N	South Africa	60	5-10m	
48	Ho Chi Minh City	54.93	N	Vietnam	73	5-10m	
49	Tehran	53.78	Y	Iran	77	5-10m	
50	Jakarta	53.71	Y	Indonesia	73	10m+	

*United Nations, World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, Highlights

EIU Safe Cities Index 2015: Rankings by category

Weighted score per category (0-100 where 100=best)

DIGITAL SECURITY		
Rank	City	Score/100
1	Tokyo	87.18
2	Singapore	83.85
3	New York	79.42
4	Hong Kong	78.78
5	Osaka	77
6	Los Angeles	74.99
7	Stockholm	74.82
8	San Francisco	73.85
9	Abu Dhabi	73.71
10	Chicago	72.9
11	Toronto	72.04
11	Montreal	72.04
13	Santiago	70.51
14	Sydney	70.48
15	Washington DC	69.99
16	London	69.42
17	Amsterdam	68.81
18	Mumbai	68.07
19	Zurich	67.04
20	Melbourne	65.42
21	Taipei	65.11
22	Brussels	64.6
23	Kuwait City	64.21
24	Delhi	63.33
25	Shenzhen	62.74
26	Milan	62.62
27	Mexico City	61.69
28	Madrid	60.78
29	Barcelona	60.29
30	Buenos Aires	59.58
31	Doha	58.73
32	Paris	58.4
33	Frankfurt	57.45
34	Beijing	56.87
35	Rome	56.67
36	Shanghai	56.14
37	Guangzhou	55.14
38	Lima	55.09
39	Sao Paulo	54.93
40	Rio de Janeiro	54.74
41	Tianjin	54.26
42	Ho Chi Minh City	53.31
43	Riyadh	53.26
44	Johannesburg	52.9
45	Bangkok	52.86
46	Moscow	51.54
47	Seoul	51.46
48	Jakarta	48.48
49	Istanbul	46.83
50	Tehran	46.58

HEALTH SECURITY		
Rank	City	Score/100
1	Zurich	79.05
2	New York	78.52
3	Brussels	77.63
4	Frankfurt	77.38
5	Paris	76.95
6	Osaka	76.55
7	Barcelona	76.35
8	Tokyo	76.26
9	Taipei	76
10	Stockholm	75.83
11	Madrid	75.53
12	Singapore	75.31
13	Amsterdam	74.28
14	Melbourne	74.27
15	Hong Kong	73.61
16	San Francisco	73.53
17	Sydney	73.35
18	Seoul	72.86
19	Washington DC	72.53
20	Montreal	72.4
21	Toronto	70.8
22	London	69.78
23	Chicago	69.71
24	Moscow	68.93
25	Rome	67.13
26	Los Angeles	66.57
27	Milan	66.16
28	Santiago	65.02
29	Buenos Aires	64.64
30	Beijing	64.1
31	Shanghai	63.31
32	Shenzhen	61.85
33	Mexico City	61.16
34	Tianjin	60.93
35	Bangkok	60.5
36	Sao Paulo	60.37
37	Guangzhou	60.07
38	Rio de Janeiro	57.48
39	Kuwait City	56.81
40	Lima	54.44
41	Doha	54.16
42	Delhi	53.76
43	Riyadh	53.33
44	Jakarta	53.11
45	Abu Dhabi	52.06
46	Istanbul	50.77
47	Johannesburg	50.17
48	Ho Chi Minh City	48.39
49	Tehran	48.22
50	Mumbai	45.31

EIU Safe Cities Index 2015: Rankings by category

Weighted score per category (0-100 where 100=best)

INFRASTRUCTURE SAFETY		
Rank	City	Score/100
1	Zurich	92.63
2	Melbourne	92.28
3	Sydney	91.4
4	Amsterdam	91.27
5	Tokyo	89.79
6	Montreal	89.47
7	Singapore	88.86
8	Toronto	87.57
9	Madrid	87.28
10	San Francisco	86.16
10	Abu Dhabi	86.16
12	Osaka	85.71
13	Chicago	85.69
14	Barcelona	85.65
15	Seoul	85.64
16	New York	84.93
17	Brussels	84.34
18	Rome	83.77
19	Los Angeles	83.72
20	Frankfurt	82.79
21	Stockholm	81.92
22	Taipei	79.25
23	Milan	78.91
24	Santiago	78.83
25	London	78.78
26	Paris	78.22
27	Istanbul	77.71
28	Buenos Aires	77.03
29	Washington DC	77
30	Shanghai	76.63
31	Guangzhou	76.57
32	Beijing	76.54
33	Tianjin	76.53
34	Shenzhen	76.5
35	Sao Paulo	76.41
36	Doha	76.34
37	Lima	75.69
38	Rio de Janeiro	74.4
39	Kuwait City	73.4
40	Hong Kong	71.46
41	Moscow	70.65
42	Bangkok	66.44
43	Tehran	63.98
44	Riyadh	61.53
45	Johannesburg	60.67
46	Delhi	57.71
47	Mumbai	55.89
48	Jakarta	54.02
49	Mexico City	52.93
50	Ho Chi Minh City	52.41

PERSONAL SAFETY		
Rank	City	Score/100
1	Singapore	90.42
2	Osaka	90.2
3	Tokyo	89.31
4	Stockholm	87.51
5	Taipei	85.67
6	Hong Kong	85.09
7	Toronto	84.82
8	Melbourne	82.72
9	Amsterdam	82.39
10	Sydney	80.4
11	Barcelona	78.36
12	London	77.35
13	Zurich	76.62
14	Doha	76.41
15	Lima	74.81
16	Frankfurt	74.57
17	Washington DC	73.95
18	Istanbul	73.7
19	Seoul	73.62
20	Mumbai	73.61
21	San Francisco	72.96
22	Delhi	72.7
23	Los Angeles	71.66
24	Paris	71.29
25	Chicago	71.27
26	Bangkok	70.97
27	Milan	70.87
28	New York	69.45
29	Montreal	68.48
30	Shanghai	67.66
31	Rio de Janeiro	67.45
32	Abu Dhabi	67.39
33	Madrid	65.81
34	Ho Chi Minh City	65.62
35	Tianjin	62.46
36	Buenos Aires	62.25
37	Mexico City	62.07
38	Shenzhen	61.96
39	Johannesburg	61.29
40	Rome	60.94
41	Brussels	60.31
42	Riyadh	60.26
43	Kuwait City	59.47
44	Guangzhou	59.37
45	Jakarta	59.23
46	Sao Paulo	57.59
47	Tehran	56.35
48	Beijing	55.51
49	Moscow	55.27
50	Santiago	53.58