

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico para la Empresa ISEG PERÚ S.A.C.

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

PRESENTADA POR

Carlo Anthony Marcos Javier Salas Peña

Asesor: Carlos Mariño del Rosario

Surco, setiembre de 2019

Agradecimientos

A CENTRUM, por enriquecer mi experiencia y por su contribución en mi formación humana y profesional.

La empresa ISEG PERÚ S.A.C, en especial al Ing. Nathan Avilez Kipersztok por permitirme la realización de mi proyecto en su prestigiosa empresa, donde estoy seguro que recibirán mis recomendaciones consideradas en el presente trabajo.

Dedicatoria

A mi madre, quien en todo momento me impulsó y motivó a estudiar y a crecer profesionalmente.

A mis amigos de M-din FC; Diego B, John, José Carlos, Diego M, José P, Ricardo, Nathan, Guillermo, José J, Coco, Pablo M, Benjamín, Arturo y Pablo C que creyeron en mí.

A mi socio y amigo Carlos Llerena Pulido, que me brindó su apoyo.

A mis amigos de Midas y TPS, los cuales me permitieron crecer profesionalmente y descubrir las distintas realidades de este cada vez más sorprendente país.

A mis mentores Jorge Rodríguez Hernández y Hernán Zuzunaga Cornejo, quienes me orientaron a lo largo de mi vida profesional.

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de ISEG PERÚ S.A.C. desarrollado en el presente documento, se realizó identificando las estrategias que la compañía debe implementar para generar un posicionamiento que le permita aprovechar las condiciones del mercado en su sector y desarrollar sus actividades en el marco de su visión, propósito, misión y valores. ISEG PERÚ S.A.C. es una compañía dedicada a las actividades de prestación de "Servicios Complementarios" de Seguridad y Vigilancia Privada, con operaciones en las principales ciudades del Perú desde el año 2009.

Actualmente, debido al incremento de la inseguridad ciudadana los clientes se han vuelto más exigentes al momento de elegir una empresa de seguridad y vigilancia. La demanda de servicios de seguridad privada se ha incrementado; una prueba de ello, son las denuncias por comisión del delito las cuales se han incrementado en los últimos años: el 70 % de las empresas invierten en agentes de seguridad.

De acuerdo al contexto y del análisis efectuado a ISEG PERÚ S.A.C., la empresa debe crecer y posicionarse en el país, y para lograrlo debe aplicar acciones enfocadas en la optimización de costos y asociadas a estrategias específicas y de diversificación, debiendo invertir en infraestructura física y tecnológica, así como mejorar la calidad del servicio y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

La metodología aplicada es la del Proceso Estratégico planteado por D'Alessio (2013) en su libro *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, el cual tiene un desarrollo sistémico y secuencial. Se comienza presentando la situación actual de la empresa, procediendo a analizar la situación externa e interna de la empresa. Con estos datos se define la visión para el año 2024, junto con su misión, de donde se derivan los objetivos de largo plazo. Luego, se presentan las estrategias para llegar a la visión y se describe el proceso de evaluación y control estratégico.

Finalmente, para asegurar la implementación exitosa del plan estratégico, se han propuesto indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje, dispuestos en el *tablero de control balanceado*, a través de los cuales se medirá el avance en la ejecución de los objetivos a corto plazo definidos, los mismos que permitirán el logro de los objetivos de largo plazo, y con ello, alcanzar la visión de ISEG PERÚ S.A.C. al 2024.



Abstract

The strategic plan of ISEG PERÚ S.A.C. developed in this document was made by identifying the strategies that the company must implement to generate a positioning that allows it to take advantage of the market conditions in its sector and develop its activities within the framework of its vision, purpose, mission and values. ISEG PERÚ S.A.C. is a company dedicated to the activities of provision of "Complementary Services" of Security and Private Surveillance, with operations in the main cities of Peru since 2009.

Currently, due to the increase in citizen insecurity, customers have become more demanding when choosing a security and surveillance company. The demand for private security services has increased, proof of which are the complaints of crime that have increased in recent years, 70 % of companies invest in security agents.

According to the context and the analysis made to ISEG PERÚ S.A.C., the company must grow and position itself in the country, and to achieve this it must apply actions focused on cost optimization, and associated with specific strategies and diversification, having to invest in physical infrastructure and technological, as well as improving the quality of the service and guaranteeing its sustainability over time.

The methodology used is the Strategic Process raised by D'Alessio (2013) in his book *The Strategic Process, management approach*, which has a systemic and sequential development. It begins by presenting the current situation of the company, proceeding to analyze the external and internal situation of the company. With these data, the vision for the year 2024 is defined, together with its mission, from which the long-term objectives are derived. Then, the strategies to reach the vision are presented and the process of evaluation and strategic control is described.

Finally, to ensure the successful implementation of the Strategic Plan, financial, client, internal process and learning indicators have been proposed, arranged in the Balanced

Control Board, through which the progress will be measured in the execution of the defined short-term objectives, which will allow the achievement of the long-term objectives, and with it, achieve the vision of ISEG PERÚ S.A.C. to 2024.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de ISEG PERÚ S.A.C.....	1
1. 1 Situación General.....	1
1. 2 Conclusiones	5
Capítulo II: Misión, Visión, Valores de la Empresa	6
2. 1 Antecedentes	6
2. 2 Visión	6
2. 3 Misión	7
2. 4 Valores	8
2. 5 Código de Ética.....	8
2. 6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3. 1 Análisis del Entorno PESTE	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	15
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	17
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	19
3. 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	19
3. 3 ISEG PERÚ S.A.C. y sus Competidores	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	21

3.3.2 Poder de negociación de los compradores	21
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	22
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	23
3.3.5 Rivalidad de los competidores	24
3.4 ISEG PERÚ S.A.C. y sus Referentes.....	27
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	27
3.6 Conclusiones	28
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	30
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	31
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	33
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	34
4.1.5 Recursos humanos (H).....	37
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	41
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	42
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	42
4.3 Conclusiones	42
Capítulo V: Intereses de ISEG PERÚ S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo	45
5.1 Intereses de ISEG PERÚ S.A.C.....	45
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	46
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	46
5.4 Conclusiones	47
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	49
6.1 Matriz Fortaleza Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	49

6. 2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	51
6. 3 Matriz Posición Boston Consulting Group (MBCG).....	53
6. 4 Matriz Interna Externa (MIE)	54
6. 5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	55
6. 6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	55
6. 7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	56
6. 8 Matriz de Rumelt (MR).....	57
6. 9 Matriz de Ética (ME)	57
6. 10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	57
6. 11 Matriz de Posibilidad de los Competidores	60
6. 12 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	60
6. 13 Conclusiones	60
Capítulo VII: Implementación Estratégica	63
7. 1 Objetivos de Corto Plazo	63
7. 2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	66
7.2.1 Recursos financieros	66
7.2.2 Recursos físicos.....	71
7.2.3 Recursos humanos.....	71
7.2.4 Recursos tecnológicos.....	72
7. 3 Políticas de cada Estrategia.....	72
7. 4 Estructura de ISEG PERÚ S.A.C.....	72
7. 5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	72
7. 6 Recursos Humanos y Motivación	75
7. 7 Gestión del Cambio.....	75
7. 8 Conclusiones	77

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	79
8. 1 Perspectivas de Control.....	79
8.1.1 Aprendizaje interno.....	79
8.1.2 Procesos	79
8.1.3 Clientes.....	79
8.1.4 Financiera.....	79
8. 2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	79
8. 3 Conclusiones	80
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	82
9. 1 Análisis Competitivo de ISEG PERÚ S.A.C.	82
9.1.1 Poder de negociación de los proveedores	82
9.1.2 Poder de negociación de los compradores	82
9.1.3 Amenaza de los sustitutos	82
9.1.4 Amenaza de los entrantes.....	82
9.1.5 Rivalidad de los competidores	83
9. 2 Identificación de las Ventajas Competitivas de ISEG PERÚ S.A.C.	83
9. 3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de ISEG PERÚ S.A.C.	83
9. 4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	84
9. 5 Conclusiones	84
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
10. 1 Plan Estratégico Integral (PEI)	86
10. 2 Conclusiones Finales	86
10. 3 Recomendaciones Finales.....	87
10. 4 Futuro de ISEG PERÚ S.A.C.	89
Referencias.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evaluación de Componentes de la Visión Actual de ISEG PERÚ S.A.C.</i>	6
Tabla 2 <i>Evaluación de Componentes de la Misión Actual de ISEG PERÚ S.A.C.</i>	7
Tabla 3 <i>Normas y Leyes SUCAMEC</i>	14
Tabla 4 <i>¿Cuál cree que son las principales causas de la inseguridad en el Perú?</i>	18
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	20
Tabla 6 <i>Matriz Perfil Competitivo de ISEG PERÚ S.A.C.</i>	28
Tabla 7 <i>Matriz Perfil Referencial de ISEG PERÚ S.A.C.</i>	28
Tabla 8 <i>Estado del Resultado Integral, Años 2015, 2016, 2017 y 2018</i>	36
Tabla 9 <i>Balance General de ISEG PERÚ, Años 2015, 2016, 2017 y 2018</i>	37
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	44
Tabla 11 <i>Matriz de Intereses de la Organización para ISEG PERÚ S.A.C.</i>	46
Tabla 12 <i>Matriz FODA</i>	50
Tabla 13 <i>Matriz PEYEA de ISEG PERÚ S.A.C.</i>	52
Tabla 14 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa ISEG PERÚ S.A.C.</i>	56
Tabla 15 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Empresa ISEG PERÚ S.A.C.</i>	58
Tabla 16 <i>Matriz de Rumelt</i>	59
Tabla 17 <i>Matriz de Ética</i>	59
Tabla 18 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	61
Tabla 19 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	61
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	62
Tabla 21 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	627
Tabla 22 <i>Monto Presupuestado Implementación de Plan Estratégico 2020 al 2024</i>	68
Tabla 23 <i>Flujo de Caja Proyectado sin Implementar el Plan Estratégico</i>	69

Tabla 24 Flujo de Caja Proyectado Implementando el Plan Estratégico.....	69
Tabla 25 <i>Flujo de Caja Diferencial</i>	70
Tabla 26 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	71
Tabla 27 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	73
Tabla 28 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	81
Tabla 29 <i>Plan Estratégico Integral</i>	90



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Total de ventas por sector en ISEG PERÚ S.A.C.	3
<i>Figura 2.</i> Empresas que dominan el 45 % del mercado de la seguridad privada.	4
<i>Figura 3.</i> Indicador de riesgo país (en puntos básicos).	11
<i>Figura 4.</i> Inversión Extranjera Directa en América Latina en % del PBI.	12
<i>Figura 5.</i> Producto bruto interno y demanda interna.	16
<i>Figura 6.</i> Inflación en Latinoamérica.	16
<i>Figura 7.</i> Las cinco fuerzas competitivas de Porter.	20
<i>Figura 8.</i> Organigrama de ISEG PERÚ S.A.C.	32
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de rotación 2017 – principales empresas de seguridad.	39
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de tiempo de permanencia en la organización.	40
<i>Figura 11.</i> Representación gráfica del análisis PEYEA de ISEG PERÚ S.A.C.	53
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group de ISEG PERÚ S.A.C.	54
<i>Figura 13.</i> Matriz Interna y Externa de ISEG PERÚ S.A.C.	54
<i>Figura 14.</i> Matriz Gran Estrategia de ISEG PERÚ S.A.C.	55
<i>Figura 15.</i> Proyección de ventas por año (miles de soles).	70
<i>Figura 16.</i> Estructura organizacional propuesta para ISEG PERÚ S.A.C.	74
<i>Figura 17.</i> Modelo de Kotter de gestión del cambio.	77

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, y es la etapa más complicada por la rigurosidad que conlleva; 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). Aparte de estas tres etapas, existe una etapa adicional en la que se presentan las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, así como iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, así como las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE, como del análisis de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con

relación con éstos, y de ésta se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

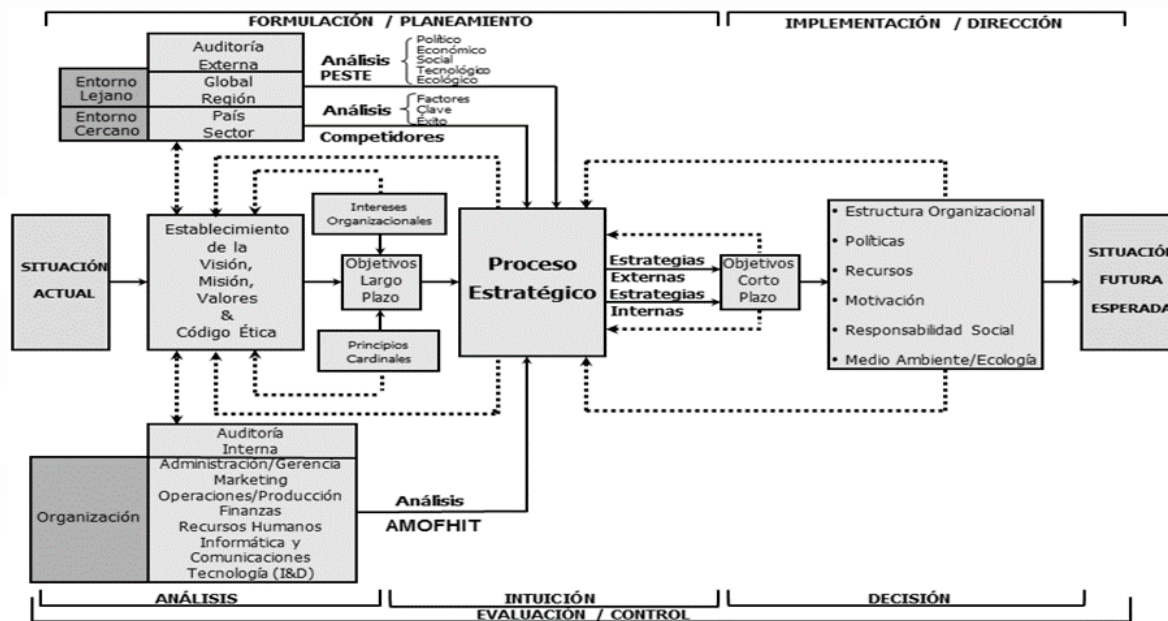


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2.^a ed., p. 55), por F. A. D'Alessio, 2013, México, D.F.: Pearson Educación.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de ISEG PERÚ S.A.C.

1.1 Situación General

Debido al incremento de los riesgos actuales y al auge económico, el Perú se ha convertido en destino para la inversión extranjera, así como para un gran número de artistas, centros comerciales, tiendas y grandes transnacionales que han comenzado sus operaciones en nuestro país. Este desarrollo es permanente en la última década y requiere de empresas serías y profesionales que puedan asegurar dichas inversiones.

ISEG PERÚ S.A.C. es una empresa peruana dedicada a las actividades de prestación de servicios complementarios de seguridad y vigilancia privada. Su actividad está enmarcada en la Ley N° 27626, que regula la actividad de las empresas especiales y de las cooperativas de trabajadores. Conscientes de la importancia de la actividad de proteger la seguridad de las personas y sus bienes, la empresa ha puesto un gran énfasis en el desarrollo de su componente humano, base esencial para el éxito de las operaciones de seguridad.

Sustentados bajo esta premisa fundamental, el personal es entrenado por expertos capacitados por el ejército de Israel en cursos avanzados en protección de dignatarios y planificación de seguridad de eventos de gran envergadura.

ISEG PERÚ S.A.C. inició operaciones el 9 de junio del 2009 con la finalidad de brindar servicios de seguridad y vigilancia privada a sus clientes. Su sede se encuentra ubicada en jirón de la Roca de Vergallo N° 173 distrito de Magdalena del Mar, Lima.

En el año 2010, debido al crecimiento del negocio y para atender las necesidades de los clientes, se invirtió en maquinaria, equipos de comunicación, armamento e infraestructura.

ISEG PERÚ S.A.C. opera en los departamentos de Arequipa, Lima, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Junín, Ica, Loreto, Puno, Pucallpa, Tacna y La Libertad. Como parte de su plan de expansión, ha conseguido brindar servicio corporativo a empresas de distintos

sectores tales como retail, industria, servicios, comercio, y otros. Cuenta con las siguientes oficinas:

- Jirón De la Roca de Vergallo 173, Magdalena del Mar, Lima (Oficina Principal).
- Urbanización Residencial Alborada F-3C, primer piso, Cercado, Arequipa.
- Jirón El Inca 617, segundo piso, La Colmena, Cajamarca.
- Calle Venus 155, Urbanización Santa Elena, Chiclayo, Lambayeque.
- Larapa Grande Lote A-2-17 Urbanización Ingenieros, San Jerónimo, Cusco.
- Avenida El Tambo Blanco 1551 Hualmay, Huacho, Lima.
- Avenida Huancavelica 435 Departamento 502, Distrito El Tambo, Huancayo, Junín.
- Manzana C Lote 04 Urbanización Puente Blanco 8va Etapa, Ica, Ica.
- Jirón Moore 1312 Iquitos, Maynas, Loreto.
- Avenida Ferial 847 Barrio Santa Bárbara, Juliaca Puno.
- Jirón Tambogrande Manzana Q Lote 43 Urbanización Santa Ana, Piura.
- Avenida Salvador Allende Manzana A Lote 1, A. HH. 8 de Junio, Pucallpa, Ucayali.
- C. H. Alfonso Ugarte II Etapa Manzana K4 Lote 03 Distrito de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna.
- Jirón Guevara Ochoa 1276 Urbanización San Fernando, Trujillo, La Libertad.

ISEG PERÚ S.A.C. brinda los servicios de resguardos, vigilancia y prevención de pérdidas, los cuales representan más del 96 % de ventas de la empresa respectivamente.

Asimismo, ha logrado desarrollar el servicio especial de protección de dignatarios, siendo en la actualidad la única en el mercado en hacerlo con estándares y técnicas israelíes, consideradas a nivel mundial como las más profesionales en el mercado. Dicho servicio incluye:

1. Resguardos, escoltas o choferes resguardo. Este personal que ha pasado por una evaluación rigurosa que incluye test psicológico computarizado, test de integridad, análisis

toxicológico, verificación total de antecedentes, domiciliaria y financiera, análisis poligráficos, entre otros.

2. Instrucción mensual. El personal cuenta con un plan de entrenamiento mensual (tres veces por mes). Los temas incluidos son soporte básico de vida, OKM (combate cuerpo a cuerpo), tiro instintivo, manejo táctico, estrategia y táctica de resguardos, estado físico, entre otros.
3. Personal supervisado operativamente a través del centro de control de resguardos – GPS y reporte de movimientos, así como visitas inopinadas a las unidades.

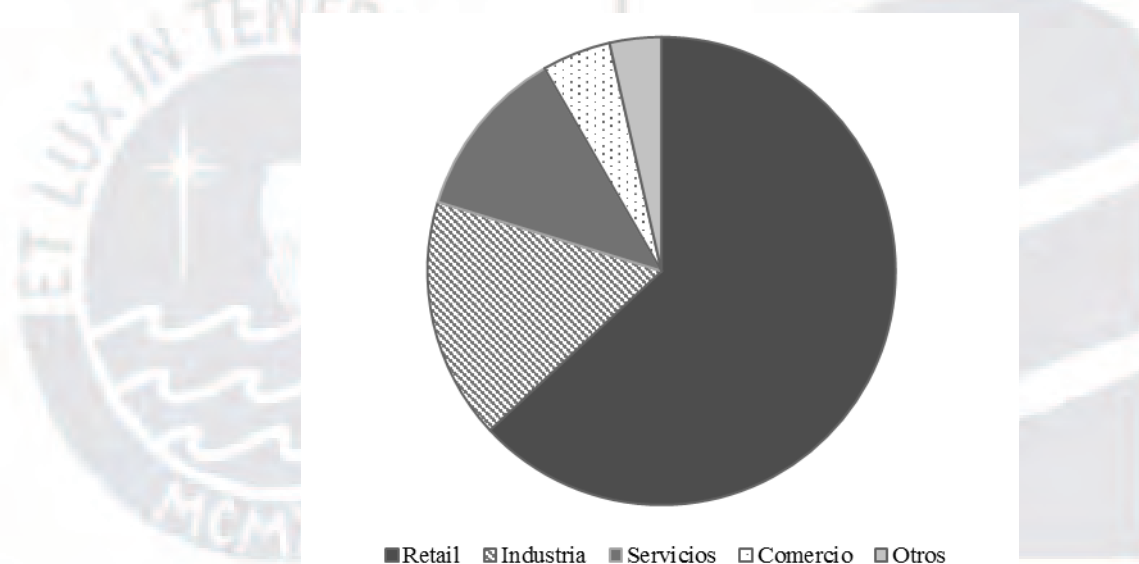


Figura 1. Total de ventas por sector en ISEG PERÚ S.A.C.

ISEG PERÚ S.A.C. tiene más de 10 años en el mercado, teniendo alrededor de 1740 empleados y 71 clientes, con lo que obtiene una participación del mercado menor al 3%. Es así como el sector de la seguridad privada en el Perú se encuentra totalmente dominado por un grupo de seis empresas, las cuales en su mayoría son de carácter transnacional. Una de las principales características del mercado y utilizada por las empresas dominantes, es la compra de pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de aumentar la cartera de clientes y en muchos casos, el de asentarse en un sector nuevo para ellos. No obstante, altos directivos de estas empresas indican que, al realizar esta modalidad, se tiene que evaluar muy bien a la

empresa ya que suelen camuflar la verdadera cultura y problemática de sus procesos con la finalidad de poder ser absorbidas o compradas.

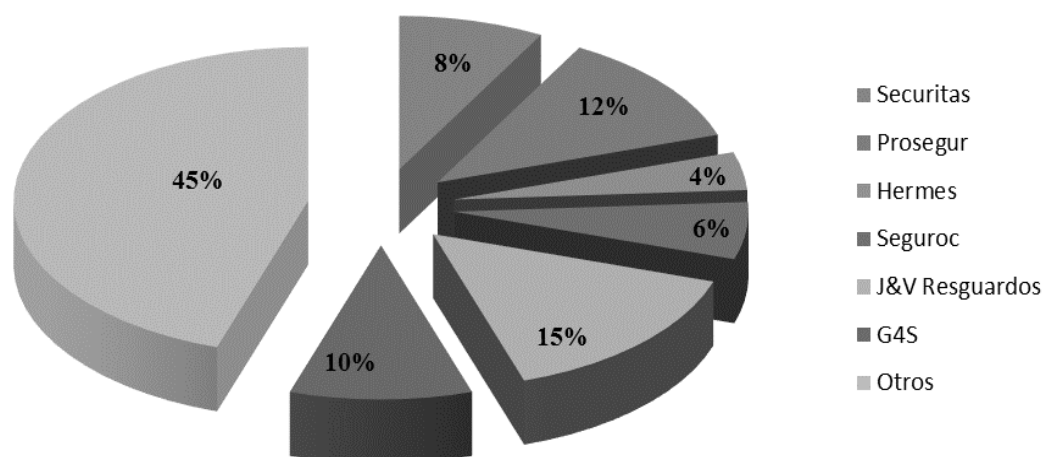


Figura 2. Empresas que dominan el 45 % del mercado de la seguridad privada.

Las empresas de seguridad privada en el Perú enfrentan el problema de alta rotación de personal, característica peculiar de esta industria. En base a la información brindada por ISEG PERÚ, la rotación de vigilantes en el Perú promedia el 45 %, y solo el 36 % de los vigilantes nuevos llegan al primer año. Este rubro es considerado un trabajo golondrino, temporal y de alta volatilidad.

En los últimos años, ISEG PERÚ ha venido realizando una serie de capacitaciones en las áreas de recursos humanos, operaciones y gerencias sobre técnicas de retención y motivación del personal, con el fin de conseguir minimizar el nivel de rotación del sector, como ciertamente lo ha logrado la competencia.

ISEG PERÚ dentro del mercado de seguridad tiene una buena imagen, debido a que sus directivos han dirigido unidades de prevención de pérdidas dentro de las empresas más grandes del sector *retail* del país. La estrategia actual de la compañía se centra en la atención del sector *retail*, el cual se encuentra en crecimiento. Además, las empresas de este sector valoran la diferenciación en el servicio, por encima de las empresas de otros sectores.

La diferenciación en la calidad de su servicio brindado por ISEG PERÚ S.A.C., es su principal estrategia. Dicha diferenciación se basa en un servicio adecuado a las necesidades de sus clientes y en la búsqueda de una relación socio-socio y no cliente-proveedor. En línea con esta estrategia, se elaboran planes personalizados de seguridad integral, que cuentan con una capacitación constante y flexible. Estas estrategias han probado su efectividad al situar la satisfacción de sus clientes en un 95 %, según la última encuesta realizada.

El crecimiento de la empresa en los últimos años, ha sido posible por las condiciones favorables del entorno y por la eficiencia de su gestión, logrando crear una expansión de la demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada. La proyección de las condiciones que presentará el sector retail a nivel nacional, son óptimas y aseguran una expansión de la demanda para las empresas de servicio de seguridad y vigilancia privada; esto se argumenta en las tendencias de crecimiento de la población y la preferencia de esta por las empresas del sector retail.

1.2 Conclusiones

El crecimiento de la empresa en los últimos años ha sido posible por las condiciones favorables del entorno y por la eficiencia de su gestión, logrando crear una expansión de la demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada. La proyección de las condiciones que presentará el sector retail a nivel nacional son óptimas y aseguran una expansión de la demanda para las empresas de servicio de seguridad y vigilancia privada.

La empresa se enfrenta a la competencia de empresas nacionales y extranjeras, en un mercado donde los conocimientos y la calidad son esenciales. Esto exige a ISEG PERÚ S.A.C. definir sus estrategias para los siguientes años, a través de la formulación de un Plan Estratégico que le permita seguir creciendo en facturación y posicionamiento de mercado.

Capítulo II: Misión, Visión, Valores de la Empresa

2.1 Antecedentes

ISEG PERÚ S.A.C. como organización cuenta con una visión y una misión establecidas accesibles al público y cuyos contenidos se exponen a continuación:

Visión: “Ser reconocida como la mejor empresa de servicios especializados de seguridad en el Perú, por nuestros clientes, potenciales clientes y colaboradores.”

Misión: “Brindar una solución integral de seguridad a la medida de nuestros clientes, desarrollando con ellos una relación de sociedad estratégica, además logrando el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores” (ISEG PERU S.A.C., 2019).

2.2 Visión

Para determinar la visión que definirá el futuro de ISEG PERÚ S.A.C., se evaluó la visión actual de la empresa. Al realizar el análisis de los nueve componentes de la visión estratégica, se concluye que la actual visión de la empresa no desarrolla una idea clara de hacia dónde desea ir y por qué. Asimismo, carece de horizonte de tiempo y no crea un sentido de urgencia. Los resultados del análisis realizado se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Evaluación de Componentes de la Visión Actual de ISEG PERÚ S.A.C.

Componentes	Cumplimiento
1 Tener una ideología central que motiva a hacer cambios	No
2 Proyectar a la organización al futuro	No
3 Se simple, clara y comprensible	Si
4 Ser ambiciosa, convincente y realista	Si
5 Definir un horizonte de tiempo	No
6 Proyectar aun alcance geográfico	Si
7 Ser conocida por todos	Si
8 Crear un sentido de urgencia	No
9 Desarrollar una idea clara de adónde desea ir y porque	No

Por las consideraciones presentadas, se propone una nueva visión considerando los nueve componentes de la visión estratégica para ISEG PERÚ S.A.C., la cual se podría enunciar de la siguiente manera: “Al 2024, ISEG PERÚ S.A.C. estará entre las 10 primeras empresas de servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú, y se posicionará como empresa rentable, moderna, brindando soluciones integrales, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas”.

2.3 Misión

ISEG PERÚ S.A.C., cuenta con una misión que los ha acompañado durante los últimos cinco años de gestión. Sin embargo, de acuerdo a los resultados de la evaluación se considera que ésta es débil, debido a que no contiene 3 de los nueve componentes principales que deben estar incluidos en la declaración de una misión, para evitar desviarse de las estrategias que los llevará a conseguir la visión en el largo plazo (ver Tabla 2).

Misión propuesta: “Liderar el mercado brindando soluciones integrales de seguridad a la medida de nuestros clientes, desarrollando con ellos una relación de sociedad estratégica, con personal altamente calificado, enfocados en crecer de manera sostenible, buscando generar utilidades con responsabilidad social y favoreciendo a todos sus grupos de interés”.

Tabla 2

Evaluación de Componentes de la Misión Actual de ISEG PERÚ S.A.C.

Componentes	Cumplimiento
1 Clientes - Consumidores.	Si
2 Productos: bienes o servicios.	Si
3 Mercados.	Si
4 Tecnologías.	No
5 Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.	No
6 Filosofía de la organización.	Si
7 Autoconcepto de la organización.	Si
8 Preocupación por la imagen pública.	No
9 Preocupación por los empleados.	Si

2.4 Valores

Los valores de una organización establecen la filosofía, representando claramente sus creencias, actitudes y tradiciones. Pueden ser considerados como las políticas o directrices más importantes; ellos norman y encausan el desempeño de los colaboradores y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

A continuación, se describen los valores actuales de la empresa y el significado de ellos para la organización:

1. **Disciplina:** conducta orientada a cumplir normas, políticas, procedimientos, reglas y responsabilidades dentro del ámbito laboral y personal, mostrando un comportamiento integro que genere estabilidad organizacional en el día a día.
2. **Cooperación:** conducta orientada a la interacción y colaboración que permite alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
3. **Honestidad:** conducta que consiste en comportarse y expresarse oportunamente con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
4. **Confianza:** conducta que orienta el actuar y el hacer de un grupo o una persona hacia la certeza de hacer lo correcto, generando seguridad y tranquilidad en otros.
5. **Compromiso:** con la cultura de excelencia en el servicio a todo nivel con alto grado de entrega por parte del personal: nos debemos hacia nuestros clientes y hacia ellos volcaremos todo nuestro trabajo.

2.5 Código de Ética

El código de ética que regirá las conductas, derechos y deberes de todos los colaboradores de la organización es el siguiente:

- Comportamiento ético de todos los colaboradores.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Uso adecuado de los bienes de la empresa.

- Reservar y guardar la confidencialidad de la información de la empresa.
- Escuchar a nuestros clientes y atender sus necesidades inmediatamente.
- Promover la disciplina y las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la empresa.
- Equidad y transparencia en los procesos de contratación y promoción de personal.
- Reconocimiento al capital humano.

2.6 Conclusiones

La visión de ISEG PERÚ S.A.C. es una visión genérica sin horizonte de tiempo, sin sentido de urgencia y sin una idea clara hacia donde desea ir la organización, En lo que respecta a la misión de manera similar, no muestra el interés por la imagen de la organización y solo un interés genérico hacia sus propios empleados. Debido a esto, ha sido necesario reformular la visión y misión actual.

De igual forma, se han complementado los valores que posee actualmente ISEG PERÚ S.A.C. acorde con la Visión y Misión de la empresa, contando con valores más alineados al giro del negocio, como es brindar un servicio de calidad, eficiencia y compromiso en sus acciones y respeto.

La empresa no cuenta actualmente con un código de ética definido, por lo que se propone ocho principales lineamientos del Código de Ética, que ayuden a encaminar el accionar del equipo que trabaja en ISEG PERÚ S.A.C.

Capítulo III: Evaluación Externa

Según D'Alessio (2013) la evaluación externa de la gestión estratégica, denominada también auditoría externa, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las oportunidades y amenazas claves del entorno a la organización, tanto en aspectos de nivel nacional, como en elementos propios de los sectores económicos en donde la empresa opera y a los que atiende.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El objetivo del análisis PESTE es determinar los factores externos clave que afectan o influyen en el desarrollo de la empresa. A continuación, se desarrolla el análisis del entorno o evaluación externa a través del modelo PESTE, que revisa las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según David (2008) los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas, por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. Estas generalmente constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

En este contexto, se analizarán las principales variables que establecen los límites para el desempeño de las empresas en el Perú, a fin de identificar si generan oportunidades y/o amenazas para la organización.

La corrupción es un fenómeno que afecta la gobernabilidad del país, la confianza en las instituciones y los derechos de las personas. Es un fenómeno que no es del tipo unidireccional, unitario, que no está concentrado en una sola institución o sector, por el

contrario, tiene diferentes formas y aparece de manera diversa en el escenario social, político y económico. El costo económico de la corrupción va mucho más allá de los montos robados del tesoro público, pues genera impactos importantes en la inversión, el acceso a servicios públicos y las malas decisiones. Según Torres (2018), la corrupción ocupa el primer lugar entre los principales problemas que aquejan a nuestro país. De la misma manera, al analizar los problemas que enfrenta el Estado Peruano, se identifica a la corrupción de funcionarios y autoridades como el problema más relevante que impide lograr el desarrollo del país. Finalmente, entre las instituciones que son consideradas como las más corruptas se encuentran el Congreso de la República, La Policía Nacional y el Poder Judicial.

En los últimos años, en el Perú hay una preocupación por la situación de inestabilidad política que se ha presentado recientemente. Se tiene que entender que la estabilidad política y la estabilidad económica, son los pilares fundamentales que permiten a los países crecer y generar bienestar para su población. En la Figura 3 se aprecia que el Perú alcanzó un ratio de riesgo país de 200 puntos básicos al 31 de diciembre del 2015, posicionándose como el segundo país con la calificación de riesgo más bajo de Latinoamérica.

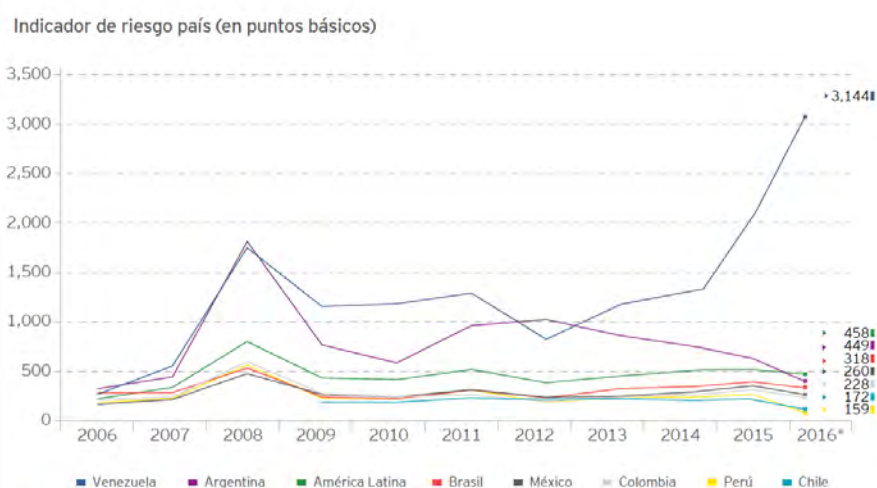


Figura 3. Indicador de riesgo país (en puntos básicos).

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016* (p. 38), por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, Ernst & Young, & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú, 2018

(http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf).

El Perú ha construido columnas en las cuales se basa su desarrollo económico: los tratados de libre comercio, el grado de inversión, la Alianza del Pacífico y un Banco Central de Reserva (BCR) absolutamente independiente, por lo que futuro económico del Perú está relativamente seguro.

Según The Heritage Foundation (2019), el Perú ha obtenido una puntuación de 67.8 ubicándose en el puesto 45 de 180 países evaluados en el índice de libertad económica; con esta ponderación, nuestro país alcanza la clasificación de economía moderadamente libre.

Por otro lado, la Figura 4 refleja la “inversión extranjera directa” en América Latina como porcentaje del PBI al año 2015; con este indicador, el Perú obtuvo la primera posición de la región con un porcentaje de 3.9 %. Ambos indicadores muestran que el Perú es uno de los países con mayor atractivo para la inversión en Latinoamérica, lo cual constituye una oportunidad al fomentar el crecimiento y dinamismo de la economía.

En lo referente a la eficacia regulatoria, el Perú posee una puntuación superior al promedio mundial, reflejando con ello que la reglamentación empresarial, laboral y monetaria va fortaleciéndose.

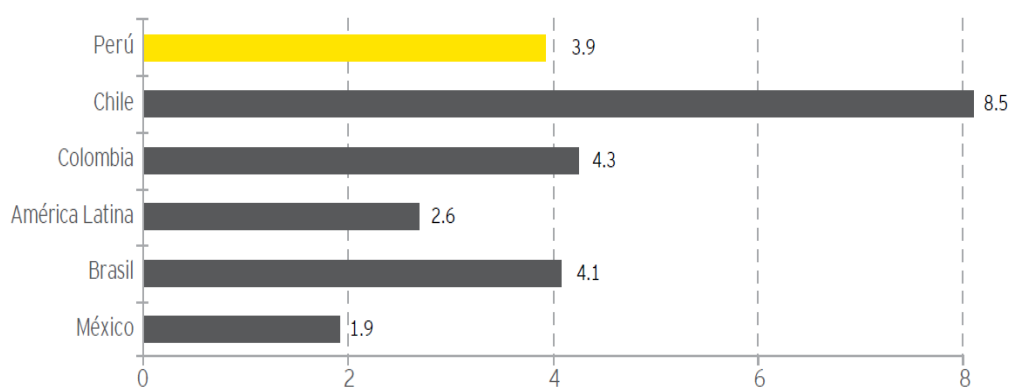


Figura 4. Inversión Extranjera Directa en América Latina en % del PBI.

Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016* (p. 44), por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, Ernst & Young, & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú, 2018

(http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf).

Entre los aspectos relevantes que determinan los resultados indicados, se pueden mencionar, la facilidad para la apertura de una empresa, la simplificación de los requisitos para la obtención de licencias, mayor flexibilidad en la simplificación de los requisitos para la obtención de licencias, mayor flexibilidad en el mercado laboral y el control de la tasa de inflación.

El desarrollo económico actual ha ocasionado que en las últimas décadas se incremente significativamente la demanda de servicios, actividades comerciales, actividades sociales, y como consecuencia de estas, delincuencia e inseguridad, especialmente, en los distritos más pobres o con menos desarrollo.

La seguridad ciudadana se ha convertido en uno de los problemas principales para la población peruana, logrando ocupar un lugar importante en la agenda del gobierno en los últimos años, pero sin éxito hasta el día de hoy por ser un tema complejo que requiere ser abordado en forma conjunta por el gobierno y los entes reguladores. Esta problemática debe ser evaluada en el mediano y largo plazo por la complejidad que amerita, quedando claro que se requiere monitorear y evaluar la gestión por resultados.

Si bien existen organismos gubernamentales y sociales que se encargan de la seguridad y vigilancia, 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), entidad creada mediante el Decreto Legislativo N°1127 (2012). La 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 seguridad privada, fabricación y comercio de armas, municiones, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil. En la Tabla 3 se mencionan algunas de las principales normas y leyes que norman al sector.

Tabla 3

Normas y Leyes SUCAMEC

Ley	Descripción	Fecha de promulgación
Decreto Supremo N° 004-2019-JUS	Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil.	22/01/2015
Decreto Supremo N° 004-2019-JUS	Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444- Ley del Procedimiento Administrativo General.	25/01/2019
Decreto Supremo N° 010-2017-IN	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30299, Ley de armas de fuego, municiones, explosivos, productos pirotécnicos y materiales relacionados de uso civil.	01/04/2017
Decreto Supremo N° 005-2014-IN	Disponen medidas para fortalecer la acción de la SUCAMEC, así como la normatividad vigente en el ámbito del control y la fiscalización del uso, posesión y comercialización de armas de fuego, municiones y artículos conexos de uso civil, así como servicios de seguridad privada.	30/03/2014
Ley N° 28627	Ley que establece el ejercicio de la potestad sancionadora del Ministerio del Interior en el ámbito Funcional de la Dirección General de Control de Srevicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - DISCAMEC.	25/11/2005
Directiva de Uniforme de vigilantes	Establece el diseño, características especificaciones técnica, distintivos, implementos y uso del uniforme, del personal que presta servicios de seguridad privada a nivel nacional en sus diversas modalidades.	25/08/2013
Decreto Supremo N° 017-2013-IN	Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC.	12/12/2013
Resolución Ministerial 0689-2000-IN-1701	Modifica el Reglamento de Requisitos Mínimos Obligatorios de Seguridad que deben adoptar las instituciones cuyo control ejerce la SBS.	11/06/2000
Resolución Ministerial 1088-1997-IN	Modifica resolución que dispuso el uso de uniforme de un solo tipo y color para el personal de vigilancia de empresas de seguridad privada.	04/12/1997
Resolución Ministerial 0660-92-IN-DGGI	Dispone el uso de uniforme de un solo tipo y color para el personal de vigilantes de empresas de seguridad privada.	31/07/1992
Decreto Supremo 010-2001-IN	Sustituye artículos del Reglamento de la Ley N° 25054 que norma la fabricación, comercio, posesión y uso por particulares de armas y municiones que no son de guerra.	29/12/2001
Decreto Supremo 006-94-IN	Modifica el Reglamento de Servicios de Seguridad Privada. 23-07-94	23/07/1994
Decreto Supremo 005-94-IN	Reglamento de Servicios de Seguridad Privada. 12-05-94	15/05/1994
Ley N° 27276	Ley de seguridad en espectáculos públicos no deportivos con gran concentración de personas.	31/05/2000
Decreto Supremo N° 017-2013-IN	Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC.	12/12/2013
NL N° 1127 - Creación de la SUCAMEC	Decreto Legislativo 1127, que crea la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil - SUCAMEC	06/01/2014

Nota. Adaptado de: “Normas y Leyes,” por Sucamec, 2019 (<http://www.sucamec.gob.pe/>).

También se debe mencionar que las empresas de servicio de seguridad privada y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), firmaron un convenio de cooperación interinstitucional para promover acciones conjuntas de fiscalización, destinadas a enfrentar la informalidad laboral en las empresas de seguridad privada a nivel nacional. Las empresas que realizan prácticas irregulares representarían un 68 % de todo el mercado (Fernández, 2015).

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2013), las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Estas fuerzas en los últimos años, han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial.

El Perú viene pasando por una década de consolidación y crecimiento económico-financiero, pero esto no ha sido gratuito, sino que está sustentado en las correctas direcciones políticas que han tomado nuestros últimos gobernantes y asimismo, al manejo macroeconómico en general. Sin embargo, el ritmo de crecimiento no se ha podido mantener durante los últimos años debido al lento desempeño de la economía peruana pero la demanda del consumidor se ha mantenido sólida.

La economía peruana medida mediante el Producto Bruto Interno (PBI), mostró una evolución positiva del 4.0 % en el año 2018. Tal como se observa en la Figura 5, la progresión ha sido favorable en todo el período, a pesar de que desde el año 2014, cuando el crecimiento fue del 2.4 %, se observó una desaceleración económica con respecto a las tasas obtenidas previamente. Esto se debe a que los componentes de la demanda han favorecido la evolución y crecimiento del PBI, ya que la demanda interna creció en 2.1 % en el año 2014 y 2.9 % en el 2015.

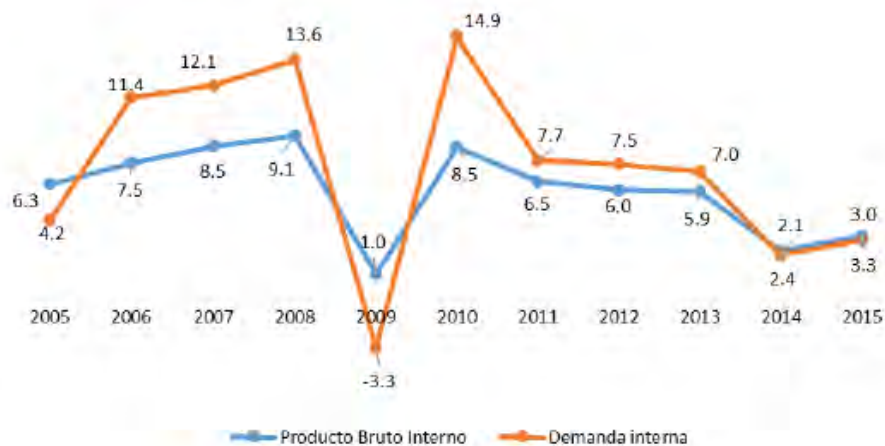


Figura 5. Producto bruto interno y demanda interna.

Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadrosanuales-historicos.html>).

La minería en la economía peruana seguirá siendo de gran importancia durante los próximos veinte años o más. Actualmente, no existe otro sector que se acerque a la minería en cuanto a productividad relativa, ni que haya aportado en proporción como impulsor de crecimiento del PBI nacional, no existiendo tampoco políticas públicas significativas orientadas hacia este objetivo.



Figura 6. Inflación en Latinoamérica.

Tomado de Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017 (p.20), por Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>).

El Perú es el país con la inflación más baja en Latinoamérica (3.0 %), lo cual es un factor positivo para considerar una inversión en mediano plazo. Dado el resultado real versus el proyectado, no debería tener mayores diferencias; este factor también es propicio para poder realizar relaciones comerciales a largo plazo, la empresa suele manejar contratos comerciales de manera anual debido a que es así como suele manejarse los contratos de prestación de servicios dentro del mercado de seguridad a empresas.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el Perú al año 2018, hay 32 millones 170 mil habitantes; hacia el 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional se superará los 33 millones, y para el año 2025 se estima que la población llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más.

La pobreza, desigualdad y marginalidad social que padecen muchos de los sectores de la sociedad, se ve reflejado en el debilitamiento del país y en una falta de valores y modelos a seguir, lo que contribuye a la delincuencia.

Como se puede observar en la Tabla 4, el 42 % de los peruanos cree que la principal causa de inseguridad es la corrupción e ineficiencia del sistema judicial; de este el 42 %, solo Lima representa el 47 %. La falta de valores y principios está a la par (42 %). Otras variables que considerar es el incremento del porcentaje de percepción de inseguridad, carencia de leyes adecuada y la ineficiencia y corrupción policial.

En estos momentos de crisis social, las empresas no pueden evitarlas, pero si en la idea de cómo aprovechar y vender sus servicios a la sociedad, asegurando sus bienes, ya que el consumidor necesita sentirse protegido.

Asimismo, un factor demográfico que podría considerarse es que en el sector seguridad física privada, el envejecimiento del recurso humano que realiza el servicio, afecta

Tabla 4

¿Cuál cree que son las principales causas de la inseguridad en el Perú?

Descripción	%	Lima	Interior
La ineficiencia y corrupción del sistema judicial	42%	47%	37%
La falta de valores/principios	42%	45%	39%
La falta de leyes adecuadas	39%	40%	38%
La ineficiencia y corrupción de la policía	37%	39%	36%
La falta de trabajo	34%	31%	36%
La pobreza	24%	21%	27%
Una cultura de impunidad/falta de respecto a la Ley	21%	21%	21%
Una ideología que justifica la violencia	12%	12%	12%
La cultura de la informalidad	11%	12%	11%
Expectativas de crecimiento económico	8%	7%	8%
No precisa	2%	1%	2%

Nota. Adaptado de "Corrupción y falta de valores, las causas de la inseguridad," 2015, *El Comercio*.

Nota. Adaptado de "Corrupción y falta de valores, las causas de la inseguridad," por L. Fernández, 2015 (<https://elcomercio.pe/lima/corruccion-falta-valores-causas-inseguridad-232618>).

directamente la demanda. En este sector, se utiliza como política de selección tácita un rango de edad entre 21 y 45 años. Por naturaleza del servicio, los clientes en este sector prefieren agentes jóvenes que puedan desempeñar las actividades de protección de forma eficaz. En este aspecto, el sector no tiene desventaja, la población es joven y el envejecimiento es más tardío.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las empresas, las instituciones e incluso las personas son afectadas actualmente por la tecnología de una forma muy directa, lo cual crea siempre esa dualidad, una oportunidad de crecimiento o una amenaza, esto exclusivamente como se reacciona ante el estímulo. Es indiscutible que, en un futuro inmediato, los aparatos tecnológicos puedan reemplazar en muchos casos la gestión y control de la seguridad y/o vigilancia privada, por lo que todas las empresas involucradas en este ramo lo toman como un aliado en el momento de tomar la planificación de este.

Actualmente las empresas, además de contratar servicios de vigilancia y resguardo para sus instalaciones y personas, están requiriendo el uso de diversos equipos tecnológicos

que cuentan con la capacidad de vigilar sus establecimientos y alertar a la policía a través de una central telefónica.

La tecnología se está convirtiendo en un arma de doble filo para las empresas de seguridad privada; si bien es cierto integra los sistemas como las alarmas, los circuitos cerrados de televisión, sistemas de incendios, etc., por otro lado, se piensa que estos sistemas pueden reemplazar de manera permanente el trabajo de un agente de vigilancia privada con lo que las empresas se ahorrarían en costos laborales. Se puede concluir que, la aparición de nuevas tecnologías en el ramo de la seguridad afecta el sector si la empresa no incluye en su servicio alternativas electrónicas.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según David (2008) los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. La tendencia global en el cuidado del medio ambiente ha determinado que las empresas implementen sistemas de gestión ambiental, buscando fomentar se apliquen sistemas de producción limpia, minimizando la producción y nocividad de los residuos.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores y considerando la metodología para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se presenta la matriz EFE para ISEG PERÚ S.A.C.

Según la Tabla 5, el resultado que se obtiene es 2.71, puntaje que significa que el comportamiento de la empresa está ligeramente superior al promedio, en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

3.3 ISEG PERÚ S.A.C. y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009) permitirá analizar fuerzas de competencia: (a) proveedores, (b) clientes, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes, y

(e) rivalidad entre competidores existentes, y determinar qué elemento tiene el poder de negociación y a qué se debe su dominio para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo. En la Figura 7 se muestra un esquema de ese análisis.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades				
1.	Ola delictiva que afecta la seguridad	0.1	3	0.3
2.	Incremento de procesos de asociación público privadas impulsadas por el estado	0.05	2	0.1
3.	Fortalecimiento de la SUCAMEC	0.05	3	0.15
4.	Estabilidad económica en el Perú	0.08	2	0.16
5.	Crecimiento en ventas	0.1	3	0.3
6.	Entorno de inseguridad ciudadana	0.1	3	0.3
7.	Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.	0.08	3	0.24
		0.56		1.55
Amenazas				
1.	Inestabilidad política del gobierno	0.08	2	0.16
2.	Corrupción	0.05	3	0.15
3.	Constantes cambios en normas y leyes que regulan el sector de seguridad y vigilancia	0.08	3	0.24
4.	Mayor competencia por el ingreso de nuevos competidores transnacionales	0.08	3	0.24
5.	Mercado Oligopólico (06 empresas dominantes del mercado)	0.03	2	0.06
6.	Cliente exige mayor valor agregado.	0.07	3	0.21
7.	Uso de tecnologías en reemplazo del agente de seguridad	0.05	2	0.1
		0.44		1.16
Total		1.00		2.71

Nota. Valor: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio, 1=la respuesta es pobre.

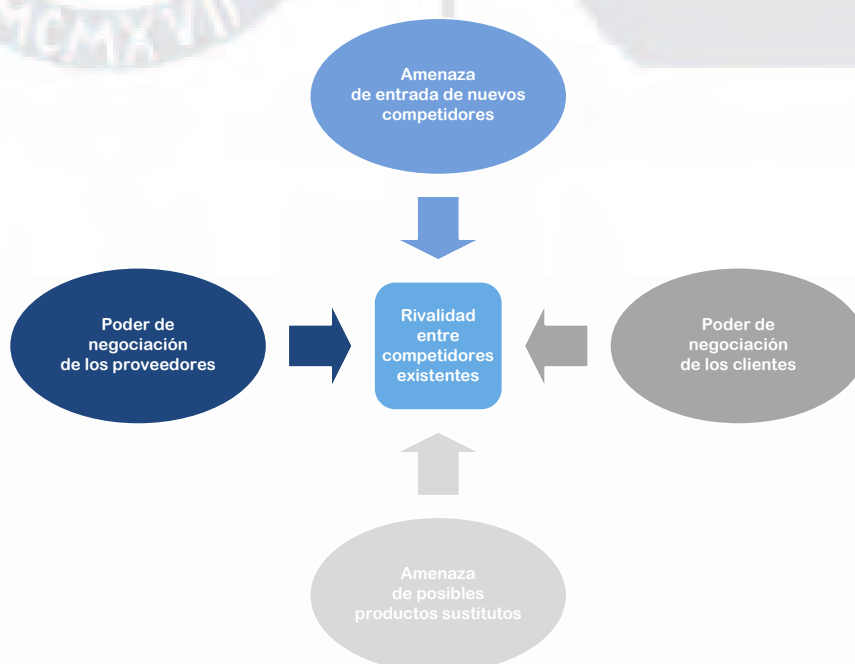


Figura 7. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2.^a ed., p. 140), por F. A. D'Alessio, 2013, México DF, México: Pearson Educación.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector de la seguridad privada, los dos principales servicios requeridos son el de seguridad física y el de seguridad electrónica. Ambos servicios, puede ser brindados por las mismas empresas y la tendencia es hacia la complementación de ambos (lo físico y lo electrónico). Asimismo, existen otros servicios brindados por las empresas de seguridad como consultorías, control de accesos, investigaciones, transporte de caudales y capacitación.

En esta industria, pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios a las empresas de seguridad ejercen un gran poder de negociación, esto hace poco atractiva a la industria. El servicio de seguridad física utiliza parcialmente pocos insumos, y estos son pocos especializados: uniformes, armamento, equipos de comunicación, vehículos, etc. Por lo que los proveedores de la industria tienen poco poder negociador sobre las empresas de seguridad ya que no hay mucha diferencia entre los proveedores de insumos, y esta diferencia no afecta significativamente en la calidad del servicio.

En el caso del aprovisionamiento de equipos de vigilancia electrónica, estos son en su mayoría importados, ya que localmente no se encuentran herramientas tecnológicas locales importantes. La mayoría de estos insumos no tiene sustitutos. Los grandes proveedores internacionales utilizan la diferenciación como una estrategia, lo cual es aprovechado por los revendedores y/o representantes de empresas en el exterior. Siendo representantes exclusivos les permite lograr una cierta renta monopólica.

Por lo mencionado anteriormente, estos proveedores suelen estar en condiciones de incrementar sus precios sin que las empresas de seguridad tengan mucha capacidad para mover el incremento a sus clientes.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores buscan empresas que ofrezcan soluciones económicas, financieramente favorables, integrales y con el respaldo técnico profesional. Es por ello por

lo que se busca una empresa que venda servicios a precios competitivos, en condiciones comerciales atractivas, con equipamiento y personal idóneo, y por último, estar en la capacidad de realizar proyectos completos. En este sentido, ISEG PERÚ S.A.C. tiene ventajas sobre las demás empresas que brindan los mismos servicios y productos de forma aislada.

El poder de negociación de los compradores o clientes es alto, y esto se debe a que son grandes empresas. Los factores que influyen en que el poder de negociación de los clientes sea alto son los siguientes: (a) gran cantidad de proveedores con poca diferenciación entre ellos, (b) los proveedores se contratan por proyecto, lo que hace que no existan costos por cambiar de proveedor, (c) el estándar de calidad y los elementos técnicos generalmente son determinados por los clientes, y (d) la competencia suele darse por precio.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

No existe claramente un producto/servicio que sustituya completamente a un agente de seguridad. Sin embargo, la evolución del componente tecnológico del servicio ha sido tanto que la convierte en una amenaza como producto o servicio sustitutorio pasando a ser un servicio principal y el elemento humano como un servicio complementario.

De otro lado, una sustitución comercial como en el caso de la integración de un cliente hacia atrás o de otros tipos, o como es el caso de empresas que por temas de costo y control deciden mantener el control y cuidado de sus propias instalaciones, no asegura un servicio efectivo al no ser realizado por especialistas o por personal capacitado en el tema. Este tipo de decisión genera mayores costos de la planilla y una distracción de la empresa en un servicio que no forma parte realmente del giro del negocio. Generalmente, la sustitución presenta una mezcla de tecnología y comercialización.

Pero existen otros servicios de seguridad para los cuales no es posible la sustitución. Sigue existiendo la necesidad del transporte físico de valores. El dinero físico no puede

enviarse electrónicamente. En el desarrollo de una investigación complicada, no se puede suplir el adiestramiento de un investigador al momento de descifrar los hallazgos con medios electrónicos.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

El servicio de vigilancia y seguridad privada en los últimos veinte años ha tenido un crecimiento importante, debido a una mejora en la economía interna y un mayor poder adquisitivo de las personas. En la actualidad, existe la posibilidad de inversionistas nacionales y extranjeros que podrían sentirse atraídos a ingresar al sector. Sin embargo, favorece a las empresas ya establecidas la existencia de nuevas normativas que sirven como barreras a la entrada, que desincentivan el ingreso al sector.

El servicio de vigilancia y seguridad privada ya no consiste únicamente en tener un vigilante con mala actitud, que se muestre totalmente desconfiado como primera impresión, sino un profesional en seguridad capacitado en atención al personal, que además vele por los bienes y aporte sugerencias para mejorar los controles de la empresa, logrando agilizar los procesos de seguridad y ofreciendo información de forma confiable y oportuna.

El sector de seguridad privada siempre ha sufrido una alta influencia por las políticas del gobierno. Existen no solo políticas nacionales que perjudican la economía, sino también tendencias mundiales en el tema, que contribuyen fuertemente en las condiciones reales para la prestación de estos servicios. Años atrás, no era necesario contar con mucho capital para constituir una empresa de seguridad; era suficiente que un ex miembro de las fuerzas armadas o de la policía nacional (o un pequeño grupo de ellos) que juntara un poco de capital, e instalaban una empresa atendiendo únicamente a clientes contactados por la relación generada, entre estos clientes y los oficiales, que los atendían cuando aún estaban en su período de actividad.

En los últimos años, las barreras de capital se han incrementado debido a las nuevas

herramientas tecnológicas requeridas para este tipo de servicio, y las nuevas necesidades de la demanda. Asimismo, la demanda obliga a tener una mayor infraestructura y equipamiento, por lo que es necesario una mayor inversión restringiendo de esta manera la escala mínima necesaria para poder competir, por lo que se debe ser más eficiente. Estas inversiones cada vez más altas, advierten que es necesario que existan mayor cantidad de clientes y periodos de facturación mayores.

En el mercado nacional existe un grupo pequeño de empresas importantes que representan aproximadamente del 50 % de la facturación total. Existen otras empresas formales de menor facturación, y otras informales que operan en este sector.

En un afán de optimizar la industria de seguridad, la Sociedad Nacional de Seguridad se ha organizado y han empezado a desplazar a las empresas informales. Cabe mencionar que, al contratar empresas informales, el cliente tendrá un precio más económico en comparación a una empresa formal, pero se expondrá a multas y sanciones que no solo recaerá en la empresa que presta servicios de seguridad, sino que también harán responsable a la empresa que contrató dichos servicios.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En esta industria, es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del servicio / producto debido a la normatividad que establece la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) sobre las licencias, vestimenta, y características del servicio, ya que esta tiende a estandarizarlo. Esta situación representa una amenaza para las empresas de este sector, ya que se ven en la obligación de crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

En los últimos 20 años, el concepto que se tenía de las empresas de seguridad y vigilancia privada ha cambiado, contratan personal capacitado en atención al cliente,

experiencia en cuidado de bienes y patrimonios, y que estos puedan sugerir mejoras para las empresas que contratan el servicio, logrado de esta manera cambios en los procesos de seguridad para ofrecer información confiable a los clientes.

Las principales compañías que inciden y son líderes en el sector son:

- Compañía de Seguridad Prosegur S.A.
- G4S Perú S.A.C.
- SECURITAS Perú.
- G4S Perú S.A.C.
- Hermes Transportes Blindados S.A.
- Orus S.A.
- SERWISEGUR PERÚ S.A.C.
- J & V Resguardo S.A.C. (Liderman).
- Eulen del Perú S.A.
- Empresa de Seguridad, vigilancia y Control S.A.C (EsvicS.A.C.).
- Boxer Security S.A.
- SIRIUS Seguridad Privada S.R.L.
- Seguroc S.A.
- Police Security S.A.C.
- VIGARZA S.A.C.
- Vigilancia Andina S.A.
- DEFENSE S.A.
- Sistemas Integrales de Seguridad S.A. (SINSE)

Las empresas de seguridad están agrupadas de acuerdo a los tipos de servicios que ofrecen y sus estrategias en cada caso son similares. La industria presenta los siguientes

grupos estratégicos en el sector seguridad en el Perú:

1. Vigilancia privada en el sector público. Las empresas pertenecientes a este grupo deben lidiar con el poder de negociación de los clientes del sector público, sector muy fuerte y que en muchas ocasiones imponen sus condiciones. Por el marco jurídico que regula las adquisiciones y contrataciones en el sector público, las empresas que son seleccionadas son aquellas que ofrecen el mejor precio por el servicio en general.
2. Vigilancia privada en el sector privado. En el este grupo, las empresas pueden desarrollar un nivel de diferenciación tanto en el servicio que ofrece sus agentes, como en los servicios complementarios, pudiendo brindar una mayor flexibilidad en los precios de los puestos ofrecidos.
3. Servicio de protección interna. Es aquel grupo de seguridad organizado e implementado por cualquier entidad pública o privada, con la finalidad de cubrir sus propias necesidades de seguridad interna. Su organización e implementación requieren autorización de la SUCAMEC y no cuenta con autorización para prestar servicios de seguridad a terceros.
4. Transporte de valores y dinero. Es aquel servicio prestado por empresas altamente especializadas dedicadas a brindar seguridad en el transporte de dinero y valores de propiedad. Los integrantes de este grupo monopolizan este mercado ya que, para ingresar a este grupo, existe una fuerte barrera económico-financiera debido a que la inversión en adquisición de vehículos blindados.
5. Seguridad personal y patrimonial. Este grupo es el más numeroso ya que ofrecen el servicio de seguridad a las personas y al patrimonio personal y empresarial.
6. Servicios de consultoría y asesoría en seguridad. Son aquellos servicios prestados por personas naturales o jurídicas dedicadas a la elaboración de estudios de seguridad, análisis de riesgos, planes de contingencia, evacuación de instalaciones y controles de pérdidas, destinados a optimizar la calidad de la seguridad de personas y patrimonios. En la mayoría

de casos, el personal de estas empresas son ex miembros de las fuerzas policiales o armadas, con experiencia comprobada en seguridad.

7. Comercialización de artefactos y equipo de seguridad. En este grupo se ubican aquellas empresas que proveen de equipamiento de electromecánicos o seguridad electrónica que deben utilizar las otras empresas de seguridad.

3.4 ISEG PERÚ S.A.C. y sus Referentes

ISEG PERÚ S.A.C. tiene como meta consolidarse en el sector de retail y para ello está enfocando sus servicios en el desarrollo de estrategias de seguridad personalizadas que permitan mitigar los riesgos que enfrenta cada cliente. Es la única empresa de seguridad en el Perú que ofrece un servicio de seguridad basado en un sistema integral de prevención de pérdidas, adaptado a la realidad de cada cliente.

Asimismo, la tendencia en el mercado de servicios de seguridad apunta a que la empresa que brinda este servicio se convierta en un aliado estratégico que ayude a generar utilidades al *retailer*, y es justamente ahí hacia donde apunta la empresa.

ISEG PERÚ S.A.C. en el sector retail es el referente, teniendo a G4S Perú y Securitas Perú a sus más cercanos competidores. Sin embargo, en términos generales, ISEG PERÚ S.A.C. es una empresa pequeña frente a las principales empresas del rubro como G4S, Prosegur, J & V Resguardo entre otras. ISEG PERÚ S.A.C. es una organización que respeta los derechos laborales de sus agentes y cuenta con la lealtad de sus clientes por la calidad del servicio que brinda, lo cual les permite tener una ventaja competitiva en el mercado.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Con la información recopilada sobre los principales competidores de ISEG PERÚ S.A.C., se elabora la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 6) y la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 7), para así identificar las acciones que realizará la empresa para superar a sus competidores. Tomando la información recopilada en el presente estudio, se determina J & V

Resguardo (Liderman), Securitas y Vigarza, se enfocan en los mismos mercados de ISEG PERÚ S.A.C.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo de ISEG PERÚ S.A.C.

Factores Claves de Éxito	Peso	ISEG PERU		J&V Resguardo		Securitas		Vigarza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Personal con experiencia y altamente capacitado	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
2 Innovación en servicios	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30
3 Precios competitivos (control de costos)	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	4.00	0.48	4.00	0.48
4 Sostenibilidad y solidez económica	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
5 Infraestructura	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
6 Estándares de calidad y seguridad	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
7 Posicionamiento en el sector retail	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
8 Tecnología usada en el proceso	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24
9 Fidelización de clientes	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	4.00	0.48	4.00	0.48
Total	1.00		3.36		2.80		3.90		3.82

Nota: Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Nota: Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial de ISEG PERÚ S.A.C.

Factores Claves de Éxito	Peso	ISEG PERU		Securitas		Vigarza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Personal con experiencia y altamente capacitado	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
2 Innovación en servicios	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
3 Precios competitivos (control de costos)	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
4 Sostenibilidad y solidez económica	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
5 Infraestructura	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
6 Estándares de calidad y seguridad	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
7 Posicionamiento en el sector retail	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40
8 Tecnología usada en el proceso	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24
9 Fidelización de clientes	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
Total	1.00	3.36		3.90		3.82	

Nota: Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

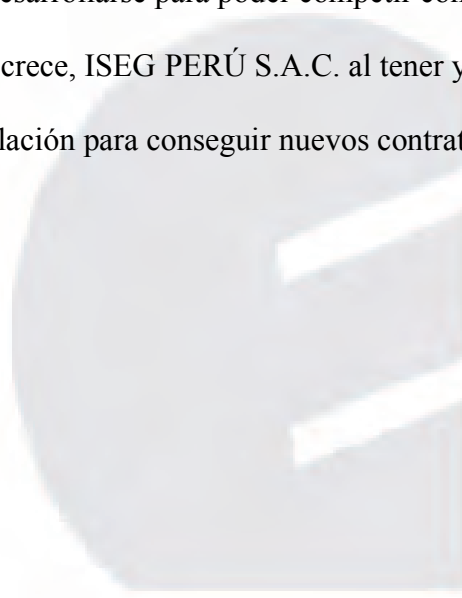
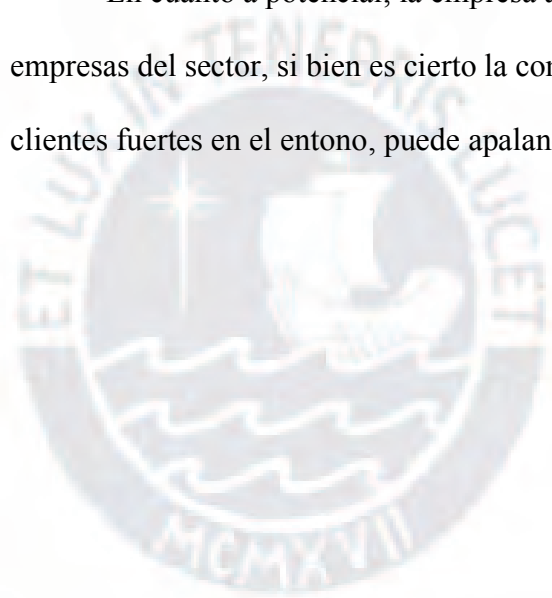
3.6 Conclusiones

Debido a la buena situación económica por la que atravesó el país en los últimos años, se ha incrementado la cantidad de nuevos entrantes del rubro de ISEG PERÚ S.A.C., lo que

ha originado una mayor competencia y un incremento en el poder de negociación de los clientes.

El análisis del entorno reveló que hay oportunidades para el crecimiento de ISEG PERÚ S.A.C., pero principalmente, el aumento en la inversión privada dirigida a la industria minera y retail, que son los principales demandantes. Asimismo, se puede concluir que ISEG PERÚ S.A.C. requiere una mayor diversificación, atendiendo a otros sectores en crecimiento, como el sector público, minería, petróleo y construcción.

En cuanto a potencial, la empresa aún debe desarrollarse para poder competir contra empresas del sector, si bien es cierto la competencia crece, ISEG PERÚ S.A.C. al tener ya clientes fuertes en el entorno, puede apalancar esta relación para conseguir nuevos contratos.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para D'Alessio (2013) el rol fundamental de los recursos de la organización es crear valor, para ello se tiene como herramienta el análisis AMOFHIT, el cual tendrá como alcance las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de ISEG PERÚ S.A.C., para identificar si en efecto estas áreas contribuyen a la creación de valor en la empresa a través de las fortalezas con las que cuentan y que oportunidades de mejora se identifican en las mismas.

En este apartado se presenta el análisis de ISEG PERÚ S.A.C. utilizando el modelo AMOFHIT: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

ISEG PERÚ S.A.C. inició operaciones el 9 de junio del 2009 con la finalidad de brindar servicios de seguridad y vigilancia privada a sus clientes, la organización cuenta con una junta de accionistas y un directorio, que en el año 2017 nombraron como CEO al accionista Gabriel Lerner Heilbraun.

ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con siete gerentes/subgerentes, 48 personal administrativo, 18 supervisores de provincias, 10 supervisores de ronda, ocho operadores de centro de control, 14 coordinadores de seguridad y 1635 personal operativo a nivel nacional. El personal operativo es mayormente masculino, aunque se cuenta con personal femenino especialmente requerido por los clientes para puestos especiales relacionados con recepción y mesa de partes.

La estructura organizacional de la empresa es del tipo vertical, fomentando que la coordinación se realice de manera directa entre la gerencia general y las jefaturas de las áreas que integran la organización acorde a su política de *cero burocracias*, que les permite

acercarse a sus clientes, colaboradores y proveedores. A continuación, en la Figura 8 se presenta el organigrama de la empresa.

La gerencia general en coordinación con todas las áreas de la organización y liderados por sus jefaturas, desarrolla las estrategias comerciales, financieras y define las metas anuales. Para la definición de las estrategias, la empresa monitorea el entorno, la competencia directa, indirecta y la demanda de proyectos de los diversos sectores donde ISEG PERÚ S.A.C. tiene presencia, así como las necesidades de las empresas basadas en evaluación de pronósticos de ventas de años anteriores y una sólida coordinación con sus jefaturas actuales.

En general, la empresa cuenta con personal especializado en el tema de seguridad y en la parte operativa; el personal de agentes estable constituye una ventaja de la empresa sobre la competencia. Asimismo, la gerencia general, así como los principales directivos de ISEG PERÚ S.A.C., no cuentan con ningún tipo de reporte antiético que dañen el prestigio de la empresa o afecte a la reputación de esta.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Actualmente la empresa no tiene un área de marketing o de ventas, tampoco publicidad, casi todas estas funciones las asume el gerente general. Las ventas de la compañía son lideradas por el gerente general, el cual tiene contactos clave dentro de los clientes y mantiene vigente la cartera de clientes actual.

ISEG PERÚ S.A.C. tiene una página web básica, en donde se informa de manera sucinta la historia y la filosofía de trabajo de la empresa, las oficinas con que cuenta, los servicios, así como números telefónicos para cualquier consulta.

La compañía tiene un nivel de ventas promedio y en crecimiento, a pesar de no contar con un área comercial estructurada que esté en la capacidad de desarrollar un plan de marketing profesional que haga más eficiente el esfuerzo comercial de la compañía con indicadores que puedan servir para medir el performance, tanto de la compañía como del

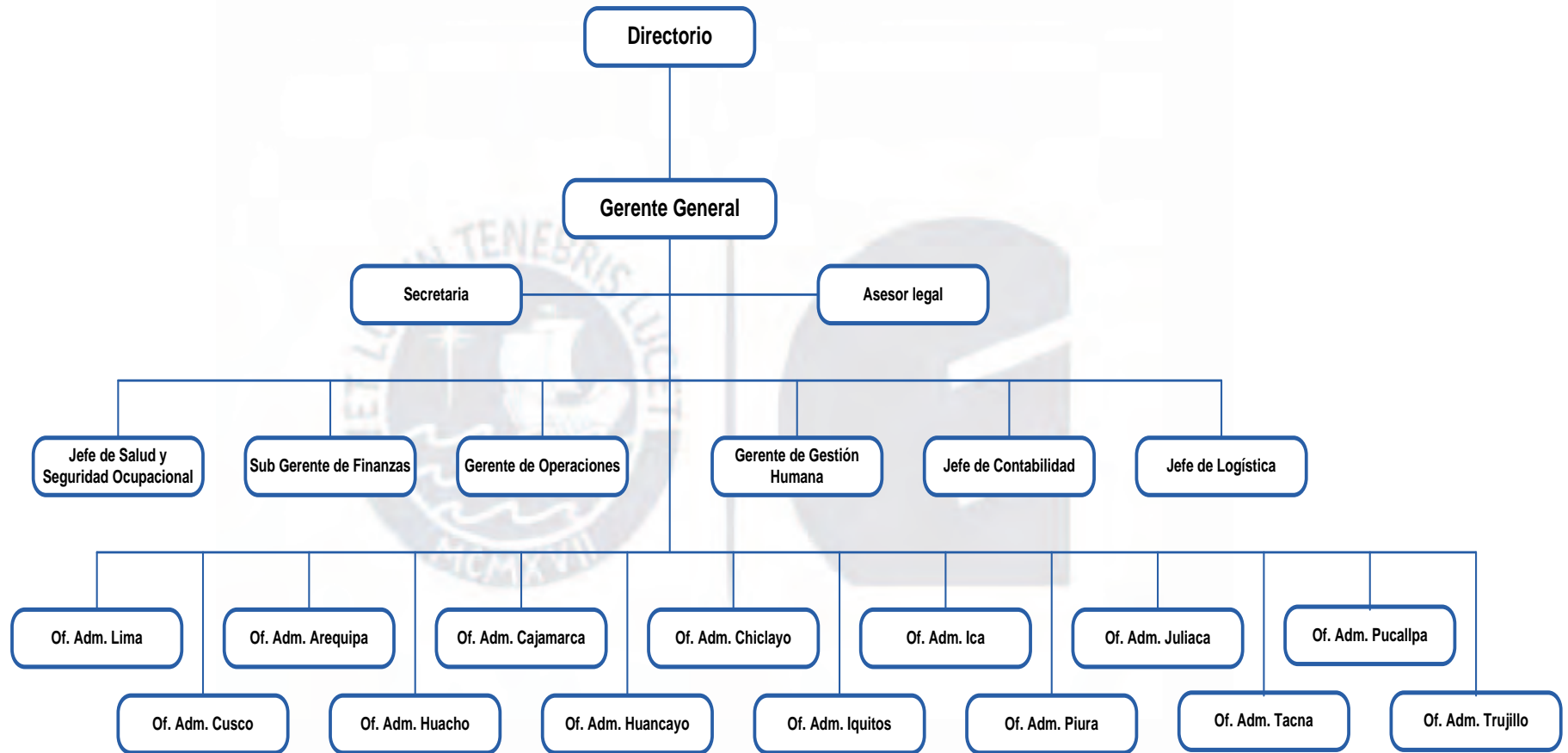


Figura 8. Organigrama de ISEG PERÚ S.A.C.
 Tomado de *Organigrama*, por SEG PERU S.A.C., 2017, Lima, Perú: Autor.

personal responsable de las ventas.

ISEG PERÚ S.A.C. no hace investigación de mercado para el desarrollo de nuevos servicios, pero a pesar de ello, la marca y la imagen está posicionada en la mente de sus clientes como empresa que brinda garantía y seguridad, a comparación de sus competidores. Durante la existencia de la empresa, el testimonio de cada uno de sus clientes satisfechos es su mejor promoción.

En términos generales, ISEG PERÚ S.A.C. no hace investigación de mercado que le permita el desarrollo de nuevos servicios, no cuentan con un plan de marketing o de ventas que le permita potenciar sus ventas y establecer un mejor posicionamiento.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El centro de operaciones de ISEG PERÚ S.A.C., se encuentra ubicado en la ciudad de Lima en el distrito de Magdalena del Mar, el cual tiene como función el control de inventarios. Adicionalmente, este centro coordina los requerimientos con clientes, proveedores y las sedes en provincias. Solicita productos a proveedores, negocia y realiza la recepción de la mercadería enviada por los proveedores y atiende las órdenes de servicios.

La empresa cuenta con una infraestructura de 20 000 metros cuadrados distribuidos a lo largo de todas las sedes, que se utiliza principalmente para el almacenaje de equipos y armamento, ya que los proyectos se desarrollan en el sitio fijado por el cliente. Dentro de esta infraestructura hay espacio de oficinas, donde se lleva a cabo la planeación de cada proyecto y el diseño de este.

Las operaciones son dirigidas por un oficial de la marina en retiro, quien tiene esa responsabilidad y cuenta con vasta experiencia en el tema de seguridad. El área de operaciones se encarga de elaborar el horario de trabajo de cada uno de los agentes y de asignarles las unidades o puestos en donde harán su servicio. Esta área cuenta con un gerente, subgerente, jefe, coordinadores, supervisores y agentes de vigilancia, así como personal de

resguardo con arma.

La empresa cuenta con un Centro de Control y Monitoreo que permite hacer el permanente monitoreo de los servicios, logrando así que todas las unidades estén permanentemente comunicadas y todos los incidentes son de conocimiento de la gerencia de operaciones, lo cual permite una toma de decisiones operativas muy rápida. Asimismo, también realiza una actividad de monitoreo *on site*, mediante rondas inopinadas a las unidades establecidas en los diferentes clientes. Estas rondas se ejecutan en Lima y Provincias.

ISEG PERÚ S.A.C. utiliza los medios que tiene a su disposición de manera eficiente, ya que, a lo largo de todo el proceso de operaciones, estos le ayudan a obtener resultados altamente positivos. Los medios utilizados por la empresa son adecuados (radios intercomunicadores, VPN, PMS, armas de fuego, vehículos, y todo lo concerniente la implementación de los agentes); siendo uno de los avanzados del sector. Asimismo, la empresa cuenta con una flota de vehículos de varios tipos que están disponibles 24 x 7 x 365 con un programa de mantenimiento de vehículos debidamente programado.

Para ISEG PERÚ S.A.C., es importante la integración de la cadena de valor, gestionando las relaciones con sus proveedores. A ellos se les solicita que despachen los insumos directamente en el sitio de cada proyecto, para optimizar los costos de transporte y tener inventario central al mínimo posible. Sin embargo, deben coordinarse las compras de manera centralizada para garantizar eficiencia en este proceso, beneficiándose de los descuentos por volumen, a través de un plan de compra anual, que es revisado trimestralmente en función del avance en cada uno de los proyectos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2013) el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos y de otra índole, tanto externos como internos, para que la organización funcione

y exprese los resultados y cómo ha sido la manera en que ha operado. Para realizar la auditoría del área de finanzas y contabilidad, se han considerado siete variables. Estas son las que siguen: (a) situación financiera, (b) nivel de endeudamiento, (c) situación tributaria, (d) capital de trabajo, (e) relaciones con accionistas e inversionistas, (f) efectividad de los sistemas contables y (g) cartera de morosos. A continuación, se desarrollará cada una de ellas.

- **Situación financiera.** La situación financiera de la empresa se evaluó analizando los ratios de liquidez y rentabilidad. En cuanto a los ratios de liquidez general para los años 2015, 2016, 2017 y 2018 fueron 1.83, 1.87, 1.86 y 1.66 respectivamente (ver Tabla 8). Estos evidencian que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con tranquilidad. En cuanto a los ratios de rentabilidad financiera en los periodos 2015, 2016, 2017 y 2018, fueron de 8 %, 13 %, 16 % y 20 % respectivamente.
- **Nivel de endeudamiento.** El nivel de apalancamiento en los periodos analizados como el 2015, 2016, 2017 y 2018, fueron de 0.47, 0.46, 0.46 y 0.5 respectivamente. Analizando estos ratios, se concluye que la empresa se encuentra apalancada dentro del rango teórico aceptable (entre el 40 % y el 60 %).
- **Situación tributaria.** La situación tributaria de la empresa es sólida. Cumple con las obligaciones tributarias mensuales como anuales. Asimismo, lo hace con todas las normas laborales.
- **Capital de trabajo.** La empresa goza de un excelente crédito bancario. La liquidez general (división del activo corriente entre el pasivo corriente) es un poco más de uno. Por ello, se realiza un cronograma de pagos adecuado para poder cumplir con todas las obligaciones generadas por la empresa.
- **Relaciones con accionistas e inversionistas.** Las empresas que participan del sector en

estudio buscan mantener relaciones saludables con los accionistas y vincularse bien con los inversionistas. Por eso, se fomenta la transparencia de la información.

- Efectividad de los sistemas contables. Los sistemas contables generalmente usados son ERP, y por ser sistemas computarizados son confiables y efectivos. La empresa terceriza su labor contable. Asimismo, cuenta con un auditor interno.
- Cartera de morosos. La empresa no posee una cartera morosa significativa.

Tabla 8

Estado del Resultado Integral, Años 2015, 2016, 2017 y 2018

ESTADOS DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018
Ventas	28,906	39,898	48,026	52,966
Costo de Ventas	-25,408	-34,505	-39,815	-42,992
<i>% Ventas</i>	87.90%	86.48%	82.90%	81.17%
<i>Cargas de personal</i>	-23,272	-31,788	-35,241	-38,435
<i>Servicios a terceros</i>	-1,432	-1,798	-3,515	-2,984
<i>Seguros</i>	-38	-79	-82	-110
<i>Cargas diversas de gestión</i>	-573	-731	-820	-1,204
<i>Depreciación y amortización</i>	-47	-72	-101	-99
<i>Otros</i>	-46	-37	-56	-160
UTILIDAD BRUTA	3,498	5,393	8,211	9,974
<i>% Ventas</i>	12.1%	13.5%	17.1%	18.8%
Gastos de Administración y Ventas	-582	-1,458	-2,629	-3,279
<i>Cargas de personal</i>	-346	-921	-1,780	-1,980
<i>Servicios a terceros</i>	-118	-285	-598	-817
<i>Seguros</i>	-9	-9	-26	-22
<i>Correos y telecomunicaciones</i>	-20	-38	-24	-65
<i>Servicios públicos</i>	-3	-14	-26	-39
<i>Depreciación y amortización</i>	-18	-28	-45	-77
<i>Otros</i>	-68	-163	-130	-279
Participación de Trabajadores (5%)	-45	-110	-99	-80
Otros Ingresos Netos	-15	258	129	207
UTILIDAD OPERATIVA	2,856	4,083	5,612	6,822
<i>% Ventas</i>	9.9%	10.2%	11.7%	12.9%
Gastos Financieros Netos	-128	-117	-167	-187
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	2,728	3,966	5,445	6,635
<i>% Ventas</i>	9.4%	9.9%	11.3%	12.5%
Impuesto a la renta	-1261	-1433	-2127	-2577
Impuesto a la renta diferido	327	184	445	341
UTILIDAD NETA	1,794	2,717	3,763	4,399
<i>% Ventas</i>	6.2%	6.8%	7.8%	8.3%

Nota. Expresado en miles de soles.

Tabla 9

Balance General de ISEG PERÚ, Años 2015, 2016, 2017 y 2018

<i>Activo</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Activo corriente</i>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,045	2,357	2,950	3,650
Cuentas por cobrar vinculadas	13,598	11,229	14,968	12,430
Cuentas por cobrar comerciales	16,741	17,134	16,921	18,450
Otras cuentas por cobrar	397	675	498	642
Suministros	1,224	772	898	992
Gastos pagados por adelantado	345	445	550	502
Impuestos y gastos pagados por adelanto	1,256	1,056	1,100	860
Crédito tributario	1,965	383	210	295
Total del activo corriente	38,572	34,050	38,095	37,821
Inversiones en valores	963	661	830	852
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	5,066	4,840	5,100	6,520
Activos intangibles	156	79	47	83
	6,185	5,580	5,977	7,455
Total del activo	44,757	39,630	44,072	45,276
<i>Pasivo y patrimonio neto</i>				
<i>Pasivo corriente</i>				
Tributos por pagar	4,216	5,320	5,420	4,350
Remuneraciones y participaciones por pagar	8,592	7,984	8,910	9,250
Cuentas por pagar vinculadas	82	42	52	70
Cuentas por pagar comerciales	1,969	1,042	1,587	1,898
Otras cuentas por pagar	3,330	1,452	2,450	3,680
Beneficios sociales	2,901	2,323	2,020	3,501
Provisiones diversas	26	13	10	25
Ganancias diferidas	-	24	13	17
Total del pasivo corriente	21,116	18,200	20,462	22,791
<i>Patrimonio neto</i>				
Capital social	19,411	11,013	17,411	15,650
Reserva legal	2,436	2,436	2,436	2,436
Resultados acumulados	0	5,264	0	0
Resultados del ejercicio	1,794	2,717	3,763	4,399
Total del patrimonio neto	23,641	21,430	23,610	22,485
Total del pasivo y del patrimonio neto	44,757	39,630	44,072	45,276
Liquidez General	1.83	1.87	1.86	1.66
Nivel de Endeudamiento	47.2%	45.9%	46.4%	50.3%
ROE	8.2%	14.5%	19.0%	24.3%
ROA	4.7%	8.0%	9.9%	11.6%
Rentabilidad Económica	6.4%	10.3%	12.7%	15.1%
Rentabilidad Financiera	7.6%	12.7%	15.9%	19.6%

Nota. Montos expresados en miles de soles.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el Perú, la entidad que se encarga de controlar, regular y emitir las autorizaciones de vigilantes y licencias de armas es la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso civil (SUCAMEC), e ISEG PERÚ

S.A.C. en cumplimiento con las normativas y regulaciones vigentes.

El área de recursos humanos de ISEG PERÚ S.A.C., maneja el activo fundamental que representa el corazón del negocio: el personal de vigilancia. En este sentido, esta área se asegura de que cada vigilante haya pasado los filtros de selección correspondientes y que haya sido debidamente capacitado para obtener las credenciales que autorizan a un civil para desempeñarse en el puesto de vigilante, y de esta manera, pueda realizar servicios de vigilancia privada portando arma de fuego.

El servicio que brinda ISEG PERÚ S.A.C., es el de ofrecer vigilantes correctamente acreditados por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), para salvaguardar la seguridad física de los locales de los clientes y del mismo modo, los vigilantes están capacitados para prevenir y persuadir actos que afecten el patrimonio de sus clientes.

Es importante tener en cuenta que, de acuerdo a la necesidad de los clientes, así como de acuerdo a los estudios de seguridad y análisis de riesgos, se asignan vigilantes simples (sin licencia para portar armas) o vigilantes armados.

El servicio de vigilancia está a cargo de una persona, que en el mayor de los casos es un civil, el cual ha pasado por filtros y capacitaciones por parte de SUCAMEC para poder realizar el servicio de vigilancia de seguridad privada. El vigilante cumple un rol preventivo y persuasivo, para proteger o ser la primera respuesta ante algún acto de violencia sobre el local del cliente.

Los horarios de labor de los vigilantes son de 12 horas en turnos nocturnos o diurnos. En la mayor parte del tiempo, el servicio es realizado haciendo rondas sobre los puntos que se han determinado vulnerables, según el análisis de riesgo del puesto. Los vigilantes permanecen la mayor parte de las 12 horas de pie y alertas a cualquier novedad que exista en el puesto de trabajo, e informando de manera oportuna a sus superiores o al centro de

control. Asimismo, por la naturaleza de sus funciones están expuestos a las inclemencias del clima.

4.1.5.1 Problemas en el sector de servicios de vigilancia privada.

En base a la información recogida de las principales empresas del rubro de seguridad privada, la rotación de vigilantes en el Perú es muy alta. Este rubro es considerado un trabajo temporal y de alta volatilidad. En la Figura 9 se muestra el porcentaje de rotación de las seis principales empresas del rubro del año 2017.



Figura 9. Porcentaje de rotación 2017 – principales empresas de seguridad.

La rotación de personal se incrementa en los meses de julio y diciembre, ya que es una práctica recurrente por parte de los vigilantes, esperar a cobrar las gratificaciones dadas en estos meses para para posteriormente renunciar.

En la Figura 10 se muestra el tiempo de permanencia de los vigilantes en la organización.

Un gran número de postulantes nuevos no cuentan con experiencia previa en el rubro de vigilancia y estos en su mayoría son civiles que no tienen conocimientos previos relacionados con la seguridad, exceptuando algunos casos en los que son provenientes de las fuerzas armadas (servicio militar).

Porcentaje de Tiempo de Permanencia en la Empresa

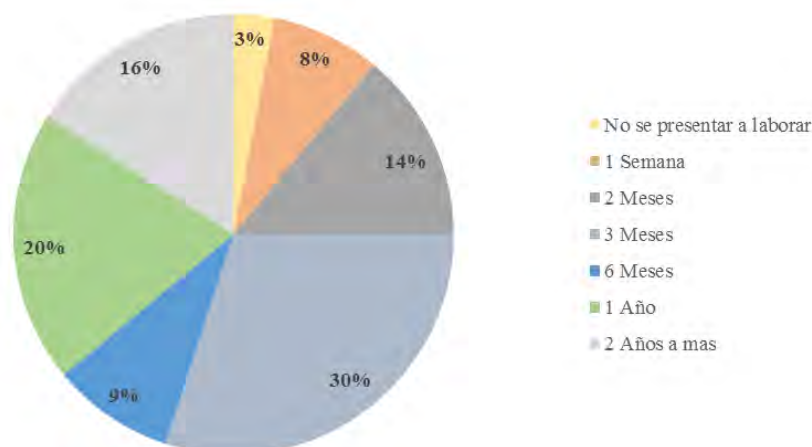


Figura 10. Porcentaje de tiempo de permanencia en la organización.

La línea de carrera de un vigilante es limitada: el ascenso más próximo es el de supervisor o coordinador. Sin embargo, estos puestos son muy reducidos en comparación a la cantidad de vigilantes.

4.1.5.2 Problemas identificados en procesos internos de ISEG PERÚ S.A.C.

- Al no existir un área de ventas y/o comercial, no se cuenta con un plan de ventas anual, o de existir un estimado por parte de la gerencia general, este no es compartido con las áreas de operaciones ni recursos humanos.
- ISEG Perú S.A.C. no cuenta con una capacidad rápida de atención, ya que no cuenta con personal de vigilancia disponibles al momento en que, sus clientes actuales o nuevos realizan el requerimiento, generando demoras en la atención, pago de penalidades y en el peor de los casos, pérdidas de contratos/clientes.
- Debido a que la rotación de vigilantes es muy alta por renuncia del personal sin previo aviso, se quedan puestos sin cubrir por falta de personal. Al no tener y/o considerar personal de respaldo (back ups), no se puede cubrir el puesto dentro de los plazos establecidos por el cliente,

- Recursos humanos solo inicia el proceso de convocatoria de nuevos vigilantes cuando hay un requerimiento por parte del área de operaciones.
- La cantidad de personal de vigilancia no son los necesarios para cada uno de los proyectos. En muchas ocasiones, la solicitud de personal no considera el personal de respaldo para cubrir las contingencias y/o rotaciones.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

ISEG PERÚ S.A.C. opera en un ambiente Windows 7, utilizando los programas de Microsoft Office, con los cuales realizan el seguimiento de sus proyectos y elaboran los informes. La comunicación es esencial, ya que la mayor parte del personal trabaja desde el campo, es decir, desde las instalaciones de los clientes.

Para mantenerse comunicados, los supervisores, jefaturas y gerentes han sido dotados con las siguientes herramientas: (a) computadoras portátiles con acceso a Internet, (b) teléfonos inteligentes para que en todo momento puedan ver sus correos y dar respuestas rápidas a los clientes, (c) radios.

La empresa cuenta con diferentes paquetes informáticos en la parte administrativa, inventarios, la contabilidad y finanzas de la empresa. Toda esta información alimenta a cada una de las gerencias para la toma de decisiones. Respecto a los softwares que utiliza, las licencias se compran de manera anual, haciendo contratos que incluyen capacitaciones y actualizaciones. Es una fortaleza contar con programas actualizados, que permiten manejar de manera integrada los datos y favorece la toma de decisiones objetivas.

La inversión en tecnología es de baja prioridad para la empresa, debido a que por el tipo de servicios que brinda, no requiere una alta automatización en todos los procesos que tiene. Sin embargo, con el objetivo de evitar algún tipo de pérdida de información o falta de gestión, se cuenta con automatizaciones básicas, las cuales deben mejorarse para brindarle un mayor valor agregado a la compañía y no seguir con la ejecución de procesos manuales.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

ISEG PERÚ S.A.C. al ser una empresa comercial de servicios y no de producción, lo relacionado a investigación y desarrollo, no está considerado como un proceso estratégico o clave para el logro de sus objetivos, ya que esa actividad está relacionada con los fabricantes de los productos. El crecimiento de la empresa está basada a la visión del gerente general y su intuición para hacer negocios.

Para estar al tanto de la tecnología y nuevos procesos disponibles, la gerencia de ISEG PERÚ S.A.C. acude todos los años a ferias internacionales relacionadas con procesos de seguridad y vigilancia, lo cual le permite también mejorar sus procesos internos, así como los métodos de trabajo que utilizan.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según David (2008), la matriz EFI permite resumir las fortalezas y debilidades de la organización identificadas en el análisis funcional, a fin de facilitar su evaluación, aplicando valores numéricos y ponderando su nivel de importancia.

En la Tabla 10 se puede observar la matriz EFI elaborada para ISEG PERÚ que consta de 16 factores determinantes de éxito, siendo ocho de éstos fortalezas y ocho (8) debilidades. El puntaje ponderado que se ha obtenido como resultado es 2.75, lo que indica que la organización tiene una posición interna fuerte, aprovechando sus fortalezas que la hacen diferente en el mercado, y mejorando sus debilidades.

4.3 Conclusiones

ISEG PERÚ S.A.C. tiene nueve años en el mercado peruano, y ha sido constituida como una sociedad anónima cerrada creada por socios que tienen experiencia en la industria de seguridad y vigilancia privada. Desde sus inicios, se ha enfocado en hacer las actividades de una manera estructurada y estandarizada. Para ello, sus fundadores desarrollaron una planeación estratégica acorde a sus necesidades y mercado objetivo (retail). Sin embargo,

para que la empresa afiance su crecimiento, es necesario que se realicen cambios puntuales en la estructura organizacional de la empresa, así como de políticas y estrategias.

Los procesos estratégicos de la organización han sido realizados de acuerdo al crecimiento que la organización y con las herramientas que les han sido provistas; sin embargo, es necesario que la mejora y automatización de sus procesos vayan enfocados con el crecimiento que ISEG PERÚ S.A.C. quiere lograr.

La Gerencia General concentra toda dirección, decisión y control de la compañía sin delegar poder ni responsabilidades a órganos de dirección de menor jerarquía, basando sus decisiones en su experiencia y criterio personal. Si bien esto le otorga agilidad, también le resta eficiencia. La Gerencia General no solo debería escuchar las opiniones de sus gerentes y colaboradores, sino también empoderarlos y seguir sus recomendaciones en caso estas sean las más adecuadas para el funcionamiento de la organización, y del mismo modo, mantenerlos motivados

La compañía tiene una oferta integral atractiva para su segmento objetivo. Sin embargo, al no haberse establecido un área comercial o de marketing, no ha podido desarrollar un plan ventas alineado con los objetivos de la empresa.

La gestión del recurso humano en la empresa, no es lo suficientemente necesaria para lograr tener dentro de ésta socios estratégicos que crezcan conforme la organización crece. Es necesario que ISEG PERÚ S.A.C. adopte políticas de gestión humana, que logren que el equipo humano sienta a la empresa como un activo suyo.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado.	0.1	4	0.4
2. Directivos con amplia experiencia en el sector. (Know-how)	0.08	4	0.32
3. Infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima	0.06	3	0.18
4. Facil acceso a financiamiento por entidades bancarias.	0.06	3	0.18
5. Baja cantidad de reclamos informado por los clientes	0.07	4	0.28
6. Mayor cantidad de horas de capacitación al personal operativo	0.08	4	0.32
7. Velocidad en el proceso de compras de bienes y servicio	0.05	4	0.2
8. Crecimiento sostenido de ventas	0.06	3	0.18
	0.56		2.06
Debilidades			
1. No cuenta con un sistema integrado de gestión.	0.04	2	0.08
2. Alto porcentaje de migración de los trabajadores en los primeros 09 meses	0.07	2	0.14
3. La empresa no cuenta con un área comercial ni plan de marketing desarrollados	0.08	1	0.08
4. No existe claramente una línea de carrera	0.04	1	0.04
5. Participación de mercado menor al 5%	0.07	2	0.14
6. No invierten en investigación y desarrollo	0.04	2	0.08
7. Alto grado de apalancamiento financiero	0.07	1	0.07
8. Bajo nivel de automatización en procesos claves del negocio	0.03	2	0.06
	0.44		0.69
Total	1.00		2.75

Nota: Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

Capítulo V: Intereses de ISEG PERÚ S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de ISEG PERÚ S.A.C.

Los intereses de ISEG PERÚ S.A.C. están alineados con la visión planteada en el Capítulo II, y están alineados con la generación de una mayor rentabilidad, mediante la expansión del mercado, teniendo como base el tener clientes satisfechos y colaboradores comprometidos y productivos.

Como indica D'Alessio (2013), los intereses organizacionales propuestos, son fines que ISEG PERÚ S.A.C. intenta alcanzar para tener éxito en el mercado en el que compite y que trascienden el tiempo.

A continuación, se presentan estos fines supremos, los cuales están basados en lo que es hoy ISEG PERÚ S.A.C., y la visión que quiere lograr al 2024:

- Clientes satisfechos. Para lograr los intereses, es de principal importancia para ISEG PERÚ S.A.C. el poder contar con clientes satisfechos en todo aspecto.
- Rentabilidad. ISEG PERÚ S.A.C. tiene que estar en la capacidad mejorar sus utilidades, lo cual implica un eficiente manejo de gastos y costos con el fin de lograr la satisfacción de sus accionistas.
- Cultura de Calidad. Para lograr todos los intereses planteados, es necesario que ISEG PERÚ S.A.C. involucre a sus colaboradores, implemente en sus procesos y se comprometa con sus clientes a trabajar bajo un sistema de gestión de calidad.
- Incrementar la participación de mercado. ISEG PERÚ S.A.C. tiene como visión, ser una de las 10 empresas proveedoras de servicios de seguridad y vigilancia privada, escenario que logrará únicamente incrementando su participación en el mercado.
- Colaboradores comprometidos. Para la gerencia general, el recurso humano es el principal activo de la organización y la calidad en cada uno de los proyectos depende en gran medida de la capacidad del personal. Por esta razón, es que se necesita contar

con colaboradores motivados y comprometidos con la visión y misión de la empresa, que tengan vocación de servicio.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 11 se presenta un resumen de los intereses de ISEG PERÚ S.A.C., que contribuirán a que la empresa llegue a alcanzar la visión que se tiene para el año 2024. Asimismo, se ha colocado el grado de interés de los actores relacionados con la empresa, como son los accionistas, los empleados, la competencia, los clientes actuales y potenciales.

Tabla 11

Matriz de Intereses de la Organización para ISEG PERÚ S.A.C.

Interés organizacional	Vital	Periférico	Periférico
1. Clientes satisfechos	(+) Clientes actuales (+) Accionistas (+) Empleados (-) Competidores	(+) Clientes potenciales	(+) INDECOPI
2. Incrementar la participación de mercado	(+) Accionista (-) Competidores (+) Accionistas	(+) Clientes actuales (+) Entidades financieras (+) Proveedores	(+) SUNAT
3. Rentabilidad	(+) Accionista	(+) Empleados (+) Proveedores (-) Clientes actuales (-) Competidores	(+) SUNAT
4. Cultura de calidad	(+) Accionista	(+) Empleados (+) Clientes actuales (+) Clientes potenciales (+) Proveedores	
6. Colaboradores comprometidos	(+) Accionista (+) Empleados	(+) Clientes actuales (-) Competidores	(+) MINTRA

Nota. (+) Intereses comunes. (-) Intereses Opuestos.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013) los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos objetivos es la visión. Por esta razón, es importante referirse nuevamente a la visión de la empresa, para poder definir exactamente los objetivos a largo plazo.

Para alcanzar la visión de ISEG PERÚ S.A.C., es necesario plantear objetivos a largo

plazo con el fin de cumplir dicha visión, los mismos que deben ser medibles y alcanzables, pero a la vez retadores. Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son los siguientes:

1. Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). En el año 2024 la facturación de ISEG PERÚ S.A.C. será de S/ 100 millones de soles. Al año 2018 la facturación fue de S/ 53 millones de soles.
2. Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al años 2024, incrementar la rentabilidad neta durante hasta alcanzar el 13 %. Al 2018, la rentabilidad neta de ISEG PERÚ S.A.C. fue de 8.3 %.
3. Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2024, tener como mínimo un 98 % en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2017, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 90 %.
4. Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Para el año 2024, ser considerado dentro de las diez empresas más importantes que brindan servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú.
5. Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Para el año 2024, ISEG PERÚ S.A.C. habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental. Este logro será llevado a cabo mediante cuestionarios y encuestas semestrales a todos los trabajadores con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la organización y trabajar sobre ellas con el objetivo de lograr una mayor productividad mediante el cambio de los aspectos que estén influenciándola negativamente. A la fecha, ISEG PERÚ SAC no cuenta con una cultura organizacional clara.

5.4 Conclusiones

ISEG PERÚ S.A.C. es una empresa con un claro potencial de crecimiento y desarrollo. Este crecimiento debe ser ordenado y diverso, desarrollando otros mercados con el fin de diversificar su riesgo e implementar cambios para seguir creciendo en un entorno competitivo que el mercado le exige.

Los intereses de ISEG PERÚ S.A.C. han sido determinados por la visión definida para la empresa al 2024, los mismos que deberán ser perseguidos por todos los trabajadores. Estos intereses son la base fundamental, para que la empresa logre la visión definida al 2024.

Los objetivos de largo plazo han sido propuestos teniendo en cuenta la visión de la organización y serán los indicadores para la evaluación y control de la gerencia, y se convierten en la base para diseñar los procesos, organizar las actividades operativas y establecer una metodología de trabajo que rija en lo sucesivo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortaleza Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la matriz FODA se generan las estrategias específicas según lo indicado por D'Alessio (2013). A través del emparejamiento de las matrices EFE y EFI se obtienen cuatro tipos de estrategias: (a) Estrategias FO (Explotar), aprovechar fortalezas para explotar oportunidades; (b) Estrategias DO (Buscar), buscar superar debilidades aprovechando oportunidades; (c) Estrategias FA (Enfrentar), aprovechar fortalezas para enfrentar amenazas, y (d) Estrategias DA (Evitar), reducir debilidades y evitar amenazas. En la Tabla 12 se aprecia la MFODA de ISEG PERÚ S.A.C.

Estrategias FO-Explotar.

- Retener clientes renegociando contrato previo al vencimiento (F1, F2, F5, F8, O4, O5, O7).
- Desarrollar competencias en el personal para aprovechar la tecnología en el servicio (F1, F3, F6, F8, O1, O5, O7).
- Ampliar la cartera de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, O1, O3, O4, O6, O7).

Estrategias DO-Busque.

- Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento (D3, D5, O1, O2, O4, O5, O7).
- Compra/uso de programas para la mejora de procesos y gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa (D1, D2, D6, D8, O2, O3, O5, O7).
- Fortalecer gestión empresarial implementando sistema de calidad total (D1, D2, D6, D8, O2, O3, O5, O7).
- Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente (D1, D3, D5, D6, O2, O4, O5, O7).

Tabla 12

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado. 2. Directivos con amplia experiencia en el sector. (Know-how) 3. Infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima 4. Facil acceso a financiamiento por entidades bancarias. 5. Baja cantidad de reclamos informado por los clientes 6. Mayor cantidad de horas de capacitación al personal operativo 7. Velocidad en el proceso de compras de bienes y servicio 8. Crecimiento sostenido de ventas	1. No cuenta con un sistema integrado de gestión. 2. Alto porcentaje de migración de los trabajadores en los primeros 09 meses 3. La empresa no cuenta con un área comercial ni plan de marketing desarrollados 4. No existe claramente una línea de carrera 5. Participación de mercado menor al 5% 6. No invierten en investigación y desarrollo 7. Alto grado de apalancamiento financiero 8. Bajo nivel de automatización en procesos claves del negocio
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Ola delictiva que afecta la seguridad 2. Incremento de procesos de asociación publico-privadas impulsadas por el estado 3. Fortalecimiento de la SUCAMEC 4. Estabilidad económica en el Perú 5. Crecimiento en ventas 6. Entorno de inseguridad ciudadana 7. Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.	Retener clientes renegociando contratos previo al vencimiento. (F1, F2, F5, F8, O4, O5, O7) Desarrollar competencias en el personal para aprovechar la tecnología en el servicio. (F1, F3, F6, F8, O1, O5, O7) Ampliar la cartera de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, O1, O3, O4, O6, O7)	Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento. (D3, D5, O1, O2, O4, O5, O7) Compra/uso de programas para la mejora de procesos y gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa. (D1, D2, D6, D8, O2, O3, O5, O7) Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente. (D1, D3, D5, D6, O2, O4, O5, O7) Certificar y homologar los principales procesos de la compañía para obtener mejores oportunidades en el mercado. (D1, D8, O2, O4, O5, O7) Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total. (D1, D2, D6, D8, O2, O3, O5, O7)
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Inestabilidad política del gobierno 2. Corrupción 3. Constantes cambios en normas y leyes que regulan el sector de seguridad y vigilancia 4. Mayor competencia por el ingreso de nuevos competidores transnacionales 5. Mercado Oligopólico (06 empresas dominantes del mercado) 6. Cliente exige mayor valor agregado. 7. Uso de tecnologías en reemplazo del agente de seguridad	Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren. (F1, F2, F3, F6, A4, A6, A7) Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado. (F1, F2, F3, F6, A4, A5, A6, A7) Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia. (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A5, A6, A7) Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios. (F1, F2, F4, F8, A4, A5, A6, A7)	Desarrollar mejoras en el proceso de administración del personal. (D1, D2, D4, A3, A6, A8) Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad. (D3, D5, D6, A3, A4, A5, A6, A7) Desarrollar competencia de los colaboradores. (D5, D6, A4, A5, A6, A7) Implementar vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura. (D5, A4, A5) Crear incentivos por resultados. (D2, D5, D3)

- Certificar y homologar los principales procesos de la compañía para obtener mejores oportunidades en el mercado (D1, D8, O2, O4, O5, O7)

Estrategias FA-Confronte.

- Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren (F1, F2, F3, F6, A4, A6, A7)
- Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado (F1, F2, F3, F6, A4, A5, A6, A7).
- Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia (F1, F2, F5, F6, A3, A4, A5, A6, A7).
- Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios (F1, F2, F4, F8, A4, A5, A6, A7).

Estrategias DA-Evite.

- Desarrollar mejoras en el proceso de administración del personal (D1, D2, D4, A3, A6, A8).
- Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad (D3, D5, D6, A3, A4, A5, A6, A7).
- Crear incentivos por resultados (D2, D5, D3).
- Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura (D5, A4, A5).
- Desarrollar competencia de los colaboradores (D5, D6, A4, A5, A6, A7).

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

La Tabla 13 muestra el análisis de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para ISEG PERÚ S.A.C.

Tabla 13

Matriz PEYEA de ISEG PERÚ S.A.C.

		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor		
Posición Estratégica Externa	1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
	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	4
	4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
	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	3
	8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
											Promedio - 6:	-2.13
		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Valor		
Posición Estratégica Externa	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	5
	4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
	5.	Utilización de recurso	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
	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	4
	8.	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
	9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										Promedio:	4.22	
		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Valor		
Posición Estratégica Externa	1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
	2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
	3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
	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	4
	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	4
	8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
										Promedio - 6:	-2.44	
		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Valor		
Posición Estratégica Externa	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	2
	3.	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
	4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
	5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
	7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
	8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
	9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
										Promedio:	3.89	

Con el promedio obtenido en la calificación de cada factor se ha construido el polígono direccional y el vector resultante que se muestran en la Figura 11 donde se observa que tiene que seguir las estrategias que tengan una posición agresiva.

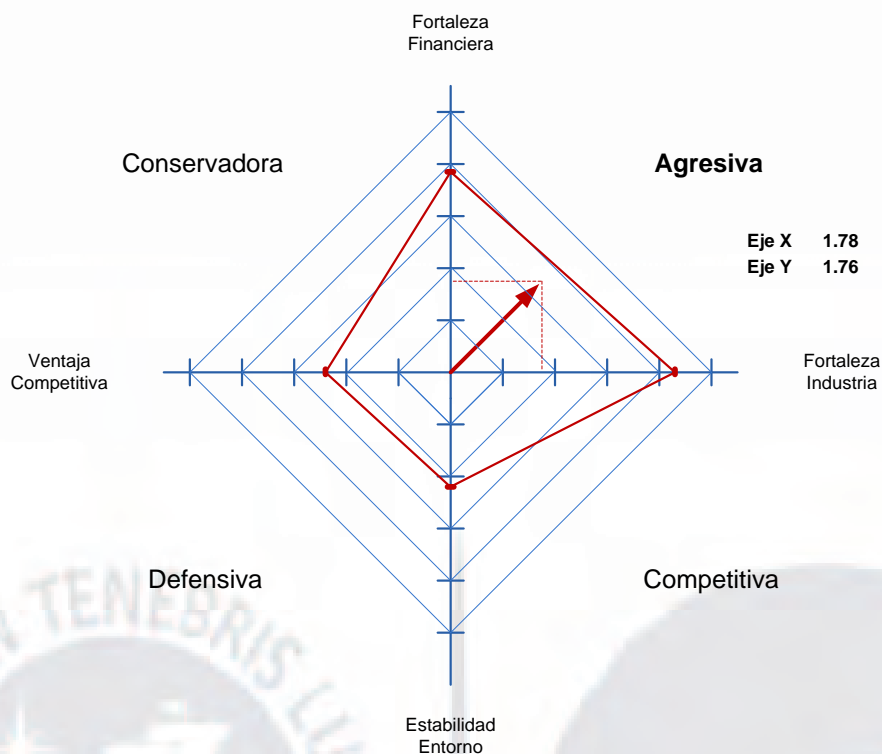


Figura 11. Representación gráfica del análisis PEYEA de ISEG PERÚ S.A.C.

6.3 Matriz Posición Boston Consulting Group (MBCG)

Para la construcción de la matriz BCG se ha identificado los tres tipos de servicio que ofrece ISEG PERÚ S.A.C. y que corresponde a la segmentación del mercado que ha realizado la empresa. Los servicios son:

- Resguardo (1).
- Vigilancia (2).
- Prevención de pérdidas (3).

En la Figura 12 se observa la Matriz BCG, la cual establece que los tres tipos de servicio ofrecidos por ISEG PERÚ son de tipo estrella. Esto se debe a que el servicio de seguridad y vigilancia privada está en crecimiento. Para este cuadrante, las estrategias propuestas son (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercado y (c) aventura conjunta.



Figura 12. Matriz Boston Consulting Group de ISEG PERÚ S.A.C.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes. Esta matriz fue desarrollada por McKinsey & Company, y como matriz de portafolio se considera como una derivada de la matriz de crecimiento BCG.

La Figura 13 muestra que ISEG PERÚ S.A.C. se ubica en el quinto sector de la matriz IE, el cual indica que debemos aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos con el fin de retener y mantener nuestra posición, desarrollando selectivamente lo que deseamos mejorar.

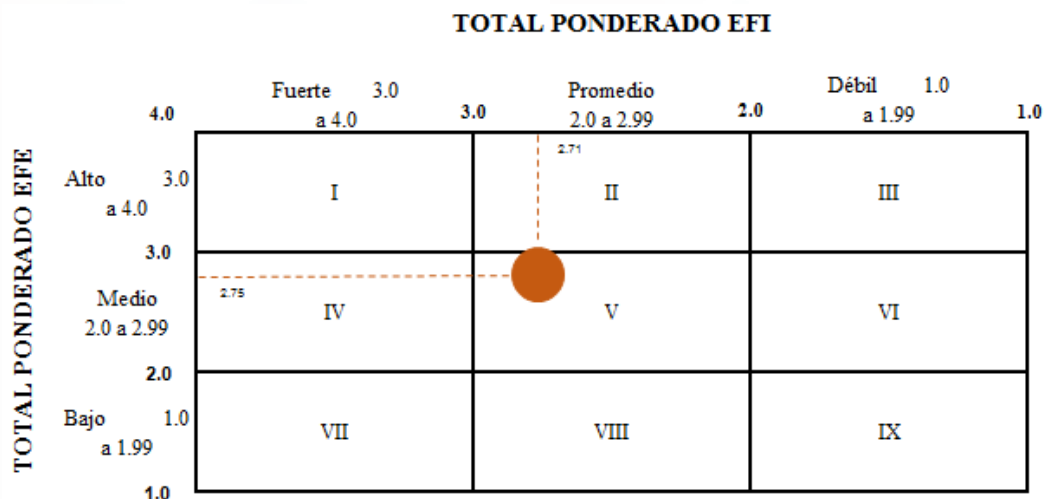


Figura 13. Matriz Interna y Externa de ISEG PERÚ S.A.C.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz permite aportar un grupo de estrategias en función de la situación de un negocio o industria está definida en base al crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa o sector en dicho mercado (fuerte o débil).

ISEG PERÚ S.A.C. se ubica en el cuadrante I, presentando una posición competitiva fuerte y de crecimiento rápido. Las estrategias más apropiadas son las de concentración de los mercados que son estrategias intensivas, centrándose en: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, según se observa en la Figura 14.



Figura 14. Matriz Gran Estrategia de ISEG PERÚ S.A.C.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta herramienta reúne las matrices utilizadas anteriormente (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), y permite apreciar las repeticiones de cada estrategia y seleccionar aquellas de mayor repetición.

A partir de las 17 estrategias identificadas en esta matriz, y de la frecuencia que registra cada una, finalmente se eligen siete, las cuales son puestas a prueba en la Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa ISEG PERÚ S.A.C.

	Estrategias específicas	Matrices					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Retener clientes renegociando contratos previo al vencimiento.	x		x			2
E2	Desarrollar competencias en el personal para aprovechar la tecnología en el servicio.	x				x	2
E3	Ampliar la cartera de clientes.	x	x	x	x	x	5
E4	Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.	x	x	x	x	x	5
E5	Compra/uso de programas para la mejora de procesos y gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa.	x	x				2
E6	Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	x		x	x	x	4
E7	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía para obtener mejores oportunidades en el mercado.	x					1
E8	Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total.	x	x		x	x	4
E9	Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.	x	x	x	x	x	5
E10	Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.	x		x	x	x	4
E11	Capacitar al personal anualmente para mantenerse a la vanguardia.	x					1
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios.	x					1
E13	Desarrollar mejoras en el proceso de administración del personal.	x				x	2
E14	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad.	x			x	x	3
E15	Desarrollar competencia de los colaboradores.	x	x		x	x	4
E16	Implementar vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura.	x		x			2
E17	Crear incentivos por resultados.	x					1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), es una herramienta creada para determinar y analizar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables de la Empresa ISEG PERÚ S.A.C. (D'Alessio, 2013). La matriz CPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa uno (EFE, MPC, EFI, y MIO) y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa dos (FODA, PEYEA, IE, GE), para decidir objetivamente las estrategias posibles.

En la Tabla 15 se muestra que las siete estrategias propuestas se identificaron como viables, debido a que su promedio de valoración superó los cinco puntos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 16 se aprecia la MR, en la cual se aceptan todas las estrategias retenidas en la matriz CPE.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D'Alessio, 2013). Es importante que las estrategias planteadas sean filtradas utilizando esta matriz para asegurar su éxito.

En la Tabla 17, se muestra el resultado aplicado a las estrategias retenidas de ISEG PERÚ S.A.C., donde se aprecia que todas las estrategias retenidas no violan los conceptos relacionados con los derechos y la justicia, por lo tanto, las estrategias se retienen.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

El resultado de aplicar todos los filtros mediante las matrices MDE, MCPE, MR y ME son dos grupos principales:

1. *Estrategias retenidas*, que corresponden a aquellas que pasaron las evaluaciones de todas las matrices.
2. *Estrategias de contingencia*, aquellas que no pasaron el filtro de Rumelt, las que no llegaron al valor mínimo de 5 en la MCPE y las que no alcanzaron a aparecer en tres o más matrices en la MDE.

Es importante mencionar que las estrategias de contingencias deben ser tomadas en consideración a futuro para una posible utilización, debido a que, durante el momento de implementar las estrategias retenidas, estas pueden presentar dificultades. Los resultados de la evaluación de las estrategias retenidas y de contingencia, se pueden apreciar en la Tabla 18.

Tabla 15

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Empresa ISEG PERÚ S.A.C.

Estrategias	Peso	Ampliar la cartera de clientes.		Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.		Desarrollar el área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación.		Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total.		Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.		Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.		Desarrollar competencia de los colaboradores	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades															
1. Ola delictiva que afecta la seguridad.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
2. Incremento de procesos de asociación público privadas impulsadas por el estado.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
3. Fortalecimiento de la SUCAMEC.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15
4. Estabilidad económica en el Perú.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
5. Crecimiento en ventas.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
6. Entorno de inseguridad ciudadana.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
7. Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevos modelos de negocio.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Amenazas															
1. Inestabilidad política del gobierno.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2. Corrupción.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3. Constantes cambios en normas y leyes que regulan el sector de seguridad y vigilancia.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Mayor competencia por el ingreso de nuevos competidores transnacionales.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Mercado Oligopólico (06 empresas dominantes del mercado).	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6. Cliente exige mayor valor agregado.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
7. Uso de tecnologías en reemplazo del agente de seguridad.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Fortalezas															
1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
2. Directivos con amplia experiencia en el sector (Know-how).	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Infraestructura que permite realizar las operaciones de manera óptima.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
4. Fácil acceso a financiamiento por entidades bancarias.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
5. Baja cantidad de reclamos informado por los clientes.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6. Mayor cantidad de horas de capacitación al personal operativo.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
7. Velocidad en el proceso de compras de bienes y servicio.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
8. Crecimiento sostenido de ventas.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Debilidades															
1. No cuenta con un sistema integrado de gestión.	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
2. Alto porcentaje de migración de los trabajadores en los primeros 09 meses.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3. La empresa no cuenta con un área comercial ni plan de marketing desarrollados.	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4. No existe claramente una línea de carrera.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5. Participación de mercado menor al 5%.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
6. No invierten en investigación y desarrollo.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7. Alto grado de apalancamiento financiero.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
8. Bajo nivel de automatización en procesos claves del negocio.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Total	2.00		5.55		6.02		6.31		5.99		6.1		5.83		5.53

6. 11 Matriz de Posibilidad de los Competidores

La matriz de posibilidad de los competidores se analizan las posibles reacciones que tienen los competidores, sustitutos y entrantes del sector, para hacer frente a las estrategias retenidas planteadas, tal como se puede observar en la Tabla 19.

6. 12 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 20 se observa que todas las estrategias contribuyen a lograr dos o más objetivos de largo plazo siendo concordantes con la visión planteada.

6. 13 Conclusiones

El proceso estratégico nos permite identificar las estrategias que se pueden aplicar a la realidad del sector y la empresa, para luego seleccionar aquellas de mayor relevancia e impacto, sin descuidar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo.

En la mayoría de las matrices realizadas para ISEG PERÚ S.A.C., se puede observar que estas coinciden en que la empresa debe concentrar sus esfuerzos en las estrategias intensivas, tales como incrementar la participación de mercado, desarrollo de mercados y la generación de nuevos servicios.

Como resultado de la evaluación de las estrategias planteadas haciendo uso de las diferentes matrices, se optó por retener siete estrategias que serán implementadas en primera instancia, y son las que permitirán que ISEG PERÚ S.A.C. alcance los objetivos a largo plazo, y con ellos, su visión propuesta al 2024.

Tabla 18

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E3	Ampliar la cartera de clientes.
E4	Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.
E6	Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.
E8	Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total.
E9	Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.
E10	Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.
E15	Desarrollar competencia de los colaboradores.
Estrategias de contingencia	
E13	Desarrollar mejoras en el proceso de administración del personal.
E14	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad.
E16	Implementar vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura.

Tabla 19

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	
	Securitas Perú	Vigarza
E3 Ampliar la cartera de clientes.	En proceso de expansión	En proceso de expansión
E4 Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.	Sí realiza	Sí realiza
E6 Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	Cuenta con área comercial	Cuenta con área comercial
E8 Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total.	Sí realiza	Sí realiza
E9 Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.	Indiferente	Indiferente
E10 Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.	Sí realiza	Sí realiza
E15 Desarrollar competencia de los colaboradores.	Sí realiza	Sí realiza

Tabla 20

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		Al 2025, ISEG PERU SAC estará entre las 10 primeras empresas de Servicios de Seguridad y Vigilancia Privada con mayor facturación del Perú, y se posicionará como empresa rentable, moderna, brindando soluciones integrales, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.				
		Objetivos de largo plazo				
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
Estrategias retenidas		En el año 2025 la facturación de ISEG PERU SAC será de S/ 75 millones de soles. Al año 2017 la facturación fue de S/ 53 millones de soles.	Incrementar a 10% de rentabilidad sobre activos en los próximos 05 años. Al 2017 la rentabilidad sobre activos de ISEG PERU SAC fue de 3.8%.	Al 2025, tener como mínimo un 97% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2017, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 90%.	Para el año 2025, ser considerado dentro de los diez más importantes empresas que brindan servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú.	Para el año 2025, ISEG PERU SAC habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental.
E3	Ampliar la cartera de clientes.	x	x		x	
E4	Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.	x	x	x	x	x
E6	Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	x	x	x	x	x
E8	Implementar gestión empresarial utilizando sistema de calidad total.		x	x	x	x
E9	Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.	x	x	x		x
E10	Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.	x	x	x	x	
E15	Desarrollar competencia de los colaboradores.		x	x	x	x

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de largo plazo (OLP) con sus respectivos objetivos de corto plazo (OCP).

Objetivo de largo plazo 1: En el año 2024 la facturación de ISEG PERÚ S.A.C. será de S/ 100 millones de soles. Al año 2018 la facturación fue de S/ 53 millones.

OCP 1.1: Implementación de un área de marketing y ventas que desarrolle políticas e investigación de mercado que permita captar nuevos clientes.

OCP 1.2: Incrementar la tasa de crecimiento en ventas interanual de 10 % a 13 %.

OCP 1.3: Facturar el 1 % anual de ventas totales en un servicio enfocado en el segmento de clientes privados de bajo costo (medianas empresas) y licitaciones al sector público. Para tal efecto, se creará un servicio de vigilancia de bajo costo (SVBC) definiendo un nuevo perfil del agente de seguridad controlando los costos del servicio. Puede ser simple o armado.

OCP 1.4: Facturar el 2 % anual de ventas totales en un servicio enfocado en los sectores de minería y petróleo. Para tal efecto, se creará un servicio de vigilancia privada especial (SVPE), con agentes capacitados *ad hoc* para atender a los clientes de estos sectores. Este tipo de servicio requiere horarios especiales, conocimientos especializados y vestimenta adicional, entre otros.

OCP 1.5: A partir del año 2020, identificar y alquilar el espacio para la implementación de nuevas sucursales (Huaraz y Huancavelica).

Objetivo de largo plazo 2: Incrementar la rentabilidad neta durante los próximos cinco años hasta alcanzar el 13 %. Al 2018 la rentabilidad neta de ISEG PERÚ S.A.C. fue de 8.3 %.

OCP 2.1: A partir del año 2020, reducir anualmente los gastos administrativos y de ventas en un 2 %.

OCP 2.2: Desde el año 2020 al 2024, se revisara, analizará y se restructurará la política de costos, mediante la revisión del margen de beneficio de los servicios que ISEG PERÚ SAC ofrece, y concentrar sus esfuerzos en los servicios que son los más rentables, reduciendo e incluso eliminando aquellos que no están regresando un alto beneficio para la empresa.

OCP 2.3: Desde el año 2020 al 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión financiera y contable de la organización.

OCP 2.4: A partir del 2020, estandarizar y optimizar de los procesos internos mediante la implementación de manuales de organización y funciones de cada área de la empresa.

OCP 2.5: Desde el año 2020 al año 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión de procesos en cada una de las áreas de la organización.

Objetivo de largo plazo 3: Al año 2024, tener un mínimo de 98 % en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2017, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 90 %.

OCP 3.1: A partir del año 2020, implementar procesos para la óptima atención al cliente y resolución de quejas.

OCP 3.2: A partir del año 2020, implementar un plan anual de capacitación y evaluación del personal en función a objetivos claros.

OCP 3.3: Desde el año 2020 al 2024, tercerizar un servicio de encuestas trimestrales de satisfacción al cliente mediante el uso de un *call center*.

OCP 3.4: Desde el año 2020, capacitar al personal de RRHH para que rediseñe sus procesos internos de selección de personal mediante el *feedback* continuo.

OCP 3.5: Desde el año 2020, implementar un área de planificación y control de servicios, la cual reportará al gerente de operaciones y cuya función será garantizar el abastecimiento del personal de vigilancia en el área de operaciones al tiempo solicitado.

OCP 3.6: Desde el año 2020, desarrollar un plan de reclutamiento y selección sobre la base de un plan de competencias generado por RRHH.

Objetivo de largo plazo 4: Para el año 2024, ser considerado dentro de las 10 empresas más importantes que brindan servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú.

OCP 4.1: Lograr figurar en la lista de empresas consideradas como “Mejor lugar para trabajar” (Great Place to Work) a través de la mejora del clima laboral, ejecutando las siguientes acciones desde el año 2020:

- Organizar eventos para el personal por fechas especiales, como el aniversario de la empresa, el Día del Trabajo, Navidad y el Día de Integración de la Empresa.
- Brindar beneficios a colaboradores tales como adelanto de gratificación y sueldo, préstamos personales con baja tasa de interés, seguro de vida familiar, adelanto de utilidades, etc.
- Evaluar el clima laboral en la empresa aplicando encuestas de opinión anónima y se desarrollarán actividades de *focus group* con todos los empleados, donde se abordarán temas tales como riesgo y toma de decisiones, recompensa en el trabajo, capacitación y desarrollo y otros a iniciativa del encuestado.

OCP 4.2: Desde el año 2020, implementar planes de gestión del talento con paquetes de capacitación.

OCP 4.3: Desde el año 2020, utilizar el marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y página web.

OCP 4.4: Desde el año 2020, participar en congresos y puesta de publicidad a través de revistas especializadas y portales web de contenido.

Objetivo de largo plazo 5: Para el año 2024, ISEG PERÚ S.A.C. habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental.

OCP 5.1: A partir del año 2020 al 2021, implementar y obtener la certificación de calidad ISO 9001.

OCP 5.2: Desde el año 2020, se implementará un plan de capacitación y refuerzo anual del personal en aspectos técnicos de gestión de la calidad.

OCP 5.3: A partir del año 2020, se implementará un sistema de gestión del desempeño, para la cual se considerará una evaluación de 360 grados, logrando obtener un resultado integral y objetivo sobre el desempeño del colaborador.

OCP 5.4: A partir del año 2020, se realizará una premiación anual en la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En este punto definiremos cuales son los recursos necesarios que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Los referidos recursos pertenecen a los siguientes tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. A continuación, en la Tabla 21, se presenta la evaluación específica por cada objetivo de corto plazo.

7.2.1 Recursos financieros

En la Tabla 22 se observa el presupuesto para la implementación del plan estratégico incluye los desembolsos de efectivo que se consideraran para los objetivos de corto plazo propuestos.

Dentro de los supuestos a usarse en el análisis de rentabilidad, se están considerando

Tabla 21

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de corto plazo (OCP)		Recursos Asignados	
OCP 1.1	Implementación de un área de marketing y ventas que desarrolle políticas e investigación de mercado que permita captar nuevos clientes.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado Computadoras, sistemas de comunicación y TIC's
OCP 1.2	Incrementar la tasa de crecimiento en ventas interanual de 10% a 13%.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en ventas Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 1.3	Facturar el 1% anual de ventas totales en un servicio enfocado en el segmento de clientes privados de bajo costo y licitaciones al sector público.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en ventas Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 1.4	Facturar el 2% anual de ventas totales en un servicio enfocado en los sectores de minería y petróleo.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en ventas Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 1.5	A partir del año 2020, identificar y alquilar el espacio para la implementación de nuevas sucursales (Huaraz y Huancaavelica).	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Oficinas Personal capacitado en administración Computadoras
OCP 2.1	A partir del año 2020, reducir anualmente los gastos administrativos y de ventas en un 2%.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en negociación y finanzas Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 2.2	Desde el año 2020 al 2024, se revisará, analizará y se restructurará la política de costos	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en negociación y finanzas Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 2.3	Desde el año 2020 al 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión financiera y contable de la organización.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en finanzas Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 2.4	A partir del 2020, estandarizar y optimizar de los procesos internos mediante la implementación de manuales de organización y funciones de cada área de la empresa.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en operaciones Computadoras
OCP 2.5	Desde el año 2020 al año 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión de procesos en cada una de las áreas de la organización.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en gestión Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 3.1	A partir del año 2020, implementar procesos para la óptima atención al cliente y resolución de quejas.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en post venta Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 3.2	A partir del año 2020, implementar un plan anual de capacitación y evaluación del personal en función a objetivos claros.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras
OCP 3.3	Desde el año 2020 al 2024, tercerizar un servicio de encuestas trimestrales de satisfacción al cliente mediante el uso de un call center.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en post venta Computadoras
OCP 3.4	Desde el año 2020, capacitar al personal de RRHH para que rediseñe sus procesos internos de selección de personal mediante el feedback continuo.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras
OCP 3.5	Desde el año 2020, implementar un área de planificación y control de servicios.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en operaciones Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 3.6	Desde el año 2020, desarrollar un plan de reclutamiento y selección sobre la base de un plan de competencias generado por RRHH.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras, sistemas de comunicación
OCP 4.1	Lograr figurar en la lista de empresas consideradas como "Mejor lugar para trabajar" (Great Place to Work) a través de la mejora del clima laboral.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras, sistemas de comunicación y TIC's
OCP 4.2	Desde el año 2020, implementar planes de gestión del talento con paquetes de capacitación.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras
OCP 4.3	Desde el año 2020, utilizar el marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y página web.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Oficinas Personal capacitado en marketing y ventas Computadoras, sistemas de comunicación y TIC's
OCP 4.4	Desde el año 2020, participar en congresos y puesta de publicidad a través de revistas especializadas y portales web de contenido.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Sala de reuniones y oficinas Personal capacitado en marketing y ventas Computadoras, sistemas de comunicación y TIC's
OCP 5.1	A partir del año 2020 al 2021, implementar y obtener la certificación de calidad ISO 9001.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones y oficinas Personal capacitado en gestión de la calidad Computadoras, sistemas de comunicación y ERP's
OCP 5.2	Desde el año 2020, se implementará un plan de capacitación y refuerzo anual del personal en aspectos técnicos de gestión de la calidad.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en gestión de la calidad Computadoras
OCP 5.3	A partir del año 2020, se implementará un sistema de gestión del desempeño	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones, material de estudio y oficinas Personal capacitado en RRHH Computadoras
OCP 5.4	A partir del año 2020, se realizará una premiación anual en la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área.	Recursos Financieros Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Tecnológicos	Capital propio Salas de reuniones Personal capacitado en RRHH Computadoras y TIC's

los siguientes:

- Las proyecciones se realizarán teniendo un rango de tiempo de cinco años, desde el inicio de la implementación del plan estratégico en 2020 y se están considerando los objetivos de corto plazo (OCP).
- Tomando en cuenta que en los periodos del 2015 al 2018 los flujos de caja son positivos, se ha considerado que la empresa no va a tomar deuda.
- La empresa presenta un crecimiento promedio anual de las ventas del 10 %
- antes de la implementación del presente plan estratégico. Con la implementación del presente plan, el crecimiento anual de las ventas a partir del año 2020 será del 13 %.
- La evaluación financiera se efectúa en miles de soles.

Tabla 22

Monto Presupuestado Implementación de Plan Estratégico 2020 al 2024

Objetivos de corto plazo	2020	2021	2022	2023	2024
OCP 1.1 Implementación de área de marketing y ventas	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000
OCP 1.5 Alquiler de nuevos locales para nuevas sucursales	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
OCP 2.3 Auditor externo finanzas y contabilidad	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
OCP 2.5 Auditor externo procesos	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
OCP 3.1 Implementación atención al cliente	3,000				
OCP 3.3 Tercerización Call center	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
OCP 3.4 Capacitación RRHH	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
OCP 3.5 Implementación de área de planificación y control	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
OCP 4.1 Great Place to Work	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
OCP 4.3 Plan de gestión de talento	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
OCP 4.4 Marketing digital	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
OCP 4.5 Publicidad y congresos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
OCP 5.1 Certificación ISO 9001	50,000	20,000	20,000	20,000	20,000
OCP 5.2 Capacitación ISO 9001		10,000	10,000	10,000	10,000
OCP 5.4 Premiación mejores trabajadores	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Total (S/.)	827,000	804,000	804,000	804,000	804,000

7.2.1.1 Comparación de estados financieros con y sin plan estratégico.

A continuación, se presenta la proyección del flujo de caja financiero antes y después de la implementación del plan estratégico.

Para la evaluación económica y financiera, se utilizó el valor presente neto (VPN), a fin de determinar la conveniencia o no del plan estratégico propuesto, considerándose el costo de oportunidad del 10 % cuyo valor es recomendado para el análisis este tipo de proyectos.

Como resultado, se obtuvo un valor presente mayor aplicando las estrategias propuestas conforme se presenta en la Tabla 25, determinando la viabilidad del proyecto.

Tabla 23

Flujo de Caja Proyectado sin Implementar el Plan Estratégico

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (sin estrategias)	64,089	70,498	77,548	85,302	93,832
Costo de Ventas	-51,271	-56,398	-62,038	-68,242	-75,066
Gatos Operativos	-4,655	-5,109	-5,609	-6,159	-6,764
Otros ingresos	283.8	312.18	343.398	377.7378	415.51158
Impuesto a la renta	-2,770	-3,050	-3,359	-3,699	-4,072
Flujo de caja financiero	5,677	6,252	6,885	7,580	8,346
Porcentaje de ventas	8.9%	8.9%	8.9%	8.9%	8.9%

Nota: Expresado en miles de soles.

Tabla 24

Flujo de Caja Proyectado Implementando el Plan Estratégico

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas (con estrategias)	65,837	74,396	84,067	94,996	107,345
Costo de Ventas	-51,353	-56,541	-62,210	-68,397	-75,142
Gatos Operativos	-5,482	-5,913	-6,413	-6,963	-7,568
Otros ingresos	292	329	372	421	475
Impuesto a la renta	-3,055	-4,051	-5,237	-6,656	-8,349
Flujo de caja financiero	6,239	8,221	10,580	13,400	16,762
Porcentaje de ventas	9.5%	11.0%	12.6%	14.1%	15.6%

Nota: Expresado en miles de soles.

Como resultado, se obtuvo un valor presente mayor aplicando las estrategias propuestas conforme se presenta en la Tabla 25, determinando la viabilidad del proyecto.

Tabla 25

Flujo de Caja Diferencial

	2020	2021	2022	2023	2024	VAN
Flujo de caja financiero con Plan	6,239	8,221	10,580	13,400	16,762	39,975
Flujo de caja financiero sin Plan	5,677	6,252	6,885	7,580	8,346	25,860
Diferencia Flujo de caja	562	1,968	3,695	5,820	8,416	14,115
Porcentaje	9.9%	31.5%	53.7%	76.8%	100.8%	54.6%

Nota: Expresado en miles de soles.

7.2.1.2 Proyección de ventas.

En la Figura 15 se observa la proyección de ventas esperadas, con un ratio de crecimiento de 13 % anual, de acuerdo a los supuestos asumidos. Estos resultados se deben principalmente a las estrategias planteadas que se emplearán para difundir y resaltar la diferenciación de ISEG PERÚ S.A.C. ante la competencia.

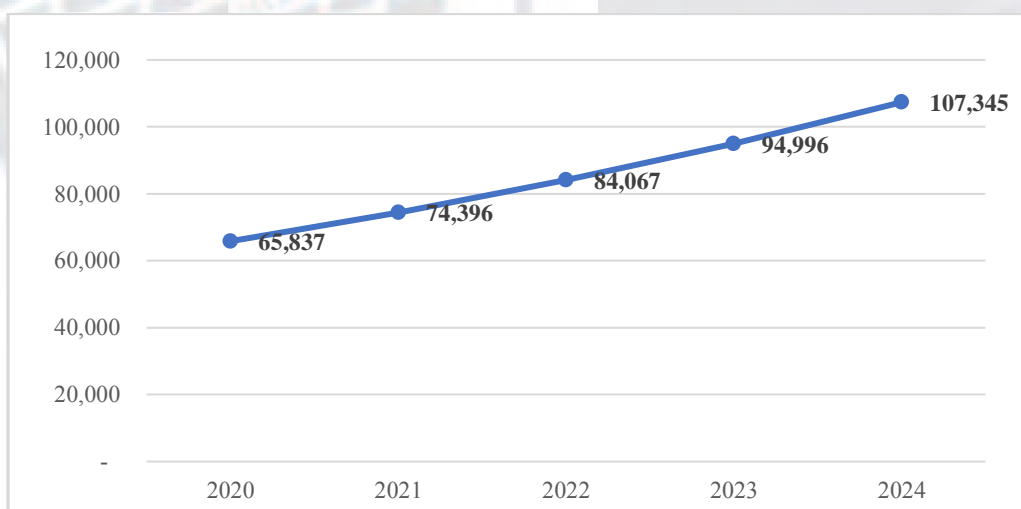


Figura 15. Proyección de ventas por año (miles de soles).

7.2.1.3 Análisis de sensibilidad.

Se consideraron tres escenarios: pesimista, normal y optimista, y ha sido realizado bajo escenarios conservadores y teniendo en cuenta que el VAN es altamente sensible a las ventas. El resultado del análisis de sensibilidad se puede apreciar en la Tabla 26.

Tabla 26

Análisis de Sensibilidad

		2020	2021	2022	2023	2024	VAN
Variación del porcentaje de ventas	20%	6,846	9,761	13,492	18,269	24,358	52,030
	13%	6,239	8,221	10,580	13,400	16,762	39,975
	10%	5,979	7,589	9,437	11,572	14,034	35,415
	3%	5,372	6,181	7,003	7,852	8,728	26,035
	0%	5,112	5,606	6,055	6,473	6,854	22,506
	-10%	4,245	3,812	3,287	2,694	2,038	12,584
	-20%	3,378	2,206	1,070	-15	-1,053	5,034
	-27%	2,771	1,195	-186	-1,395	-2,468	881
	-28%	2,684	1,058	-347	-1,563	-2,631	353
	-28.50%	2,641	990	-426	-1,644	-2,709	94
	-28.60%	2,632	977	-442	-1,660	-2,724	43
	-28.68%	2,625	966	-454	-1,673	-2,736	2
	-29%	2,597	923	-504	-1,723	-2,785	-160

Nota: Expresado en miles de soles.

Según el análisis de sensibilidad, la reducción de las ventas es una variable moderadamente sensible, debido a que, en el escenario pesimista, ante una disminución de esta en -20 %, el proyecto sigue siendo viable generando valor para los accionistas; por lo tanto, se recomienda llevar a cabo el plan estratégico para la empresa ISEG PERÚ S.A.C.

7.2.2 Recursos físicos

Es necesario alquilar oficinas adicionales en las ciudades de Huaraz y Huancavelica, que permitan absorber el crecimiento de la parte administrativa de soporte en dichas zonas.

Para el negocio no se tiene planteado una compra importante de bienes de capital.

7.2.3 Recursos humanos

La Empresa acompañará su crecimiento con un plan de retención de talentos en posiciones estratégicas y contratación de mayor personal para satisfacer la demanda operativa de cada proyecto. Para este fin, se deberán identificar los requerimientos previos y se tomarán acciones oportunamente en conocimientos, equipos, prevención de riesgos, y otros que puedan afectar el desempeño y resultado del colaborador.

El recurso humano encargado se debe siempre encontrar preparado para brindar el mejor servicio con el fin de lograr la satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento de

la empresa. Igualmente, la motivación del personal es un tema importante que se trabaja y se proyecta a todos los colaboradores.

7.2.4 Recursos tecnológicos

Para alcanzar los objetivos trazados por la organización, ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con equipos de cómputo y sistemas informáticos desarrollados para cubrir las necesidades de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. La implementación de estos ha permitido mejorar los tiempos de respuesta y llevar los controles necesarios para la toma de decisiones por parte de las gerencias. Asimismo, es necesario que las inversiones en tecnologías también sean orientadas a las áreas de soporte operativo, tales como administración, logística y finanzas.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 27, se listan las estrategias y se indican las políticas que se asocian a cada una de ellas.

7.4 Estructura de ISEG PERÚ S.A.C.

Desde su fundación a la actualidad, ISEG PERÚ tiene una estructura organizacional que le ha dado buenos resultados; sin embargo, para las actuales exigencias del mercado precisa de cambios que le permitan un mayor dinamismo. Debido a esto, para una mejora en la toma de decisiones y mejorar la productividad de la empresa, ISEG PERÚ requiere implementar una nueva estructura organizacional la misma que se describe en el organigrama mostrado en la Figura 16.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El impacto de las estrategias que serán implementadas no puede ni debe afectar al medio ambiente, ni causar perjuicios a la sociedad. Sin embargo, al ser el giro principal del negocio la prestación del servicio de seguridad y vigilancia privada, el impacto que genera en el medioambiente tiene un bajo riesgo.

Tabla 27

Matriz de Políticas y Estrategias

	Políticas	E1: Ampliar la cartera de clientes.	E2: Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento.	E3: Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	E4: Fortalecer gestión empresarial implementando sistema de calidad total.	E5: Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.	E6: Desarrollar nuevas propuestas de valor en el servicio brindado.	E7: Desarrollar competencia de los colaboradores.
P1	Brindar un buen servicio y mantener la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.	x	x	x	x	x	x	x
P2	Actitud ética.	x	x	x	x	x	x	x
P3	Confidencialidad absoluta de toda la información que se conozca de los clientes.			x		x		
P4	Gestionar el cambio desde la actual gerencia general hacia todos los niveles de la organización.			x	x			x
P5	Trabajar de forma conjunta, en equipo.	x	x	x	x	x	x	x
P6	Promover la equidad (de género, raza, origen y religión) en la contratación, promoción y evaluación del recurso humano.		x	x	x			x
P7	Utilizar todos los recursos de la empresa y del medio ambiente de manera eficiente.			x	x	x	x	x
P8	Promover la productividad laboral y reconocer el buen desempeño.			x	x	x	x	x
P9	Medir la satisfacción del cliente a través de investigación de monitoreo.	x	x	x		x	x	
P10	Motivar al personal para mantener y mejorar la calidad de servicio.	x	x					x
P11	Mejorar la comunicación permanente entre los diferentes departamentos y las unidades de negocio.		x	x	x	x	x	x
P12	Mejorar el posicionamiento de la marca ISEG PERU.	x	x	x	x			x
P13	Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.				x	x	x	x
P14	Fomentar el mejoramiento continuo de los procesos.		x		x		x	x
P15	Implementar el desarrollo de soluciones integrales para los clientes.	x	x	x	x	x	x	x

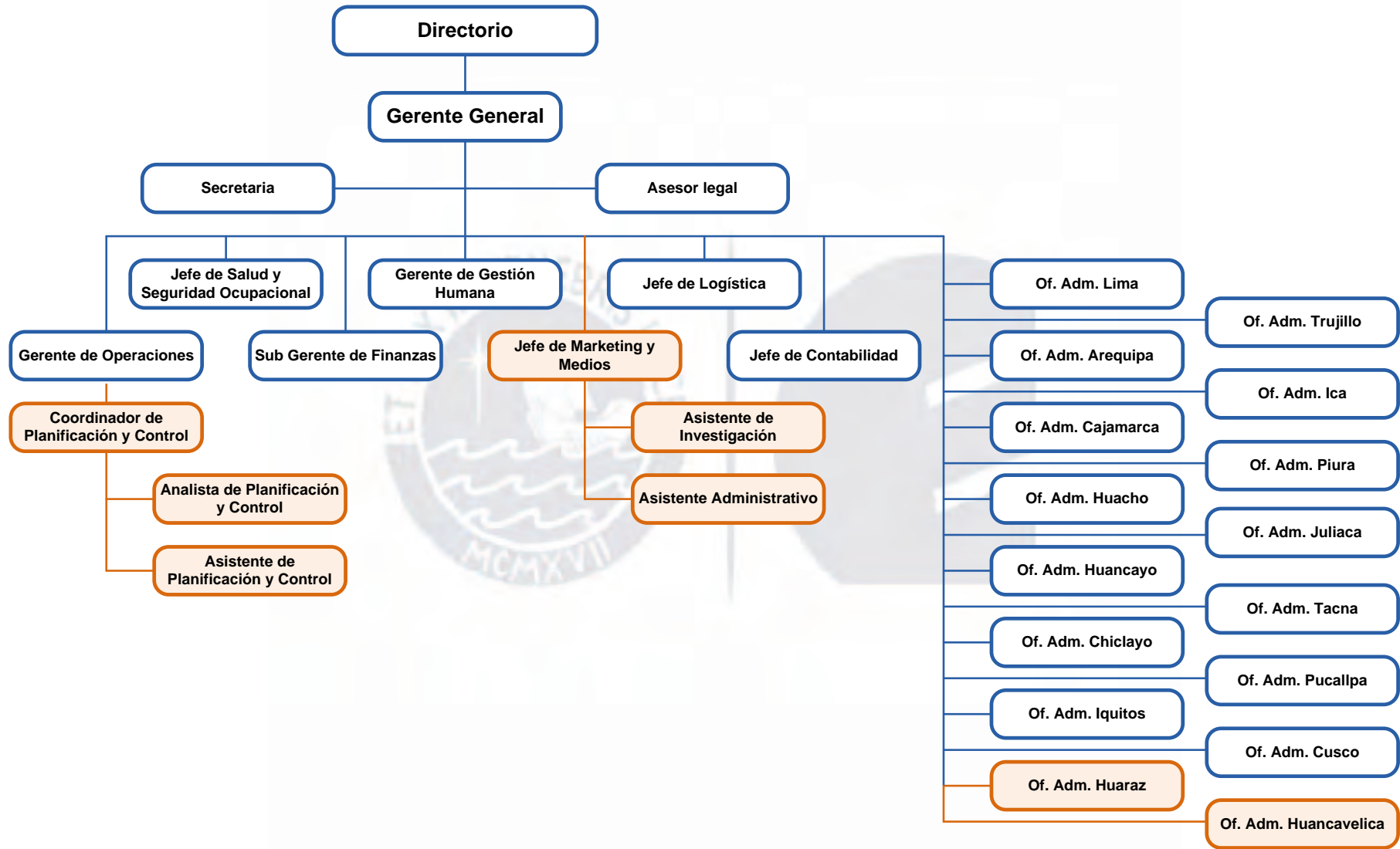


Figura 16. Estructura organizacional propuesta para ISEG PERÚ S.A.C.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como ya ha sido mencionado en los capítulos anteriores, el recurso humano en toda organización es considerado como el principal activo y debe ser tomado en cuenta para afrontar planes ambiciosos. El enfoque que sigue la organización es el basado en sus necesidades, y para tal efecto está considerando en los planes a largo plazo la capacitación permanente a sus colaboradores, tanto en temas de calidad y atención al cliente.

ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con más de 1700 colaboradores, los mismos que tienen necesidades diversas que la empresa debe de considerar para mejorar la productividad laboral. La motivación y el clima laboral son fundamentales para el avance conjunto, en especial de una empresa que inicia cambios en su estructura. Un equipo desmotivado o que no conoce del cambio que se ha planeado en la empresa, difícilmente ayudará a conseguirlo porque no se siente parte de él.

7.7 Gestión del Cambio

Esta etapa el manejo de la ejecución de la implementación es muy importante y delicada, pues una mala ejecución podría hacerla fracasar. Posiblemente la implementación de este plan estratégico generará rechazo al cambio; por lo tanto, se deben tomar medidas que pueda minimizar la resistencia a través de una estrategia educativa.

ISEG PERÚ S.A.C. que será la que implemente este plan estratégico, deberá impulsar la creación de un grupo de trabajo responsable de la implementación del cambio y la participación con todos los involucrados. Para reforzar la gestión del cambio se puede aplicar la propuesta de Kotter (1996), el cual diseñó un modelo de cómo hacer el cambio en una organización en ocho pasos y se muestra en la Figura 17.

1. Crear Sentido de Urgencia. Para que ocurra el cambio, es necesario que los principales directivos/accionistas se comprometan. La idea es desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio ante la situación actual de la empresa

- y los beneficios que se puede conseguir con un proceso de cambio.
2. Formar una poderosa coalición. Kotter (2012) propuso convencer a la gente que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la empresa. Para liderar el cambio, los directivos de la empresa deben reunir un equipo de personas influyentes de diversos niveles. Una vez formado el equipo de trabajo, se necesitará trabajar en la continua construcción del sentido de urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.
 3. Crear una visión para el cambio. Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Debido a esto, es necesario vincular esos conceptos con la visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.
 4. Comunicar la visión. Lo que se haga con la visión después de crearse determinará el éxito, por ello, es necesario comunicarla frecuentemente, con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Usar diariamente la visión para la toma de decisiones y resolución de problemas.
 5. Elimine los obstáculos. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas necesarias para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio. Se deberá poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan
 6. Asegurar triunfos a corto plazo. Es clave tener resultados positivos al inicio del proceso de cambio y se va a tener que lograr resultados palpables. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.
 7. Construir sobre el cambio. Kotter (2012) sostuvo que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. Las victorias tempranas son solo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo, ya

que el cambio real sucede muy profundamente.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. Para lograr que cualquier cambio se logre, este debe formar parte del núcleo de la empresa. Es importante que los líderes sigan apoyando el cambio, ya que, si se pierde el apoyo de estas personas, todo podría terminar.



Figura 17. Modelo de Kotter de gestión del cambio.

Nota. Tomado de “Gestión del cambio asociado a proyectos,” por G. Gbenedji, 2017 (<https://www.gladysgbenedji.com/gestion-del-cambio-asociado-a-proyectos/>).

7.8 Conclusiones

Con este capítulo se dio inicio a la etapa del proceso estratégico de implementación, la cual es tan importante como las anteriores de análisis y formulación. ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con recursos financieros y humanos para implementar las estrategias consideradas, así como los objetivos de largo y corto plazo.

Para lograr la implementación estratégica de los Objetivos a Largo Plazo (OLP), estos han sido desglosados en objetivo de Corto Plazo (OCP), los cuales conjuntamente con los

recursos asignados, permitirán alcanzar los objetivos principales. Asimismo, se han determinado las políticas según las estrategias retenidas, las cuales fueron seleccionadas tomando en cuenta los recursos disponibles de la empresa.

Con el fin de implementar el presente plan estratégico, es necesario modificar la estructura organizacional actual vigente. La nueva estructura organizacional está diseñada para que ISEG PERÚ S.A.C. oriente sus esfuerzos a un crecimiento comercial sostenido. Asimismo, para lograr que los colaboradores lleven a cabo este plan, es necesario que se identifiquen con la visión y sientan como suyos los objetivos.

Uno de los aspectos importantes a considerar es el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de evitar la alta rotación, para lo cual se es necesario promover la motivación y reconocimiento del personal, lo que se verá reflejado en una mejora en la calidad del servicio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), deben considerarse cuatro perspectivas diferentes para la evaluación de los objetivos propuestos: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento.

8.1.1 Aprendizaje interno

En esta perspectiva, los recursos humanos son el factor primordial para el desarrollo de la empresa desde adentro hacia afuera: la capacitación y desarrollo del personal repercutirá en los resultados que la empresa obtenga y cómo será vista por la competencia.

8.1.2 Procesos

Se pondrán de manifiesto las mejoras dentro de la empresa para elevar la competitividad en base a las nuevas perspectivas que esta persigue. La evaluación de los procesos a implantar en lo sucesivo, estará a cargo directamente por la gerencia general y el responsable de cada área.

8.1.3 Clientes

En este grupo se encuentran los indicadores relacionados con las soluciones destinadas a satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la disposición a comprar o a adquirir servicios.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se enfoca en mejorar el bienestar económico de los socios y accionistas quienes persiguen la generación de la rentabilidad para sus inversiones.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) puede controlar y monitorear los objetivos de la empresa y las diferentes áreas de negocio, apoyándose en diversos indicadores que permiten vincular los objetivos de la empresa con planes de acción

concretos. En la Tabla 28 se muestra el tablero de control para ISEG PERÚ S.A.C., donde se detallan los indicadores de cada objetivo a corto plazo, con sus unidades de medida.

8.3 Conclusiones

El uso del Tablero de Control Balanceado es una potente herramienta de gestión con la cual se puede ejercer una visión integral de la organización, monitorear el avance de los objetivos y realizar ajustes durante la ejecución del plan estratégico, si fuesen necesarios. El control permite mantener la retroalimentación en el proceso estratégico, con lo cual se demuestra que no es un proceso estático, sino dinámico.

Es importante destacar que esta herramienta diseñada por Kaplan y Norton, busca medir el cumplimiento de las estrategias de la empresa mediante el uso de indicadores. Estos indicadores cubren cuatro perspectivas diferentes, que son complementarias.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de corto plazo (OCP)	Indicador	Período	
Procesos internos	OCP 1.1	Implementación de un área de marketing y ventas que desarrolle políticas e investigación de mercado que permita captar nuevos clientes.	Cumplimiento de implementación	1er año
	OCP 3.2	A partir del año 2020, implementar un plan anual de capacitación y evaluación del personal en función a objetivos claros.	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 3.4	Desde el año 2020, capacitar al personal de RRHH para que rediseñe sus procesos internos de selección de personal mediante el feedback continuo.	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 3.5	Desde el año 2020, implementar un área de planificación y control de servicios.	Cumplimiento de implementación	1er año
	OCP 3.6	Desde el año 2020, desarrollar un plan de reclutamiento y selección sobre la base de un plan de competencias generado por RRHH.	Cumplimiento de implementación	1er año
	OCP 2.4	A partir del 2020, estandarizar y optimizar de los procesos internos mediante la implementación de manuales de organización y funciones de cada área.	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 2.5	Desde el año 2020 al año 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión de procesos en cada una de las áreas de la organización.	Cumplimiento de implementación	Trimestral
	OCP 5.1	A partir del año 2020 al 2021, implementar y obtener la certificación de calidad ISO 9001.	Certificación	1er año
Aprendizaje interno	OCP 5.3	A partir del año 2020, se implementará un sistema de gestión del desempeño.	Encuesta de satisfacción	1er año
	OCP 5.4	A partir del año 2020, se realizará una premiación anual en la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área.	Encuesta de satisfacción	Anual
	OCP 5.2	Desde el año 2020, se implementará un plan de capacitación y refuerzo anual del personal en aspectos técnicos de gestión de la calidad.	Revalidación de certificación ISO	Anual
	OCP 4.1	Lograr figurar en la lista de empresas consideradas como “Mejor lugar para trabajar” (Great Place to Work) a través de la mejora del clima laboral.	Encuesta de satisfacción	1er año
	OCP 4.2	Desde el año 2020, implementar planes de gestión del talento con paquetes de capacitación.	Encuesta de satisfacción	Anual
Perspectiva de clientes	OCP 4.3	Desde el año 2020, utilizar el marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y página web.	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 4.4	Desde el año 2020, participar en congresos y puesta de publicidad a través de revistas especializadas y portales web de contenido.	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 3.3	Desde el año 2020 al 2024, tercerizar un servicio de encuestas trimestrales de satisfacción al cliente mediante el uso de un call center.	Cumplimiento de implementación	Trimestral
	OCP 1.5	A partir del año 2020, identificar y alquilar el espacio para la implementación de nuevas sucursales (Huaraz y Huancavelica).	Cumplimiento de implementación	Anual
	OCP 3.1	A partir del año 2020, implementar procesos para la óptima atención al cliente y resolución de quejas.	Encuesta de satisfacción	1er año
Perspectiva financiera	OCP 1.2	Incrementar la tasa de crecimiento en ventas interanual de 10 % a 13 %.	% de ventas	Anual
	OCP 1.3	Facturar el 1% anual de ventas totales en un servicio enfocado en el segmento de clientes privados de bajo costo y licitaciones al sector público.	% de ventas	Anual
	OCP 1.4	Facturar el 2% anual de ventas totales en un servicio enfocado en los sectores de minería y petróleo.	% de ventas	Anual
	OCP 2.1	A partir del año 2020, reducir anualmente los gastos administrativos y de ventas en un 2 %.	% Utilidad neta	Anual
	OCP 2.2	Desde el año 2020 al 2024, se revisara, analizará y se restructurará la política de costos, mediante la revisión del margen de beneficio de los servicios.	% Utilidad neta	Semestral
	OCP 2.3	Desde el año 2020 al 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión financiera y contable de la organización.	Cumplimiento de implementación	Trimestral

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de ISEG PERÚ S.A.C.

Para hacer el análisis competitivo de ISEG PERÚ SAC se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Porter. De esta manera, se analizará la amenaza de los nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de los servicios sustitutos.

9.1.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo en el sector de la seguridad privada. En esta industria hay pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios y no existe mucha diferencia entre ellos, por lo que los proveedores tienen poco poder negociador.

9.1.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, y esto se debe a que son grandes empresas que buscan soluciones económicas, financieramente favorables, integrales y con el respaldo técnico profesional. Los factores que influyen en que el poder de negociación de los clientes sea alto son la gran cantidad de proveedores con poca diferenciación entre ellos, los proveedores se contratan por proyecto, y competencia de precio.

9.1.3 Amenaza de los sustitutos

No existe claramente un producto o servicio que sustituya completamente a un agente de seguridad. Sin embargo, la evolución del componente tecnológico ha sido tanto que la convierte en una amenaza pasando a ser un servicio principal y el elemento humano como un servicio complementario.

9.1.4 Amenaza de los entrantes

El servicio de vigilancia y seguridad privada en los últimos veinte años ha tenido un crecimiento importante. Existe la posibilidad de inversionistas nacionales y extranjeros que

podrían sentirse atraídos a ingresar al sector; sin embargo, esta favorece a las empresas ya establecidas. La amenaza de los competidores entrantes es bastante baja en esta industria.

9.1.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores es alta. En esta industria, es difícil aplicar mecanismos de diferenciación del servicio debido a la normatividad que establece la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), ya que se ven en la obligación de crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establece el organismo regulador.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de ISEG PERÚ S.A.C.

La ventaja competitiva de ISEG PERÚ SAC está enfocada en el liderazgo en diferenciación, mediante un alto nivel de servicio y la innovación constante, con lo cual se busca mantener y atraer a sus clientes. ISEG PERÚ SAC utiliza los medios que tiene a su disposición de manera eficiente, ya que, a lo largo de todo el proceso de operaciones, estos le ayudan a la realización y obtener resultados altamente positivos.

En general, la empresa cuenta con personal especializado y entrenado por personal capacitado por el ejército de Israel. El personal operativo cuenta con cursos avanzados en protección de dignatarios y planificación de seguridad en eventos de gran envergadura, lo cual constituye una ventaja de la empresa sobre la competencia. Asimismo, la gerencia general, así como los principales directivos de ISEG PERÚ S.A.C., no cuentan con ningún tipo de reporte antiético que dañen el prestigio de la empresa o afecte a la reputación de esta.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de ISEG PERÚ S.A.C.

Según D'Alessio (2013) un clúster es un conjunto de organizaciones que no son necesariamente de la misma industria, sino que pueden ser de industrias que se relacionan entre sí, las cuales atienden la demanda de un producto o un conjunto de productos. En base a

la definición indicada, los potenciales clústeres son empresas que pueden adquirir servicios conexos y de soporte. Cabe destacar que el valor de identificar dichos clústeres recae en la oportunidad de explotar alianzas o relaciones de negocios específicas que permitan a ISEG PERÚ S.A.C., lograr sus objetivos de corto plazo que la acerquen a su visión. En ese sentido, los potenciales clústeres por desarrollar serían minería y petroquímico.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Lo que está ocurriendo en el sector de la gran minería parece ser una buena oportunidad para clústeres que funcione en el corto plazo. Las cadenas productivas de minería tienen un alto grado de integración que se extiende desde las materias primas básicas, hasta los productos metálicos producidos a partir de metales refinados. El gran número de operaciones mineras de gran escala y de primer nivel pertenecientes a las principales empresas mineras del mundo, representan parte importante de la producción mundial de algunos minerales, como cobre. En el Perú, la minería y la metalurgia se han desarrollado en todas las regiones, siendo los principales departamentos mineros Moquegua, Tacna, Arequipa, Cuzco, Pasco, Cajamarca y La Libertad. Así, el clúster minería ha conformado grandes relaciones con empresas nacionales productoras de insumos claves, materiales de construcción, insumos energéticos, servicios financieros y servicios a empresas.

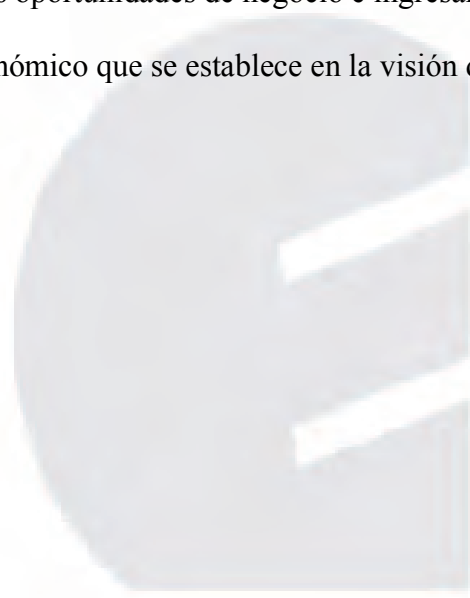
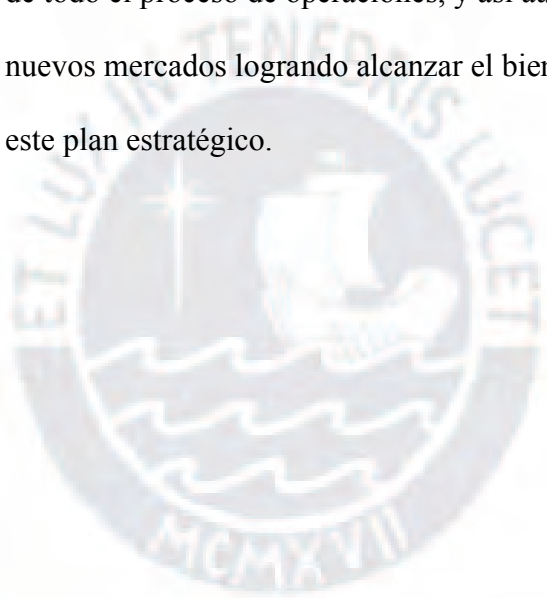
Finalmente, se encuentra el clúster petroquímico que incluye la extracción de petróleo crudo, otras materias primas y sus manufacturas. La industria se basa en petróleo crudo nacional y en importaciones de petróleo crudo. PetroPerú es la empresa estatal que domina la industria conjuntamente con Refinería La Pampilla S.A.A. Existen otras empresas a nivel extractivo que realizan exploraciones y perforaciones bajo contratos especiales con Petroperú y PerúPetro.

9.5 Conclusiones

Entre las oportunidades que tiene ISEG PERÚ S.A.C. para desarrollar ventajas

competitivas sostenibles a largo plazo, estas, está la de crear servicios diferenciados y específicos, donde la necesidad de los clientes no se basa solamente en obtener un servicio de protección y vigilancia, sino que también incluye la necesidad de asesoría y otros servicios relacionados, los cuales pueden ser brindados por la empresa.

La ventaja competitiva de ISEG PERÚ SAC son dirigidas a un liderazgo en diferenciación, mediante un alto nivel de servicio y la innovación constante. Para alcanzar estas ventajas, las actividades son observadas en la cadena de valor de la empresa a lo largo de todo el proceso de operaciones, y así aumentar las oportunidades de negocio e ingresar en nuevos mercados logrando alcanzar el bienestar económico que se establece en la visión de este plan estratégico.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 29 se presenta el plan estratégico integral (PEI) de ISEG PERÚ S.A.C., que ayudará a controlar el proceso estratégico y realizar cambios si fuesen necesarios.

Adicionalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como una perspectiva del futuro de la empresa.

10.2 Conclusiones Finales

1. Para finales del 2018, ISEG PERÚ S.A.C. se ha convertido en una empresa de servicios de seguridad y vigilancia con un crecimiento sostenido en ventas y con apertura de sucursales en el interior del país. Además, cuenta con aceptación y preferencia por parte de sus clientes.
2. Aun cuando ISEG PERÚ S.A.C. ha crecido notoriamente y en poco tiempo, debe estructurar sus esfuerzos en un plan estratégico que le permita aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado para lograr su nueva visión.
3. La evaluación externa permite confirmar que ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con muchas posibilidades para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y para enfrentar sus amenazas. Por otro lado, la evaluación interna realizada permite afirmar que ISEG PERÚ S.A.C. cuenta con una posición interna sólida que presenta mayores fortalezas que debilidades.
4. Se elaboró un planteamiento estratégico luego de analizar las diferentes matrices con lo cual se obtuvo como estrategia competitiva la diferenciación, y como estrategia de crecimiento la penetración de mercado.
5. La decisión estratégica de certificarse en normas ISO 9001, es importante para generar un servicio de calidad, obtener la confianza y el reconocimiento del público y hacer frente a la competencia.
6. En base a la información revisada en el presente estudio, se observa que la empresa no

con un plan de ventas, y no realiza un completo análisis de riesgo de los nuevos puestos vendidos, lo cual puede desencadenar en que la empresa tenga una baja capacidad de atención.

7. Asimismo, el no contar con el personal necesario en el momento oportuno, ha generado incumplimiento de contratos, pérdida de clientes, pago de altas penalidades, así como insatisfacción de parte de los clientes que influye negativamente en la imagen de la empresa.

8. Al ser elevado el nivel de rotación de personal en este sector, se propone la creación de nueva área: Planeamiento y Control, la cual contará con una visión más amplia del negocio de vigilancia, integrando a las demás áreas, y permitiendo tener una mejor capacidad de respuesta ante la variabilidad de reposición de vigilantes y las dificultades propias del sector de vigilancia.

9. Para captar nuevos clientes, se propone la creación del área de marketing y ventas que diseñe e implemente estrategias que le permitan crecer como empresa.

10. Por último, se realizó la evaluación de los recursos asignados a los objetivos de corto plazo propuestos en términos incrementales y se obtuvo como resultado que las mismas generan valor para ISEG PERÚ S.A.C. y sus accionistas.

11. La mayoría de los clientes de la empresa ISEG PERÚ pertenecen al sector retail, y ante la amenaza de la desaceleración de dicho sector, ha sido necesario diversificarse para lograr el crecimiento. Es por ello por lo que se han propuesto estrategias como penetrar a los segmentos minería e hidrocarburos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. ISEG PERÚ S.A.C. deberá tomar acciones inmediatas para poder hacer frente a la competencia y aprovechar la situación mediática que se vive en el país por la inseguridad ciudadana, principalmente para empresas del sector privado (pequeñas y medianas empresas).

2. Se recomienda la implementación del plan estratégico propuesto, que permitirá aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizar las debilidades y amenazas, afianzando sus capacidades que le permitirán crecer de manera sostenible y rentable.
3. Para lograr el objetivo de crecimiento de la empresa se ha propuesto implementar estrategias de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, también se recomienda mantener la estrategia de penetración de mercado mediante programas de fidelización de actuales clientes.
4. La retroalimentación, proactividad, responsabilidad y el correcto manejo de información, es vital para la aplicación de las mejoras planteadas, por lo que se requiere que cada área de la organización tenga a las personas idóneas para cada uno de los puestos con los equipos y herramientas necesarias.
5. Programar reuniones constantes con las áreas involucradas para informar sobre los avances del proceso de implementación, plantear mejoras sobre las propuestas o aclarar dudas sobre el proceso.
6. Sería positivo realizar un benchmarking dentro del grupo al que pertenece ISEG PERÚ S.A.C., con el fin de poner énfasis en la eficiencia, estandarización y mejora de los procesos.
7. Concientizar y comprometer a todos los miembros de la organización sobre la importancia de la satisfacción del cliente.
8. Capacitar a los jefes y supervisores de cada una de las áreas sobre técnicas de retención y motivación del personal, con el fin de minimizar el nivel de rotación del sector.
9. Debido a que la mano de obra representa un 80 % de los costos y al ser esta riesgosa (por los conflictos sociales que se pueden generar), se debe buscar industrializar los procesos para reducir este componente de costos.
10. Utilizar el Tablero de Control Balanceado, el cual debe emplearse para medir si se está cumpliendo o no con los objetivos planteados. En caso de que no se alcancen las metas

planteadas, se procederá al examen interno y al desarrollo de los ajustes que sean necesarios.

11. Es necesario priorizar las acciones que logren mejorar el clima laboral y garanticen el desarrollo del capital humano. Se debe considerar que este es el recurso más importante para la organización y mediante el cual se logrará los objetivos planteados.

10.4 Futuro de ISEG PERÚ S.A.C.

Para el año 2024, ISEG PERÚ S.A.C. estará entre las diez empresas más grandes que brindan servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú, en cuanto a facturación se refiere. Esto lo logrará gracias a haber construido una sólida reputación como empresa rigurosa en la calidad de su servicio brindado, apegados a procesos estandarizados.

ISEG PERÚ S.A.C. será una empresa reconocida por considerar a su recurso humano como un socio estratégico en su crecimiento, lo cual será posible gracias a que la empresa cuenta con personal altamente calificado, siguiendo los procesos estandarizados de recursos humanos. Además, mediante las evaluaciones periódicamente realizadas, se ha podido identificar las áreas de mejoras y el diseño de cada uno de los programas de capacitación realizados.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral

Visión										
Al 2025, ISEG PERU SAC estará entre las 10 primeras empresas de Servicios de Seguridad y Vigilancia Privada en el Perú, y se posicionará como empresa rentable, moderna, brindando soluciones integrales, distinguidos por la ética profesional y comprometidos con la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.										
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales				
1. Clientes satisfechos 2. Incrementar la participación de mercado 3. Rentabilidad 4. Cultura de calidad 5. Colaboradores comprometidos	En el año 2025 la facturación de ISEG PERU SAC será de S/ 75 millones de soles. Al año 2017 la facturación fue de S/ 53 millones de soles.	Incrementar a 10% de rentabilidad sobre activos en los próximos 05 años. Al 2017 la rentabilidad sobre activos de ISEG PERU SAC fue de 3.8%.	Al 2025, tener como mínimo un 97% en el índice de satisfacción de los clientes. En la última medición realizada en el año 2017, el porcentaje de satisfacción de los clientes estuvo alrededor del 90%.	Para el año 2025, ser considerado dentro de los diez más importantes empresas que brindan servicios de seguridad y vigilancia privada en el Perú.	Para el año 2025, ISEG PERU SAC habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental.					
Estrategias						Políticas	Valores			
E3	Ampliar la cartera de clientes.	x	x		x	P1, P2, P5, P9, P10, P12, P15	- Disciplina			
E4	Realizar estrategias de penetración de mercado dirigido a sectores de mayor crecimiento. Desarrollar del área comercial que permita aprovechar las oportunidades en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	x	x	x	x	P1, P2, P5, P6, P9, P10, P11, P12, P14, P15	- Cooperación			
E6	Desarrollo de nuevos servicios que aprovechen la tecnología en segmentos del mercado que lo requieren.	x	x	x	x	P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P15	- Honestidad			
E9	Desarrollar competencia de los colaboradores.	x	x	x	x	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P11, P13, P15	- Confianza			
E15			x	x	x	P1, P2, P5, P7, P8, P9, P11, P13, P14, P15	- Compromiso			
Tablero de Control										
Perspectiva	Objetivos de corto plazo (OCP)					Indicador	Período	Código de Ética		
Misión Liderar el mercado brindando soluciones integrales de seguridad a la medida de nuestros clientes, desarrollando con ellos una relación de sociedad estratégica, con personal altamente calificado, enfocados en crecer de manera sostenible, buscando generar utilidades con responsabilidad social y favoreciendo a todos sus grupos de interés.	OCP 4.3	Desde el año 2020, utilizar el marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y página web.					Cumplimiento de implementación	Anual	- Comportamiento ético de todos los colaboradores.	
	OCP 4.4	Desde el año 2020, participar en congresos y puesta de publicidad a través de revistas especializadas y portales web de contenido.					Cumplimiento de implementación	Anual		
	Clientes	OCP 3.3	Desde el año 2020 al 2024, tercerizar un servicio de encuestas trimestrales de satisfacción al cliente mediante el uso de un call center.					Cumplimiento de implementación	Trimestral	- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
		OCP 1.5	A partir del año 2020, identificar y alquilar el espacio para la implementación de nuevas sucursales (Huaraz y Huancavelica).					Cumplimiento de implementación	Anual	
	Aprendizaje interno	OCP 3.1	A partir del año 2020, implementar procesos para la óptima atención al cliente y resolución de quejas.					Encuesta de satisfacción	1er año	- Uso adecuado de los bienes de la empresa.
		OCP 5.4	A partir del año 2020, se realizará una premiación anual en la que se reconozca a los mejores trabajadores por cada área.					Encuesta de satisfacción	Anual	
		OCP 5.2	Desde el año 2020, se implementará un plan de capacitación y refuerzo anual del personal en aspectos técnicos de gestión de la calidad.					Revalidación de certificación	Anual	- Reservar y guardar la confidencialidad de la información de la empresa.
		OCP 4.1	Lograr figurar en la lista de empresas consideradas como "Mejor lugar para trabajar" (Great Place to Work) a través de la mejora del clima laboral.					Encuesta de satisfacción	1er año	
	Financiera	OCP 4.2	Desde el año 2020, implementar planes de gestión del talento con paquetes de capacitación.					Encuesta de satisfacción	Anual	- Escuchar a nuestros clientes y atender sus necesidades inmediatamente.
		OCP 1.2	Incrementar la tasa de crecimiento en ventas interanual de 10% a 13%.					Número de clientes	Anual	
OCP 1.3		Facturar el 1% anual de ventas totales en un servicio enfocado en el segmento de clientes privados de bajo costo y licitaciones al sector público.					Porcentaje de ventas	Anual	- Promover la disciplina y las buenas costumbres dentro de las instalaciones de la empresa.	
OCP 1.4		Facturar el 2% anual de ventas totales en un servicio enfocado en los sectores de minería y petróleo.					Porcentaje de ventas	Anual		
OCP 2.1		A partir del año 2020, reducir anualmente los gastos administrativos y de ventas en un 2%.					Utilidad neta	Anual	- Equidad y transparencia en los procesos de contratación y promoción de personal.	
OCP 2.2		Desde el año 2020 al 2024, se revisará, analizará y se restructurará la política de costos, mediante la revisión del margen de beneficio de los servicios.					Utilidad neta	Semestral		
Procesos internos	OCP 2.3	Desde el año 2020 al 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión financiera y contable de la organización.					Cumplimiento de implementación	Trimestral		
	OCP 1.1	Implementación de un área de marketing y ventas que desarrolle políticas e investigación de mercado que permita captar nuevos clientes.					Cumplimiento de implementación	1er año	- Reconocimiento al capital humano.	
	OCP 3.2	A partir del año 2020, implementar un plan anual de capacitación y evaluación del personal en función a objetivos claros.					Cumplimiento de implementación	Anual		
	OCP 3.4	Desde el año 2020, capacitar al personal de RRHH para que rediseñe sus procesos internos de selección de personal mediante el feedback continuo.					Cumplimiento de implementación	Anual		
	OCP 3.5	Desde el año 2020, implementar un área de planificación y control de servicios.					Cumplimiento de implementación	1er año		
	OCP 3.6	Desde el año 2020, desarrollar un plan de reclutamiento y selección sobre la base de un plan de competencias generado por RRHH.					Cumplimiento de implementación	1er año		
	OCP 2.4	A partir del 2020, estandarizar y optimizar de los procesos internos mediante la implementación de manuales de organización y funciones de cada área.					Cumplimiento de implementación	Anual		
	OCP 2.5	Desde el año 2020 al año 2024, contratar trimestralmente de un auditor externo para la revisión de procesos en cada una de las áreas de la organización.					Cumplimiento de implementación	Trimestral		
OCP 5.1	A partir del año 2020 al 2021, implementar y obtener la certificación de calidad ISO 9001.					Certificación	1er año			
OCP 5.3	A partir del año 2020, se implementará un sistema de gestión del desempeño.					Encuesta de satisfacción	1er año			
Recursos Asignados	Dentro de los recursos que se tienen que definir, se tienen a los tangibles, que están referidos a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; los intangibles referidos a tecnología, reputación y cultura organizacional y humanos referidos a liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación.									
Estructura Organizacional	La estructura debe soportar a la estrategia. Se requiere hacer cambios en su estructura organizacional, creando tres nuevas áreas con funciones claves para el éxito del cumplimiento del desarrollo de las estrategias retenidas									
Planes Operacionales										

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadrosanuales-historicos.html>
- Banco Central de Reservas del Perú. (2018). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2.^a ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México DF, México: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo N°1127. Decreto Legislativo que crea la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil – SUCAMEC. Presidencia de la República (2012).
- Fernández, L. (2015, 19 de octubre). Corrupción y falta de valores, las causas de la inseguridad. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/corrupcion-falta-valores-causas-inseguridad-232618>
- Gbegnedji, G. (2017). Gestión del cambio asociado a proyectos. Recuperado de <https://www.gladysgbegnedji.com/gestion-del-cambio-asociado-a-proyectos/>
- ISEG PERU S.A.C. (2017). *Organigrama*. Lima, Perú: Autor
- ISEG PERU S.A.C. (2019). Empresa. Recuperado de <http://www.iseg.pe/es/company/mission>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D. F., México: Pearson.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Leturia, C., Lagos, J. & Ruidias, M. (2016). *Calidad en las empresas del sector de seguridad privada en la ciudad de Lima* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, Lima, Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, Ernst & Young, & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

PerúRetail. (2017). *Perú mantiene liderazgo de desarrollo en el sector retail en América Latina*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-liderazgo-desarrollo-sector-retail-america-latina/>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Santiago de Chile, Chile: Harvard Business Review.

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

Explosivos de Uso Civil. (2019). *Dispositivos generales*. Recuperado de

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

The Heritage Foundation. (2019). *Index of economic freedom*. Recuperado de

https://www.heritage.org/index/pdf/2019/book/index_2019.pdf

Torres, A. (2018). *Las encuestas top del 2028*. Recuperado de

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-01/las_encuestas_top_del_2018.pdf