

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**COMERCIALES**



Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y  
aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

AUTOR

Ingrid Fiorela Castillo Gonzales

ASESOR

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Morropón, Perú

2024

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES**



Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y  
aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

Carmen del Pilar Enciso Enriquez

**ASESOR**

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2024

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Ingrid Fiorela
Apellidos	Castillo Gonzales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	70866602
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Teodoro Emilio
Apellidos	Flores Ballesteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08612078

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	Lopez Bravo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	adquisición, liquidez, cobranza.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración y Negocios Internacional
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	413316

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Carmen del Pilar
Apellidos	Enciso Enriquez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	47254663
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Teodoro Emilio
Apellidos	Flores Ballesteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08612078

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	Lopez Bravo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	adquisición, liquidez, cobranza.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	411026

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**

**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

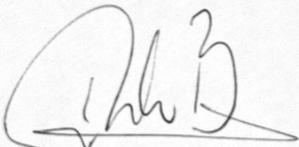
**ACTA N° 029-2024-ADM. Y NEG. INTL.**

Siendo las 10:40 horas del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027”** presentada por el bachiller **CASTILLO GONZALES, INGRID FIORELA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
“Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027”	Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio.	<b>16 (Notable)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue **APROBADO**. Por **UNANIMIDAD** por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.

  
Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
MIEMBRO

  
Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
MIEMBRO

  
Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio  
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

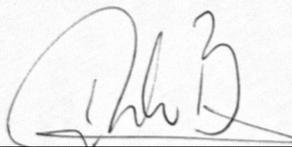
ACTA N° 103-2024-CONT.

Siendo las 10:40 horas del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027”** presentada por el bachiller **ENCISO ENRIQUEZ, CARMEN DEL PILAR**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

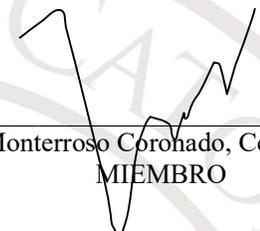
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027”	Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio.	<b>15</b> <b>(Bueno)</b>

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue **APROBADO**. Por **UNANIMIDAD** por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
MIEMBRO



Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
MIEMBRO



Dr. Flores Ballesteros, Teodoro Emilio  
PRESIDENTE

**Anexo 2****CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, 01 de agosto del 2024

Señor,

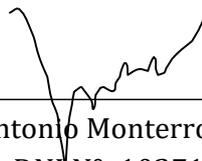
William Amadeo Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: "**Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2027**", presentado por **ENCISO ENRIQUEZ, CARMEN DEL PILAR** (código de estudiante y DNI) para optar el título profesional de **Contador Público** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 9%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



César Antonio Monterroso Coronado

DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, 01 de agosto del 2024

Señor,

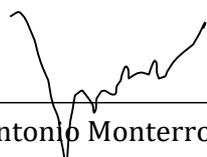
William Amadeo Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **“Adquisición de Carseg S.A. para la expansión de mercado y aumento de ingresos en Hermes S.A. del 2023-2026”**, presentado por **CASTILLO GONZALES, INGRID FIORELA** (código 2018101407 y DNI 70866602) para optar el título profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 9%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



\_\_\_\_\_  
César Antonio Monterroso Coronado  
DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi investigación a Dios y a mis padres, por el apoyo brindado en todo momento, por la paciencia y el amor familiar.

Ingrid Fiorela Castillo Gonzales

Esta investigación está dedicada a Dios, que siempre está presente en mis días; a mi familia, que en todo momento me han brindado su apoyo en estos meses de trabajo de investigación y siempre ha estado para alentarme.

Carmen Del Pilar Enciso Enriquez

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la universidad por la oportunidad brindada en la implementación de esta nueva modalidad de tesis, ya que permite que muchos bachilleres puedan obtener la oportunidad de estar cerca al tan anhelado título profesional; asimismo, al profesor Cesar Monterroso, por sus conocimientos y asesorías brindadas en cada sesión impartida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
Capítulo 1. Problemática empresarial .....	14
1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática .....	14
1.1.1. Análisis externo de Hermes Transportes Blindados.....	15
1.1.2. Análisis interno .....	20
1.1.3 Análisis externo de Carro Seguro Carseg .....	35
1.1.4 Análisis interno de Carro Seguro Carseg.....	40
1.2. Formulación del problema empresarial .....	43
1.2.1. Problema general.....	43
1.2.2. Problema específico.....	43
1.3. Justificación de la investigación.....	44
1.3.1. Justificación operativa .....	44
1.3.2. Justificación económica.....	45
1.4. Objetivos de la investigación .....	45
1.4.1. Objetivo general .....	45
1.4.2. Objetivo específico.....	45
Capítulo 2. Marco teórico.....	47
2.1. Antecedentes del estudio .....	47
2.1.1. Internacionales .....	47
2.1.2. Nacionales.....	48
2.2 Base teórica de la investigación .....	50
2.2.1 Definición de estrategias.....	51
2.2.2 Contabilización .....	52
2.2.3 Aspectos tributarios.....	54
2.3. Base legal.....	54
2.3.1. Bases legales en el Perú.....	54

2.3.2. Bases legales en el Ecuador .....	56
2.4. Marco conceptual de la situación problemática.....	57
2.4.1 Diversificación .....	57
2.4.2 Ingresos.....	57
2.4.3 Liquidez .....	57
2.4.4 Obligaciones financieras.....	57
2.4.5 Obligaciones de pago .....	58
2.4.6 Integración vertical.....	58
2.4.7 Adquisición .....	58
Capítulo 3. Metodología.....	60
3.1. Hipótesis de investigación .....	60
3.1.1. Hipótesis general .....	60
3.1.2. Hipótesis específica .....	60
3.2. Variables e indicadores de medición.....	60
3.2.1. Variable independiente .....	61
3.2.2. Variable dependiente .....	61
3.3. Tipo y diseño de la investigación.....	62
3.3.1. Diseño de la investigación .....	62
3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	62
3.4.1. Lluvia de ideas .....	63
3.4.2. Análisis de documentos .....	63
3.4.3. Análisis de procesos .....	63
3.5. Selección y análisis de los datos .....	63
3.5.1 Utilitarios de procesamiento de datos.....	64
3.5.2 Técnica de presentación de datos .....	64
3.5.3 Análisis e interpretación de datos.....	65
Capítulo 4. Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición .....	66
4.1. Descripción de la empresa adquiriente.....	66
4.1.1. Antecedentes de la empresa .....	66
4.1.2. Clientes .....	67
4.1.3 Cultura organizacional.....	69
4.2 Análisis interno .....	69
4.2.1 Misión, visión y valores organizacionales.....	69
4.2.2 Segmentación (unidades de negocio) .....	71
4.2.3. Propuesta estratégica de integración de la adquisición .....	72
4.3. Análisis externo.....	73
4.3.1. Proveedores.....	73

4.3.2. Competidores .....	73
4.3.3 Análisis Pestel .....	74
4.4. Determinación Cuantitativa de la problemática empresarial.....	86
4.4.1. Identificación de la problemática empresarial (Ishikawa).....	86
4.4.2. Monetización de la problemática empresarial .....	87
4.5. Operación estratégica de adquisición .....	89
4.5.1. Naturaleza y motivos de la adquisición .....	89
4.5.2. Análisis de la empresa adquirida.....	90
4.5.3. Visión cuantitativa de la adquisición (BSC).....	93
4.5.4. Triángulo estratégico .....	93
4.5.5 Triángulo estratégico de adquisición.....	95
4.5.6. Directrices estratégicas y objetivos de desempeño. ....	97
4.5.7. Monetización financiera de la adquisición (Precio objetivo-términos de compra).....	100
4.6. Ejecución del plan de adquisición.....	101
4.6.1 Presupuesto del plan de tesis de ejecución .....	101
4.6.2 Cronograma de actividades.....	102
4.6.3. Evaluación FODA de la adquisición .....	102
4.6.4. Mapa estratégico de la adquisición .....	103
4.6.5. balance scorecard de la adquisición .....	106
4.6.6. Proyección de estados financieros de la adquisición.....	110
4.6.7. Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición .....	118
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....	126
5.1. Conclusiones .....	126
5.2. Recomendaciones.....	127
Referencias bibliográficas .....	129
Anexos.....	147
Anexo 1. Matriz de consistencia-Tesis estratégica de adquisición.....	147
Anexo 2. Matriz FODA.....	149
Anexo 3. Tema estratégico 1. Diversificación.....	152
Anexo 4. Tema estratégico 2. Ingresos .....	153
Anexo 5. Proyección del estado de resultados de Carro Seguro Carseg S.A.....	154
Anexo 6. Proyección del balance general de Carro Seguro Carseg S.A.....	154
Anexo 7. Cálculo de flujo de caja libre de Carro Seguro CARSEG S.A.....	154
Anexo 8. Proyección de parámetros Carro Seguro Carseg S.A. ....	155
Anexo 9. Cronograma de emisión de bonos Bullet Carro Seguro CARSEG S.A.....	155
Anexo 10. Oferta mediante subasta Holandesa Carro Seguro Carseg S.A. ....	155
Anexo 11. Pago de una comisión al inicio de la inversión. Carro Seguro Carseg S.A.....	156

Anexo 12. Pago de Upfront Carro Seguro Carseg S.A. ....	156
---	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis interno.....	21
Tabla 2. Matriz EFI.....	34
Tabla 3. Composición de ingresos Hermes 2022-2021.....	72
Tabla 4. Identificación de las oportunidades y amenazas .....	75
Tabla 5. Matriz EFE.....	85
Tabla 6. Monetización anual.....	87
Tabla 7. Beneficiario final de accionistas/socios .....	91
Tabla 8. Ratios financieros .....	92
Tabla 9. Datos de la empresa de adquisición.....	99
Tabla 10. Términos de compra de la empresa Carro Seguro Carseg S.A.....	99
Tabla 11. Presupuesto del plan de tesis.....	101
Tabla 12. Cronograma del plan de ejecución .....	102
Tabla 13. Impacto valorizado de las dimensiones sobre el tema estratégico .....	103
Tabla 14. Flujo de caja libre histórico expresado en millones de dólares.....	113
Tabla 15. Razones históricas de la empresa ecuatoriana Carro seguro Carseg.....	114
Tabla 16. Valoración de la empresa por adquirir en millones de dólares .....	117
Tabla 17. Emisión de bonos en dólares.....	120
Tabla 18. Presupuesto de capital para la adquisición.....	122
Tabla 19. Indicadores de la adquisición .....	123
Tabla 20. Ratios de adquisición.....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesamiento y presentación de los datos para la adquisición.....	64
Figura 2. Ishikawa.....	87
Figura 3. Actividades para la mejora .....	88
Figura 4. Triángulo de estrategia .....	95
Figura 5. Triángulo de estrategia de adquisición.....	97
Figura 6. Mapa estratégico .....	105

## RESUMEN

La investigación identificó el problema de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.C. en base a información pública recolectada de distintas plataformas digitales, siendo esta la Superintendencia de Mercado de Valores de Lima, Mercado de Valores de Quito, tesis, revistas, libros y página web de las empresas involucradas.

El problema de Hermes está relacionado al flujo de efectivo que influye en las obligaciones a corto plazo. Por ende, el índice de liquidez ha ido en descenso a partir del año del 2020, debido a la coyuntura del COVID-19.

El desarrollo se enfoca en la adquisición de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. - Ecuador, mediante la estrategia vertical hacia atrás, donde se traza una investigación de tipo longitudinal. Se describe y analiza los datos financieros del 2019-2022, que va a permitir proyectarse al 2027, haciendo uso de la variable independiente: diversificación; y dependiente: ingresos.

Finalmente, mediante el análisis y adquisición de la empresa ecuatoriana, se determinó que el proyecto es viable para realizar la estrategia de adquisición de la empresa en marcha Carro Seguro Carseg S.A., con un precio de \$14 millones como resultado del método de flujo de caja descontado.

**Palabras clave:** adquisición, liquidez, cobranza.

## ABSTRACT

The investigation identified the problem of the company Hermes Transporte Blindados S.A.C. based on public information collected from different digital platforms, this being the Superintendencia de Mercado de Valores de Lima, Mercado de Valores de Quito, theses, magazines, books and the website of the companies involved.

Where Hermes' problem is related to the cash flow that influences short-term obligations, therefore, the liquidity index has been decreasing since 2020, due to the Covid-19 situation.

The development focuses on the acquisition of the company Carro Seguro CARSEG S.A.-Ecuador, through the vertical backward strategy, where a longitudinal investigation is carried out; The financial data for 2019-2022 is described and analyzed, which will allow projections to 2027, using the independent variable: diversification, and the dependent variable: income.

Finally, through the analysis and acquisition of the Ecuadorian company, it was determined that the project is viable to carry out the acquisition strategy of the ongoing company Carro Seguro CARSEG S.A., with a price of \$14 million resulting from the free cash flow method.

**Keywords:** acquisition, liquidity, collection.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se propone realizar una investigación, cuya finalidad es proponer a Hermes Transportes Blindados S.A. la adquisición de una empresa en marcha de origen ecuatoriana de servicios de sistemas de seguridad denominada Carro seguro Carseg S.A. En algunas partes de la presente investigación, se nombrará como Carseg, dicha adquisición consiste en el 100% de su propiedad, permitiendo realizar los cambios necesarios para la rápida operatividad de la empresa.

El mercado de servicios en el Perú está compuesto por dos principales empresas que ofrecen servicios de transporte y custodia de valores que son Hermes y Prosegur, donde esta última empresa posee actividades en el exterior. Se entiende que Hermes posee, en cada una de sus unidades de negocio, diferentes competidores en el mercado peruano.

La información recolectada se hizo de páginas web, documentos, entrevistas, libros, y la superintendencia de mercado de valores. Todo ello permitió analizar la empresa por adquirir y valorarla, además de conocer cuáles eran las amenazas y debilidades que podrían incidir en la decisión de compra de dichas empresas.

Además, el principal problema es la falta de solvencia a corto plazo debido al aumento de los días de crédito. Esto se convirtió en un condicionante para que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, aumentando sus cuentas por cobrar. Por eso, la adquisición contribuye a una mejora en la gestión de cobranza, logrando aumentar la liquidez de la empresa.

Es necesario resaltar que dicha adquisición permite tener una mayor solidez en el mercado latinoamericano y el desarrollo de las unidades de negocio; además, disminuye los costos en las unidades móviles y tecnologías, indispensables para las actividades de Hermes, trayendo consigo innovación y excelencia operativa que las empresas buscan.

## Capítulo 1. Problemática empresarial

Hermes Transportes Blindados S.A. es una empresa que se ha posicionado en la conciencia del cliente como “un camión azul blindado”; es decir, se le reconoce por su logística de valores. Además, tiene como resultado el 82.65% de sus ingresos, seguido de la unidad de canales y la logística de documentos con un 5.03% (Roja Andia, 2022). Respecto a los ratios económicos de Hermes, se demuestra que posee una eficiencia financiera con un ratio de liquidez de 1.21. A pesar de ello, esta empresa no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, ya que, para el índice de solvencia las deudas, superan el patrimonio (Hermes Transporte Blindados, 2023). Por otro lado, en el mercado peruano, existen empresas de seguridad: 491 autorizadas a nivel nacional y 1915 constituidas bajo la actividad de investigación y seguridad (Blinsecur, 2022). Dichas empresas del rubro deben supervisar el desarrollo de las actividades del personal de seguridad y contar con la infraestructura y el equipamiento adecuados para el resguardo, custodia y almacenamiento. Debido a que Hermes posee muchos competidores en cada unidad de negocio, es importante la expansión a nuevos mercados.

Por ende, se adquiere Carro Seguro, una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicio de sistemas de seguridad y equipos con un total de 7006 vehículos recuperados (Hunter, S.f.). Ello la convierte en una empresa atractiva en cuestión de tecnología y seguridad. El motivo de la adquisición es incursionar en un nuevo mercado, permitiendo la expansión, ya que el mercado peruano posee muchas empresas, brindando los mismos servicios, además de convertirse en la empresa proveedora de Hermes con respecto a sus unidades, así como el transporte y la custodia de valores, por lo que la estrategia de adquisición será vertical hacia atrás.

### 1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

La presente investigación tiene como principal objetivo estudiar una de las principales empresas de custodia de valores del país. Para ello, se analizó distintos factores externos como

resultados variables para su estudio, lo que va a permitir encontrar una mejor proyección de lo que necesita la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. para su mayor crecimiento y diversificación.

### ***1.1.1. Análisis externo de Hermes Transportes Blindados***

**1.1.1.1 Panorama económico.** El comportamiento del PBI a nivel nacional, para el sector transporte de carga por carretera con CIIU 6023 de la empresa Hermes transporte blindados S.A. que se registra en la Superintendencia de Mercados y Valores, muestra un crecimiento para el 2023, ya que, en el 2022, se registró una disminución de actividad en el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, debido a las constantes protestas en el país. Eso trajo como consecuencia el bloqueo de carreteras y perjuicios en este sector. A pesar de ello, este sector se viene recuperando 8.8% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Por eso, se estima un crecimiento para los siguientes años.

Este problema se afrontó durante la pandemia COVID-19 y aumentó la necesidad de los servicios de seguridad y traslado de valores a causa de la situación política y económica. Actualmente, con el aumento de la delincuencia, se permitió seguir adelante y tener ingresos en aumento. Por eso, la participación de Hermes Transportes Blindados S.A. tuvo un 6,4% del negocio respecto al 2021, representando la unidad logística de valores el 77% de la actividad de la empresa. Sus activos para el 2022 son S/ 1,578 millones, en el que el 92% es activo fijo (S/ 246 millones) e intangible. Su pasivo asciende a S/ 876 millones, de los cuales 582 millones son obligaciones financieras, y la diferencia es del impuesto a la renta diferida; mientras que el “patrimonio neto de la empresa fue de S/ 703 millones, por tanto, el capital social representó S/ 87.3 millones; el capital adicional, S/ 526 millones; la reserva legal, S/ 17.5 millones y los resultados acumulados, S/ 72 millones” (Hermes Transporte Blindados, 2023). Dichos servicios fueron indispensables a los sectores que están dirigidos.

### **1.1.1.2 Análisis de los lugares geográficos críticos de los sectores de la industria**

El análisis de los lugares geográficos donde se desempeña y se rodea la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. es parte de las variables externas que podría afectar el buen desempeño de dicha empresa. Cada punto detalla cómo estas involucran y de qué forma se puede persuadir para que no interfiera en su desempeño frente a estos factores externos.

**1.1.1.2.1 Competencia en el mercado.** Esta variable integra a todas las empresas de servicios de transporte de valores y mayor cuantía, las que se dediquen a la mensajería, la logística de documentos y el recaudo de ATM. Las empresas buscan brindar una gestión de riesgos óptima a los clientes en cada unidad de negocio, aunque también se los ofrece los competidores. En el mercado peruano, el principal competidor es la empresa Prosegur S.A., siendo esta de origen español con distintas sedes en América Latina.

La competencia existe en todas las unidades de negocio, debido a la alta demanda de los servicios y las pocas barreras de entrada. A pesar de ello, Hermes Transportes Blindados S.A. posee clientes fidelizados que confían en su trabajo. Los siniestros ocurridos han sido una minoría. Un ejemplo de ello fue el asalto a mano armada de 200 mil soles en la ciudad de Jaén (Hermes Transporte Blindados, 2023). A partir de ese momento, la empresa mejoró los procesos para prevenir algunas contingencias y sean abordadas sin perjuicio al cliente. Esto se debe a que Hermes brinda una póliza de seguros a todos los servicios que pueda ofrecer.

A pesar de ello, no existe mucha diferenciación con respecto a la competencia directa e indirecta. Su competencia directa es la compañía de seguridad Prosegur S.A. que brinda servicios a los hogares de anti-sabotaje, anti-intrusión, inhibición, mediante tecnología supervisada por profesionales especializados en seguridad y el monitoreo de las 24 horas del día y los 365 días del año. Para las empresas y negocios, se brinda los servicios de logística de valores y gestión de efectivo, administración de tesorería, ventanilla y oficinas, gestión integral de cajeros automáticos, y el *cash today* que automatiza el proceso de recaudo de la empresa, protección contra incendio, distribución de tarjetas, compra de deudas en los sectores de banca

y finanzas, supermercados y *retail*, y estaciones de servicio (Compañía de Seguros Prosegur S.A., S.f.). Es decir, solo se diferencia por una unidad de negocio que es la del servicio de alarmas.

**1.1.1.2.2 Competencia potencial.** La competencia potencial involucra a empresas que ofrecen servicios de logística de valores, canales, y documentos; por tanto, la amenaza de los competidores potenciales depende del nivel de las barreras de entrada que existen en el sector.

En el giro comercial de empresas de transporte, custodia y administración de numerario (ETCAN), solo compiten dos empresas conocidas como Prosegur y Hermes, a pesar de que, en el 2022, las barreras de entrada disminuyeron, considerando que solo se necesitaba el 30% del capital mínimo para constituirse como una empresa en este giro comercial (Terranova, 2022).

En el sector transporte de carga por carretera, las barreras que existen son pocas. Por eso, es posible el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, el equipo con el que cuenta la empresa en estudio es profesional; además, cuenta con tecnología innovadora y competitiva (Terranova, 2022). La empresa ingresante, entonces, podrá competir con innovación tecnológica, lo que no sería una ventaja ante nuevos competidores.

Por otro lado, sus proveedores le brindan bolsas de seguridad, cerraduras, cofres, vidrios y cerrojos de seguridad, ya que son sus principales importaciones de la empresa (Veritrade, 2023). Si analizan diversificar su negocio, podrían, en un futuro, ser competencia de Hermes si es que estos proveedores incursionan en nuestro país

**1.1.1.2.3 Poder de los clientes.** Los clientes tienen el poder de influir directamente en las empresas sobre los precios y la calidad del producto o servicio. A pesar de ello, Hermes Transportes Blindados S.A. cotiza sus servicios de acuerdo con el valor que resguardará y transportará. Aquí no hay competencia de precios para la empresa, sino qué tan importante y valioso es para el cliente el bien. Así es como trabaja Hermes según el gerente comercial Enrique Mejía (Perú Retail, 2022). A pesar de esto, reconoce que le falta incursionar en las

nuevas plataformas de pago.

**1.1.1.2.4 Poder de los proveedores.** Los proveedores son considerados una amenaza cuando poseen la capacidad de imponer el precio o, incluso, reducir la calidad del producto. Entre los proveedores que Hermes realiza mayor importación, se encuentra Nelmar (50,400 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos), Alberto Cadavid R y CIA S.A. (154,050 unidades de bolsa impresa biodegradable para seguridad de bultos), y C.H. Robinson worldwide canada. Asimismo, LTD (64,800 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos), es un factor cuyos precios del servicio pueden variar y aumentar (Veritrade, 2023).

### **1.1.1.3 Tendencias tecnológicas, de recursos humanos, políticas, sociales, y jurídicas**

El análisis de estas cinco variables permite tener un mejor entendimiento de estos factores externos y cómo cada una influye en la actualidad para la investigación de la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. Además, permite comprender cómo afecta a su crecimiento o estancamiento, ya que son factores que complementa a los mencionados factores netamente externos y difícil de vigilar como las bases legales, la política. Asimismo, se puede verificar cómo se encuentra la sociedad y de qué forma esta puede repercutir, en un futuro, el plan estratégico, de la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C., ya que todo apunta a cómo se encuentra el país, y si estas bases legales son flexibles o duras para el ente externo de adquisición.

**1.1.1.3.1 Tendencias tecnológicas.** La innovación tecnológica ha sido de gran impacto para las empresas. Si no están en constante innovación, puede que salgan de mercado. Estar en constante actualización en tecnología le permite mejorar la calidad de los productos y servicios que pueden brindar.

Con respecto a la innovación, se va mejorando a nivel de país. Aún falta mucho para ser óptimos en este índice, ya que no todas las regiones y pueblos de nuestro Perú poseen

internet y las empresas pequeñas no se arriesgan a adquirir tecnología. Eso significa una amenaza. Por otro lado, las empresas dedicadas a la logística de valores, documentos y canales han innovado y adquirido equipos blindados para mejorar su infraestructura.

En ese sentido, la tecnología de la información también es importante, ya que, dentro de los servicios que brinda la empresa Hermes Transportes Blindados S.A., este ha mostrado un crecimiento y avance de la automatización de la información en un 68% de las tareas realizadas por teleoperadores, asistentes estadísticos y cajeros (World Economic Forum, 2023). Eso se considera una oportunidad para la empresa en estudio por las tendencias de los recursos humanos.

El personal de Hermes cuenta con los mejores equipos de seguridad. En el 2022, hubo un robo a mano armada, por lo que la empresa invirtió S/ 16.7 millones de soles para mejorar y evitar sufrir un nuevo siniestro. Se realizaron evaluaciones, entrevista e inspección para asegurarse de contar con el personal preparado. Otra tendencia de la empresa es impulsar la equidad de género. Por eso, se incorporó espacios de diálogo con el fin de “impulsar el crecimiento personal y profesional de más mujeres”. Asimismo, se colaboró con el programa Beca Talento Digital, en el que 15 mujeres trabajadoras de la empresa Hermes están cursando una certificación para aumentar sus conocimientos técnicos en el análisis de datos para que le permitan un crecimiento profesional. Se capacitó a 3.013 trabajadores, 709 reconocimientos por la eficiencia y el valor destacado, 1823 atenciones a trabajadores por la psicóloga, 797 promociones y ascensos de personal (Hermes, 2022).

**1.1.1.3.2 Tendencias políticas.** En los últimos cinco años, se ha tenido cinco presidentes. Eso ha perjudicado la estabilidad política del país. En el 2020, nos encontrábamos en el ranking número seis de país con una estabilidad política, ausencia de violencia y terrorismo con percentil 39/100; sin embargo, en el 2022, se presentaron varias protestas en contra de la actual presidenta, lo cual redujo la actividad económica, aunque no por mucho

tiempo (Bustamante, 2023). A pesar de ello, la economía se encuentra en crecimiento porque se tienen reservas de PBI y bajos niveles de deuda pública.

Entonces, la estabilidad económica sí afecta al sector transporte de carga por vía terrestre, en especial a nuestros clientes del sector financiero, comercial y minero (Pérez y Titelman, 2018). Una mala estabilidad lo convierte en un mercado poco atractivo de inversión.

**1.1.1.3.3 Tendencias sociales.** Para el Ministerio del Interior (2021), la inseguridad ciudadana ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Todo ello desalienta las inversiones y la actividad empresarial, ya que los actos de delincuencia no solo perjudican al ciudadano, también a las empresas. La delincuencia se centra en mayor cantidad en Lima Metropolitana (34,1% respecto al 2022). El aumento de la inseguridad ciudadana es considerado una oportunidad para las empresas del sector. Hermes Transportes Blindados S.A. tiene como principal rubro la gestión de riesgos, lo que resulta llamativo a futuros clientes que buscan custodiar este principal activo (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2022). Por otro lado, este aumento de inseguridad resulta deficiente en las transacciones de dinero, lo que dificulta la actividad económica de los clientes de Hermes.

**1.1.1.3.4 Tendencias jurídicas.** Las tendencias jurídicas de la empresa con respecto a la ley de Seguridad y Salud en el Trabajo se establecen en base a la Ley N.º 29783, ya que se impulsa la mejora continua, el cumplimiento de las normas y disposiciones legales vigentes. De ese modo, se obtuvieron cero accidentes fatales en el 2022; y, respecto a la sostenibilidad, Hermes ganó la medalla EcoVadis, colocándola en el top 3 del sector (Hermes Transporte Blindados, 2023). Se demuestra, entonces, sus buenas prácticas laborales y derechos humanos, el compromiso con el medio ambiente y la buena ética empresarial

## **1.1.2. Análisis interno**

El análisis interno de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. es un diagnóstico de las capacidades relacionadas al área funcional. La finalidad es conocer si las actividades son

realizadas de manera adecuada y que estén encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa. Para identificar las fortalezas, se estableció el criterio de si la variable favorece y destaca a la empresa se considera fortaleza. Si la variable se realiza de manera deficiente dentro de la empresa y la perjudica, se considera una debilidad (Flores, 2021). Por eso, el objetivo consiste en conocer los factores que son una fortaleza y una debilidad en la empresa de estudio.

**Tabla 1**

*Análisis interno*

Factores y variables	Perfil de análisis interno										
	Debilidad				Normal			Fortaleza			
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
A: Gestión											
1. Imagen de la institución								x			
B: Factores de servicio y calidad											
1. Diferenciación del servicio					x						
2. Diversidad del servicio								x			
3. Servicio de atención al cliente							x				
C: Factor de comercialización											
1. Investigación de mercado					x						
2. Planeación del servicio							x				
3. Promoción y publicidad					x						
4. Logística de los servicios (Distribución)								x			
D: Factor investigación y Desarrollo											
1. Investigación y tecnología						x					
E: Factor de investigación y tecnología											
1. Uso de capacidad								x			
2. Localización de la instalación									x		
3. Gestión de Calidad							x				
F: Factor producción y tecnología											
1. Capacitación al personal							x				
2. Competencia del personal								x			
3. Clima laboral								x			
4. Salario al personal				x							
5. Incentivo al personal									x		
G: Gestión financiera											
1. Niveles de rentabilidad							x				
2. Niveles de liquidez				x							
3. Niveles de endeudamiento			x								
4. Niveles de cobranza				x							

*Nota.* Datos tomados de la memoria anual de Hermes Transportes Blindados (2023).

### **1.1.2.1. Gestión**

Se define, por distintos autores e investigaciones, así como en plataformas web, como asumir alguna responsabilidad ante algún acto de administrar. Asimismo, en relación a su realización hasta la finalización, su objetivo es la mejora de los resultados de la empresa o ente involucrado (Mendoza & Moreira, 2021).

**1.1.2.1.1 Imagen de la institución.** Este factor es considerado como una fortaleza para el sector de la empresa, debido a que posee una buena imagen y reputación empresarial. Esto se ve reflejado en el aumento de la cartera de clientes, ya que posee 1200 clientes en el 2022; además comprende empresas grandes, aumento de sus ingresos en 6.4% respecto al 2021 y una participación en el sector minería del 90% (Hermes Transporte Blindados, 2023). Por eso, ha logrado poseer la confianza de sus clientes, ya que, como parte de sus operaciones, brinda pólizas de seguro en todos sus servicios brindados.

Por otro lado, el gerente de marketing de la empresa Hermes, Enrique Mejía, declaró en una conferencia que la empresa busca ser conocida como la mejor, en administración de riesgos, pero la mayor parte del mercado cuando escuchan hablar de Hermes solo la reconocen como un camión blindado (Roja Andía, 2022). Por ende, se entiende que es necesario aplicar una estrategia de posicionamiento para que sea reconocida por el lado más humano de la marca.

### **1.1.2.2. Factor servicio y calidad**

La empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. se ha diferenciado de la competencia por sus cinco unidades de negocios, unidades de servicios que se brindan en todo el territorio peruano. En el año 2022, Hermes, por primera vez, se logró certificar con su programa de sostenibilidad. El reconocimiento fue con una medalla de oro, y fue entregada por la calificadora internacional EcoVadis (Hermes, 2022). Dicha plataforma es “calificadora de sostenibilidad empresarial, evalúa el desempeño de las organizaciones en temas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa” (Csr Staff, 2023). Lo que lo diferencia de

la competencia es su alta calidad del servicio.

**1.1.2.2.1 Diferenciación del servicio.** Hermes se diferencia de la competencia indirecta en los tres servicios de logística, mientras que las demás empresas solo brindan servicios de una o dos unidades de negocio que posee Hermes, mientras que su competencia directa es Prosegur S.A. Esta brinda los mismos servicios que la empresa en cuestión, diferenciándose en los servicios de seguridad y vigilancia en el hogar, mediante alarmas y cámaras (Prosegur Activa Perú S. A, S.f.). Hermes hace la diferencia en su logística de documentos, ya que ambas empresas compiten en el mismo mercado, pero se diferencian por sus unidades de negocio.

**1.1.2.2.2 Diversidad del servicio.** La diversidad en los servicios ofrecidos se debe a los clientes que se encuentran en el sector financiero, comercial, en el sector minería y las empresas Pymes. Así, se permite brindar servicios a la pequeña, mediana y gran empresa, adaptándose a sus necesidades, así como gestionar riesgos. Asimismo, no ha incursionado en otros rubros de seguridad como alarmas, llaveros, rastreo en tiempo real mediante satélites, lo que tendría un impacto en el posicionamiento del mercado (Hermes Transporte Blindados, 2023). En consecuencia, la diversidad del servicio se debe a las necesidades de los clientes.

**1.1.2.2.3 Servicio de atención al cliente.** Hermes Transportes Blindados S.A. brinda servicios de atención al cliente de manera efectiva, ya sea en la logística de valores, canales y de documentos. Con la amabilidad, el profesionalismo y la seriedad que caracterizan a la empresa, se brinda soluciones al sector financiero, comercial, pymes y minería, atendiendo mediante su página web [hermes.com.pe](http://hermes.com.pe), en sus redes sociales de Facebook, YouTube y LinkedIn. Su principal canal de atención es vía telefónica 01 617 4004, y su correo electrónico [sac@hermes.com.pe](mailto:sac@hermes.com.pe) (Hermes Transportes Blindados S.A, s.f.). Esto permite una mayor interacción con el cliente y brindar una solución a las incidencias con una gestión en el menor tiempo posible.

### **1.1.2.3 Factor de comercialización**

El factor comercialización es el “conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento del productor hasta que llega al consumidor final” (Gestión Empresarial Táctica y Operativa, 2018). Este factor será clave para que la realización y la entrega del servicio se brinde de forma exitosa en la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C.

**1.1.2.3.1 Investigación de mercado.** Hermes es una empresa líder en el sector gestión de riesgo con 37 años de experiencia en el mercado. Al respecto, los índices de delincuencia han ido en ascenso; por eso, el sector se ha expandido a nivel nacional. Según Acatitla (2021), el transporte de valores "es un servicio que permite a los bancos, comercios y empresas transferir los riesgos inherentes a esta actividad, que tiene como finalidad el trasladar de manera eficiente y segura su dinero y objetos de valor, mediante mecanismos especializados". La operación del servicio contempla el cuidado del personal, y de los valores del cliente. En cuanto a los servicios que brinda Hermes, se cuenta con tecnología que busca ofrecer altos estándares de calidad.

**1.1.2.3.2. Planeación del servicio.** En la actualidad cuenta, Hermes con cinco unidades de negocio: logística de valores, canales, documentos, smart security y hermeticase, y el servicio de outsourcing en gestión de cajas. Asimismo, cuenta con clientes de diversos sectores como financiero, comercial, servicios y mineras, después de haber pasado la peor crisis sanitaria, política y social. Como empresa, le tocó adaptarse a la nueva normalidad, viendo oportunidades en las nuevas modalidades de negocios, así como los e-commerce. Así, se pone en marcha la nueva línea de negocios de Hermes Última Milla (Hermes Transporte Blindados, 2023). Esta nace a través de nuevas formas de compras digitalizadas, productos que son comprados a la micro, pequeña y mediana empresa. Por ello, Hermes va a actuar como socio estratégico brindando confianza y seguridad que lo caracteriza para garantizar las entregas de

los productos con todos los estándares de calidad.

Si bien ha sido una estrategia bien pensada, aún todavía falta mejorar y complementar con algún tipo de app que muestre a tiempo real el estado y traslado de estos productos. Siendo este mercado nuevo y novedoso, no es el único, ya que encontramos los transportes motorizados como Globo, Urbanes, Olva Courier, Scharff, otros (Hermes Transporte Blindados, 2023). Por eso, este servicio ha permitido incorporar a la empresa como un socio estratégico de distribución.

**1.1.2.3.3 Promoción y publicidad.** En el país, se realizan millones de transacciones de dinero en efectivo y la empresa Hermes es parte del proceso. Por ende, este trabajo ha dado como resultado que la empresa Hermes gane la confianza de sus clientes y de todo un país. Su principal frase es “confianza que nos mueve”, la que ha sido parte de su principal estrategia de marketing. Asimismo, decide renovar su identidad e “incorpora el azul, probablemente por estar asociado a la necesidad de las empresas por mostrar una imagen que represente calma y confianza” (Vizcaino, 2023). Este color es distintivo para la empresa; a pesar de ello, Hermes no invierte en publicidad, ya que su trayectoria ha permitido posicionarse en el mercado, situándose como una empresa que refleja confianza a sus clientes.

“En la actualidad el mundo está en constantes cambios por lo que las empresas deben adecuarse a las nuevas necesidades de los clientes, por ellos trasladamos el espíritu innovador a los uniformes, nuestra segunda piel, dándoles la bienvenida al color azul y plomo, y al rinoceronte”, explica Mirella Velasquez, CEO de Hemes (Vizcaino, 2023). El rinoceronte es un símbolo distintivo de la empresa, representando la fortaleza de Hermes.

**1.1.2.3.4 Logística de los servicios (distribución).** En la actualidad, la empresa Hermes está constantemente innovando y diversificando sus productos y servicios, con el fin de gestionar de la mejor manera sus operaciones en una realidad donde el cambio es latente. Además, Hermes brinda como empresa cinco unidades de negocios que son administradas

integralmente por “agencias y locales comerciales, a través de la atención por ventanilla, recaudo, traslado y procesamiento de dinero, así como la infraestructura, vigilancia y seguridad electrónica del local” (Hermes Transportes Blindados, s.f.).

La unidad de logística de valores es la principal actividad de Hermes y tiene como principales operaciones el traslado, recuento, autenticación y clasificación de monedas y billetes. Además de metales y joyas preciosas, y otros objetos de alto valor, ofrece el servicio de custodia de valores en bóvedas especiales, así como el abastecimiento y mantenimiento de cajeros automáticos, representando el 77% de la actividad (Hermes Transporte Blindados, 2023). Si bien la logística de valores es la principal unidad, pues va a tener como principal complemento la póliza que garantiza el 100% de los valores encomendados, va a eliminar todo riesgo que involucre la integridad y seguridad del personal y pérdidas económicas para la empresa.

La unidad de negocios de logística de canales brinda el servicio de agencias, atención en ventanilla, recaudo, manejo, traslado y procesamiento de dinero. Esta unidad de negocio brinda servicios principalmente a las entidades financieras, de servicios y comerciales, así como el *outsourcing* de posiciones de caja. Actualmente, operan 152 agencias y 285 cajeros a nivel nacional bajo esta unidad (Hermes Transporte Blindados, 2023). Estos se encuentran distribuidos a nivel de país, permitiendo un fácil acceso.

La unidad de logística de documentos brinda el servicio de traslado de documentos y paquetería de forma segura a nivel nacional a través de modernas unidades monitoreadas por GPS. Junto a ello, brinda el servicio de procesamiento de documentos, que implica la verificación de dichos documentos, digitación, digitalización y almacenamiento en caso se requiera (Hermes Transporte Blindados, 2023). Es la unidad con menores ingresos para la empresa, a pesar de trabajar minuciosamente y con profesionalismo respecto al servicio de última milla.

A esta logística de documentos, se ha sumado el servicio de Última Milla, la cual se encarga de distribuir productos adquiridos a través de la compra online (Hermes Transporte Blindados, 2023). Esta línea de negocio está dirigida a la pequeña, mediana y gran empresa para que se comercialice sus productos de forma virtual, lo cual requiere un socio estratégico para las entregas.

Hemeticase representa la solución integral e inteligente para la gestión de efectivo en los puntos de venta o recaudación. Se trata de un cofre de alta tecnología instalado con los más altos estándares de seguridad para validar y contabilizar los depósitos realizados en los negocios (Hermes Transporte Blindados, 2023). Asimismo, permite ver en línea los movimientos de efectivo y genera reportes para controles operativos y cierres contables. Esta unidad de negocio permite que los comercios de pequeña y mediana empresa puedan administrar el efectivo de sus locales de forma rápida y segura, reduciendo el riesgo ante algún siniestro. Asimismo, permite integrar los sistemas operativos y de gestión del cliente (Hermes Transporte Blindados, 2023). Esta unidad ha sido una de las mejores en tecnología, además de aportar mayor eficiencia a las empresas, ya que el trabajo en la caja ha sido muy arduo a lo largo de tiempo. Esta ha estado expuesto a robos, malos cálculos, horas extras que implica cargos laborales que asume la empresa. Esta unidad ha permitido que sus operaciones sean óptimas y mejore los tiempos de cierre de caja.

Smart security es la unidad que se enfoca en el recojo y transporte de valores de menor cuantía; por ello, está dirigida principalmente a empresas pequeñas y medianas. El recojo de dinero se hace mediante el uso de tecnología disuasiva y unidades discretas. Además, cuenta con una póliza de seguros contra todo riesgo que permite responsabilizarse por los valores transportados. (Hermes Transporte Blindados, 2023). Se encarga principalmente de la coordinación con las distintas entidades financieras para la transferencia a la cuenta bancaria de dichas empresas. Esto ha sido muy favorable para la pequeña y mediana empresa del sector

retail. Por eso, esta unidad permite que el dinero esté bajo resguardo.

#### **1.1.2.4. Factor investigación y desarrollo**

El factor refiere, en la presente investigación, cuánto es lo que invierte en desarrollo y tecnología en la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. Este factor requiere de mayor análisis y lectura, ya que se cuenta con toda la información en las distintas memorias anuales de la empresa. Por eso, se puede ver que la empresa Hermes tiene como operaciones altas inversiones que forman parte de su historia en cada memoria anual como se detalla en la investigación.

**1.1.2.4.1. Investigación y tecnología.** En el Portal de Noticias y Revista para Emprendedores (2020), se dice que “Hermes realizó inversiones por S/ 4.9 millones en el cuarto trimestre del 2019, donde resaltan la adquisición de cofres inteligentes para abastecer el crecimiento del negocio de Hermeticase por un valor de los S/ 1.6 millones” y S/ 1.5 millones asignados a la renovación de los equipos de video vigilancia e incorporación de este sistema a las unidades blindadas. Todo ello corresponde al servicio de seguridad en la empresa.

La empresa señala que se adquirieron máquinas de recuento de dinero, impresoras de código de barras, con un costo de 0.6 millones en el rubro de maquinaria y equipo. Eso significó mejoras tecnológicas para la empresa en el 2019 (Portal de Noticias y Revista para Emprendedores, 2020). Si bien Hermes es una empresa que se ha mantenido a la vanguardia, lo que le ha permitido mejorar y diversificar sus productos, esto ha ido acompañado de la alta tecnología de los países que invierten en investigación y desarrollo en lo que concierne a lo que es seguridad y custodia de valores. Se puede concluir que Hermes es una empresa que ha partido de grandes inversiones en tecnología.

#### **1.1.2.5. Factor producción y tecnología**

Este principal factor permite analizar que Hermes Transporte Blindados S.A.C. invierte principalmente en tecnología para su infraestructura, las unidades blindadas, así como los

hermeticase como se detalla en la investigación. De esta forma, se encuentra a la vanguardia y al nivel de las principales empresas de custodia de valores en el Perú y el extranjero, como los detallaremos a lo largo de la investigación.

**1.1.2.5.1. Uso de capacidad.** Hermes cuenta con una gran gama de recursos e infraestructura en sus 18 sucursales, ubicándose su base central en la ciudad de Lima con 24,000 m<sup>2</sup>, y posee una moderna planta procesadora de billetes, además de bóvedas especializadas. Sus modernos dispositivos de seguridad y sus unidades livianas y blindadas son características en todas sus sedes (Hermes Transportes Blindados S.A., S.f.). Cuenta con una mejorada infraestructura. Además, sigue un estricto programa de mantenimiento y monitoreo preventivo y correctivo de los sistemas de seguridad de la planta. A pesar de ello, es necesario que llegue a más lugares del Perú como la selva peruana.

**1.1.2.5.2 Localización de instalación.** Esta empresa tiene una posición fortalecida en el mercado peruano, debido a que “Hermes opera en 14 regiones del país a través de 17 sucursales”. La central se encuentra en Lima, y las otras sucursales están en “Arequipa, Andahuaylas, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Huancayo, Piura, Cusco, Huánuco, Tacna, Huaraz, Huacho, Ica, Jaén, Puerto Maldonado, Trujillo, Tumbes” (Hermes Transporte Blindados, 2023). Por eso, se logra estar en la mayor parte de las regiones del país, lo cual le permite contar con clientes a nivel nacional, y la operación de todas sus sedes.

**1.1.2.5.3 Gestión de calidad.** En la página de Hermes, se menciona que la empresa está enfocada en la satisfacción del cliente. Por eso, se implementó la ISO 9001:2015. La certificación de Hermes alcanza los servicios de “traslado de valores, atención de cajeros automáticos, procesamiento, custodia de valores y servicios globales; digitación, digitalización, verificación, procesamiento de documentos y datos, custodia de documentos y datos; servicio integral de mensajería; logística de canales; cofres buzón y cofres inteligentes” (Hermes Transportes Blindados, 2023). En conclusión, Hermes brinda servicios de calidad, y

siempre está en busca de mejorar las expectativas del cliente en función al producto que ofrece.

#### **1.1.2.6. Factor recursos humanos**

Este factor es nuevo para las diversas organizaciones, ya que ha evolucionado a lo largo de los años. Para los estudiosos de la época, Robert Owen y Charles Babbage analizaron cómo “la conexión entre el bienestar de los empleados, mejora del crecimiento empresarial” (Gamarra, 2023). Ambos líderes llegaron a la conclusión de que todo personal que se encuentre subordinado y no se encuentre satisfecho con sus labores en su organización no debe existir. En la actualidad, dicho factor tiene otro enfoque moderno. Es más estratégico sobre cómo optimizar rendimientos y cómo se siente en el puesto laboral, involucrando el clima laboral, las habilidades, la remuneración y la línea de carrera que permita su crecimiento y el de la empresa.

**1.1.2.6.1 Capacitación al personal.** Mirella Velásquez, en la entrevista en *Semana Económica*, dice que “Hermes, por ser una empresa regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), tiene capacitaciones legales, como prevención en lavado de activos” (Prado, 2021). Además de gestionar capacitaciones virtuales de protocolos de bioseguridad, seguridad vial, salud en el trabajo, renovación de licencias, se demuestra que Hermes constantemente se encuentra capacitando al personal.

**2.1.2.6.2 Competencia del personal.** Es la base donde se enfoca el seguimiento del rendimiento del personal. Considera las capacidades, los conocimientos, los comportamientos en distintas circunstancias. También es elaborada con el objetivo de potenciar los resultados según el manual de organizaciones, funciones y la jerarquía de la empresa (Berrocal et al., 2021). Por tanto, las empresas pueden requerir de carácter obligatorio aptitudes necesarias para los cargos laborales a ocupar y, de esta manera, lograr sus metas, siendo fundamental para la empresa medir el desenvolvimiento de cada colaborador. En Hermes, el personal es competitivo, porque hay oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, capacitaciones, y

certificaciones de cursos, lo que conlleva al desarrollo profesional y personal.

**2.1.2.6.3 Clima laboral.** Hermes trabaja en programas de capacitación e incentivos al personal que permite canjearlo por permisos o productos cuando se interactúa en las capacitaciones. Además, brinda apoyo para que adquieran más conocimientos técnicos de las actividades y puedan realizar una línea de carrera (Hermes Transporte Blindados, 2023). Asimismo, los colaboradores sentirán que Hermes es un lugar agradable para trabajar y crecer. El clima laboral en las empresas ha tomado mayor importancia, por lo que es necesario que las empresas realicen estudios y evaluaciones a su personal, para que se pueda corregir incidencias que podrían afectar el desempeño y la productividad.

**1.1.2.6.4 Salario del personal.** Hermes ha sido premiada por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) por su presencia en todo el país, mediante plataformas de búsqueda de talentos en sus diferentes áreas: “Agentes de Seguridad, operarios(as) de recuento de dinero, cajeros, atención al cliente, digitadores, auxiliares de recepción y despacho, choferes motorizados, gasfiteros, y personal administrativo”. Los beneficios que brinda es el ingreso a planilla con todos los beneficios de ley, el seguro de vida ley desde el primer día, utilidades, gratificaciones, CTS, EsSalud / EPS, y cuenta con línea de carrera y beneficios para el trabajador y su familia (Computrabajo, 2023). Este tipo de convocatorias para conseguir un puesto de trabajo con un sueldo acorde al mercado y que cuente con todas las compensaciones laborales. Eso busca el profesional especializado en su área. Por eso, al utilizar este tipo de plataforma de búsqueda de puestos laborales, le da mayor prestigio y seriedad a la empresa Hermes.

**1.1.2.6.5 Incentivo al personal.** Mirella Velásquez en la entrevista a *Semana Económica* dice que tenemos un esquema de reconocimiento que se llama Puntos Hermes. Al final de cada capacitación, se responde tres o cuatro preguntas de entendimiento. Con ello se gana una cantidad de puntos que se pueden acumular y canjear por días de descanso,

compensación de horas pendientes y productos. Estas capacitaciones que ha sido para todos se encuentran en un 98% (Prado, 2021). Finalmente, estos incentivos para el personal que labora en Hermes logra promover la interacción y competitividad entre los trabajadores.

#### **1.1.2.7. Gestión financiera**

Este factor es uno de los más importantes para la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. y dependerá su salud financiera de cómo se ha llevado su proceso de gestión en todas las áreas y este se muestre flujo de efectivo, positivos. De este resultado dependerá el proceso de estrategia de adquisición, así como otros factores, como la buena gestión entre ellos, factor ventas, tecnología y factor humano que ha sido clave para su éxito.

**1.1.2.7.1 Niveles de rentabilidad.** Los ingresos de la compañía crecieron en 6.4% respecto al 2021. Al mismo tiempo, se pudo mantener las eficiencias logradas en los últimos años en gastos operacionales y administrativos. Por esa razón, la utilidad operativa de la compañía creció en 7.9% (Hermes Transporte Blindados, 2023). Finalmente, la empresa Hermes puede gestionar su deuda con su patrimonio.

**1.1.2.7.2 Niveles de liquidez.** La prueba corriente alcanzó un nivel de 1.21 veces el ratio mayor al del año anterior que fue de 1.10 veces. Esto se debe a que, principalmente, en 2022 se canceló un préstamo bancario de corto plazo, lo cual redujo “el pasivo corriente en S/35 millones” (Hermes Transporte Blindados, 2023). Por ende, este ratio ha sido favorable para la empresa Hermes, ya que la liquidez aumentó con respecto al año 2021. Por eso, se favoreció a cubrir las deudas financieras. A pesar de ello, tiene problemas para atender sus obligaciones a corto plazo, por el aumento de los días de los créditos, ya que dicha acción fue tomada a partir de la pandemia.

**1.1.2.7.3 Niveles de endeudamiento.** Este ratio, medido como deuda financiera sobre EBITDA, fue de 2.8 veces en 2022; en el 2021, fue 2.3 veces. Este incremento se debe a que, en el 2022, la compañía incrementó su apalancamiento financiero de mediano plazo con la

finalidad de optimizar su estructura de capital (Hermes Transporte Blindados, 2023). La empresa Hermes ha incrementado su apalancamiento y mediante bonos corporativos, y pudo financiar su deuda a largo plazo y adquirir activos.

**1.1.2.7.4 Niveles de cobranza.** Los servicios por facturar corresponden a servicios prestados por la compañía hasta la fecha de cierre de los estados financieros separados. Su facturación se efectúa en el primer mes del año siguiente (Hermes Transporte Blindados, 2023).

Si bien la cuentas por cobrar pertenece a la cuenta de los activos corriente, la oportuna cobranza que realice el personal que gestione estas partidas monetarias va a permitir contar con liquidez a corto plazo que va a significar cubrir estos pasivos corrientes y no corrientes. Sin embargo, a la fecha los estados contables no han demostrado lo contrario, al realizar el análisis respectivo, podemos observar que el grueso de nuestras ventas está en las cuentas por cobrar comerciales en el que se encuentran las empresas del sistema financiero. Al dividirse de esta forma, se ve que la baja rotación se encuentra en este sector, debido a que el rubro de canales de valores se intensifica más en el sector financiero. Entonces, se debe aplicar políticas que permita dar un mejor enfoque a las cobranzas a este sector. Por ello, se trata de buscar alianzas o instrumentos financieros que permita disminuir esta relación con políticas de descuentos, instrumentos financieros acorde a su rubro.

Si bien una parte de la cultura Hermes (Hermes, 2023) es tratar de forma personalizada las consultas, solicitudes o requerimientos de los clientes a través de un moderno Contact Center, el cual cuenta por un amplio Staff de ejecutivos altamente capacitados e implementado con moderna tecnología de punta que permite la correcta y oportuna gestión de sus necesidades, se pone a disposición la central telefónica las 24 horas del día y los 365 días del año.

En conclusión, sus fortalezas son la imagen de la institución, la diversidad del servicio, la logística de servicios, el uso de capacidad, la localización de las instalaciones, la competencia y clima laboral, el salario, y el incentivo al personal. Sus debilidades son el nivel de liquidez,

el salario al personal, nivel de endeudamiento y los niveles de cobranza; por ende, le conviene mejorar en la gestión de cobranzas, lo que aumentará sus ingresos y la confianza de los clientes y mostrará el lado más humano de Hermes, permitiendo cuidar no solo del dinero sino también del cliente, ya que por los clientes se les conoce en el mercado, sin poner en riesgo la integridad y el futuro de su familia mediante la innovación en tecnología de seguridad.

**1.1.2.8. Matriz de evaluación de factores internos.** En la tabla 2, se encuentra las fortalezas y debilidades de la empresa frente al sector externo, para colocar el peso el criterio fue la intensidad de las fortalezas y debilidades, mientras que la calificación va del 1 al 4, siendo “1 la mayor debilidad, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor” (Flores, 2021, p. 42). Para calcular el peso ponderado, se multiplica la columna peso con la columna de calificación.

**Tabla 2**

*Matriz EFI*

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Imagen de la institución	0.1	4	0.4
Diversidad del servicio	0.09	4	0.36
Logística de los servicios (distribución)	0.11	4	0.44
Uso de capacidad	0.06	3	0.18
Localización de instalación	0.07	3	0.21
Competencia del personal	0.09	4	0.36
Clima laboral	0.06	3	0.18
Incentivo al personal	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>			
Niveles de liquidez	0.05	2	0.1
Salario al personal	0.1	1	0.1
Niveles de endeudamiento	0.1	2	0.2
Niveles de cobranza	0.1	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.91</b>

*Nota.* Datos tomados de la memoria anual de Hermes Transportes Blindados (2023).

Se obtuvo un valor total de 2.91, lo cual da a conocer que la empresa está respondiendo favorablemente con sus estrategias frente a las debilidades, pero la empresa debe mejorar

dichas estrategias, logrando maximizar las fortalezas y superar sus debilidades.

### ***1.1.3 Análisis externo de Carro Seguro Carseg***

El análisis de la empresa seleccionada fue mediante un proceso largo de investigación entre distintas empresas del sector en Latinoamérica. Por eso, quedó seleccionada Carseg - Ecuador, debido a que se hizo un análisis de distintas empresas al sector que pertenece Hermes Transporte Blindados S.A.C. y se encuentre información necesaria y actualizada para un mejor análisis y valoración de dicha empresa de adquisición. Se dio como resultado positivo. Este aspecto se detalla líneas abajo en la presente investigación.

#### **1.1.3.1 Panorama económico**

La economía ecuatoriana continúa recuperándose de la pandemia COVID-19, pero en los últimos meses se ha visto un des aceleramiento de la economía debido al aumento de la inseguridad ciudadana, incertidumbre política. Por eso, se adelantaron las elecciones presidenciales y legislativas. El problema en pandemia demostró que el sector público y la economía dependían de las exportaciones de petróleo (Banco Mundial, 2023). Eso fue afectado por la inversión insuficiente y la paralización de las operaciones que movían la economía de Ecuador.

Entonces, se evidencia que la economía y la población ecuatoriana es débil ante factores externos como la desaceleración de la economía del mundo, el aumento de las tasas de intereses, la disminución de los precios de materias primas y ante un evento del fenómeno del niño (Banco Mundial, 2023). Todo ello afecta la estabilidad política y social para hacer frente a problemas venideros.

En el 2022, el crecimiento del sector automotor inició con problemas de desabastecimiento y dificultades logísticas debido a la guerra entre Rusia y Ucrania que afectó al mercado global. Todo ello afectó a la economía ecuatoriana en el 2022. Ante esto, Ecuador buscó dinamizar el mercado automotriz, disminuyendo el impuesto a las "salidas de divisas,

exclusión de flete a la base imponible de los derechos arancelarios, además del descuento del impuesto a los consumos especiales (ICE) para vehículos que poseen un equipamiento de seguridad diferente a lo común" (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2022). Todo ello contribuyó al aumento de ingresos de la empresa Carro Seguro Carseg S.A., lo que trajo como consecuencia el aumento en el activo de la empresa y del patrimonio gracias a la buena gestión de ventas y de la administración.

### **1.1.3.2 Análisis de los lugares geográficos críticos de los sectores de la industria.**

Para determinar que la empresa elegida sea Carseg Ecuador, también se necesitó estudiar variables externas que involucren el entorno de dicha empresa, así como el mercado en el que se desenvuelve y como estas puede afectar a su buen funcionamiento.

**1.1.3.2.1 Competencia en el mercado.** El CIU de la empresa es N801009 que hace referencia al sector de actividades de seguridad privada (Listado de Actividades CIU, S.f.). Por ende, su competencia será las empresas que se dediquen a la seguridad privada y que vendan dispositivos para seguridad.

En Ecuador, existen empresas de servicios de seguridad y de sistemas de seguridad, en la que se encuentra G4S, una empresa que se fundó en 1968 y brinda servicios de seguridad física, custodia, investigaciones específicas y pruebas poligráficas con 210 clientes; la empresa Laar Seguridad inició sus operaciones en 1979, brinda servicios de vigilancia, custodia asesoramiento, investigación, auditoría e investigación completa; Jaraseg es una empresa mediana que brinda servicios de seguridad armada, custodia de valores; Sepronac inició sus operaciones en 1992, y se dedica a la seguridad física, aeroportuaria, electrónica, custodia y monitoreo, y sistemas de rastreo; Pumaseg posee 17 años en el mercado ecuatoriano y se dedica a la seguridad física, de electrónica, legal y laboral; Frevinco inició en el año 1990 y se dedica a brindar servicios de seguridad física y electrónica (Ricci, 2020). Todas estas empresas son competencia de Carro Seguro Carseg S.A.

La principal competencia es Brink's y Prosegur en el país del Ecuador, ya que estas empresas tienen más unidades de negocio y abarcan más el mercado de servicios de seguridad. Por otro lado, también existen empresas que brindan el servicio de seguridad cibernética (Muñoz, 2021). Las dos empresas más grandes son las que le hacen competencia a la empresa Carro Seguro, ya que tienen bastante mercado ganado y solamente Carro Seguro participa el 25% en el mercado.

El 64% de ecuatorianos se sienten inseguros en su país, mientras que en la encuesta del 2022 la cifra era del 60% (Guevara, 2023). Eso da a entender que este país es inseguro, lo que trae consigo el desarrollo de empresas de servicios de seguridad.

**1.1.3.2.2 Competencia potencial.** Los competidores potenciales son aquellas empresas que podrían llegar a competir con nosotros, a pesar de no serlo en ese momento (Florida, 2020). Resulta importante analizarlos, ya que, en caso hubiera menos barreras de entrada y más inversión en este sector, ellos podrían ser los principales competidores.

Uno de nuestros competidores potenciales es la empresa líder en seguridad Asevig S.A., ya que brinda servicios complementarios de vigilancia de seguridad, instalaciones y bienes; depósito, también de custodia y traslado de valores; investigación; seguridad en medios de transporte (EMIS In, On and For Emerging Markets, 2023). Convirtiéndola en una empresa completa en el rubro de seguridad.

En el rubro de seguridad, siempre se busca diferenciarse del competidor, ya sea por servicios que no brinda la competencia o por la tecnología. Según Valencia (2022), en su tesis "Implementación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en Lima metropolitana", la competencia con respecto a los servicios de seguridad es alta. Por ende, estas empresas buscan diferenciarse mediante servicios mix como lo son agentes de seguridad o relacionados a la tecnología, por lo que las empresas que se dediquen a servicios de seguridad son competidores potenciales, ya que en cualquier momento buscan diversificarse.

**1.1.3.2.3 Poder de los clientes.** Los clientes tienen el poder de obligar a las empresas a bajar los precios de un producto o servicio, también de mejorar la calidad del producto, sobre todo cuando poseen una amplia oferta de este servicio (Universidad de Barcelona, S.f.). Por eso, es importante estudiar al cliente y a la competencia para saber en qué se falla y en qué se debe diferenciar.

**1.1.3.2.4 Poder de los proveedores.** Los proveedores son considerados una amenaza, porque poseen la capacidad de imponer el precio o incluso reducir la calidad del producto. Entre los proveedores que Carro Seguro realiza mayor importación son QUEclink Wireless Solutions Company Limited (6,000 unidades de dispositivos GV300W), dispositivos para radios telemando, ya que realiza monitoreo (Veritrade, 2023). Este es un factor cuyos precios pueden variar y aumentar los precios del servicio.

### **1.1.3.3 Tendencias tecnológicas de recursos humanos, políticas, sociales, y jurídicas**

El análisis de las cinco variables permite tener un mejor entendimiento de estos factores externos y cómo influye en la empresa Carseg - Ecuador, y cómo puede afectar y ser vista ante otros países que buscan invertir en dicho país. La empresa adquisidora tendrá que analizar con mucho detalle estas variables. No basta con una valorización positiva, sino que estas variables aceptables sean para que el proceso sea factible y exitoso.

**1.1.3.3.1 Tendencias tecnológicas.** La innovación tecnológica ha sido de gran impacto para las empresas. Si no están en constante innovación, es posible que salgan de mercado. Debido a la importancia en las empresas, su implementación permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

Según la décimo cuarta edición del informe anual Tech Trends, elaborado por Deloitte (2023), se destaca seis tendencias: Internet inmersivo para el mundo empresarial, apertura de la inteligencia artificial, domando caos multinube, reimaginando la fuerza laboral tecnológica,

arquitectura de ecosistema descentralizados, la modernización del mainframe avanza a pasos agigantados. Todas estas tendencias dan paso a las oportunidades tecnológicas emergentes por las distintas áreas de la empresa, logrando la innovación y encontrándose a la vanguardia de la tecnología.

Para Carro Seguro Carseg S.A., en el 2021, se ha mejorado los dispositivos de seguridad gracias a la tecnología LoJack, ya que permite brindar una mejor garantía del negocio. Eso ha implementado nuevos productos de monitoreo, pues se innova constantemente las plataformas que sirven para brindar información al cliente (Carro Seguro CARSEG S.A., 2021). Por eso, se le considera una empresa pionera en ofrecer productos innovadores en conjunto al avance tecnológico.

**1.1.3.3.2 Tendencias de recursos humanos.** Carseg S.A. cuenta con un equipo humano calificado y comprometido con la empresa compuesto por 500 colaboradores. Se posee bastante capacitación y el personal que atiende al cliente, antes, durante y después de las ventas (Carro Seguro CARSEG S.A., 2021), brinda un excelente servicio de atención y un elevado récord de satisfacción de clientes.

**1.1.3.3.3 Tendencias políticas.** El asesinato del aspirante a la presidencia de la República Fernando Villavicencio generó temor en la población ecuatoriana, ya que resaltó la violencia electoral y la inseguridad que existe en el país. Por eso, se dice que existe desinterés en la política, lo que afecta notablemente a la economía (Moscoso, 2023). Por ende, las personas tienen miedo salir de sus casas, además del impacto de la pandemia de la que se vienen recuperando.

Si bien la inseguridad en Ecuador aumenta el ingreso en los servicios de sistemas de seguridad, lo cual es favorable para nuestra Empresa, la pandemia afectó a la empresa reflejado en el aumento de financiamiento (Carro Seguro Carseg S.A., 2021). Todo ello trajo consigo la disminución de los ingresos debido a la paralización de las actividades del sector automotriz.

**1.1.3.3.4 Tendencias sociales.** En 2022, el país cerró con una tasa de homicidios de 25,9 por cada 100.000 habitantes, mientras que el 2023 cerrará, según proyecciones, con una tasa de 44,9 (y unos 7.607 asesinatos), en los peores niveles de violencia en la historia del país (García, 2023). Eso resalta la inseguridad, las tensiones políticas y los conflictos entre los diferentes poderes del Estado de Ecuador.

Para el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), las tasas más altas con respecto a la variación acumulada en Ecuador fueron de homicidios intencionales (93,2%), robos de motos (58,7%), de carros (64,5%) y personas (23,8%). Todo ello contribuye al aumento de servicios de seguridad, lo cual es positivo para la empresa en estudio.

**1.1.3.3.5 Tendencias jurídicas.** Las tendencias jurídicas de la empresa con respecto a la ley de mercado de valores en la que se solicita emitir la garantía general del emisor en el artículo 162, tiene como objetivo que el mercado de valores sea organizado, transparente, competitivo, verás y completo (Carro Seguro Carseg S.A., 2021). Ello permite una competencia sana y transparente entre las empresas.

#### **1.1.4 Análisis interno de Carro Seguro Carseg**

La empresa Carro Seguro se centra en cinco diferentes divisiones de servicio: rastreo, monitoreo, carga, garantías, y accesorios (Carro Seguro Carseg S.A., 2022). Estas se describen a continuación para un mayor conocimiento.

La división de rastreo la compone los productos hunter bajo licencia de Lojack, un dispositivo que va dentro del vehículo permitiéndole rastrear en caso de robo; hunter km digital permite tener control de la velocidad con alerta y proyecciones de imagen en el parabrisas; hunter moto permite rastrear la moto mediante un dispositivo oculto en la motocicleta; hunter full es un producto que tiene dos tecnologías integradas (Carro Seguro Carseg S.A., 2022). Ello permite el monitoreo y rastreo del vehículo, ya sea de un celular o una computadora.

La división de monitoreo está compuesta por hunter monitoreo básico ,permitiendo reportar la ubicación del vehículo mediante tecnología del celular o página web; hunter monitoreo satelital pesquero que permite monitorear las embarcaciones mediante tecnologías satelital; hunter sos permite que los dispositivos puedan ser monitoreados desde un celular o la página web, dicho servicio es especializado para personas que necesitan asistencia médica, para almacenamiento de contactos importantes, además de poseer sensor de caídas; hunter assist alerta a la central y a los números y correos registrados sobre un incidente con el vehículo (Carro Seguro Carseg S.A., 2022). Para que se proceda el envío de una grúa y dar aviso a emergencias, quiere decir que posee asistencia las 24 horas, lo que hace llamativo al servicio para el cliente.

La división de carga está compuesta por hunter cargo, un sistema completo de seguridad, cuyo contenedor posee triple blindaje, apertura remota y triple tecnología (el GPS, el monitoreo satelital, y hunter lojack); hunter block heavy, un candado de seguridad de apertura remota para containers; hunter block-s, un candado de control para contenedores básicos seco permitiendo monitorear carga en carretera nacional; hunter block-R, un candado de control para contenedores estándar secos y refrigerados; y hunter arca que "proporciona la solución adecuada para el proceso de recaudación de dinero, de manera segura y controlada" (Carro Seguro Carseg S.A., 2022). Además, brinda garantías en sus productos y servicios.

La división de garantías ofrece el servicio de asistencia y reprogramación, además brinda una garantía que cubre la pérdida del vehículo, en caso no se recupere, y “la división de accesorios la conforman los productos como las láminas de seguridad para vidrios, los sensores, las alarmas, protector de llantas, dispositivos GPS para ubicación de destinos y direcciones” (Carro Seguro Carseg S.A., 2022).

**1.1.4.1 Misión de la empresa.** Se busca “brindar servicios de rastreo y ubicación de vehículos robados, mercancía y cualquier otro activo de riesgo; control monitoreado de flotas

y de personal; avalados por años de experiencia y profesionalismo de nuestro equipo humano, dando seguridad y tranquilidad a nuestros clientes” (Carro Seguro Carseg S.A., 2023). Ello da a conocer el propósito de la empresa.

**1.1.4.2 Segmentación del mercado.** Se trata de “dividir en pequeños grupos homogéneos de clientes un mercado concreto” (Banco Mundial, 2023). El objetivo es de conocer las necesidades de cada grupo para ofrecer un bien adecuado que satisfaga las necesidades del cliente o, en el mejor de los casos, supere sus expectativas.

Para Romo (2015), el servicio no se centra únicamente en la venta del dispositivo, sino también se enfoca en mantener las renovaciones de los servicios anualmente para resguardar el patrimonio a lo largo del tiempo. Sus clientes principales son grandes empresas del sector comercial y económico.

**1.1.4.2.1 Estrategia horizontal.** Su estrategia horizontal fue adquirir la tecnología loJack, permitiendo tener una licencia internacional, brindando un servicio más seguro en tiempo real (Carro Seguro Carseg S.A., 2023). Se permite abrir un nuevo servicio llamado Hunter que permite rastrear y recuperar vehículos robados.

**1.1.4.2.2 Integración vertical.** Su estrategia vertical se basa en el aumento de la demanda, debido al incremento de la delincuencia. Por ello, se vio con la necesidad de abrir sucursales en las diferentes ciudades del país las cuales se encuentran “ubicadas en distintas ciudades, como son Guayaquil (Matriz), Guayaquil Sucursal, Quito, Machala, Ibarra, Ambato, Cuenca, Loja, Santo Domingo y Manta”; además, se cuenta actualmente con más de 21,000 metros cuadrados de oficinas, 386 colaboradores directos en todo el país, y convenios con las compañías de seguros del Ecuador y concesionarios de vehículos e instituciones financieras (Casa de Valores, 2018). Por tanto, esta empresa es considerada pionera, en este rubro, con una participación de 20% en el mercado.

**1.1.4.3 Filosofía de la corporación.** La filosofía de la empresa es el “conjunto de elementos que conducen las prácticas empresariales de un negocio para alcanzar los objetivos comerciales” (Oyarzún, 2023). Entonces, se deberá definir la misión, visión, valores, y ambiente de la empresa.

La misión es “liderar el mercado de tecnología en control y seguridad de activos de riesgos a nivel nacional a través de estrategias innovadoras para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes” (Carro Seguro Carseg, 2023).

Para Romo (2015), la empresa tiene definido cuatro valores: la confianza que consiste en entregar y creer en los colaboradores para lograr los objetivos en común, generando seguridad al cliente; la lealtad que consiste en cumplir las normas y procedimientos internos; la cordialidad que permite mantener la transparencia tanto con el cliente interno y externo; y la integridad que permite que la empresa se desarrolle y brinde servicios con rectitud y moralidad en la toma de decisiones.

Por tanto, su filosofía es que el cliente es lo primero y que la principal función es servir (Carro Seguro Carseg S.A., 2022). En base a esta filosofía, se sigue consolidando la marca empresarial con su frase Hunter. Si se va, viene.

## **1.2. Formulación del problema empresarial**

En el presente trabajo de investigación, se busca responder las siguientes interrogantes:

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué forma se puede aplicar una estrategia de mejora para la diversificación y aumento de ingresos en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.?

### **1.2.2. Problema específico**

¿De qué modo se puede diagnosticar la influencia que tiene la aplicación de una estrategia frente al aumento de los ingresos de la empresa?

¿De qué modo se puede elaborar y aplicar una estrategia de diversificación y que se vea

reflejado en el aspecto financiero?

¿De qué modo se puede evaluar el impacto que tiene la propuesta en los ingresos de la empresa?

### **1.3. Justificación de la investigación**

En este apartado, se va a justificar porque necesariamente es importante demostrar en la investigación, cómo se ha presentado el planteamiento del problema, y cómo es que esta adquisición de Carseg – Ecuador, por parte de la empresa Hermes transporte blindados S.A.C, es necesario e importante para su diversificación y crecimiento.

#### ***1.3.1. Justificación operativa***

La logística es muy importante en las empresas debido a la globalización. La demanda de los clientes y empresas buscan mejorar para brindar servicios más rápidos y seguros a sus clientes, dejando claro que la empresa que no innova e incursiona en las necesidades de sus clientes tiende a quebrar (Business & Marketing School, 2014). Por lo tanto, Hermes es una empresa en la que sus unidades de negocio son la logística de valores, canales y documentos. El sector de logística de valores sigue siendo la principal fuente de ingresos. Sin embargo, el mercado nacional se encuentra abarrotado, obteniendo como resultado mayor oferta y precios bajos en el sector. Por ello, se propone la adquisición de Carro Seguro Carseg del país de Ecuador, ya que contribuirá a la expansión del mercado, la implementación de accesorios de seguridad en la logística de valores. Además, dicha empresa será la proveedora de tecnología de GPS y monitoreo, y perfeccionará los carros blindados que son la máquina clave del negocio. Con ello se logrará el aumento de ingresos en la empresa Hermes.

Por otro lado, beneficia al logro de la misión en ser los mejores en la gestión de riesgos y cuidar los esfuerzos de los que hacen crecer al país como consecuencia de dicha adquisición (Oliva y Flores, 2022).

### ***1.3.2. Justificación económica***

Con respecto a lo económico, la logística de valores genera el 82.65%, pero se encuentra en un mercado saturado, lo que significa que es necesario la diferenciación del servicio y la expansión de mercado, debido a que compite con empresas extranjeras que operan en Perú, con ingresos superiores al de Hermes. Por eso, la adquisición de Carro Seguro Carseg contribuye a la expansión de mercado, implementación de tecnología, y mayor diversificación de la unidad de valores, trayendo consigo un incremento en los ingresos, la expansión de mercado y la implementación de los accesorios de seguridad.

La adquisición de dicha empresa trae consigo beneficios para Hermes que le permitirán competir con mejor tecnología y en nuevos mercados. Para Pérez Caldentey & Titelman (2018), es importante la adquisición de una empresa cuyo rubro se encuentre en crecimiento, como sus ingresos en aumento. Eso permitirá diversificar los servicios, dando un valor agregado y fortaleciendo nuestra imagen institucional como una empresa de gestión de riesgos, además de aumentar los ingresos que mejoran la liquidez y la capacidad de solvencia de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

La presente investigación detalla los objetivos específicos también las variables que intervienen en la investigación y lo que se quiere mostrar mediante estos objetivos. Así, se podrá dar respuesta al problema planteado.

### ***1.4.1. Objetivo general***

Aplicar una estrategia de mejora para la diversificación y aumento de ingresos para el año 2027 en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.

### ***1.4.2. Objetivo específico***

Diagnosticar cómo la aplicación de una estrategia puede aumentar los ingresos de la empresa.

Elaborar y aplicar una estrategia de diversificación y que se vea reflejado en el aspecto financiero.

Evaluar el impacto de la propuesta en los ingresos de la empresa.

## Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo de la investigación, se integra referencias, antecedentes y conceptos teóricos que fortalecen la investigación. Para ello, se ha seleccionado diversos materiales tesis, revistas y libros. Asimismo, "los conceptos utilizados como marco teórico no necesariamente son de investigaciones de temas parecidos o enfocados a la investigación que se piensa proyectar" (Carlino, 2021). Toda esta información contribuirá a la investigación.

### 2.1. Antecedentes del estudio

Los antecedentes de investigación tienen el objetivo de posicionar la presente "investigación en el contexto de otras investigaciones más o menos recientes" y que no necesariamente poseen la misma metodología y la teoría (Carlino, 2021). En los antecedentes, las investigaciones están relacionadas con el tema del presente plan, pero no tienen la misma corriente respecto al sector de adquisición.

#### 2.1.1. Internacionales

Para LLano (2020), las fusiones y adquisiciones son acciones desarrolladas por empresas alrededor del mundo, cuya "motivación es el crecimiento de la compañía y buscar sinergias que contribuyan al fortalecimiento la cadena de valor". A pesar de ello, puede convertirse en fracaso si los involucrados no coordinan después de la fusión, trayendo como consecuencia la realización de fusiones no rentables. Para realizar una fusión y adquisición, es necesario una minuciosa investigación para conocer los factores que nos pueden llevar al fracaso. Por eso, es de suma importancia evaluar los indicadores financieros y económicos, y realizar auditorías de la empresa. El objetivo de su investigación es "proponer estrategias para realizar una fusión o adquisición", por lo que se hizo un análisis externo e interno de dichas empresas.

Se llegó a la conclusión que la factibilidad de las estrategias relacionadas a la adquisición y fusión no solo se deben medir a nivel financiero, ya que mucho de estos cálculos

se realizan con información intencionalmente imperfecta, sino que se debe analizar los aspectos financieros, operativos, fiscales, y legales. Por tanto, es importante implementar estrategias de integración que conlleven a la empresa a cambios de nivel operacional con el objetivo de generar valor, garantizando cambios en la forma de operar y en el proceso de acoplamiento de las partes implicadas en la transacción. Ello determina la creación de una nueva cultura organizacional que busca evitar conflictos y estar alineado a los objetivos. A pesar de lo indicado, las fusiones y adquisiciones han tomado importancia a nivel empresarial con el pasar del tiempo, convirtiéndose en uno de los “recursos comúnmente usados por las altas gerencias para el logro de los objetivos de expansión a nivel de mejoras de las eficiencias conjuntas, aumento de crecimiento y tamaño de la empresa, entrada mercados exteriores” (Llano, 2020, pp. 24-25). Eso da fundamentos positivos para la adquisición de una empresa como estrategia en la presente investigación.

### ***2.1.2. Nacionales***

La estrategia de adquisición tiene por objetivo buscar empresa que contengan las sinergias, la disminución y ahorro de costo, las economías de alcance y escala, así como la búsqueda de innovación que conlleva a la creación de valor para las empresas adquirentes y sus accionistas. En Perú, no se ha explotado estas estrategias. Por ello, aparece la necesidad de realizar una investigación para identificar las buenas prácticas financieras que se deben tomar en cuenta para los procesos de fusiones por absorción. Los resultados de la investigación, que surge de la comparación de las prácticas financieras con los indicadores de creación de valor, demostraron que dichos indicadores son la “determinación del costo de oportunidad real del inversionista, la consideración de indicadores de creación de valor, la realización de un seguimiento y control a través de indicadores financieros, y la identificación de las empresas en el proceso de planeamiento financiero” (Mogollón et al., 2018). Por lo tanto, estos indicadores se constituyen como buenas prácticas financieras, cuando su uso y cálculo dio

como resultado la creación de valor.

Para Sánchez (2023), en su tesis titulada “Análisis de las empresas con fusiones y adquisiciones que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2014-2019”, que tuvo como objetivo analizar a las empresas que pasaron por un proceso de adquisiciones y/o fusiones entre los años 2014 y 2019, tomó como base la información de los estados contables auditados y páginas web oficiales de las empresas, información publicada en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Su investigación es de tipo aplicada con enfoque cualitativo y de alcance descriptivo, porque se analizó el proceso para el logro de fusiones y adquisiciones. Se concluyó que es importante para las instituciones gubernamentales, como el poder ejecutivo donde se encuentran los distintos ministerios que se encargan de velar por el cumplimiento de las normas instauradas por las instituciones que tienen bajo su cargo. En ese caso, cuando se concretan los casos de adquisiciones o fusiones de empresas, se recomienda a cada ministerio la creación de un departamento de adquisiciones empresariales que pertenezcan a su ministerio por la naturaleza de su actividad, donde se evalúen estas combinaciones de negocio, sin alterar el mercado de “libre competencia”.

Para Aguirre (2019), las fusiones pueden ser de absorción o la constitución de una nueva sociedad. En Perú, dichas fusiones y adquisiciones se realizan cumpliendo los requisitos de la Ley General de Sociedades. Los motivos de la adquisición se producen por múltiples razones entre las que se destaca los motivos económicos, las razones relacionadas a las estrategias de la empresa, la disminución de costos, beneficios fiscales, buscar liderar el mercado, ganar presencia en un mercado potencial, crecimiento, reorganización empresarial con una estructura más competitiva, y una estrategia de integración que puede ser horizontal o vertical. La etapa de adquisición empieza sobre la estrategia del negocio para la adquisición y la búsqueda de empresas para adquirir que no siempre están dispuestas a ser adquiridas y no admiten su disponibilidad de adquisición por un tercero dentro de su perspectiva a corto plazo.

El segundo paso es el análisis y la valorización de la empresa. La tercera etapa es en la que el comprador debe determinar basado en sus objetivos cuál será la forma ideal de adquisición de la sociedad objetivo". Después se pasa a la negociación, en la que se ve involucrado un equipo multidisciplinario de las áreas legal, fiscal, laboral, financiera y contable. Para la negociación, se tiene que ver los aspectos de la "transacción y la remuneración de la plana gerencial, la protección del minorista, las futuras inversiones, la distribución de utilidades, las garantías, la retención del precio" (Aguirre, 2019, pp. 18-22). La siguiente etapa va a ser la de instrumentación legal, en la que destaca el acuerdo de entendimiento o la carta de intención. En dicho documento, ambas partes establecen iniciar un proceso de fusión y adquisición, acuerdos de confidencialidad, exclusividad para el adquirente, información para su revisión y análisis. Por último, el contrato de compraventa de activos o el proyecto de fusión o incisión: después seguirá la etapa de *due diligence*, en la que se realizaron la verificación de los aspectos relevantes de la sociedad objetivo, identificar las posibles contingencias o problemas que frustre en la transacción, así como generar confianza entre las partes

La última etapa es el cierre de la transacción y la toma de control, en la que la entidad adquirente tomará el control de la empresa adquirida. Por ello, los procesos de adquisición y fusión son una herramienta que permite el desarrollo empresarial en el país, pero la mayor "complejidad en este proceso es el tiempo para la obtención de la autorización de Indecopi, lo que podría frustrar transacciones y disminuir el número de operaciones de fusiones y adquisiciones en el país" (Aguirre, 2019, pp. 22-25). Todo este proceso permite el logro de la aplicación de la estrategia de adquisición con resultados exitosos, ya que el primer paso es definir si es posible o no la adquisición.

## **2.2 Base teórica de la investigación**

La base teórica está enfocada a la explicación teórica de la estrategia de la presente investigación, así como del aspecto contable y tributario que se usará en el desarrollo de la

investigación en cálculos y redacción.

### **2.2.1 Definición de estrategias**

Es un proceso que permite definir las metas y políticas de la empresa. Esta debe ser planificada de forma oportuna para determinar la finalidad de los objetivos, la asignación oportuna de los recursos y un programa de acción que permita poner en práctica lo planificado.

**2.2.1.1 Ventajas competitivas.** La ventaja competitiva ha revolucionado toda información de las teorías económicas. Por eso, se da valor en casi todas las empresas es un factor determinante en la economía de toda empresa. El aporte realizado por Michael Porter con sus teorías se ha señalado que “la información posee un alto potencial que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio” (Riquelme, 2015).

**2.2.1.1.1 Tipos de ventajas competitivas.** La investigación de Porter (2012) consiste en analizar y establecer dos estrategias que toda empresa pueda adoptar. Estas dos estrategias se pueden dividir en tres ventajas competitivas mediante la segmentación o enfoque de mercado.

a) El liderazgo en costos: Esta estrategia se establece en las empresas que cuentan con posibilidades y capacidades para ofrecer productos al mercado con precios inferiores comparado con su competidor. Ello se determina siempre y cuando al comprar un bien o servicio tengan como prioridad el precio de adquisición de la compra, donde se crea la ventaja competitiva. El producto que tenga el más bajo precio en el mercado no significa que sea de menor calidad, ya que esto depende de muchos factores (Porter, 2012). Aplicar una estrategia de liderazgo en costos depende de las capacidades propias de una empresa, buscando ofrecer productos no solo con precios más bajos, si no manteniendo estándares de calidad.

b) La diferenciación: Esta estrategia se centra en ofrecer un producto con atributos que contribuyan al desarrollo de un producto totalmente diferenciado de los que existe en el mercado. Ello resulta atractivo para las empresas que acostumbran a resaltar por su inventiva

y su capacidad de ingenio. Los consumidores y usuarios buscan un servicio novedoso o que genere una experiencia única que pueda superar todas las expectativas (Porter, 2012).

C) El enfoque: Esta estrategia consiste en descubrir las necesidades y requerimientos de un determinado público. Asimismo, esto va a llevar a crear nuevos productos que puedan satisfacer determinados factores que establezca una experiencia personalizada (Porter, 2012).

**2.2.1.1.2. Integración vertical hacia atrás en las principales empresas del mundo.** “La integración vertical describe cuando una empresa compra o inicia una empresa que compra o vende y la integra para sí misma” (Simonetti, S.f.). Por ende, se integra en la dirección contraria al cliente y va a representar una de las principales ventajas competitivas. Una de las empresas que optaron por esta estrategia fue la principal cadena de tiendas café: *Starbuck*. Aplicó una estrategia de integración vertical hacia atrás, adquiriendo un predio de café en China. De esta manera, cuenta con el principal insumo. De la misma manera, eso lo empleó Amazon.com, ya que aplicó una estrategia de integración vertical hacia atrás, convirtiéndose no solo en un vendedor de libros, sino también ingresando a una nueva actividad como editor de libros. Asimismo, Amazon.com puede ofrecer los libros que publica en su plataforma o en otras librerías. En conclusión, las empresas que aplican estrategia vertical pueden controlar a la competencia y los precios.

## **2.2.2 Contabilización**

El marco contable regulatorio, para realizar los estados financieros, será de concordancia con lo previsto en el artículo 223° de la Ley General de Sociedades: “Preparación y presentación de estados financieros; Los estados financieros se preparan y presentan de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y con principios de contabilidad generalmente aceptados en el país” (Ley General de Sociedades, s.f., artículo 223).

Para realizar el estudio de los estados financieros de las sociedades que participan en procesos de adquisición, se aplicarán las siguientes normas contables: NIIF 3, NIC 27 y NIIF

10. Así, se realizará el análisis de cada norma para su entendimiento.

**2.2.2.1 Combinaciones de negocios NIIF 3.** Es la unión de empresas, siendo la empresa adquirente la que tomará el control de distintas formas, como legal, fiscal, entre otras, así como la compra del patrimonio o sus activos netos.

La NIIF 3 realiza procedimiento de adquisición, también llamado "método de compra", la cual dice que "mediante este método se valora todos los activos y pasivos de una empresa adquirida al valor razonable. Luego, se compara el neto de activos y pasivos con el valor pagado por adquirir de la compañía si existe diferencia, será un goodwill y badwill" (Sanchez, 2019).

El valor razonable se aplica una medición cimentada en el mercado, sin centrarse en la empresa, a su vez teniendo en cuenta los activos y pasivos que se posee va a depender si estas están o no están disponibles en el mercado, así como la información del mercado. Asimismo, esta tendrá como objetivo estimar el precio al que tendrá lugar la transacción ordenada para vender el activo o transferir el pasivo entre participantes del mercado en la fecha de la medición en condiciones de mercado presentes (NIIF 13 Medición del Valor Razonable, 2023).

**2.2.2.2 Estados financieros consolidados y separados NIC 27.** Los estados financieros de un grupo de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, y flujos de efectivo de la empresa controladora y sus subsidiarias se presentan como si se tratase de una sola entidad económica. El objetivo de esta norma es contabilizar la información, permitiendo desarrollar las inversiones en subsidiaria, negocios en conjunto y asociadas cuando una entidad prepara estados financieros separados (NIC 27 Estados Financieros Separados, 2023).

**2.2.2.3 Estados financieros consolidados NIIF 10.** La NIIF 10 se centra en establecer aspectos que permitan preparar los estados financieros consolidados reflejando una entidad que controla una o más entidades. Esta norma requiere un análisis sobre la existencia de "control", siendo un concepto fundamental de la consolidación. Las empresas deben considerar aspectos tales como derecho a voto, relaciones de negocio estrechas con terceras partes, derechos

otorgados por acuerdos contractuales, configuración de entidades estructuradas, entre otros (EY & Guía NIFF, 2022). Esta norma sirve como guía para la aplicación, abordando las dificultades en la determinación del “control”, así como los procedimientos de consolidación.

### **2.2.3 Aspectos tributarios**

El estudio de este aspecto abarca temas importantes a tomar en cuenta principalmente la incidencia en el impuesto general a las ventas y el impuesto a la renta.

**2.2.3.1 Incidencia en el Impuesto General a las Ventas.** Dentro del art. 2° de la Ley General a las Ventas (IGV), se detalla los conceptos no gravados con el IGV, explicando en el inciso C que “no está gravado las transferencias de bienes que se realicen como consecuencia de la reorganización de empresas” (La ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, s.f., art. 2°).

**2.2.3.2 Incidencia en el Impuesto a la Renta.** En el reglamento de la ley Impuesto a la Renta se da por “La reorganización de sociedades, se transmite al adquirente los derechos y obligaciones tributarias del transferente. Se requiere que el adquirente reúna las condiciones y requisitos que permitan al transferente gozar de los mismos”; asimismo, el proceso deberá ser claro, manteniendo una comunicación con SUNAT en la forma, plazo y condiciones que esta entidad señale (Reglamento de la ley del impuesto a la renta, s.f., artículo 71).

## **2.3. Base legal**

La base legal busca “fortalecer la investigación dando relevancia mediante normativas” (Navarro, 2021, pp. 20-22). Por tanto, se explican las bases legales de Perú y Ecuador que son los países involucrados para la adquisición.

### **2.3.1. Bases legales en el Perú**

**2.3.1.1 Concentraciones.** La fusión entre empresas tiene efectos positivos en la economía, pero también puede perjudicar la eficiencia del mercado cuando se busca aminorar la competencia, y “en el Perú, la autoridad que regula estas conductas referentes a la

competencia es la Comisión de Defensa de la Libre Competencia (CLC)” (Venegas y Muñoz, 2021). Este órgano regulador es conocido como Indecopi.

Teniendo en cuenta que los actos de concentración son fusión de agentes económicos independientes, adquisición directa de derechos que permitan el control total o parcial de otro agente económico, “constitución de empresas comunes, *joint venture* o cualquier otra modalidad contractual análoga, adquisición del control directo o indirecto de activos productivos operativos de otro u otros agentes económicos”, la adquisición de la empresa ecuatoriana Carseg forma parte de este acto de concentraciones (Régimen de Control Previo de Concentraciones Empresariales en el Perú, 2022).

Con el Decreto Supremo N.º 039-2021-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 31112, Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial (El Peruano, 2021), la ley entra en vigencia en el Perú el 14 de junio del 2021.

**2.3.1.2 La libre competencia en el Perú.** Establece el modelo de economía social del mercado peruano, siempre que se involucren los principios rectores y los derechos fundamentales en la economía, y permita su correcto funcionamiento y garantice la libre iniciativa privada: “el Estado facilita y vigila la libre competencia, combatiendo el abuso de posiciones dominantes o el monopolio, así como ninguna ley de concertación puede autorizar o implantar monopolios” (Constitución de la República del Perú, s.f., artículo 61º). Se establece un marco regulatorio en defensa del consumidor y la promoción de la libre competencia.

**2.3.1.3 La Ley General de Sociedades.** En el Perú, la fusión es una operación de naturaleza netamente entre empresas, dentro del marco regulatorio peruano. Esta se puede dar como métodos de estrategias dentro de estas mismas.

La Ley General de Sociedades N.º 26887, art. 344. 9 de diciembre de 1997 (Perú) plantea diversas formas de fusión (incorporación o absorción). En la presente investigación de adquisición a la empresa Carseg, se dará como una empresa en marcha, debido a que esta se

encuentra en óptimas condiciones y tiene la capacidad de seguir operando.

La última modificación de la Ley General de Sociedades (LGS) fue el 14 de mayo del 2021. Por ello, se modifica el artículo 21-A por la Ley N.º 31194 “a fin de regular las sesiones no presenciales y el ejercicio de los derechos de voz y voto no presenciales en las sociedades y dicta otras disposiciones” (El Peruano, 2021). Por eso, queda demostrado que la ley sigue vigente en nuestro país, y los artículos citados siguen sin modificación y en vigencia.

### ***2.3.2. Bases legales en el Ecuador***

En Ecuador, la entidad que regula y supervisa a las empresas es la Superintendencia de Compañías, Mercados y Valores (SC). Este organismo técnico también controla el tema de liquidaciones y disoluciones de empresas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Por ende, la información para el desarrollo de la investigación se emplea de esta importante página del Ecuador respecto a información ecuatoriana.

**2.3.2.1 La oferta pública de adquisición para Ecuador.** En referencia a la Oferta Pública de Adquisición (OPA), el mercado de valores, según la Bolsa de Valores de Quito, se va a encargar de “canalizar los recursos financieros hacia actividades productivas a través de la negociación de valores, constituye una fuente de financiamiento y una interesante opción de rentabilidad para los inversionistas” (Bolsa de Valores Quito, 2023).

En este título, se hace mención de las acciones como parte de la oferta pública con obligaciones convertibles en acciones. Según el Código Orgánico Monetario y Financiero (Comyf), el libro II Ley de Mercado Valores de 2014, art. 78, 12 de septiembre del 2014 (Ecuador), “las personas naturales o jurídicas que efectúen ofertas públicas de adquisición de acciones quedarán sujetas, a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y Valores”.

La última modificación del Código Orgánico Monetario y Financiero (Comyf) fue en el año 2022, por lo que la ley de Mercado de Valores sigue vigente con el agregado por el art.

13 de la Ley s/n, R.O. 249-S, 20-V-2014 (Defensoría Pública del Ecuador, 2022). Por eso, el uso del documento es aceptado, ya que se encuentra actualizado.

## **2.4. Marco conceptual de la situación problemática**

El marco conceptual se refiere a la explicación de conceptos claves que se usarán en el desarrollo de la presente investigación relacionado a la estrategia de adquisición de la empresa y del problema principal que resultó del análisis financiero.

### **2.4.1 Diversificación**

La diversificación es “una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento” (Torreblanca, 2023). Se busca descubrir nuevos nichos de mercado para lograr el éxito de nuestros productos.

Por otro lado, también se habla de diversificación cuando “la empresa precisa reestructurar alguna línea de negocio” (Torreblanca, 2023). Por eso, se crean nuevos productos o servicios buscando nuevos perfiles del consumidor y mercados que satisfacer.

### **2.4.2 Ingresos**

Ingreso es “cualquier cantidad de dinero que entre a formar parte de la economía de una persona”, ya sea natural o jurídica (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2022). Estos ingresos son de dos tipos: los fijos que se dan periódicamente y los variables que se dan de forma irregular.

### **2.4.3 Liquidez**

La liquidez son los “fondos disponibles para realizar pagos inmediatos o, mide la rapidez con la que un activo financiero puede convertirse en un medio de pago sin que pierda valor” (Banco de la República de Colombia, S.f.). Eso abarca activos que harán frente a obligaciones a corto plazo.

### **2.4.4 Obligaciones financieras**

Las obligaciones financieras son el “valor de los compromisos contraídos por la

compañía mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito o de otras instituciones financieras” (Sierra, 2019, p. 94). Dichas obligaciones generan intereses a favor del acreedor, los cuales deberá asumir el deudor.

#### ***2.4.5 Obligaciones de pago***

Para Ccorahua et al. (2021), toda obligación de pago es parte de los pasivos que pueda existir en una empresa para su buena gestión. La investigación para este autor va a tener como objetivo mostrar que el mal manejo de las cuentas por pagar y carecer de políticas de gestión impacta de forma negativa a la liquidez de la empresa. En conclusión, esto es perjudicial para la empresa en proceso de adquisición.

#### ***2.4.6 Integración vertical***

La integración vertical es la “relación de transferencia de bienes o servicios a lo largo de la cadena de producción, desde la materia prima hasta el consumidor final, o en parte de ella” (Delgado, 2020, p. 23). Esta estrategia ocurre cuando se tiene canales propios de distribución que sería integración vertical hacia delante, o cuando se tiene los factores de producción que se considera integración vertical hacia atrás. Ello integra todo lo que respecta a la producción de la empresa adquirida, siendo este siempre su principal suministro. Asimismo, no contar con otros proveedores externo permite no generar dependencia con este mismo, siempre que “la integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución” (Dialnet, 2007).

**2.4.6.1 Integración vertical hacia atrás.** Se refiere a “controlar mejor las fuentes de abastecimiento, reduciendo los costes de producción de la empresa compradora, lograr economías de escala, además de lograr mejor coordinación y seguridad en el abastecimiento” (Delgado, 2020, p. 23). Se asegura con esta estrategia la calidad del producto.

#### ***2.4.7 Adquisición***

La adquisición hace referencia a ganar clientes y adquirir empresas, por lo que hace uso

de canales de comunicación tanto online como *offline* con el objetivo de la adquisición de clientes (Central Station CRM, S.f). La variedad de canales de comunicación facilita la adquisición de clientes.

En términos empresariales, la adquisición es la compra de una empresa conocida como una estrategia para expandirse, diversificar sus operaciones, fortaleciendo su posición en el mercado (Borja, 2021). Para una correcta aplicación de esta estrategia, es necesario identificar los objetivos y la planificación para su integración. A partir de ello, se logrará una adquisición exitosa agregando valor a la empresa.

### **Capítulo 3. Metodología**

La metodología de la investigación abarca la hipótesis, un supuesto que puede resultar ser verdadero o falso, las variables dependiente e independiente que resultan del problema y las causas de este. Los indicadores permitirán medir los resultados, el tipo y diseño de investigación al que se orienta el desarrollo del siguiente trabajo y explica el proceso de análisis y selección de datos.

#### **3.1. Hipótesis de investigación**

Para Rhein (2022), la hipótesis es una oración declarativa que se formula mediante razonamiento de un tema o por la experiencia del tema a investigar. Antes de su formulación existe el proceso de observación o de lo contrario la recolección de datos informativos. Dichas hipótesis pueden ser refutadas.

##### ***3.1.1. Hipótesis general***

Mediante la aplicación de una estrategia de adquisición se diversificará y aumentará los ingresos para el año 2027 en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.

##### ***3.1.2. Hipótesis específica***

Mediante el diagnóstico de la aplicación de la estrategia, se mide cómo aumentan los ingresos en la empresa.

Mediante la elaboración y aplicación de una estrategia de diversificación, se verán reflejados los resultados en el aspecto financiero.

Mediante los ingresos de la empresa, se evaluará el impacto de la propuesta.

#### **3.2. Variables e indicadores de medición**

En el presente plan de tesis, se tienen dos variables de estudio: la independiente que es la diversificación de la empresa, y la dependiente que es el aumento de los ingresos. Mediante este estudio, se busca mejorar los ingresos y las unidades de negocio de Hermes.

### **3.2.1. Variable independiente**

La diversificación es la variable independiente, “una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento” (Torreblanca, 2023). Resulta necesario cuando se encuentra en un mercado abarrotado.

**3.2.1.1. Indicadores de medición.** Los indicadores que permiten medir la diversificación son el porcentaje de ingresos del nuevo mercado y productos, el segundo indicador sería el margen bruto de los nuevos productos ofrecidos. El primer indicador se mide dividiendo la ganancia bruta entre el precio de venta, y todo esto se multiplica por cien, obteniendo el porcentaje de ingresos del nuevo mercado. El segundo son los beneficios de la empresa que se calcula mediante la resta de los ingresos totales menos los costos del producto o servicio según sea el caso (Deinsa, 2021). Todo esto nos permitirá conocer si se está logrando los objetivos mediante la diversificación o fue una mala estrategia.

### **3.2.2. Variable dependiente**

Los ingresos es la variable dependiente que hace referencia a “cualquier cantidad de dinero que entre a formar parte de la economía de una persona” (BBVA, 2022).

**3.2.2.1. Indicadores de medición.** El primer indicador es el nivel de ventas, ya que permite conocer el aumento o disminución de las ventas, que serían ingresos para la empresa. Se calcula restando la cantidad de ventas del periodo anterior y las del periodo actual, restando la unidad, todo multiplicado por 100 (Calvente Orden, S.f.). Ello da como resultado el nivel de ventas en porcentaje.

El capital de trabajo se mide mediante la resta de los activos y pasivos corrientes con el objetivo de medir la liquidez y hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (Castillo y Camejo, 2021). La liquidez de una empresa es necesaria para su supervivencia.

### **3.3. Tipo y diseño de la investigación**

Las investigaciones, según su enfoque por la naturaleza de los datos, pueden ser cuantitativo, cualitativo, y mixto. Cuando nos referimos a cuantitativo se habla de cantidades, cuando hablamos de cualitativo nos referimos a cualidades, y mixto cuando hacemos uso de los dos enfoques mencionados (Arispe et al., 2020). Por ello, en la presente investigación, se empleará el enfoque cuantitativo, ya que tiene niveles, y se tomará el que mejor se adecue que es el descriptivo de tipo documental, debido a que existe información que pertenece a la empresa.

#### ***3.3.1. Diseño de la investigación***

El diseño de la investigación es longitudinal, porque permite analizar cambios en la información recolectada de un periodo, es decir, se describen las variables en determinados rangos de tiempo (Arispe et al., 2020). Por lo tanto, el diseño es longitudinal, ya que se describen y analizan las variables en un rango de tiempo que sería del año 2019 a 2022 con proyecciones al 2027. Además, se emplean dos variables (dependiente e independiente).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación**

En esta parte, se definirá las técnicas e instrumentos que serán utilizados para la recolección de los datos que necesitamos en la presente investigación. Estas deben ser válidas y confiables. Las técnicas pueden ser análisis documental, entrevistas, encuestas y observaciones (Arispe et al., 2020). Por tanto, las técnicas de recolección de información de la presente investigación son dos: el análisis de documentos y las observaciones. Con respecto al análisis de documentos, es la técnica más usada, ya que nos permite examinar la información existente de la empresa y de las fuentes bibliográficas. Por otro lado, las observaciones es una técnica que también será usada en esta investigación, ya que observamos cómo funciona el proceso de abastecimiento, desde su extracción, hasta la distribución.

En los instrumentos de investigación, se hará uso de los documentos contables de la

empresa publicados en la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) del país correspondiente a la empresa Hermes. Para la empresa que se adquirirá, se hará uso de los documentos contable publicados en la Bolsa de Valores de Quito y en la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SC).

#### **3.4.1. Lluvia de ideas**

La técnica de lluvia de ideas es también conocida como *brainstorming*, ya que permite recopilar ideas con el fin de dar solución al problema (Saavedra, 2023). Esta técnica fue usada en esta investigación para la identificación de variables y el problema que enfrenta la empresa Hermes, buscando la mejor solución reflejada en términos económicos.

#### **3.4.2. Análisis de documentos**

Analizar documentos es desglosar la información de un todo, con el fin de un mayor entendimiento. Ello permite la “reconstrucción particular de ese contenido en lo que se conoce como síntesis” (Peña Vera, 2022, pp. 2-3). Por eso, se usó esta técnica de investigación para el análisis de los estados contables, las memorias anuales, los reportes de la empresa y la información de su página web.

#### **3.4.3. Análisis de procesos**

El análisis de procesos “se refiere a la aplicación de métodos científicos al reconocimiento y definición de problemas, así como al desarrollo de procedimientos para su solución” (Himmelblau & Bischoff, 2021, p. 2). Esta técnica se usó al momento de la identificación del problema, de las deficiencias de la empresa y del reconocimiento del beneficio de la adquisición empresarial.

### **3.5. Selección y análisis de los datos**

Se habla de los programas que se usará para el procesamiento de datos de la investigación, de la manera y el orden en el que se presentará la información recolectada, así como también la interpretación de los datos, en especial los datos financieros que definirán si

es factible o no la aplicación de la estrategia de adquisición.

### ***3.5.1 Utilitarios de procesamiento de datos***

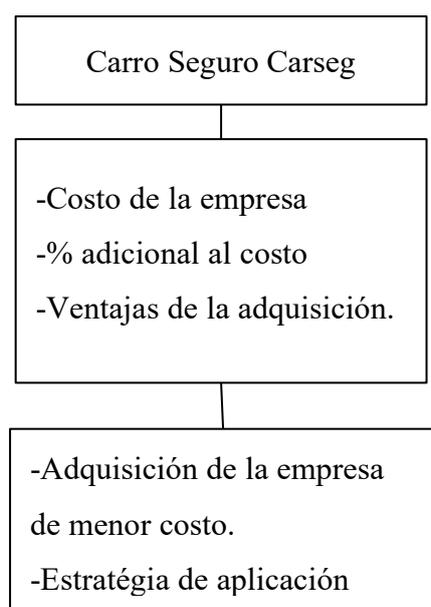
Se habla de utilitarios cuando nos referimos al programa en la que procesaremos los datos encontrados. Entre estos se encuentran el Excel, el comúnmente usado que permite usar funciones matemáticas, financieras, algebraicas, con el fin de procesar la información. El programa SPSS permite procesar mayor cantidad de datos y organizarlos de la mejor manera, arrojando resultados resumidos y fáciles de comprender (Instituto Empresarial de Investigación Contable y Tecnología, 2023). Por eso, en el presente trabajo se hará uso de la hoja de Excel para el procesamiento de datos obtenidos.

### ***3.5.2 Técnica de presentación de datos***

Son instrumentos que pueden ser estadísticos o financieros, mediante el cual hacemos uso de tablas o figuras con el fin de ordenar y simplificar la información, permitiendo su análisis y comprensión (Narvaez, 2023). A continuación, se presenta la técnica de datos en la figura 1.

#### **Figura 1**

*Procesamiento y presentación de los datos para la adquisición*



*Nota.* La figura muestra el orden en el que se presentará la información de la empresa por

adquirir. Fuente: Elaboración propia.

### ***3.5.3 Análisis e interpretación de datos***

Para el análisis de datos, se necesita detallar cada dato y presentarla de la manera más sencilla para que pueda ser comprendida por cualquier persona que observe los datos. Por tanto, se hará uso de la combinación de no solo el análisis, sino también de la interpretación de los datos cuantitativos.

Por ende, se mostrará información de los costos de la empresa mediante el tipo de cambio del país al que pertenecen y de la moneda de la empresa por adquirir, permitiendo conocer si es factible la adquisición y si será necesaria las fuentes de financiamiento externas o propias de la empresa.

## **Capítulo 4. Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición**

En este capítulo, se describe la empresa Hermes para ver su relación estructural con la empresa por adquirir (Carro Seguro Carseg S.A.). Se describe la historia, los clientes, y la cultura organizacional; además, se realiza su análisis interno y externo, así como la identificación de la problemática y el costo de este problema que resultan ser pérdidas monetarias para la empresa Hermes. Por último, la ejecución de la propuesta de adquisición, en la que se encuentran el costo de la ejecución. El tiempo que se llevará a cabo pone en marcha la estrategia, y la validación teórica y financiera de la presente propuesta.

### **4.1. Descripción de la empresa adquirente**

La empresa adquirente es Hermes Transportes Blindados S.A., la cual es una empresa reconocida en todo el Perú. Cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional, de los cuales se encuentran las empresas más importantes de cada sector, recalcando que Hermes posee experiencia en adquisiciones por absorción, siendo en 1997 las primeras fusiones por absorción, en la que se adquirió a dos competidores directos de rubro como lo fue Brinks Perú S.A. y Vapla S.A. en junio de aquel año. Además, se buscó incorporar nuevas unidades de negocio como el Smart Security y la unidad de canales, con el resultado de la absorción realizada en el año 2016 (Hermes, 2022). Eso permitió brindar nuevos servicios y expandir el segmento de mercado al que se dirigía Hermes con su unidad de transporte de valores de menor cuantía.

#### ***4.1.1. Antecedentes de la empresa***

Hermes es una empresa grande con una unidad de logística de valores que se considera la principal. Cuenta con 38 años de operatividad en el mercado peruano, y con 18 sucursales ubicadas en diferentes provincias del país, siendo la principal en Lima. Sus cinco unidades de negocio son las mismas en todas sus sucursales: “Logística de valores, logística de canales, logística de documentos, smart security y hermeticase” (Hermes Transporte Blindados, 2023). Asimismo, destaca la unidad de logística de valores.

Hermes Transportes Blindados S.A. (2022) “es una sociedad constituida en la República del Perú el 14 de abril de 1983, ante el notario Carlos Augusto Sotomayor Bernos, inscrita en la partida electrónica N.º 02004550”. El mismo año que inicia operaciones, en los años 1991 al 1994, se inaugura las sucursales en Ica, Cajamarca, Chiclayo, Arequipa, Tacna, Chimbote y Cusco. En 1995, se da inicio a la diversificación y se implementa el servicio integral de ATM (cajeros automáticos). En 1997, se crea la siguiente unidad de negocio de logística de documentos, siendo su segunda unidad de negocio más importante, como parte de su expansión en Lima. En 1998, se inaugura la sucursal de Huancayo. Entrando al milenio en el 2021, se lanza su tercera unidad de negocio el servicio integral de mensajería. La expansión de Hermes en todo el Perú continúa. En el 2007, se inaugura la sucursal Huánuco, como parte de su diversificación. En el 2008, se incorpora a las unidades de negocio la logística de canales. En el 2013, se inaugura las sucursales de Huaraz, Tumbes, Jaén y Puerto Maldonado; y Andahuaylas en el 2016. En ese año, también se da la adquisición de Smart Security. En el 2020, se lanzó el servicio de Hermeticase, como parte de su última unidad de negocio. En el 2021, a consecuencia de la pandemia y la nueva normalidad que adoptaron todas las empresas, se presenta el servicio de logística última milla. En el 2022, recibe una medalla de oro en certificación de sostenibilidad emitido por Ecovadis.

Respecto a la liquidez, ha ido en disminución del 2019 al 2021, debido al aumento de la provisión del impuesto a la renta y la provisión de cobranza. Así mismo, se adquirió una deuda a corto plazo para ampliar el capital de trabajo. Al 2022, este ratio aumentó en 0.08%, ya que se disminuyó la cantidad de días para la cobranza con una mayor liquidez a corto plazo (Memoria anual de Hermes, 2019-2022). A pesar de ello, sigue siendo una liquidez por debajo de uno, entonces, no se encuentra apta para enfrentar sus obligaciones a corto plazo.

#### **4.1.2. Clientes**

La empresa Hermes Transportes Blindados (2022) tiene cinco unidades de negocio

dedicadas a brindar servicios de *outsourcing* en gestión de riesgos para clientes de diversos sectores, entre ellos el financiero, minería, comercial, y servicios.

Hermes “opera con cinco unidades de negocio: logística de valores, logística de canales, logística de documentos, Smart Security y Hermeticase” (Clasificadora CLASS & Asociados S.A., 2022). A pesar de lo indicado, se logró mantener su liderazgo nacional en los mercados en donde opera.

Además, se sumó a su cartera de servicios última Milla, que se encarga de distribuir productos adquiridos a través de la compra *online*. Esta línea de negocio está dirigida a la pequeña, mediana y gran empresa que comercialice sus productos de forma virtual y requiera un socio estratégico para las entregas. Aproximadamente, en el año, se procesaron 11,493 millones de documentos, y 2,563 millones de toneladas transportadas (Hermes Transportes Blindados S.A., 2022).

Smart Security cuenta con más de 370 clientes activos entre tiendas de conveniencia, restaurantes, farmacias y otros (Hermes Transportes Blindados S.A., 2022).

Hermes tiene presencia en todos los principales sectores de la economía, destacando el financiero, el gobierno, la minería y el retail (Hermes Transportes Blindados, 2023). Su mayor participación es en el sector financiero, por su unidad de negocio logística de valores, debido a los requerimientos operacionales y regulatorios de entidades principales, incluyendo Banco de la Nación, BCP, Scotiabank y otros importantes bancos del país.

Por otro lado, se relaciona con los clientes de Carro Seguro Carseg, empresa por adquirir, ya que sus clientes son del sector económico y comerciales (Memoria anual 2022, Carro seguro Carseg S.A., 2023). Debido a que las empresas poseen experiencia de trabajar con sectores en común, permitirá que haya una mejor absorción con menores problemas y gastos de adquisición.

### **4.1.3 Cultura organizacional**

Para Hermes es importante el impacto sobre el medio ambiente. Por ello, en el 2022, se “sumó al proyecto Prevenir, que busca dar soporte a la minería artesanal y pequeña minería (Mapes), responsable en zonas de alto impacto ambiental como lo es Huepetuhe en Madre de Dios” (Hermes Transportes Blindados, 2022). También capacitó a su personal sobre las buenas prácticas ambientales y el consumo adecuado de energía, agua, materiales, manejo de residuos sólidos y productos químicos.

La empresa Hermes (2022) trabaja con tres pilares: la excelencia operativa, que tiene mucho que ver con la innovación de sus servicios y equipos; el crecimiento de negocio, que se refiere a la diversificación; y la integridad y desarrollo del equipo, en el que se destaca el profesionalismo con el que se desarrollan sus servicios y el personal con el que cuenta Hermes.

Para la empresa también es importante su personal, y la equidad de género, el medio ambiente y la ética. Por ello, en el 2022, obtuvo la medalla de oro otorgada por Ecovadis (Hermes Transportes Blindados, 2022). Asimismo, se analizaron sus buenas prácticas laborales, los principios de ética y de seguridad, y también su responsabilidad y el cuidado del medio ambiente.

## **4.2 Análisis interno**

Para la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (S.f.), el análisis interno es el diagnóstico de las capacidades de la empresa para lo cual empezaremos con la segmentación del negocio. Eso permitirá ver la ubicación de la marca en el mercado, además de la filosofía empresarial. Después, se analiza la segmentación de mercado por unidades de negocio de Hermes. Por último, se propone una estrategia de adquisición.

### **4.2.1 Misión, visión y valores organizacionales**

La misión es el propósito de la empresa y está relacionada a los objetivos empresariales de corto o largo plazo. Los valores organizacionales son considerados principios de la empresa

que sirven de base para el accionar ante situaciones y toma de decisiones, puesto en práctica desde los altos mandos hasta los operativos.

**4.2.1.1 Misión.** Desde los inicios de la empresa, la misión de Hermes Transportes Blindados S.A. (2022) sigue siendo “cuidar el esfuerzo de los que hacen crecer el país”. Actualmente, cuenta con mil doscientos clientes, entre los cuales se encuentran grandes empresas del país. Además de su participación en el sector financiero, comercial y minero, la adquisición de tecnología que permita atender a las pequeñas, medianas, y grandes empresas. Ha demostrado preocupación e interés por apoyar el crecimiento de sus clientes, gestionando los riesgos que podrían perjudicar al negocio de su cliente.

La empresa trabaja bajo tres principios claros: “crecimiento del negocio, excelencia operativa y desarrollo e integridad del personal” (Hermes transporte Blindados S.A, 2023). También brinda pólizas de seguros en todos los servicios que realiza. Lo que le falta es incursionar en los seguros de vida personales y de empresas, lo que permitirá cubrir y cumplir al 100% su misión, ya que estaría cuidando a la persona que se esfuerza cada día para hacer crecer el país, además del futuro de su familia.

Por otro lado, la misión de Carro Seguro Carseg S.A. (2023) consiste en “brindar servicios de rastreo y ubicación de vehículos robados, mercancía y cualquier otro activo de riesgo; control monitoreado de flotas, de personal; avalados por años de experiencia y profesionalismo del equipo humano, dando seguridad y tranquilidad a nuestros clientes”. Se da a conocer el propósito de la empresa, y se asemeja a la misión de Hermes que busca cuidar los esfuerzos de los que hacen crecer el país y Carseg brinda seguridad y tranquilidad a los clientes mediante la ubicación y rastreo de sus principales activos.

**4.2.1.2. Visión.** La visión a futuro de Hermes es “ser reconocidos como los mejores en la gestión de riesgo” (Hermes Transportes Blindados S.A., s.f.). y Hunter (s.f.) tiene como visión “liderar el mercado de tecnología en control y seguridad de activos de riesgos a nivel

nacional a través de estrategias innovadoras para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes”. Ambos tienen un mismo objetivo que es liderar el mercado al que se dirigen, gestionando riesgos y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

**4.2.1.3. Los valores corporativos.** Son estándares de comportamiento de la empresa que permiten una “gestión ética de los negocios” (Montuschi, 2008). Para Hermes Transportes Blindados (2022), los valores que le permiten cumplir la misión de la empresa, son tres pilares: el primero es la excelencia operativa que está basada en la innovación; el segundo, el crecimiento del negocio que permite ofrecer productos nuevos o adquirir empresas para ampliar el mercado; y el tercero, la integridad y desarrollo del equipo se basa en el personal profesional con el que cuenta, capacitándose y siendo evaluados cada cierto tiempo para el desarrollo eficiente de sus funciones. Por eso, dichos valores están relacionados con los de la empresa a adquirir.

Los valores de Carro Seguro Carseg S.A. (s.f.) son la confianza que permite el logro de los objetivos en común, y brindar un servicio de excelencia respaldado por la seguridad y confidencialidad hacia nuestros clientes. La lealtad es el segundo valor de esta empresa que permite garantizar el bienestar y la seguridad de los clientes, además de cumplir y respetar todos los procesos de la empresa; la cordialidad permite actitudes de franqueza y amabilidad con el cliente interno y externo, logrando lazos de confianza y fidelización; por último, la integridad es un valor que permite la toma de decisiones con honradez y obrar con las cosas claras y rectas (Romo, 2022, p. 47). Por tanto, ambas empresas tienen en común los valores de integridad y excelencia, tomando decisiones con honradez y profesionalismo, buscando la excelencia en sus productos y servicios, obrando con rectitud y amabilidad.

#### **4.2.2 Segmentación (unidades de negocio)**

Hermes posee cinco unidades de negocio. La primera es la logística de valores (es el 77% de la actividad empresarial, cuyo servicio es la custodia de valores, ya sean bóvedas,

billetes, monedas, cajeros, metales preciosos); la segunda es la logística de canales (cuenta con 152 agencias y 285 cajeros, de los cuales Hermes tiene a cargo sus operaciones); la tercera es la logística de documentos (brinda el servicio de traslado y procesamiento de documentos, paquetería, además de distribuir productos que han sido adquiridos mediante compra online); la cuarta es el Smart security (cuenta con 370 clientes, que adquieren el servicio de recojo y transporte de valores dirigido a la pequeña y mediana empresa además de contar con una póliza de seguros en la que Hermes se responsabiliza de los valores transportados); y el quinto son los Hermeticase (brinda el servicio de cajeros de alta tecnología que permiten conocer los movimientos de efectivo, y se cuenta con 750 cofres a nivel nacional) (Hermes Transportes Blindados S.A., 2022). Estas cinco unidades están dedicadas a brindar servicios de seguridad, la cual es característica de la empresa.

**Tabla 3**

*Composición de ingresos Hermes 2022-2021*

<b>Composición del rubro</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Traslado de valores	82.65%	81.15%
Canales	11.35%	12.17%
Sistema integral de mensajería	5.03%	5.52%
B.P.O	0.97%	1.17%

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros consolidados de Hermes (2022).

Además, cuenta con 18 sucursales a nivel nacional, en las cuales funcionan las cinco unidades de negocio, caracterizándose por el profesionalismo y seguridad de las operaciones, brindando servicios al sector financiero, comercial y el sector minero. Además, ha implementado en la unidad de negocio de documentos el servicio de última milla para la pequeña, mediana y gran empresa (Hermes Transportes Blindados S.A., s.f.). Dicho servicio se encarga de la distribución de productos que han sido adquiridos mediante compras online.

#### ***4.2.3. Propuesta estratégica de integración de la adquisición***

La integración vertical es una estrategia que busca el control sobre determinada etapa de la cadena de suministros, abarca desde la materia prima hasta la distribución del producto

(Cuofano, 2023). En esta estrategia, se busca reducir la dependencia de proveedores externos, además de tener un control sobre los precios y calidad. Todo ello tiene que ver con los proveedores o distribuidores.

La estrategia de integración vertical hacia delante se implementó a la unidad de documentos el servicio de última milla, en la que nos permite brindar el servicio de distribución de productos adquiridos mediante la compra online (Hermes Transportes Blindados, 2022). Este servicio está dirigido a la pequeña, mediana y grande empresa. Mediante este servicio se convertirá en un socio estratégico para las entregas.

Por lo tanto, la estrategia de adquisición es de integración vertical hacia atrás, ya que la empresa carro seguro Carseg S.A. Mediante su adquisición podrá convertirse en un proveedor y permitir la expansión de Hermes.

### **4.3. Análisis externo**

El diagnóstico externo es el que permite evaluar y analizar factores externos que pueden ser una oportunidad o una amenaza con el fin de enfrentar o evitar posibles situaciones en las que se puede ver involucrada la empresa (Arrieta et al., 2021).

#### **4.3.1. Proveedores**

Los proveedores son considerados una amenaza, porque poseen la capacidad de imponer el precio o incluso reducir la calidad del producto. Entre los proveedores que Hermes realiza mayor importación son Nelmar (50,400 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos), Alberto Cadavid R y CIA S.A. (154,050 unidades de bolsa impresa biodegradable para seguridad de bultos), y C.H. Robinson Worldwide Canada. LTD (64,800 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos) (Veritrade, 2023). Este es un factor cuyos precios del servicio pueden variar y aumentar.

#### **4.3.2. Competidores**

“Un competidor potencial es una empresa que actualmente no se encuentra dentro de

nuestro entorno competitivo de mercado, pero que tiene todas las posibilidades de poder ingresar” (Quiroa, 2020). Los competidores potenciales son los más peligrosos, ya que no se posee información ni estrategias.

La competencia potencial involucra a empresas que se dedican a brindar los servicios de logística de valores, de canales y de documentos. Por tanto, la amenaza de los competidores potenciales depende del grado de barreras de entrada que existen en el sector en cuestión (Costa Rico, 2018). Se conoce que Hermes se encuentra posicionado en la logística de valores.

En el giro comercial de la Empresas de Transporte, Custodia y Administración de Numerario (ETCAN), solo compiten dos empresas conocidas: Prosegur y Hermes. A pesar de que, en el 2022, las barreras de entrada disminuyeron, se consideró que solo se necesitaba el 30% del capital mínimo para poder constituirse como una empresa en este giro comercial (Terranova, 2022). Eso genera que cualquier empresa pueda ingresar al mercado y competir con las grandes empresas del sector de transporte y custodia de valores.

En el sector transporte de carga por carretera, las barreras que existen son pocas. Por eso, es posible el ingreso de nuevos competidores (Terranova, 2022); por otro lado, el equipo con el que cuenta la empresa en estudio es profesional, además de contar con tecnología innovadora. Por ello, la empresa ingresante podrá competir con innovación tecnológica, la cual sería una ventaja competitiva.

Por otro lado, posee proveedores de bolsas de seguridad, de cerraduras, cofres, vidrios y cerrojos de seguridad que son sus principales importaciones de la empresa (Veritrade, 2023). Si se analiza, se podrá diversificar su negocio y en un futuro ser competencia de Hermes al incursionarse en nuestro país.

#### ***4.3.3 Análisis Pestel***

El análisis Pestel permite tener un panorama externo de los efectos futuros que puedan diferir en la empresa, que pueden traer consigo efectos positivos o negativos (Cisneros y

Sandoval, 2023). Por eso, es necesario su análisis y toma de decisiones para evitar riesgos futuros.

En el siguiente cuadro, se consideró una oportunidad si la variable favorece al sector de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Si perjudica al sector, se considera una amenaza. Todo ello con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a los factores externos.

**Tabla 4**

Identificación de las oportunidades y amenazas

Factores y variables	Amenaza			Normal			Oportunidad				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
A: Factores específicos y competitivos											
1. Competencia en el mercado			x								
2. Competencia potencial				x							
3. Poder de los clientes	x										
4. Poder de los proveedores	x										
B: Factores económicos											
1. Comportamiento del PBI							x				
2. Comportamiento de la inversión											
3. Comportamiento de la inflación					x						
C: Factores sociales y culturales											
1. Nivel de pobreza				x							
2. Nivel de seguridad										x	
3. Nivel de informalidad					x						
D: Factor político											
1. Estabilidad política del país				x							
E: Factores tecnológicos											
1. Innovación tecnológica								x			
2. Tecnología de los equipos								x			
F: Factores demográficos y ambientales											
1. Comportamiento del clima					x						
2. Crecimiento de inmigración				x							
E. Factor legal					x						

Nota. Datos tomados de Naciones Unidas Cepal (2023).

#### 4.3.3.1 Factores externos específicos competitivos.

Son factores relacionados al entorno exterior de la empresa y que no pueden ser

controlados. Su estudio sirve para tener una perspectiva clara de lo que se enfrentará la empresa por la puesta en marcha de un proyecto a futuro.

**4.3.3.1.1 Competencia en el mercado.** Se refiere a las empresas que compiten en el mismo rubro con el mismo producto. Para Ruano (2017), tiene que ver con empresas que ofrecen bienes o servicios iguales o parecidos a los tuyos, y que es el mercado quien decide qué adquirir.

En este caso, esta variable comprende a todas las empresas que se encuentra en el sector de servicios de transporte de valores de mayor y menor cuantía, y empresas que se dediquen a la mensajería; es decir, empresas que busquen brindar una gestión de riesgos al cliente en cada unidad de negocio de logística de valores, canales y documentos (Hermes Transportes Blindados S.A., S.f.). Su principal competencia es la empresa Prosegur S.A., ya que compite con Hermes en cuatro unidades de negocio.

Su competencia directa es la Compañía Prosegur S.A. ya que brinda servicios en la logística de valores y de canales. La competencia indirecta se ha considerado a los que solo compiten con una unidad de negocio, siendo competencia en la logística de valores las empresas: Peruvian security S.A.C., G4S Perú S.A.C., ISEG Perú S.A.C., empresa de seguridad, vigilancia y control S.A.C., Securitas S.A.C., Protección y resguardo S.A., y la empresa Transporte Armadillo S.A.C; la competencia en la unidad de logística de canales es la Telefónica del Perú S.A.A. y la Agencia de cobros KasNet S.A.C.; la competencia en la unidad de logística de documentos son Olva Courier S.A.C., Ransa comercial S.A., y Polysistemas Corp S.A. (Hermes Transportes Blindados, 2023).

Si hay competencia en todas las unidades de negocio se debe a la alta demanda de los servicios y las pocas barreras de entrada. A pesar de ello, Hermes Transportes Blindados S.A. posee una cartera de clientes fidelizados que confían en su trabajo, además posee pocos siniestros en la cantidad de servicios que brinda. Un ejemplo de ello fue el asalto a mano armada

de 200 mil soles en la ciudad de Jaén. A partir de estos siniestros, la empresa mejoró los procesos y no ocasionó ningún perjuicio al cliente, ya que esta empresa le brinda una póliza de seguros en todos los servicios que brinda (Hermes Transportes Blindados S.A., S.f.). Aun así, es necesario recalcar que el mercado está saturado en la unidad de logística de valores.

**4.3.3.1.2 Competencia potencial.** La competencia potencial involucra a empresas que se dedican a brindar los servicios de logística de valores, de canales y de documentos. Por tanto, la amenaza de los competidores potenciales depende del grado de barreras de entrada que existen en el sector en cuestión (Costa Rico, 2018), conociendo que Hermes se encuentra posicionado en la logística de valores.

En el giro comercial, Empresas de Transporte, Custodia y Administración de Numerario (ETCAN), solo compiten dos empresas conocidas como Prosegur y Hermes, a pesar de que en el 2022 las barreras de entrada disminuyeron, considerando que solo se necesitaba el 30% del capital mínimo para constituirse como una empresa en este giro comercial (Terranova, 2022).

En el sector transporte de carga por carretera, las barreras que existen son pocas. Por tanto, es posible el ingreso de nuevos competidores (Terranova, 2022). Por otro lado, el equipo con el que cuenta la empresa en estudio es profesional, además de contar con tecnología innovadora. Por ello, la empresa ingresante podrá competir con innovación tecnológica, la cual no sería una ventaja competitiva.

Por otro lado, posee proveedores de bolsas de seguridad, de cerraduras, cofres, vidrios y cerrojos de seguridad que son sus principales importaciones de la empresa (Veritrade, 2023). Si se analiza y diversifica su negocio, podrían ser competencia de Hermes en un futuro si se incursionan en nuestro país.

**4.3.3.1.3 Poder de los clientes.** Los clientes tienen el poder de forzar a las empresas a bajar los precios de un producto o servicio, también de impulsar una mejora constante en el

producto. A pesar de ello, Hermes Transportes Blindados S.A. cotiza sus servicios de acuerdo con el valor que resguardará y transportará, aquí no hay competencia de precios para la empresa, sino qué tan importante y valioso es para el cliente el bien. De ese modo, Hermes trabaja según el gerente comercial Enrique Mejía (Perú Retail, 2022). Por otro lado, eso afecta a la unidad de documentos, ya que los clientes buscan este servicio más allá de lo nacional como lo brinda su principal competidor, ya que dicho servicio se encuentra en crecimiento a nivel internacional. Esto le da una desventaja en el mercado a Hermes.

**4.3.3.1.4 Poder de los proveedores.** Los proveedores representan una amenaza directa por la capacidad que poseen de imponer el precio o incluso reducir la calidad del producto. Entre los proveedores que Hermes realiza mayor importación son Nelmar (50,400 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos), Alberto Cadavid R y CIA S.A. (154,050 unidades de bolsa impresa biodegradable para seguridad de bultos), y C.H. Robinson worldwide canada. LTD (64,800 unidades de bolsas de plástico para seguridad de bultos). Este es un factor cuyos precios del servicio pueden variar y aumentar (Veritrade, 2023). Por ello, se podría considerar la adquisición de una empresa como proveedora, ya que reducirán los costos y la dependencia de terceros.

#### **4.3.3.2. Factor económico**

Los factores económicos analizados son el comportamiento del producto bruto interno, el comportamiento de la inversión en el país, y el comportamiento de la inflación que tiene que ver con el alza o baja del valor monetario y que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

**4.3.3.2.1 Comportamiento del PBI.** El comportamiento del PBI nacional para el sector transporte de carga por carretera con CIIU 6023 de la empresa Hermes Transporte Blindados S.A., que se registra en la Superintendencia de Mercados y Valores, muestra un crecimiento del 2020 al 2021. Además, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra la variación porcentual del PBI por sector económico. Ello explica que en el 2020 la actividad de

este sector bajó debido a los impedimentos dados por la pandemia COVID-19. En el año 2021, se registró un aumento debido a la reactivación económica, pero, en el 2022, se vio afectado por los bloqueos y paros que se producían en las carreteras impulsado por las protestas en contra de políticos. A pesar de ello, este sector se viene recuperando 8.8%, y se aprecia una tendencia de crecimiento para los siguientes años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Si las ventas de este sector se encuentran en crecimiento, entonces aumentará la demanda de nuestros servicios de transportes de valores de menor y mayor cuantía. Por tanto, es una oportunidad que se debe aprovechar y buscar diferenciarnos en el sector.

**4.3.3.2 Comportamiento de la inversión.** En el año 2020, se reportó una disminución de 811 millones de dólares en la inversión extranjera en el país, debido a la pandemia del COVID-19. Es decir, se presentaron paralizaciones de las inversiones a nivel mundial, mientras que en el 2022 se ha visto un gran crecimiento de la inversión a nivel mundial debido a la gran demanda de materias primas llegando a 11,696.00 millones de dólares, siendo las más relevantes los metales preciosos (Sociedad de Comercio Exterior del País, 2022). Por ende, Hermes, en su logística de valores, tiene como uno de sus clientes el sector minero, ya que son los que más requieren de empresas de resguardo, traslado y custodia de valores. Eso generó actividad durante la pandemia. Además, las inversiones en Perú se encuentran en crecimiento, por lo que es un factor favorable para el sector, ya que genera más ingresos a la empresa.

**4.3.3.2.3 Comportamiento de la inflación.** La inflación mantiene una tendencia creciente debido al alza de precios en alimentos, fletes, fertilizantes, el tipo de cambio, y también el aumento de precios del petróleo. Este índice no solo se vio afectado por problemas de oferta, lo que se convirtió en un fenómeno mundial, sino también estas variaciones se deben a la rápida recuperación de la economía del país y del mundo. Según un reporte del Instituto Nacional de Informática y estadística (INEI, 2022), en octubre del 2021 a septiembre del 2022,

la variación porcentual de precios del sector de transporte por carretera fue de 12.63, y una de las causas fue el aumento del precio de la gasolina. Eso quiere decir que los precios de los transportes aumentaron debido a la gran demanda y el aumento del costo del combustible, lo que explicaría el aumento de los ingresos de Hermes, pero, a su vez, el aumento de los gastos operativos.

#### **4.3.3.3. Factor social y cultural**

En el factor social, se analiza el nivel de pobreza del país que afecta al poder adquisitivo de los clientes, el nivel de seguridad que está relacionado al sector de la empresa y el nivel de informalidad con el que se enfrenta Hermes.

**4.3.3.3.1 Nivel de pobreza.** La incidencia de pobreza mantiene una tendencia creciente, siendo en el 2021 un 25,9% y en el 2022 un 27,5%. Eso afecta a la empresa, ya que al aumentar este índice disminuye los ingresos de los clientes la venta del servicio (INEI, 2023). En ese sentido, afecta al poder adquisitivo de los clientes y determina una posible reducción de precios en los servicios.

**4.3.3.3.2 Nivel de seguridad.** La inseguridad ciudadana ha incrementado con el paso de los años. Todo ello desalienta las inversiones y la actividad empresarial, ya que los actos de delincuencia no solo perjudican a las personas naturales, también a las empresas que son consideradas personas jurídicas. Así mismo, la delincuencia se centra en mayor cantidad en Lima Metropolitana con un 34.1% (Ministerio del Interior. 2021). El aumento de la inseguridad a nivel empresarial ha atraído clientes que buscan una mejor gestión de riesgos. Por ello, acceden a seguros y confían sus valores a empresas especializadas en estos servicios; por otro lado, el aumento de inseguridad dificulta la actividad económica de nuestros clientes, lo que afecta las ventas del servicio.

**4.3.3.3.3 Nivel de informalidad.** Se mide mediante la cantidad de trabajadores dependientes informales. En el 2021, alcanzó el 76.8% debido a la pandemia del COVID-19.

Eso generó un desempleo y trajo como consecuencia la creación de negocios informales. Por tanto, se tuvo 13.4 millones de empleos informales en el año 2022, lo cual impacta negativamente en el crecimiento económico y el bienestar social. Asimismo, el 30% de empleos informales dedicados a la seguridad, además 28 de cada 100 empresas, se han visto perjudicadas por la delincuencia sufriendo robos o hurtos (Barranzuela & Guzmán, 2021). Por ello, sus servicios son de menor costo en comparación con los de Hermes.

#### **4.3.3.4. Factor político**

Para el factor político, se analizó la estabilidad política del país, ya que afecta directamente a la empresa respecto al poder adquisitivo de los clientes y la venta de servicios, operatividad de la empresa, y la posibilidad de adquisición de tecnología y aplicación de estrategias, debido a la paralización de actividades y las protestas que conllevan los problemas políticos.

**4.3.3.4.1 Estabilidad política del país.** En los últimos cinco años, se ha tenido cinco presidentes. Eso ha perjudicado la estabilidad política del país. Mientras en el 2020 nos encontrábamos en el ranking número seis de país con una estabilidad política, ausencia de violencia y terrorismo con percentil 39/100, en el 2022 se presentaron varias protestas en contra de la actual presidenta, lo cual redujo la actividad económica pero no por mucho tiempo (Bustamante, 2023). A pesar de ello, la economía se encuentra en crecimiento, ya que se tienen reservas de PBI y bajos niveles de deuda pública.

La estabilidad económica, en ese sentido, afecta al sector transporte de carga por vía terrestre, en especial a nuestros clientes del sector financiero, comercial y minero. Una mala estabilidad lo convierte en un mercado poco atractivo de inversión (Pérez Caldentey & Titelman, 2018) y, en consecuencia, dificulta las operaciones de Hermes y una posible reducción de los ingresos

#### **4.3.3.5. Factores tecnológicos**

Para los factores tecnológicos, se toma en cuenta la innovación tecnológica y la tecnología en los equipos, ya que el sector en el que se desarrolla la empresa necesita pagar la vanguardia tecnológica para seguir posicionándose en el mercado e ir innovando para seguir enfrentándose a la alta competencia del sector.

**4.3.3.5.1 Innovación tecnológica.** La innovación tecnológica ha sido de gran impacto para las empresas, ya que si no innovan puede que salgan de mercado, debido a que la competencia está sacando ventaja con la tecnología. Su implementación permite el mejoramiento constante de los productos y servicios. El Perú, en el 2022, ocupa el puesto 65 a nivel mundial en innovación tecnológica. Eso “posicionó a nuestro país como la sexta mejor economía en innovación en la región América Latina y el Caribe” (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2022), lo que quiere decir que en la última década ha subido diez posiciones en el ranking de innovación

Las empresas dedicadas a la logística de valores, documentos y canales han innovado, adquiriendo equipos blindados y mejorando su infraestructura, pero aun así sufren robos como el caso de la empresa en estudio que sufrió un siniestro de mano armada cuando realizaba pagos sociales en la ciudad de Jaén, por lo que debería mejorar en ese aspecto (Hermes Transportes Blindados S.A., S.f.). Por ello, ha adquirido tecnología de rastreo satelital y mejorado sus servicios.

**4.3.3.5.2 Tecnología de los equipos.** La innovación tecnológica ha permitido que las empresas estén a la vanguardia tecnológica; pero esto ha generado que existan muchos productos o servicios en el mismo sector. Para Chapa (2021), el sector de transporte de valores ha innovado en diferentes países, ya que cuenta con nuevas tecnologías como los drones de carga y autos que reducen el tráfico del transporte. Por eso, la empresa Hermes debe estar a la vanguardia de la tecnología, y para adquirirla deberemos debe aplicar estrategias para aumentar

los ingresos.

#### **4.3.3.6. Factores demográficos y ambientales.**

En los factores demográficos ambientales, se analiza el comportamiento del clima, ya que, siendo una empresa de traslado de valores puede afectar el desarrollo del servicio debido a las lluvias, deterioro de carreteras y fenómenos ambientales, dependiendo la región en la que se llevan a cabo los servicios, el desarrollo de la inmigración que conlleva el aumento de la informalidad y competencia con empresas de menores costos.

**4.3.3.6.1 Comportamiento del clima.** El clima es otra variable que afecta a todas las empresas. Para LHH Recruitment Solutions (2023), el factor climático es muy considerado por las empresas. Cabe recalcar que, para el sector de transporte, eso es fundamental, ya que si se producen lluvias habrá interferencias el desplazamiento de los valores y el desarrollo de los negocios, además de los daños que se pueden producir en las carreteras producto de las lluvias, y traer consigo accidentes, retrasos en las entregas. Ello perjudicaría no solo a la empresa, sino también a la eficiencia del personal de Hermes Transportes Blindados S.A., por lo que se considera una amenaza.

**4.3.3.6.2 Crecimiento de inmigración.** Las inmigraciones a nivel mundial aumentaron en busca de oportunidades laborales. En Perú, se registró que, en el 2022, se tuvo 145 millones de personas que provenían de países como Venezuela (Plataforma de Coordinación Intergencial para Refugiados y migrantes de Venezuela, S.f.). Esto se considera una amenaza para la empresa, ya que estaría frente al personal que brinda sus servicios a menor salario, y compitiendo con empresas que pueden disminuir el precio de sus servicios debido a la disminución del costo de su personal.

Por lo tanto, los factores considerados como oportunidades que deberá aprovechar la empresa son el nivel de seguridad, la innovación tecnológica, ya que todos estos factores pueden ser aprovechados para sacar ventaja de la competencia y fortalecer las barreras entradas

en el sector que se ubica. Respecto a sus amenazas, estas serían la competencia en el mercado, la competencia potencial, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, comportamiento de la inflación, nivel de pobreza, estabilidad política del país, y crecimiento de inmigración.

#### **4.3.3.7. Factor Legal.**

Las empresas son reguladas por la ley 20702, ya que son empresas que brindan servicios que son considerados complementarios para las demás empresas (*Hermes Transportes Blindados S A: Informes de Clasificación de Riesgo.*, 2022); es decir, son considerados importantes para la seguridad de los bienes y contribuyen a la seguridad del país.

La ley N.º 28879, que “controla los servicios dedicados a la seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil” (El Peruano, 2020), especifica los requisitos para poner en marcha una empresa de seguridad y también los permisos que debe contar el personal para trabajar en una empresa de seguridad.

Mientras que las leyes internas que regulan a Hermes Transportes Blindados (Memoria anual de Hermes Transporte Blindados, 2023) son Ley N.º 30424, en la que se plasma la responsabilidad que posee la empresa al momento del traslado de los bienes y que no se debe recibir dinero u otros para perjudicar o favorecer por actos que son en contra de la ley. La Ley N.º 29783, en la que se vela por el cuidado del trabajador, reconoce la importancia de implementos de seguridad correspondientes a las actividades de seguridad que se desempeñarán.

La empresa ecuatoriana Carro Seguro Carseg es regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Ramirez, 2024), las leyes tributarias se encargan de gestionar el aspecto tributario de Ecuador, el Ministerio de trabajo vela por salvaguardar los derechos de los trabajadores, el organismo de defensa al consumidor (Ley N.º 2000-21) y propiedad intelectual (Senadi), esta empresa vende tecnología y accesorios los cuales deben ser de óptima calidad (Clasificadora de Riesgos S.A., 2019). Todos estos organismos regulan a la empresa

dedicada a servicios y bienes de seguridad en el país de Ecuador y que deberán ser tomados en cuenta para el seguimiento del funcionamiento de la empresa.

**4.3.3.7 Matriz de evaluación de los factores externos.** En la matriz adjunta, se encuentra las oportunidades y amenazas de la empresa frente al sector externo. Se colocó el criterio importante en esta oportunidad, además de sacar el mejor provecho, mientras que la calificación va del 1 al 4, dependiendo con cuánta eficacia responde las estrategias de la empresa Hermes frente a la variable (Flores, 2021): 1 es eficiente, 2 en promedio, 3 por encima del promedio y 4 excelente. El peso ponderado se consigue con la multiplicación de la columna peso con la de calificación.

**Tabla 5**

*Matriz EFE*

Factores determinantes de éxito	Peso	Clasificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Nivel de seguridad	0.06	4	0.24
Innovación tecnológica	0.09	3	0.27
Tecnología de los equipos	0.10	4	0.40
<b>Amenazas</b>			
Competencia en el mercado	0.20	3	0.60
Competencia potencial	0.07	1	0.07
Poder de los clientes	0.06	2	0.12
Poder de los proveedores	0.08	1	0.08
Comportamiento de la inflación	0.16	2	0.32
Nivel de pobreza	0.05	1	0.05
Estabilidad política del país	0.09	2	0.18
Crecimiento de inmigración	0.04	3	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

*Nota.* Datos tomados de la memoria anual de Hermes Transportes Blindados (2023).

Al respecto, se obtuvo un valor total de 2.45, lo cual da a conocer que la empresa no está respondiendo de manera favorable con sus estrategias frente al sector externo. Eso quiere decir que debe implementar nuevas estrategias o mejorarlas para hacer frente a las amenazas y sacar provecho de sus oportunidades.

#### **4.4. Determinación Cuantitativa de la problemática empresarial**

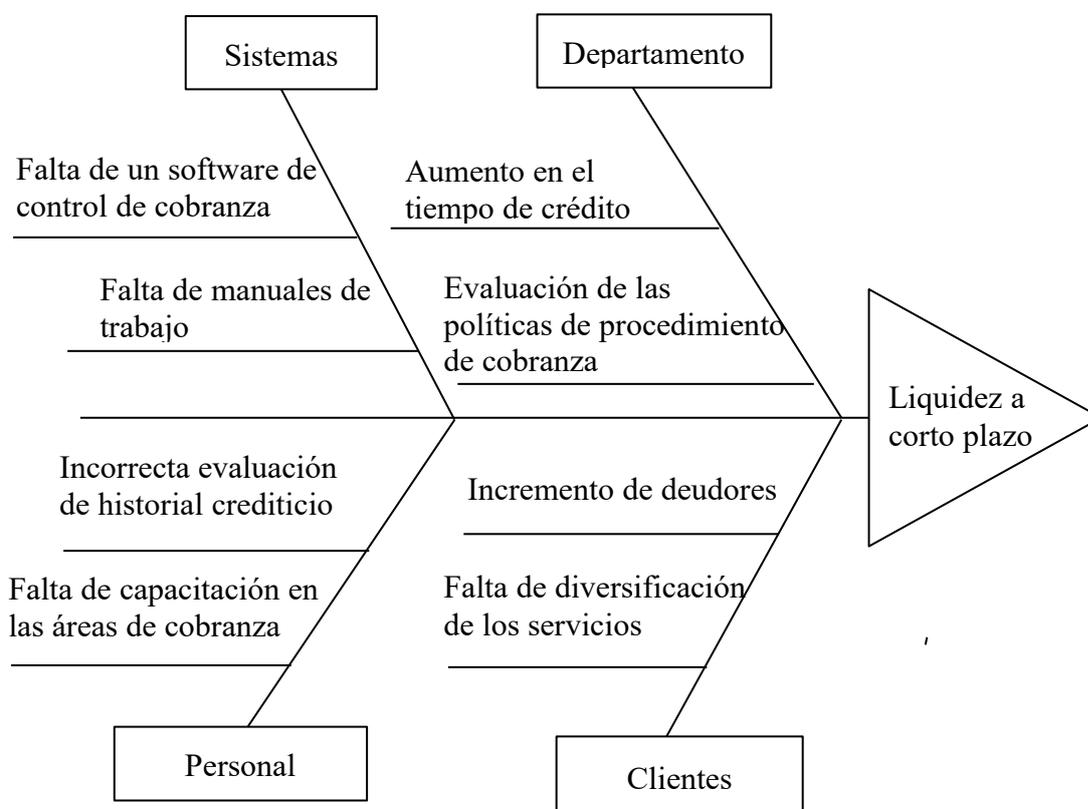
Para determinar cuantitativamente la problemática empresarial, se identifica el problema mediante variables de estudio que después serán cuantificables, dejando de lado las creencias del investigador y dicha información. Todo ello es presentado mediante tablas, diagramas o modelos que son cuantificables y estándar (Hernández et al., 2014). Por eso, en los siguientes párrafos, se identifica el problema y se monetiza con el objetivo de tener cuantitativamente cómo afecta a la empresa.

##### ***4.4.1. Identificación de la problemática empresarial (Ishikawa)***

Hermes Transportes Blindados S.A. es una empresa que se ha posicionado en la mente del cliente como un camión azul blindado; es decir, es reconocida por su logística de valores, obteniendo el 82.65% de sus ingresos, seguido de la unidad de canales, y siendo la de menor ingreso de logística de documentos con un 5.03%. Esta unidad no es muy conocida, pero tiene problemas de liquidez a corto plazo, debido al aumento de los plazos de crédito, lo que dificulta que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo (Rojas, 2023). Por ende, es necesario el desarrollo de esta unidad para que genere más ingresos a la empresa, siendo su principal unidad y logrando el aumento de la liquidez.

Se entiende que la logística de documentos sería de mayor demanda si se tratara de servicios internacionales, ya que a nivel mundial este servicio proyecta un crecimiento de un 3.6% (Instituto Peruano de Logística Aplicada [INLOG], 2023). Por ende, se necesita una expansión de mercado con servicios internacionales.

Por otro lado, en el mercado peruano existe bastante oferta con respecto a los servicios de seguridad y transporte de valores, existiendo 1,195.00 empresas que brindan servicios de seguridad a nivel nacional, y 120 empresas dedicadas a brindar servicios de escolta y traslado de valores (Blinsegur, 2023), teniendo Hermes muchos competidores en cada unidad de negocio. Por eso, es necesario la expansión a nuevos mercados.

**Figura 2***Ishikawa*

*Nota.* La figura muestra las causas del problema de liquidez de la empresa Hermes. Fuente: Memoria anual Hermes (2022).

#### **4.4.2. Monetización de la problemática empresarial**

Después de identificar el problema presente en la empresa, la falta de solvencia a corto plazo de Hermes Transportes Blindados S.A., se refleja de manera financiera las pérdidas de la empresa que se detalla en los siguientes cuadros:

**Tabla 6***Monetización anual*

Problema: Problema de liquidez a corto plazo	
Número promedio de facturas con retraso	650,532
Monto promedio por factura atrasada	S/.1,175.20
Monto promedio de cartera atrasada	S/.764,505,602.68
Días promedio de retraso	59
Costo financiero anual asumido	13% annual
Costo financiero diario	0.033955%

Intereses	S/.259,589
Intereses anuales (360 días)	S/.15,315,733

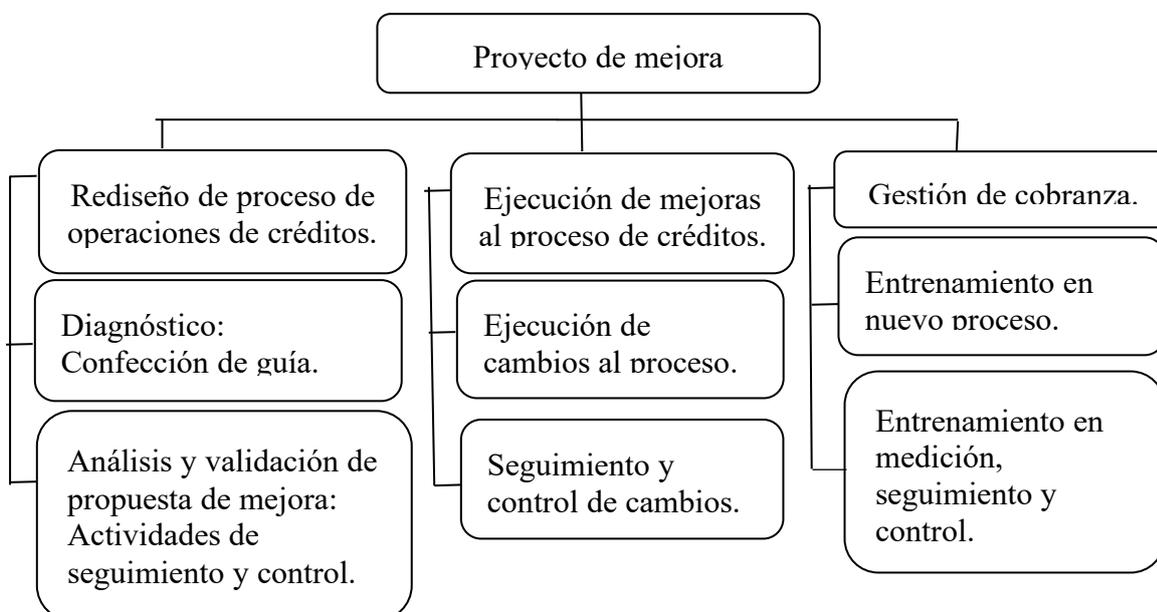
*Nota.* Datos tomados de los estados financieros de Hermes (2018-2022).

Se puede apreciar que afecta financieramente el problema, al ser monetizado resultó S/ 15,315,733.00, por lo que es necesario su solución y la disminución de los días de crédito. Para el cálculo del número promedio de facturas de retraso resultó de la división de los montos de facturas vencidas y las operaciones de la empresa; mientras que los días de promedio de retraso resultaron del promedio de los días retrasados (Estados financieros y dictamen de Hermes Transportes Blindados S.A., 2023). Eso permitió calcular y monetizar el problema de la empresa para analizar y buscar una mejora al problema.

Para la mejora del problema, se tomó en cuenta las áreas involucradas al problema, siendo esta la gestión de cobranza. Eso graficó las acciones a realizar para mejorar la liquidez a corto plazo.

### Figura 3

*Actividades para la mejora*



*Nota.* La figura muestra las acciones que se realizan para la mejora del problema de la empresa Hermes.

Fuente: Muñoz (2021).

Con un costo de S/ 26,800.00, se realizó, en tres trimestres del primer año, la ejecución de la adquisición. Ello obtuvo un beneficio costo de 33.32, lo que demuestra que es necesario la mejora para la solución al problema y la obtención de mayores beneficios (Muñoz, 2021). Eso permitirá tener un óptimo crecimiento y desarrollo de la empresa para alcanzar el objetivo cuantitativo de la presente investigación.

#### **4.5. Operación estratégica de adquisición**

Es el proceso de una empresa que compra otra empresa, activos y/o acciones con el fin de alcanzar objetivos estratégicos como expandir su presencia en un nuevo mercado geográfico y diversificar su línea de productos o servicios. En ese sentido, se requiere una planificación cuidadosa como realizar una valoración detallada de la empresa o activos y llevar a cabo una *due diligence*: “se realiza con un tercero especializado, que revisa las declaraciones de cada participante en la compra-venta fija el valor real de la transferencia a realizar” (Esan, 2017).

##### **4.5.1. Naturaleza y motivos de la adquisición**

Hermes es una empresa que posee cinco unidades de negocio: la logística de valores, logística de documentos, logística de canales, Smart security, y los hermeticase (Hermes Transportes Blindados, 2022). El 77% de la actividad de la empresa lo representa la unidad de logística, brindando sus servicios al sector comercial, financiero y minero.

El mercado peruano lo tiene estudiado y posee 18 sucursales por todo el país, además posee competencia en todas sus unidades de negocio (Clasificadora CLASS & Asociados, 2022). Por ende, es importante que la empresa se proyecte a mirar nuevos mercados del exterior.

Hermes busca convertir las “dificultades y riesgos de sus clientes, en oportunidades y fortalezas” (Hermes Transportes Blindados, 2022). Esta empresa se caracteriza por la diversificación que forma parte de sus pilares base, lo que quiere decir que siempre busca un crecimiento en el negocio.

La diversificación es una estrategia cuyo objetivo es expandirse y crecer. En tema de marketing, se hace referencia a ingresar a mercados y lograr el éxito (Torreblanca, 2020).

Por ende, Carro Seguro Carseg (2023) es una empresa que ofrece servicio de sistemas de seguridad y equipos, con un total de 358 trabajadores. Eso la convierte en una empresa grande. El motivo de la adquisición es incursionar en un nuevo mercado, permitiendo la expansión, ya que el mercado peruano posee muchas empresas que están brindando los mismos servicios.

#### ***4.5.2. Análisis de la empresa adquirida***

Carro Seguro Carseg S.A. es una empresa proveedora de servicios de sistemas de seguridad, como la supervisión a distancia de alarmas, ya sea contra robos o incendios. También instala y da mantenimiento a los equipos (Carro Seguro Carseg, S.f.). Además, es considerada la empresa pionera de sistema de rastreo de vehículos llamado Hunter.

Esta empresa ecuatoriana, de tamaño grande, posee “varias oficinas a nivel nacional, las cuales se encuentran ubicadas en distintas ciudades, como son Guayaquil (Matriz), Guayaquil Sucursal, Quito, Machala, Ibarra, Ambato, Cuenca, Loja, Santo Domingo y Manta” (Casa de Valores, 2018).

La empresa fue constituida en 1993. Actualmente, tiene 50 años en el mercado ecuatoriano y cuenta con 386 trabajadores. (Casa de Valores S.A., 2018).

Misión: “Brindar servicios de rastreo y ubicación de vehículos robados, mercancía y cualquier otro activo de riesgo; control monitoreado de flotas y de personal; avalados por años de experiencia y profesionalismo de nuestro equipo humano, dando seguridad y tranquilidad a nuestros clientes” (Carro Seguro Carseg S.A., 2023).

Visión: “Liderar el mercado de tecnología en control y seguridad de activos de riesgos a nivel nacional a través de estrategias innovadoras para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes” (Carro Seguro Carseg S.A., 2023).

Esta empresa ecuatoriana brinda los servicios de sistemas de seguridad como la supervisión a distancia de alarmas, ya sea contra robos o incendios. También instala y da mantenimiento a estos equipos (Carro Seguro Carseg, s.f.). Se le considera una empresa pionera en el sistema de rastreo de vehículos llamado Hunter.

De esta empresa, se encuentran tres productos que son cotizados:

-Hunter monitoreo, permite conocer la ubicación real de vehículo (carros, motos, camiones) o flota, “y provee datos exactos de sus recorridos, para tomar decisiones de negocio informadas y precisas, para reducir costos de operación y descartar procesos que sean ineficientes” (Carro Seguro Carseg, S.f.). Se caracteriza por la eficiencia y productividad, dirigido a Pymes y corporativas.

-Hunter rastreo, permite rastrear al vehículo robado, mercancía o el activo de valor para el cliente.

-Amy by Hunter, permite estar conectado y tener el control de tu vehículo durante todo el tiempo (Carro Seguro Carseg, S.f.). Permite bloquear tu vehículo desde el celular, se puede desbloquear los seguros del vehículo al instante si es que se llegase a perder u olvidar las llaves. Te notifica si alguien abre las puertas o el carro se encuentra encendido, guarda información para crear un perfil de conducción, y notifica toda información relacionada a tu vehículo.

También brinda productos de alta tecnología y seguridad para las mercancías. En caso de robos, el cliente deberá contactarse con la empresa para iniciar el operativo de rastreo. La mercadería de contenedores posee una puerta de seguridad de triple blindaje que permite que sea monitoreada en tiempo real (Carro Seguro Carseg, s.f.).

## **Tabla 7**

*Beneficiario final de accionistas/socios*

<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>
1	EMPAFIN S.A.	Ecuador	Nacional	1,360,000.00
1.1.	Fideicomiso mercantil EMPAFIN	Ecuador	Nacional	170,000.00
2	Fideicomiso mercantil EMPAFIN	Ecuador	Nacional	

3	Jalil Perna Guido Flavio	Ecuador	Nacional	170,000.00
---	--------------------------	---------	----------	------------

*Nota.* Datos tomados de la información general de Carro Seguro Carseg S.A. (2023).

Con respecto al sector financiero, la empresa cuenta las ratios financieras que se muestran en la tabla 8. Además, evidencia la situación de la empresa y el óptimo estado financiero en que se encuentra, pues, a pesar de la pandemia, ha sabido recuperarse.

**Tabla 8**

*Ratios financieros*

	<b>Ratios</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Liquidez</b>				
	Razón corriente	1.21	1.58	1.35
	Prueba ácida	0.89	1.19	1.06
	Capital de trabajo neto (miles de dólares)	1,490.89	3,312.72	2,509.81
<b>Endeudamiento</b>				
	Razón de deuda	75%	68%	68%
	Apalancamiento	3.02	2.15	2.15
<b>Rentabilidad</b>				
	Margen de utilidad bruta	90.45%	90.93%	90.78%
	Margen de utilidad neta	0.05%	5.75%	5.35%
	Rendimiento sobre los activos (ROA)	0.05%	7.62%	7.17%
	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	0.22%	23.99%	22.63%

*Nota.* Datos tomados del informe gerencial de la empresa Carro Seguro Carseg (2023).

Para todos los periodos, la ratio de prueba corriente es mayor a 1. Por tanto, tiene una eficiencia financiera. Entonces, por cada sol que se debe se tiene 1.35, es decir 0.35 para la empresa. En la prueba ácida, se nota un decrecimiento en la línea, porque la cuenta por cobrar en efectivo ha sido lenta debido al movimiento de la economía ecuatoriana. Sin embargo, se mantiene sobre 1, lo que significa que es efectiva. Para el capital de trabajo, los montos son positivos si la empresa tiene liquidez para hacer frente a sus deudas y continuar con su crecimiento. Respecto al endeudamiento, la razón se encuentra óptima, ya que no supera el 100%. Además, esta aumentó en el 2020, debido a la pandemia por lo que necesitaron financiamiento más de lo normal, al igual que el ratio de apalancamiento. En la rentabilidad, se demuestra que, por cada sol de ingreso de la empresa, se tiene 0.90 de beneficio neto; el ROE muestra los beneficios que genera las inversiones a los accionistas. Para que esta sea

óptima, debe estar por encima del 5%. En este caso, la inversión realizada genera beneficios considerables para los accionistas del 22.63%. El ROE, en el 2022, se encontró por encima del 5%, lo que quiere decir que la compra de activos está generando mucha ganancia, reflejado en el 7.17% (Carro Seguro Carseg S.A., 2023).

#### ***4.5.3. Visión cuantitativa de la adquisición (BSC)***

La visión es el propósito que la empresa desea conseguir. Al ser cualitativa, se ha hecho uso de datos numéricos que se deben lograr mediante la adquisición (Hernandez y Mendoza, 2018). Por eso, es necesario trazar y poner objetivos a corto y mediano plazo para el logro cuantificable que la empresa espera tener.

La visión cuantitativa de la presente investigación consiste en diversificar y aumentar los ingresos en 10% para el año 2027, por medio de la ampliación de mercado.

#### ***4.5.4. Triángulo estratégico***

El triángulo estratégico engloba tres puntos de análisis para el logro del éxito en una estrategia, siendo estos factores: la corporación, el cliente y la competencia (Cepeda y Cajamarca, 2022). El factor corporación consiste en analizar internamente la empresa desde la gestión de proveedores hasta el servicio al cliente, además de identificar los puntos fuertes de la empresa que serán claves para el logro del éxito en el sector, y buscar las actividades que se pueden mejorar para el logro de los objetivos. Para el factor cliente, se analiza la necesidad del cliente, buscando aplicar estrategias para su satisfacción, por lo que se necesita una segmentación por objetivos. Dicha segmentación se hará según el modo en que el consumidor emplea el servicio. La segunda segmentación se haría por cobertura en el que analizaremos los costos de distribución y qué tan cubierto tenemos el mercado con nuestros servicios. Respecto al factor competencia, se busca qué nos hace diferentes de las demás empresas desde la perspectiva del cliente, analizando la marca, la publicidad, y el famoso peso mosca que diferencia a la empresa por precios más bajos en comparación a la competencia.

**4.5.4.1 Corporación.** Carro Seguro Carseg S.A. realiza su operación con proveedores internacionales, siendo los aparatos de radiotelemando y radionavegación, los más importados por dicha empresa de origen chino, siendo su principal proveedor Queclink wireless Solutions company limited, ya que la empresa por adquirir desarrolla accesorios de tecnología de rastreo (Veritrade, 2023). Usadas para los *containers* de triple blindado, carros, y llaveros, dichos accesorios son realizados y desarrollados en el taller que posee la empresa Carseg, por lo que disminuyen sus costos. Los productos les permiten ser diferenciados tanto por el precio como por la tecnología que se realiza de acuerdo con las exigencias del cliente, cuyo objeto social es “fabricar, importar, exportar, instalar, distribuir, vender y/o arrendar, equipos para rastreo de vehículos y carga, en caso de robo, y sus partes y piezas; así como el mantenimiento, reparación” (Carro Seguro Carseg S.A., 2023).

Después se encuentra el servicio de atención al cliente, para lo cual se tiene un *call center* las 24 horas del día, y su página web, así como su aplicativo hunter, ya que la empresa también brinda el servicio de rastreo y debe estar al pendiente de las llamadas para conseguir tener una buena relación con el cliente (Carro Seguro Carseg S.A., 2023). Por eso, lo que hace más atractiva a la empresa es la atención al cliente y la elaboración de los productos de tecnología.

**4.5.4.2 Cliente.** Sus principales clientes son del sector comercial y económico, ya que buscan que sus productos lleguen a salvo a su destino, teniendo la total seguridad de la ubicación y trayecto de estos, además de contar con dispositivos de seguridad que permitan guardar el dinero producto de sus negocios, buscan tener el control y seguridad de su vehículo (Romo, 2015). Por eso, los clientes están segmentados de acuerdo con la actividad económica que desempeñen, y el nivel de seguridad que desea adquirir para su producto.

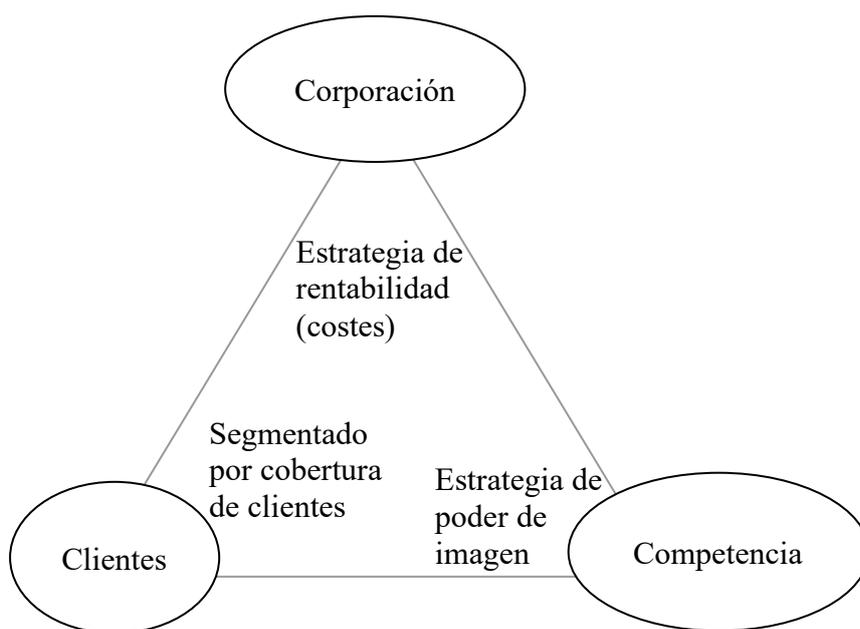
**4.5.4.3 Competencia.** La principal competencia es Brink's y Prosegur en el país del Ecuador, ya que estas empresas son más grandes y con mayores ingresos, permitiéndoles

brindar más unidades de negocio en el sector de seguridad. A pesar de ello Carseg S.A. se diferencia por su marca Hunter, que tiene una reputación de “más de seis mil vehículos recuperados y 70.000 clientes es la carta de presentación de Hunter que este año cumple 25 años en el mercado nacional” (Hunter, 2019). Por eso, su marca es muy conocida.

Su publicidad se basa en la innovación y en impulsar la tecnología, “desarrollando soluciones novedosas de conectividad, rastreo y transmisión de información, abriendo así nuevas oportunidades de negocios para sus clientes y mejorando la eficiencia de su gestión de recursos” (Marcas de Ecuador, 2022). Todo le permite disminuir sus costos de operación y ser competitivo en precios del mercado.

#### Figura 4

##### *Triángulo de estrategia*



*Nota.* La figura muestra las estrategias usadas por la empresa a adquirir. Fuente: Carro Seguro Carseg S.A. (2023).

#### **4.5.5 Triángulo estratégico de adquisición**

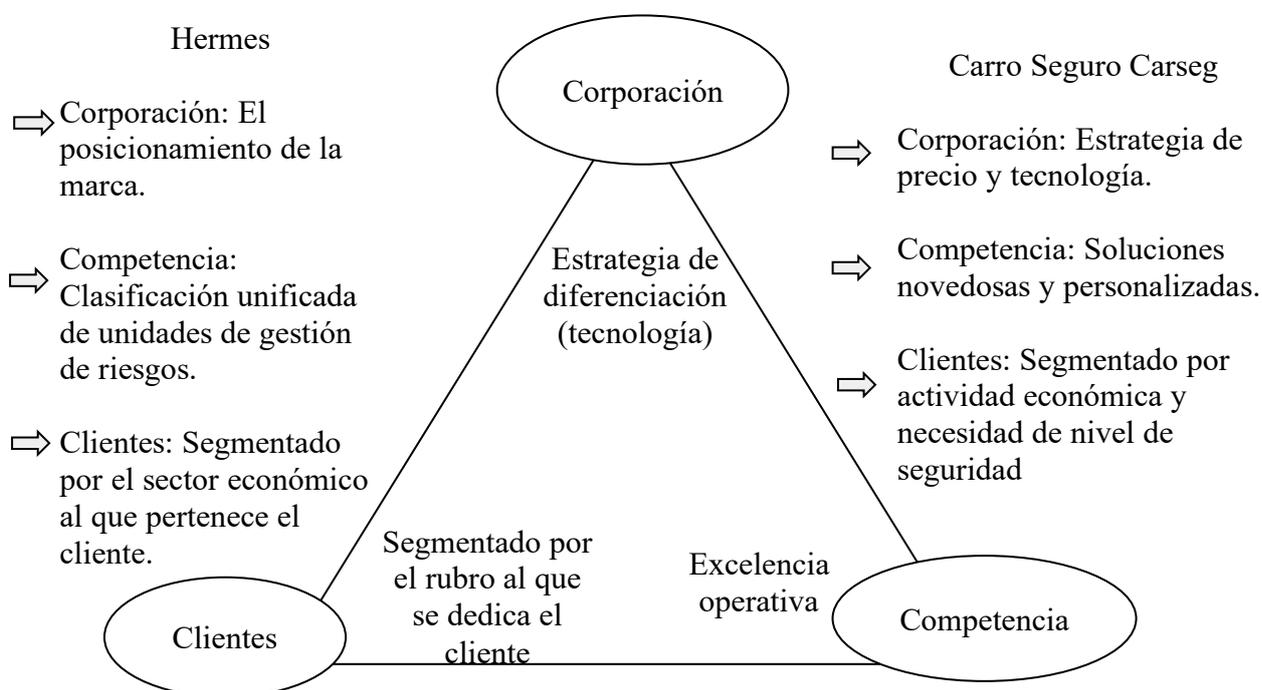
Para el triángulo estratégico de adquisición, se analizará los tres factores que forman parte de la estructura: la corporación, el cliente y la competencia para el análisis de la estrategia de adquisición (Cepeda y Cajamarca, 2022).

**4.5.4.1 Corporación.** Hermes posee proveedores de Estados Unidos, Colombia y Canadá, siendo su principal adquisición las bolsas para el traslado de dinero, cerraduras de seguridad (27%), y cajeros automáticos (13%) para el desarrollo de sus operaciones (Veritrade, 2023). Al igual que Carro Seguro Carseg, Hermes tiene proveedores internacionales. Se diferencia en que Carseg es una empresa de tecnología que permitirá mejorar los equipos y estar a la vanguardia tecnológica del mercado, lo que desarrollará la estrategia de diferenciación en el mercado.

Para el servicio de atención al cliente, Hermes atiende las 24 horas del día, aun así, se tiene cifras crecientes de reclamos en la logística de valores, canales, atención al usuario y cajas de seguridad (Hermes Transporte Blindados S.A, s.f.). Por eso, al adquirir Carseg, mejorará las estrategias de atención al cliente, fortaleciendo la relación entre la empresa y el cliente.

**4.5.4.2 Cliente.** Para ambas empresas, los clientes son el sector comercial y económico, teniendo como prioridad ser los mejores en gestión de riesgos en los productos de sus clientes. Carro Seguro Carseg aportará seguridad tecnológica que permitirá ganar más confianza con el cliente. Además, los clientes estarán segmentados por la actividad económica que desempeñen, y la unidad logística que necesiten, ya que incluirá la unidad de accesorios y rastreo gracias a la tecnología de Carseg.

**4.5.4.3 Competencia.** La principal competencia es Brink's y Prosegur en Ecuador, y en Perú la competencia sería Prosegur, ya que estas empresas son más grandes y mayores ingresos, mientras que la tecnología estaría compitiendo con app de bancas y centros comerciales (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2023). Eso hará diferente es cubrir las necesidades con equipos tecnológicos innovadores con marcas posicionadas y de buena reputación, y con clientes que confían sus esfuerzos a la empresa.

**Figura 5***Triángulo de estrategia de adquisición*

*Nota.* La figura muestra las estrategias usadas por cada empresa, y en el triángulo se muestran las estrategias por cada factor después de la adquisición de la empresa Carro Seguro Carseg.  
Fuente: Elaboración propia (2024).

#### 4.5.6. Directrices estratégicas y objetivos de desempeño.

Las directrices y los objetivos de desempeño se basan en lo que se quiere lograr y cuáles son las actividades que conlleve al logro del objetivo empresarial, y que se mantendrá durante el tiempo que conlleve la adquisición de la empresa y el logro de este propósito.

**4.5.5.1. Directrices estratégicas.** Con la finalidad de que Hermes (2022) pueda cubrir las necesidades del mercado en el que participa, se ha identificado las siguientes directrices estratégicas que permiten que amplíe su cobertura de mercado:

Incrementar el portafolio de productos con la adquisición de Smart Security. Se incrementó el servicio para las pequeñas y medianas empresas cuyos valores son menores a las 10 UIT con el fin de renovar sus servicios.

Desarrollar nuevos puntos de venta. Hermes posee una oficina principal en Lima y 17

sucursales en todo el Perú. En el 2016, se inauguró la sucursal de Andahuaylas y Piura.

Implementar nuevos proyectos. Debido a la pandemia, la empresa implementó cuatro plataformas que permiten realizar una gestión de saldos y movimientos, registrar comprobantes web y firmas digitales, y un aplicativo para uso desde el celular.

Ser la mejor empresa. En el 2022, se realizó una inversión de 16.7 millones de soles en la que se mejoró el equipo de seguridad. Se invirtió en innovación y en desarrollar soluciones tecnológicas; además, ganó una medalla de oro en certificación de sostenibilidad emitido por EcoVadis (Hermes Transportes Blindados, 2022). En este periodo, se obtuvo cero accidentes fatales con respecto a sus trabajadores.

**4.5.5.2. Objetivos de desempeño.** Hermes (2022), para alcanzar su visión, posee los objetivos descritos a continuación:

Gestionar todos los nuevos riesgos que se pueden presentar a nuestros clientes en sus actividades diarias. En ese sentido, Hermes brinda cinco unidades de negocio.

También se busca evitar y prever que la empresa sea usada para propósitos irregulares con un sistema de gestión de riesgos.

Con respecto al medio ambiente, se busca minimizar la generación de residuos no aprovechables, controlar la emisión de gases de efecto invernadero, desarrollar programas de prevención de incidentes y accidentes de trabajo (Hermes Transportes Blindados, 2022). Además, se fomenta estrictamente el cumplimiento de las capacitaciones legales con el objeto de informar sobre las medidas de seguridad y salud que se deben de desarrollar en el centro de trabajo.

#### ***4.5.7. Monetización financiera de la adquisición (Precio objetivo-términos de compra)***

La compra de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. se hará al 100% para la extensión de mercado de la empresa Hermes como se le conoce en otros mercados como en Ecuador. Los términos de compra son a través de financiamiento (Laval et al., s.f.). Eso consiste en que

personas puedan realizar una inversión en el negocio a cambio de contar con participación dentro de la empresa, ya que permiten el éxito del negocio.

**Tabla 9**

*Datos de la empresa de adquisición*

Empresa	Moneda	Capital (expresado en miles)	Total	Ingresos 2022 (miles)	Activos 2022 (miles)
Carro seguro CARSEG S.A.	Dólares	6,494.00	6,494,000.00	84,038.97	62,730.6
Hermes	Soles	87,250.00	87,250,000.00	417,253	1,578,825

*Nota.* Datos tomados de la información anual presentada por Carro Seguro Carseg S.A. (2023) y Hermes Transportes Blindados S.A. (2023).

Hermes (2022) cuenta con ingresos en el 2022 de S/ 417,253,000.00 (cuatrocientos diecisiete millones doscientos cincuenta y tres mil 00/100 soles), lo que permite que pueda comprar a Carro Seguro Carseg S.A., sin necesidad de financiamiento. Por ello, es necesario un mayor análisis que vaya más allá de los ingresos para determinar la compra como se explica en los siguientes puntos del desarrollo de la presente tesis.

**Tabla 10**

*Términos de compra de la empresa Carro Seguro Carseg S.A.*

Compra de la empresa	100% de las operaciones, 10 sucursales
Motivo de la decisión	Expansión de mercado y diversificación del servicio
Términos de compra	Apalancamiento financiero
Estrategia de adquisición	Integración vertical hacia atrás
Precio según el método de valor en libros	\$ 5.7 millones
+Prima 25%	\$ 1,425,000.00
Precio final según el método de valor en libros	\$ 7,125,000.00
Precio según el método de flujo de caja descontado	\$ 11 millones
+Prima 25%	\$ 2,750,000.00
Precio final según el método de flujo de caja descontado	\$ 13,750,000.00
Precio según el método de valor de mercado	\$ 0.068 millones
+Prima 25%	\$17,000.000
Precio final según el método de valor de mercado	\$ 85,000.00

*Nota.* Datos tomados de la información anual presentada por Carro Seguro Carseg S.A. (2023).

Para conocer el valor de la empresa, se realizó mediante tres métodos que son el valor en libros, flujo de caja descontado y el método de valor de mercado (Aznar, Cayo, y Cevallos, 2016).

A ese costo se les agregó un porcentaje adicional del 25% para que sirva como motivación de la compra. Este porcentaje parte de las ganancias por la venta de Carro Seguro Carseg, para lo cual se está aplicando una estrategia de precios (Campines Barría, 2024), para hacer llamativa la oferta con un monto superior al costo de la empresa, asegurando sus beneficios. Por ello, el costo final de la empresa es de \$13,750,000.00 (trece millones setecientos cincuenta mil con 00/100 dólares), resultado del método de flujo de caja descontado. Al sacar un valor entero resulta ser el valor total para la financiación de 14 millones de dólares. Este método es el más completo, ya que se toman las cuentas más relevantes de la empresa y es el método más usado (Aznar et al., 2016). Estas cuentas relevantes están asociadas al ingreso y salida de dinero, generación de caja y salida de dinero por pagos de la empresa, además de activos fijos involucradas en la generación de ingreso de la empresa.

Por tanto, la estrategia aplicada para la adquisición de la empresa es la integración vertical hacia atrás, la cual se da cuando “la compañía hace lo que hacen sus proveedores” (Consuunt, 2023). En ese sentido, se elabora lo fundamental o la materia prima de la empresa, lo que le permitirá ahorrar y aumentar sus beneficios.

Debido a que Carro Seguro Carseg pasaría a ser proveedor de Hermes, ya que se dedica a desarrollar equipos de seguridad como lo son container de triple blindados, alarmas, dispositivos con doble seguridad de rastreo como GPS y monitoreo, candados de seguridad, candados de control para contenedores, lo que “proporciona la solución adecuada para el proceso de recaudación de dinero, de manera segura y controlada”(Carro Seguro Carseg, 2022). Todo ello forma parte de la división de carga, la división de accesorios la componen los

productos como las láminas de seguridad para vidrios, los sensores, las alarmas, protector de llantas, dispositivos GPS para ubicación de destinos y direcciones. Todo ello lo convertirá en un proveedor y permitirá la expansión de Hermes.

#### 4.6. Ejecución del plan de adquisición

Un plan de ejecución de adquisición es un documento que detalla las acciones que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos (ESIC Business y Marketing School, 2023). Eso proporciona una estructura que determina la adquisición de manera puntual y con plazos definidos.

##### 4.6.1 Presupuesto del plan de tesis de ejecución

Cuando se habla de presupuesto del plan de tesis, se refiere a la valoración económica de los recursos destinados para la presente investigación. Por tanto, comprende materiales y/o servicios que están detallados en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Presupuesto del plan de tesis*

Acciones a realizar	Importe
<b>Rediseño de operaciones de créditos</b>	S/. 10,000.00
Diagnóstico	S/5,000.00
Análisis y validación de propuesta de mejora	S/5,000.00
<b>Ejecución de mejoras al proceso créditos</b>	S/. 10,800.00
Puesta en marcha de los cambios al proceso	S/7,000.00
Seguimiento y control de cambios	S/3,800.00
<b>Gestión de cobranza</b>	S/. 6,000.00
Entrenamiento del nuevo proceso	S/. 3,000.00
Entrenamiento en medición, seguimiento y control	S/. 3,000.00
<b>Total</b>	<b>S/. 26,800.00</b>

*Nota.* Datos de elaboración propia.

El presupuesto de un proyecto de mejora resulta de la “suma de los costos de las actividades individuales, lo que nos da una perspectiva de la base del costo del proyecto de mejora, además dicha estimación de costos se toma en cuenta los recursos y las adquisiciones” (Almonacid et al., 2019, p. 17). Todos estos costos tienen que ver con actividades que se deben cumplir y que contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

#### 4.6.2 Cronograma de actividades

Se señala el tiempo utilizado para cada actividad que se realizará para la mejora del problema de liquidez encontrado en el análisis del presente plan de tesis, la cual comprende tres etapas durante el primer año: rediseño en el proceso de cobranza, la ejecución de mejoras al proceso y la capacitación. Eso se aprecia en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Cronograma del plan de ejecución*

Cronograma	Año 1			
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Rediseño en el proceso de cobranza	x			
Diagnóstico	x			
Análisis y validación de propuesta de mejora	x			
Ejecución de mejoras al proceso de cobranza	x	x		
Puesta en marcha de los cambios al proceso	x	x		
Seguimiento y control de cambios		x		
Capacitación		x	x	
Entrenamiento del nuevo proceso		x		
Entrenamiento en medición, seguimiento y control		x	x	

*Nota.* Datos de elaboración propia.

#### 4.6.3. Evaluación FODA de la adquisición

El FODA es una herramienta “de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones, en negocios y empresas” (Saldarriaga, 2020). Eso permite evaluar si la decisión de adquisición es la correcta y qué factores pueden afectar a la empresa.

Las dimensiones estratégicas son seis, las cuales han sido analizadas mediante puntuación del cero al cuatro, significando el 3 un alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico, y el 4 representa muy alto impacto.

**Tabla 13**

*Impacto valorizado de las dimensiones sobre el tema estratégico*

Visión cuantitativa		Diversificar y aumentar los ingresos en 10% para el año 2027, por medio de la adquisición de Carseg	
Dimensión estratégica	FODA	Tema estratégico i	Tema estratégico ii
		Diversificación	Ingresos
Imagen de la institución	Fortaleza	4	4
Diversidad del servicio	Fortaleza	4	3
Tecnología en los equipos	Oportunidades	3	4
Innovación tecnológica	Oportunidades	2	4
Capacitación al personal	Fortaleza	4	4
Nivel de liquidez	Fortaleza	4	3

*Nota.* Datos tomados de Hermes Transportes Blindados (2023).

Las fortalezas y oportunidades contribuyen al logro de la visión cuantitativa planteada en la tabla 13 y busca la diversificación y el aumento de los ingresos en un 10% para el año 2027.

Para analizar las estrategias correspondientes al análisis externo e interno de Hermes se realizó un FODA cruzado (anexo 2.). En ese sentido, se identificaron que es necesario sacar el mejor provecho a las oportunidades y fortalezas, y disminuir el impacto de las amenazas y debilidades de la empresa (Hermes Transportes Blindados, 2022). Con ello se logra la solución al problema de liquidez a corto plazo y la adquisición de Carseg que contribuye a la mejora del problema y sirve como ventaja competitiva debido a que es una empresa de tecnología.

#### **4.6.4. Mapa estratégico de la adquisición**

Para BSC, los indicadores financieros son relevantes. “Puesto que se tiene indicadores se puede considerar las ampliaciones de capital, las fusiones o absorciones, la emisión de acciones, bonos u otros instrumentos financieros y la creación de filiales” (ESAN, 2016). Debido a las decisiones que se tomen, así como las acciones necesarias traerá como consecuencia se puede generar un vínculo entre los objetivos organizacionales y financieros,

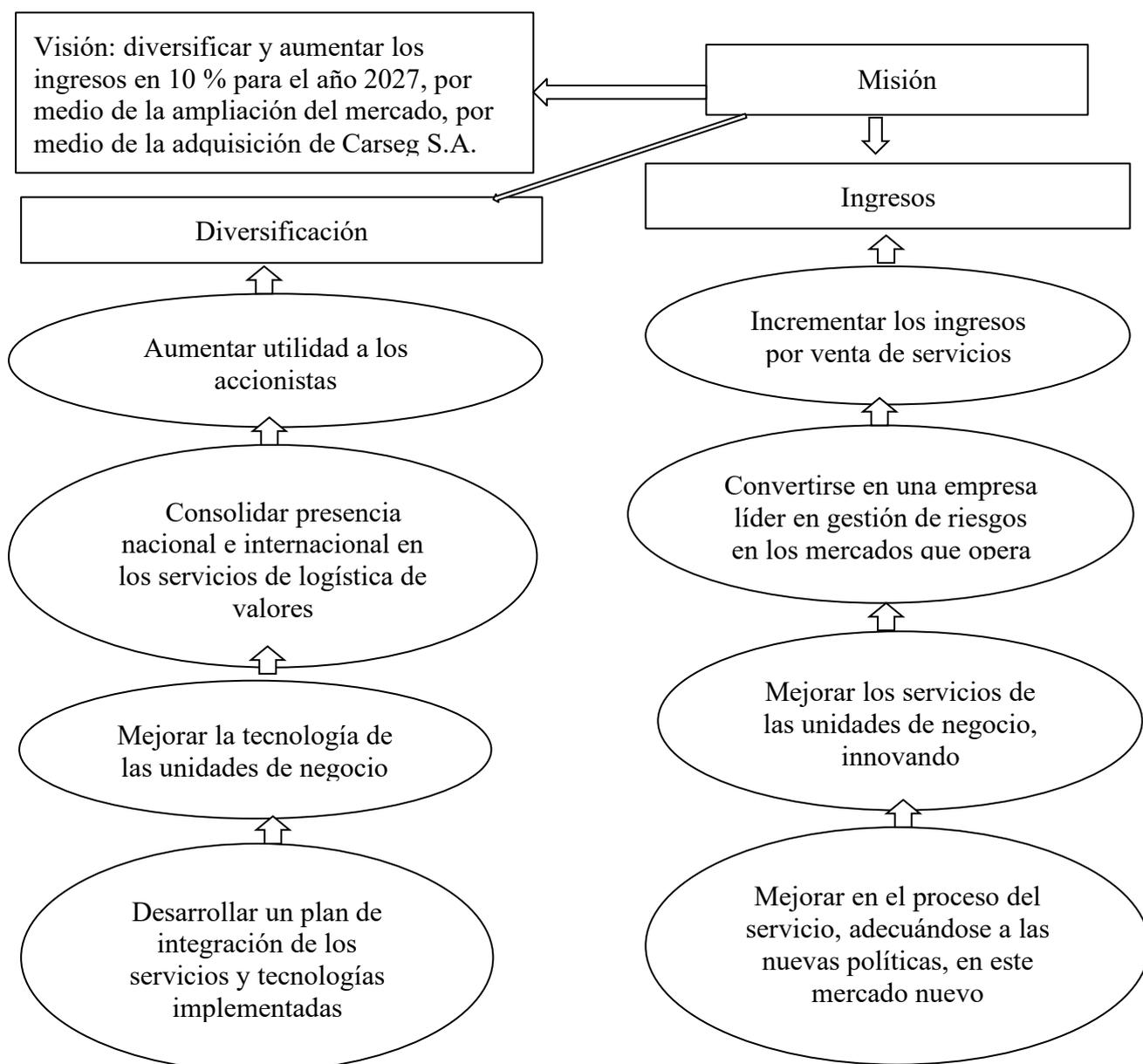
se debe tomar en cuenta que cada una de las acciones que se quieren realizar deben tener una mejora continua.

**4.6.2.1. Perspectivas financieras.** Para BSC, los indicadores financieros son relevantes. “Puesto que se tiene indicadores se puede considerar las ampliaciones de capital, las fusiones o absorciones, la emisión de acciones, bonos u otros instrumentos financieros y la creación de filiales” (ESAN, 2016). Debido a las decisiones que se tomen, así como las acciones necesarias traerá como consecuencia, la generación o no, de un vínculo entre los objetivos organizacionales y financieros, se debe tomar en cuenta que cada una de las acciones que se quieren realizar deben tener una mejora continua.

**4.6.2.2. Perspectivas cliente.** Esta perspectiva “está conformada por sus preferencias, la fidelidad del cliente, la satisfacción del cliente, la calidad que se percibe de nuestro producto o servicio, la imagen que los clientes tienen de la empresa” (ESAN, 2016). Por tanto, se muestra la posición de la organización en su mercado.

**4.6.2.3. Perspectiva proceso.** En la perspectiva de proceso, “están considerados los indicadores de tiempos de entrega, de calidad de materias primas, de mantenimiento de productos, así como los indicadores medioambientales (ESAN, 2016). De esta manera, se podrán lograr los objetivos establecidos tanto financieramente como con los clientes.

**4.6.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** “Están considerados indicadores relacionados con la introducción de innovación en los diversos procesos de la organización, la capacitación de los trabajadores, así como conocimientos y habilidades que posee y las ventas por lanzamiento de nuevos productos o servicios” (ESAN, 2016). De esta forma, se diferenciará a los colaboradores de una organización respecto a los productos o servicios.

**Figura 6***Mapa estratégico*

*Nota.* La figura muestra el mapa estratégico de la empresa.  
 Fuente: Hermes Transportes Blindados (2023).

La figura 6 muestra el mapa estratégico planteado para la empresa Hermes, cuya visión será diversificar y aumentar los ingresos en un 10% para el año 2027 mediante la ampliación del mercado, lo que permitirá el logro del objetivo del presente informe.

En el mapa estratégico, para el logro de su visión se plantean dos temas estratégicos: la diversificación y el incremento de los ingresos. Ambas estrategias están evaluadas mediante la

perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos, de aprendizaje y crecimiento.

Para la estrategia de diversificación, se busca aprovechar el pilar base de Hermes que es la diversificación, mediante la adquisición de la empresa Carro Seguro Carseg, cuya empresa se dedica al mismo rubro que la empresa adquisitoria y con diferentes unidades de negocio. Además, permite convertirse en un proveedor para Hermes, logrando la disminución de los costos y acrecentar los beneficios.

Para la estrategia de participación de mercado internacional, esta se logra mediante la adquisición de la empresa ecuatoriana, participando en un mercado con clientes ganados por la empresa que se va a adquirir, logrando salir del mercado abarrotado, y compitiendo en un mercado internacional.

En conclusión, la creación del mapa estratégico permitirá que Hermes logre sus objetivos estratégicos planteados a largo plazo, así mismo alcanzar la visión de Hermes planteada en la propuesta de adquisición de la empresa Carro seguro Carseg.

#### ***4.6.5. balance scorecard de la adquisición***

El Balanced Scorecard (BSC) es importante y de mayor utilidad en el procedimiento de planeación estratégica, ya que permite explicar y transmitir una estrategia consecuente. Malgioglio (2022) nos dice que el BSC tiene como objetivo afianzar “todas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento”.

##### **4.6.5.1. Tema estratégico 1. Diversificación**

Los siguientes objetivos descritos a continuación del tema estratégico de diversificación se encuentran resumidos en el anexo 3, indicando las acciones a realizar, el área involucrada y el presupuesto.

***4.6.5.1.1. Aumentar utilidad a los accionistas.*** Se involucra tomar decisiones financieras y estratégicas que se incremente el valor de las acciones y se origine un rendimiento

considerable para los accionistas. Como base para la proyección de las utilidades se tomó la del 2022, siendo 0.74 la utilidad por acción; asimismo, se sacó un promedio de variaciones históricas del 2018 al 2019, cuyos datos han sido tomados de los dictámenes financieros (Hermes Transportes Blindados S.A., 2023). Todo ello con el objetivo de proyectar la variación al 2027, siendo esta 0.016 el promedio de utilidades por acción

**4.6.5.1.2. Consolidar presencia nacional e internacional en los servicios de logística de valores.** Localizar el mercado donde operará la empresa e iniciará dicha internacionalización. Así, se alcanza niveles óptimos en sus inversiones, Hermes se caracteriza, porque parte de sus inversiones se destina a infraestructura como se efectuó en los siguientes años respectivos. En el 2018, se llevó a cabo inversiones por un total de S/ 22.8 millones en activos, como modernización y ampliación; así como edificaciones, que incluye la construcción de nuevas plantas de operaciones en la ciudad de Ica, y el reforzamiento de las sucursales en provincia (Hermes Transporte Blindados S.A 2019). Asimismo, en el año 2019, la inversión fue de /15.6 millones, por modernización en edificaciones, que incluye reforzamiento de planta y la remodelación de sala de procesamientos y auto bóvedas (Hermes transporte Blindados 2020). Se puede estimar que, en los siguientes años, la inversión fue baja, debido a la pandemia ocurrido por el COVID en el año 2020. Se precisa que, en el año 2022, Hermes hizo una importante inversión de S/ 16.7 millones, parte de esta se destinó a mejorar la infraestructura y seguir un estricto programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de seguridad de la planta (Hermes Transporte Blindados 2023).

**4.6.5.1.3. Mejorar la tecnología de las unidades de negocio.** Mejorar la tecnología en la empresa favorece al cumplimiento de los objetivos, hace que se realice a corto plazo o largo plazo. Esta estrategia contribuye a mejorar la productividad y aumentar los ingresos en la unidad de logística de valores, asimismo el impacto en la tecnología y “el uso de herramientas como softwares de rastreo vehicular durante la distribución logística, permiten automatizar y

agilizar las operaciones referidas a la logística” (Barahona & Olmedo, 2022, pp. 44-45). En consecuencia, el incremento de la seguridad en el transporte y entregas de valores será inmediato y seguro.

Hermes (Memoria anual 2021) invierte en promedio 10 a 15 millones cada año, adquiriendo equipos de seguridad e innovaciones tecnológicas, logrando una mejor gestión de riesgos. En el 2022, se realizó una inversión de 16.7 millones, adquiriendo soluciones tecnológicas e innovación de equipos. En el 2021, se realizó una inversión de 8 millones en equipos de seguridad y tecnología. Al sacar el promedio de ambos años, resultó 12.35 millones, los cuales han sido colocados en el año uno al cinco del objetivo, lo que contribuirá a la mejora de la tecnología de los equipos.

**4.6.5.1.4. Desarrollar un plan estratégico de los servicios y tecnologías implementadas.** Esta estrategia va a permitir esclarecer lo que se va a desarrollar, y permitirá definir los objetivos. En ese sentido, se podrá ver si los objetivos se van a lograr a corto o largo plazo. Para este objetivo, su indicador son las horas de capacitación por área. Actualmente, las horas de capacitación óptimas se dan cuando se cumple con 25 horas al año (Rivera, s.f.). Si no se tiene capacitado al personal, se tendrán errores en los sistemas de información, logrando este nivel óptimo de capacitación al 2027 con un presupuesto de 1,320,000.00, lo que resulta de la multiplicación de las horas promedio de capacitación por el costo de la hora de capacitación por el número de colaboradores de Hermes, los que necesitan de capacitación para acoplar la nueva unidad de negocio y la adquisición de Carro Seguro Carseg S.A.

#### **4.6.5.2 Tema estratégico 2. Ingresos**

Los siguientes objetivos descritos sobre el tema estratégico de ingresos se encuentra resumido en el anexo 4, indicando las acciones a realizar sobre el área involucrada y el presupuesto.

**4.6.5.2.1. Incrementar los ingresos por ventas de servicios.** Esta estrategia permite

analizar el tipo de servicios que ofrecemos en el mercado local, y buscar la mejor opción de diversificar los servicios de Hermes, con otros servicios que lo complementen. Carro Seguro Carseg es una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano: “se dedica a actividades de supervisión a distancia de sistemas electrónicos de seguridad, como los de alarma contra robos e incendios, incluido su instalación y mantenimiento” (Emis, 2022). Asimismo, la unidad de negocio en Hermes puede aumentar el servicio de la venta de alarmas.

Eso significa que en Perú se debe contar con esta tecnología y hacer frente al principal competidor, Prosegur Perú. En conclusión, esto va a permitir contar con una nueva unidad de sistema de alarma para captar un nuevo segmento de mercado.

**4.6.5.2.2. Convertirse en una empresa líder en gestión de riesgos en los mercados que opera.** La estrategia de adquisición de la empresa Carseg ha sido clave para seleccionarla, ya que “es pionera con el único sistema de rastreo y recuperación de vehículos robados denominado Hunter, bajo licencia internacional de Lojack” (Carro Seguro Carseg, 2023). Esto permite complementar la unidad de logística de valores, lo que permite destacar en el mercado peruano y entrar con nuestro servicio a un nuevo mercado. Con esta adquisición, se consolidará en el mercado nacional e internacional.

**4.6.5.2.3. Mejorar los servicios de las unidades de negocio, innovando.** Esta estrategia es la base para que lo demás se consolide, antecediendo e integrando la visión, ya que las empresas en mención son similares. Carseg S.A. tiene como visión liderar en el mercado con “tecnología en control y seguridad de activos de riesgos, a través de estrategias innovadoras para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes” (Hunter, s.f.). Asimismo, Hermes tiene como visión ser los mejores en gestión de riesgo; y principal valor, la innovación. (Hermes transporte Blindados S.A, s.f.)

Ambas empresas tienen como compromiso para sus clientes la innovación, lo que no es muy alejado de lo que se desea al integrar una nueva unidad de monitoreo para dar frente a

una nueva unidad de negocio, frente a un mercado de servicios de monitoreo que se encuentra vigente. La adquisición de Carseg permitirá innovar la unidad de valores dando un agregado y el servicio de monitoreo.

**4.6.5.2.4. Mejorar en el proceso del servicio, adecuándose a las nuevas políticas, en el mercado nuevo que ingresarán.** El proceso de análisis de los estados financieros permitió analizar las cuentas con variaciones, las cuentas por cobrar, como parte de sus procesos, y quejas y reclamos en la página web. Se precisa que en todo el año 2023 hubo un total de 7556 reclamos absueltos, algunos a favor de la empresa y del usuario (Hermes Transporte Blindados S.A., s.f.).

Con el fin de mejorar estos procesos y bajar las contingencias, se adquiere Carseg. Parte de sus pilares es la gestión efectiva y atención a su cliente, así como el buen manejo de las cuentas por cobrar (Informe anual 2022, Carro Seguro Carseg S.A., 2023). Eso contribuirá a la solución en menor tiempo de los reclamos, para lo cual se ha sacado un promedio de las quejas y reclamos de servicio de atención al usuario.

#### **4.6.6. Proyección de estados financieros de la adquisición**

La proyección de los estados financieros se realizó tomando como base datos históricos, producto de partidas que resultan de los estados integrados y la situación financiera (Quispe, 2019). Se ha considerado como base la proyección mostrada en la tabla 15 del año 2022 y el promedio de análisis vertical y horizontal.

Para esta proyección, se realizó un análisis histórico donde se tomaron las cuentas que representan la salud financiera, el rendimiento operativo y la capacidad para generar valor de la empresa Carro Seguro Carseg del estado de resultados y de su balance general. Respecto a los resultados que se encuentra como anexo 5, se tomaron las ventas netas, porque son consideradas la esencial fuente de ingresos de la empresa. En base a ello, se calculó las métricas financieras. El costo de ventas ayuda a determinar el margen bruto y evaluar la eficiencia en la

producción y distribución de bienes o servicios. Asimismo, el gasto de ventas administrativos y generales impactan directamente en la rentabilidad operativa, y su relación con las ventas indica la eficiencia y la gestión de costos operativos. La resta de estas cuentas da como resultado el EBITDA, “el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización” (Banco Santander, s.f.). Dicho dato ayuda a proporcionar una medida de rendimiento operativo, excluyendo factores financieros.

La depreciación también fue calculada de la multiplicación del 5% por la planta y el equipo neto del estado de resultados del año en análisis. La depreciación afecta la utilidad neta. Por lo tanto, ello es crucial para el cálculo de flujos de efectivo, y la resta del EBITDA y la depreciación. Después de lo indicado, están las cuentas de ingresos por interés y gastos por interés que, al restar el beneficio operativo y sumar los ingresos y los gastos, resulta la utilidad antes del impuesto. Tanto el interés como los gastos financieros impactan en la estructura de capital y la capacidad para afrontar las obligaciones financieras. A partir de ello, se calcula los impuestos: el 25% multiplicado por la utilidad antes de impuestos (Plataforma Gubernamental Financiera, 2022). Además, la utilidad neta es la resta de la utilidad antes de impuesto y los impuestos. Después están las utilidades retenidas que es la resta de la utilidad neta menos los dividendos.

Para el balance general de Carro Seguro Carseg S.A. (2022) (ver anexo 6), se consideró la cuenta de efectivo en inversiones temporales, inventario, cuentas por cobrar. El efectivo, las inversiones temporales y los inventarios son importante para la liquidez y la gestión eficiente del capital circulante. La cuenta por cobrar indica la eficiencia en la gestión de créditos y cobros, y la suma de estas cuatro cuentas da como resultado el total activo circulante. La cuenta de planta y equipo neto también fue tomada, ya que, al sumarla con el total de activos circulante, da como resultado el total de activos. Asimismo, fueron tomadas las cuentas por pagar gastos acumulados y deudas a corto plazo. La suma de estos da como resultado el total

pasivo circulante, por lo que se pasa a calcular la deuda a largo plazo que es el total activos menos el total pasivo circulante más el total patrimonio. La suma del total pasivo circulante más la deuda a largo plazo da como resultado el total pasivo. A toda esta estructura, se agregan las cuentas de acciones comunes y utilidades retenidas. Al sumar estas dos últimas cuentas da como resultado el total patrimonio y la suma del total pasivo circulante más las deudas a largo plazo y el total patrimonio da como resultado el total pasivo y patrimonio. Se tomó las cuentas de deuda de corto y largo plazo, porque afecta la estructura de capital y riesgo financiero. Las cuentas de acciones comunes y utilidades obtenidas se consideraron esenciales para calcular el patrimonio neto y determinar la estructura de capital. Por otro lado, el total de activos y pasivos ofrece una percepción integral de la posición financiera de la empresa. Las utilidades retenidas reflejan la ganancia acumulada no distribuida como dividendos y se relacionan con la capacidad de la empresa para reinvertir y financiar el crecimiento.

Todas estas cuentas proporcionan una visión completa del estado financiero de la empresa. Son esenciales para la valorización, el análisis de riesgo y las tomas de decisiones estratégicas. Dichos estados fueron descargados de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y los informes anuales de la Bolsa de Valores de Quito (Carro Seguro Carseg S.A., 2023). Eso permitió proyectar los estados financieros hacia el 2027, tomando como base el 2022.

A partir de los datos históricos, se realizó un flujo de caja histórico de Carseg (2022), siendo el beneficio operativo calculado en el anexo 5, al igual que el impuesto operativo del 25%. Eso dio como resultado el impuesto sobre beneficio operativo para los años 2020, 2021, y 2022, que permitirá conocer el beneficio después de impuestos.

**Tabla 14**

*Flujo de caja libre histórico expresado en millones de dólares*

FCL histórico	Actual 2020	Actual 2021	Actual 2022
<b>Beneficio operativo</b>	0.6	2.1	2.2
Impuesto sobre beneficio operativo (25%)	0.1	0.5	0.5
<b>Nopat</b>	<b>0.4</b>	<b>1.6</b>	<b>1.6</b>
Capital de trabajo operativo neto	7.3	8.3	9.0
Activos netos operativos de largo plazo	4.8	5.0	5.6
Capital operativo neto	12.1	13.3	14.6
Inversión neta		1.3	1.3
Flujo de caja libre		0.3	0.4
Crecimiento del flujo de caja			5.6%
<b>ROIC</b>			<b>12.28%</b>

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros de Carro Seguro Carseg (2022).

El indicador Nopat es la utilidad operativa después de impuesto; en otras palabras, es el resultado total de las operaciones de la empresa (Actualidad Empresarial, 2024). Se excluye los cargos financieros como los intereses sobre deudas financieras y los egresos o ingresos extraordinarios o no operativos.

El capital operativo neto es la suma del capital de trabajo operativo neto más los activos netos operativos de largo plazo. Con ello, se analiza que la empresa cuenta con la solvencia para financiar sus operaciones, la inversión neta es la resta del capital operativo neto del año anterior a analizar. El flujo de caja libre es la resta del NOPAT menos la inversión neta para hallar el crecimiento del flujo de caja del 2022 con respecto a los años anteriores. Se divide el flujo de caja libre del año anterior con el año actual menos 1, obteniendo así el crecimiento del flujo de caja.

Además, para hallar el retorno del capital invertido (Kim & Khanh, 2024), cuyas siglas son ROIC. Se calcula dividiendo el NOPAT entre el capital operativo neto. Con esto podemos cuantificar la rentabilidad sobre el capital que se emplea para generar beneficios. Eso dio como resultado un porcentaje de 12.38, lo que significa que es una empresa rentable.

A partir de los datos calculados y los estados financieros de la empresa, se realizó el

cálculo de razones históricas detalladas en la tabla 15. Eso permitirá realizar las proyecciones de los estados financieros de la empresa Carro Seguro Carseg. Mediante este análisis, se miró el pasado de la empresa para ser cuidadoso con el futuro. Dio como resultado que hacia el futuro la empresa Carro seguro Carseg S.A. (2022) tendrá un crecimiento de 12.3% en base a lo proyectado de sus datos históricos del 2020 a 2022.

**Tabla 15**

*Razones históricas de la empresa ecuatoriana Carro Seguro Carseg*

Cálculo de razones históricas	Actual 2020	Actual 2021	Actual 2022	Promedio 3 años
<b>Razones para calcular beneficio operativo</b>				
Crecimiento en ventas	na	14.9%	9.8%	12.32%
Costo ventas / Ventas	9.2%	9.0%	9.2%	9.1%
Gastos Gen Adm. / Ventas	86.2%	79.1%	79.6%	81.6%
Depreciación / PPE Neto	na	5.2%	5.6%	5.4%
<b>Razones para calcular capital operativo</b>				
Efectivo / Ventas	14.5%	16.1%	16.5%	15.7%
Inventario / Ventas	12.8%	11.2%	9.5%	11.2%
Cuentas por cobrar. / Ventas	31.8%	30.3%	32.4%	31.5%
PPE neto / Ventas	27.3%	24.8%	25.4%	20.6%
Cuentas por pagar/ Ventas	17.4%	16.0%	17.6%	17.0%
Devengados/ Ventas	0.00%	0.00%	0.00%	0.0%
<b>Razones para calcular impuestos operativos</b>				
Tasa impositiva (Impuestos/Utilidad Gravable)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
<b>Razones de dividendo y deuda</b>				
Política de dividendos	5.00%	5.00%	5.00%	5.0%
Deuda LP / activos operativos	45.42%	50.79%	37.22%	44.5%
<b>Tasas de interés</b>				
Tasa de interés sobre inversiones temp	na			
Tasa de interés sobre deuda	na	2.78%	2.80%	2.8%

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros de Carro Seguro Carseg (2022).

Se puede identificar que la empresa ha presentado un crecimiento constante en los últimos años con márgenes operativos razonables. La gestión del capital operativo ha sido eficiente, pero se debe monitorear la variabilidad en algunas razones. Por ejemplo, los gastos de administración concentran el 81% de las ventas en promedio de los últimos 3 años, a futuro

debe gestionarse de manera más eficiente para mejorar la posición del EBITDA. Por otro lado, la estabilidad en las tasas de impuestos y dividendos es positiva para la planificación financiera a largo plazo. El nivel de endeudamiento parece manejable, y las tasas de interés son razonables, pero es objetivo mirar el futuro y los riesgos asociados que pueden afectar. Por ejemplo, el crecimiento económico del país, la inflación y otras variables asociadas se encuentran con el objetivo de asignar un costo de deuda adecuado acorde a los cambios del mercado. Por tanto, la empresa muestra indicadores positivos en términos de crecimiento, eficiencia operativa y gestión financiera.

Después, se pasó a calcular el WACC conocido como “el coste medio ponderado de capital, haciendo referencia al costo promedio de todos los tipos de capital (deuda y patrimonio)” (Westreicher, 2023). Siendo el capital usado por una empresa para financiar, ya sea sus operaciones o para los proyectos que desea invertir y obtener beneficios. Además, permite medir la eficiencia de la empresa respecto a su capital.

Para su cálculo, se tuvieron datos como el precio actual de la acción que es 0.04 según la bolsa de valores de Guayaquil, con acciones en circulación de 1.7 millones de dólares, una capitalización de mercado de 0.1 millones (Plusbursatil Casa de Valores, 2023) que resultó de la multiplicación del precio actual de las acciones por la cantidad de acciones en circulación.

Para calcular el valor en libros de deuda a largo plazo, se tomó del valor del año 2022 del estado de resultados (5.4). Para calcular la razón objetivo de valor de deuda valor a de mercado, se dividió el valor en libros de deuda a largo plazo, entre la suma de la capitalización de mercado, más el valor en libros de deuda a largo plazo, resultó un 98.8%. Este porcentaje está basado en razones históricas y condiciones del mercado, teniendo una razón objetivo de valor de mercado del patrimonio sobre el valor de la deuda valor de mercado más valor del mercado y patrimonio de 1.2%, que es el resultado de restar la unidad menos la razón de deuda, lo cual es 98.8%.

Según el Banco Mundial (2024), la economía peruana afronta una incertidumbre e inflación que se encuentra por encima del rango que se plantea como objetivo. Por eso, es recomendable tomar datos financieros del extranjero, ya que tienen una mejor estabilidad económica. Por eso, los datos para la estimación de costo del patrimonio tuvieron una beta de 1.02, un riesgo país de 1.8%, una prima de riesgo de mercado de 6.8% (Damodaran, 2024). Además, una tasa libre de riesgo de 6.7%, lo que da resultado un costo de patrimonio del 15.4% que resultó de la suma de la tasa libre de riesgo más la beta multiplicado por la prima de riesgo de mercado más el riesgo país. Para el cálculo del costo de patrimonio, se tomaron datos internacionales, ya que, para la economía peruana, no es recomendable tomar datos que tienden a cambios continuos.

Para calcular el costo de la deuda, se tomó una tasa de interés sobre la deuda de 10.5 y una tasa impositiva de 25.0 %. Ello dio como resultado que el costo de deuda después de impuestos es de un 7.9%, lo que resultó de la multiplicación de la tasa de interés sobre la deuda multiplicado por 1 menos la tasa impositiva.

Todos estos datos contribuyen al cálculo del WACC que resulta de la multiplicación de la razón objetivo de valor de deuda multiplicado por el costo de deuda después de impuesto, más la razón objetivo de valor de mercado de patrimonio multiplicado por el costo de patrimonio; obteniendo un WACC de 7.97. Eso significa que si se obtiene beneficios y el valor de la empresa no es muy alto. Del cálculo del análisis histórico hasta el WACC dio pase a las proyecciones de los estados financieros que se encuentran como anexo 5 y anexo 6 para calcular el flujo de caja libre (ver anexo 7). Eso demostró que la empresa muestra una generación positiva de flujo de caja libre, aunque el crecimiento varía ligeramente. El ROIC se mantiene constante, lo que es positivo. Además, el aumento del EVA indica una mejora en la creación de valor económico, lo cual es positivo para los accionistas.

A partir de todos los datos calculados y la proyección de los estados financieros, se pasó

a valorizar la empresa, cuyo valor terminal resulta de la división del flujo de caja libre del 2027 entre el WAC menos la tasa de crecimiento del flujo de caja que resultó del análisis histórico. Al aplicar el beneficio actual neto del WACC y el flujo de caja libre el 2023 a 2026 más el valor terminal entre 1 más, el WAC elevado a los 4 años resulta un valor de las operaciones de 19.9 millones de dólares, que al ser sumado con el valor de las inversiones resulta el valor total de la empresa. A este monto se le suma el valor total de la deuda, las acciones preferidas y otros pasivos no operativos. Se da como resultado el valor de patrimonio, el cual es menor al total valor de la empresa.

**Tabla 16**

*Valorización de la empresa por adquirir en millones de dólares*

Valoración	2022 (actual)	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>1.3</b>	<b>0.4</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.6</b>
Tasa de crecimiento del FCF	5.56%					
WACC	<b>7.97%</b>					
<b>Valor terminal</b>	<b>Na</b>	<b>Na</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>23.9</b>	
<b>Valor de las operaciones</b>	<b>19.9</b>					
Valor de las inversiones	0.0					
<b>Total valor de la empresa</b>	<b>19.9</b>					
Valor de toda la deuda, acciones preferidas, y otros pasivos no operativos	8.9					
<b>Valor del patrimonio</b>	<b>11.0</b>					
Número de acciones (millones)	1.7					
Estimación de precio por acción, final del año fiscal	\$6.46					
<b>EV/EBITDA</b>	<b>9.11</b>					

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros y análisis de Carro Seguro Carseg (2022).

Al final de la aplicación de la metodología de flujos de caja descontado, se obtuvo el valor de las operaciones de la empresa en S/19.9 millones. Al descontar las deudas de la compañía (8.9 millones), se estimó un valor de capital de la empresa en 11 millones. El precio estimado por acción es \$6.46, y la relación EV/EBITDA es 9.11. Eso sugiere que la empresa se está valorando a 9.11 veces su EBITDA. Este análisis brinda una instantánea de la situación financiera y la valoración de la empresa.

#### **4.6.7. Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición**

Hermes (2022) cuenta con un buen nivel de ingresos en el 2022 de S/ 417,253,000.00 (cuatrocientos diecisiete millones doscientos cincuenta y tres mil con 00/100 soles), lo que le permite tener excedentes acumulados, y que se pueda utilizar para nuevas inversiones. De esta manera, se puede comprar a Carro Seguro Carseg S.A. sin necesidad de financiamiento, ya que el costo de la empresa es menor que los ingresos de Hermes (ver tabla 10).

Por lo tanto, la estrategia de adquisición es de integración vertical hacia atrás, ya que la empresa carro seguro Carseg S.A., mediante su adquisición, podrá convertirse en proveedor y permitir la expansión de Hermes. Además, el costo de la empresa será \$14,000,000.00 dólares mediante el método de flujo de caja descontado.

Con respecto a lo económico, la logística de valores genera el 82.65% de ingresos, pero se encuentra en un mercado saturado. Eso significa que es necesario la diferenciación del servicio y la expansión de mercado, debido a que compite con muchas empresas internacionales que operan en Perú, con ingresos mayores al de Hermes. La adquisición de Carro Seguro Carseg contribuye a la expansión de mercado, implementación de tecnología, y mayor diversificación de la unidad de valores, trayendo consigo el aumento de ingresos, la expansión de mercado mediante la adquisición de una empresa en marcha y la implementación de los accesorios de seguridad.

Para realizar la adquisición de una empresa en marcha, se hizo la búsqueda en las distintas bolsas de valores de América Latina. Después de un análisis cualitativo y cuantitativo de distintas empresas, se determinó que la empresa en mejores condiciones es Carseg de Ecuador. Para ello, se analizó estados financieros, memorias anuales, dictámenes, así como ratios financieros y cálculos de flujo de caja libre histórico. Se concluye que la empresa ha presentado un crecimiento constante en los últimos años, donde la gestión del capital operativo ha sido eficiente, así como la estabilidad en las tasas, impuestos y dividendos es positiva para

la planificación financiera a largo plazo. Por ello, el nivel de endeudamiento viene siendo manejable, los riesgos asociados que pueden afectar podrían ser el crecimiento económicos, la inflación y otras variables asociadas, con el objetivo de asignar un costo de deuda adecuado acorde a los cambios del mercado.

En general, la empresa muestra una generación positiva de flujo de caja libre, aunque el crecimiento varía ligeramente, mientras que el ROIC se mantiene constante, lo que es positivo. El aumento del EBITDA indica una mejora en la creación de valor económico. Por ende, eso resulta positivo para los accionistas.

La empresa tiene un valor total de \$19.9 millones, con un valor de patrimonio de \$11.0 millones. El precio estimado por acción es \$6.46, y la relación EV/EBITDA es 9.11. Ello sugiere que la empresa se está valorando a 9.11 veces su EBITDA. Este análisis proporciona la situación financiera y la valoración de la empresa.

La adquisición de la empresa trae consigo beneficios para Hermes que le permitirán competir con mejor tecnología y en nuevos mercados. Para Pérez Caldentey & Titelman (2018), es importante la adquisición de una empresa cuyo rubro se encuentre en crecimiento, como sus ingresos en aumento. Eso permitirá diversificar nuestros servicios, dando un valor agregado y fortaleciendo la imagen institucional como una empresa de gestión de riesgos.

Para ver la rentabilidad de dicha adquisición, se plantearon dos opciones. La primera es adquirirla a través de emisión de bonos, que no sería nada novedoso para la empresa, ya que Hermes (2022) emitió bonos, donde “S/ 582 millones corresponden a obligaciones financieras de bonos corporativos y préstamo bancario”, según su memoria anual del 2022. La segunda opción fue un préstamo financiero cancelado con sus propios recursos de Carro Seguro Carseg. Al ser adquirida, podrá hacer frente a esa obligación financiera, ya que es una compra de empresa en marcha.

**4.6.7.1 Bonos corporativos.** Los bonos son títulos valores representativos de deuda

que son emitidos principalmente en el mercado de valores, para obtener recursos para financiar futuros proyectos. Los emisores pueden ser gobiernos municipales y entidades corporativas, con vencimiento menor a 5 años a corto plazo, y de 6 a 15 años hacia adelante cuenta como mediano a largo plazo (BCRP, s.f.). El supuesto acorde a la investigación de los bonos corporativos es emitido principalmente por empresas para captar este fondo y permitir financiar el proyecto de adquisición de Carseg. De esta manera, se tiene una opción viable para realizar la adquisición mediante una deuda externa.

**Tabla 17**

*Emisión de bonos en dólares*

Emisión de bonos (USD)	14,000,000
Demanda (USD)	25,000,000
Ratio de demanda (veces)	1.79
Valor nominal del bono (USD)	1,000
Número de bonos emitidos	14,000
Nota fortaleza emisor	A
Nota papel bono corporativo	AA
Tasa efectiva anual (TEA) – Mínima	6.75%
Tasa efectiva anual (TEA) – Máxima	6.85%
Tasa efectiva anual (TEA) – Obtenida	6.75%
Plazo (años)	5

*Nota.* Datos tomados de proyección y valoración de Carseg (2024).

La investigación presenta una inversión de US\$ 14 millones. Se determinó que lo más viable es la emisión de bonos corporativos tipo bullet que es lo más común en el mercado de capitales. “Se caracteriza por el pago de los intereses o cupones durante el periodo de emisión y al final de la emisión se honra el principal” (Saldaña, 2023, p.38).

Asimismo, el estructurador es Credicorp Capital, “la sociedad anónima que, debidamente autorizada, se dedica fundamentalmente a realizar la intermediación de valores en uno o más mecanismos centralizados que operan en las Bolsas” (artículo 185, 2022, p.7). En la actualidad, esta es una firma reconocida. Partiendo de estos puntos importantes para la elección, se detalla la estructura del financiamiento. La empresa Hermes emitirá bonos

corporativos por la suma de US\$14.000.000.00 en el mercado de capital. Cada bono en el prospecto tendrá un valor nominal de \$1.000,00. Las entidades de calificación de riesgo le han dado a la entidad una nota de fortaleza financiera de “A” y de calificación del instrumento de bonos corporativos “AA”, efectuada por Apoyo Asociados. Se establece que la tasa de interés del cupón estará en un rango de 6.75% y 6.85%, con una estructura financiera de pagos anuales durante un periodo de 5 años como se detalla en la tabla 17, sin la posibilidad de *call*, “derivado financiero que otorga el comprador el derecho, de comprar en el futuro un activo al vendedor a un precio determinado” (Sevilla, 2020).

Asimismo, se realiza la oferta mediante Subasta Holandesa y se obtiene una demanda de US\$25,000,000 (ver anexo 10).

Se permitió acortar el libro y obtener la tasa de interés del rango mínimo. Adicionalmente, los gastos de estructuración de la operación son 0.20% para el estructurador y colocador + un Success Fee de 0.10% a discreción de la empresa, del valor de la emisión y gastos reguladores: BVL, SMV y Cavali de 0,10% del valor de la emisión, así como el costo de abogados locales, USD 2,000, y el costo de clasificadoras de riesgo, USD 1,000.

Por otro lado, el representante de obligacionistas (RO) cobra una comisión flat anual de US\$ 5,00 por el servicio de pago de representación de los bonistas. Finalmente, se construye el cronograma de financiamiento de la emisión de bonos corporativos para determinar cuál es el costo financiero de la operación de financiamiento (ver anexo 11).

**4.6.7.2 Presupuesto de capital.** Los ingresos proyectados resultaron de la proyección de los estados financieros que han sido agregados como anexo 5 y anexo 6. Para el costo de ventas, se multiplicó el ingreso proyectado del mismo periodo por el costo de ventas sobre las ventas en un promedio de 3 años calculado en la proyección de parámetros (ver anexo 8), y la resta de los ingresos proyectados del costo de ventas y del gasto de operación, como resultado

del EBITDA. Al restarle la depreciación, da como resultado el EBIT. A todo esto, se le resta el impuesto a la renta más la depreciación y resulta el flujo de efectivo de la operación. Al sumarle la inversión en activos fijos y la inversión en capital de trabajo resulta el flujo de caja de libre disponibilidad. A todo esto, se le va a restar los 14 millones del flujo de caja de libre disponibilidad resultados de la base inputs, lo cual da un flujo de caja neto para el inversionista de 1 millón. Eso quiere decir que si es rentable adquirir una empresa en marcha se va a asumir dicho valor.

**Tabla 18***Presupuesto de capital para la adquisición*

Cálculos		2023	2024	2025	2026	2027
	Base inputs		14.79		21.30	
Presupuesto de capital		12.32%	%	17.75%	%	25.55%
Flujo de caja proyectado ( <i>Cash flow</i> )	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos proyectados		24.8	28.4	33.5	40.6	51.0
Costos de ventas		2.3	2.3	2.7	3.2	4.1
Gastos de operación		20.2	22.8	26.8	32.5	40.8
EBITDA		2.3	3.4	4.0	4.9	6.1
-Depreciación		0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
EBIT		2.0	3.1	3.7	4.5	5.7
-Impuesto a la renta		0.5	0.8	0.9	1.1	1.4
+Depreciación		0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Flujo de efectivo de la operación (FEO)		1.8	2.6	3.1	3.8	4.7
Inversiones en activos fijos	-3.9					0.0
Inversión en capital de trabajo	-11.1					11.1
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-15.0	1.8	2.6	3.1	3.8	15.8
+Préstamo	14.0					
-Amortización		0.0	0.0	0.0	0.0	14.0
-Intereses		0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
+Escudo fiscal (EFI)		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Flujo de caja neto para el inversionista (FCNI)	-1.0	1.1	1.9	2.4	3.0	1.1

*Nota:* Datos tomados de los cálculos realizados en base a los estados financieros de Carro Seguro Carseg (2022).

Entonces, se tiene un VPN o también conocido como valor actual neto (VAN) positivo

que indica que el proyecto es viable. Eso genera valor para los accionistas, cuyo valor es de 4.9 lo que significa que es una inversión rentable. Dicho valor se calculó aplicando la fórmula de valor neto actual del WACC y el flujo de caja de libre disponibilidad proyectado a lo que se le suma la base input del FCLD. Ahora, el VPN del punto de vista de la inversionista resulta ser positivo de 5.2 lo que da a entender que el proyecto apalancado también es viable y genera valor para los inversionistas. Ese dato fue calculado, aplicando la fórmula del valor neto actual del flujo de caja neto del inversionista y el costo del patrimonio más el FCNI del dato base inputs.

**Tabla 19**

*Indicadores de la adquisición*

Indicador	Resultado
VAN	4.9
B/C	1.15

*Nota.* Datos calculados de los datos tomados del presupuesto de capital de Carro Seguro Carseg (2022).

El costo beneficio (B/C) es una metodología que permite evaluar un proyecto referente a los beneficios y también a los costos, los cuales deben ser expresados en unidades monetarias y de esta manera conocer los beneficios que trae consigo el proyecto. Ello se calcula dividiendo el “valor actual neto (VAN) entre los costos totales”. Dicho resultado "indica la cantidad de beneficios que generará con respecto a cada unidad monetaria consumida” (Otiniano, 2021, pp. 15-16). Así, se obtuvo un resultado de 1.15 expresado en millones. El resultado confirma que los beneficios son superiores a los costos más inversión, concluyendo que la inversión es rentable y viable.

Los ratios resultantes fueron positivos tanto en niveles de liquidez, solvencia y rentabilidad referente a las proyección de los estados financieros del año 2023 al 2027. El ratio de prueba corriente es mayor a 1. Por tanto, tiene una eficiencia financiera, y es factible realizar inversiones, ya que se tiene liquidez para afrontar las obligaciones a corto y largo plazo. En la

prueba ácida se nota un decrecimiento, pero, en el 2027, va en aumento lo que significa que aumenta nuestra liquidez y nuestra capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo. Para el margen EBIT, se dividió el EBIT sobre las ventas, cuyo resultado se encuentra en crecimiento hacia el 2027, lo que demuestra los beneficios y el éxito de la adquisición de Hermes (Lira, 2020). Por tanto, los índices de liquidez demuestran que el proyecto es viable y genera beneficios para la empresa Hermes.

En el índice de solvencia, se encuentra el ratio de endeudamiento que resulta óptimo, ya que no supera el 100%, y dicho porcentaje tiende a decrecer. Es lo que se busca con la adquisición, reduciendo un 14%. Para el índice de rentabilidad, se obtuvo un ROE mayor al ROA, lo que quiere decir que la empresa se ha apalancado financieramente mediante deuda, y cómo el indicador ROE es mayor al rendimiento sobre los activos (ROA), se tiene un apalancamiento positivo (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2024); el ROE muestra los beneficios que genera las inversiones a los accionistas. Para que esta sea óptima, debe estar por encima del 5%. En este caso, la inversión realizada genera beneficios considerables para los accionistas del 16.00% en el 2027; y el ROA, en el 2027, se encuentra por encima del 5%. Eso quiere decir que esta inversión generará retornos del 6.61% sobre los activos de la empresa.

**Tabla 20**

*Ratios de adquisición*

<b>Ratios</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Índice de liquidez</b>					
Margen EBIT	0,08	0,11	0,12	0,13	0,14
Prueba corriente	3,50	3,65	3,77	3,89	3,99
Prueba ácida	2,79	2,79	2,77	2,77	2,78
<b>Índice de solvencia</b>					
Ratio de endeudamiento	61%	56%	52%	49%	47%
<b>Índice de rentabilidad</b>					
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	18,77%	19,06%	17,79%	16,79%	16,00%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	6,56%	7,03%	6,85%	6,69%	6,61%

*Nota.* Datos tomados de la proyección de los estados financieros y presupuesto de capital (2023-2027)

*Cualitativa.* Hermes (2023) es una empresa cuyas unidades de negocio son la logística de valores, canales y documentos. El sector de logística de valores es su principal fuente de ingresos, pero el mercado nacional se encuentra abarrotado. Se obtiene como resultado mayor oferta y precios bajos en el sector. Por ello, se propone la adquisición de Carro Seguro Carseg del país de Ecuador, ya que contribuirá a la expansión de mercado, implementación de accesorios de seguridad en la logística de valores. Además, dicha empresa será la proveedora de tecnología de GPS y monitoreo; y pretenderá perfeccionar los carros blindados que son la máquina clave de nuestro negocio. Con ello, se busca el aumento de ingresos y la liquidez de la empresa Hermes.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

La presente investigación se realizó mediante la revisión y recolección de información documentada de distintas plataformas nacionales e internacionales. Se obtuvo información necesaria para así analizar todas las operaciones de la empresa donde se determina la ejecución de la estrategia de integración vertical hacia atrás, ya que va a permitir la diversificación y aumento de los ingresos para el año 2027 de la empresa Hermes transportes blindados. Se demuestra con el promedio de crecimiento de ingresos un 12.32% y que al año 2027 es 25.55%, lo que resulta ser más alto dentro del objetivo previsto en dicha adquisición. Además, se busca tener un beneficio costo de 1.4 lo que indica que el proyecto es viable y ofrece ingresos mayores a los costos. Así, se demuestra la rentabilidad.

Valiéndonos de información histórica corroborada en plataformas de información pública como la SMV y la BVL, donde se manifiesta y se asevera que la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. no ha sido ajena a ciertos procesos empresariales de fusión y adquisición, siendo esta de forma constante en su propio sector como se detalla en la presente investigación, Hermes Transporte Blindados S.A.C., como parte de su estrategia de diversificación y expansión de mercados, admite que la adquisición de empresa en marcha tiene como principal objetivo expandirse a mercados internacionales con la adquisición de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. - Ecuador.

Se llega a esta decisión por toda la información recolectada, además de valorizada, donde se determina que el WACC es de 7.97%. De acuerdo con las cifras calculadas el proyecto es viable; asimismo, con ingresos crecientes, por lo que resulta atractiva para la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C.

El análisis Pestel de estas dos empresas dio como resultado lo siguiente: ambas empresas comparten el mismo rubro de gestión de riesgos, además brindan tecnología, pues si

bien el servicio de monitoreo y alarma es lo que diferencia de Hermes Transporte Blindados S.A.C. Dicha empresa adquirida también es proveedora de su propia tecnología, lo que significa que la hace más atractiva para la adquisición, porque proveerá tecnología a Hermes Transporte Blindados S.A.C. Se concluye que la adquisición permitirá mitigar las deficiencias encontradas en la empresa Hermes, logrando alcanzar el crecimiento esperado y lograr la expansión de mercados fuera del país.

La opción de financiamiento para la adquisición es el apalancamiento externo. Eso será asumido por la empresa por adquirir ya que esta seguirá en marcha, teniendo un flujo de caja libre de disponibilidad mayor al del valor de la deuda generada por la adquisición que es de 14 millones de dólares. De ese modo, no afecta su rentabilidad, obteniéndose un valor presente neto de 4.9. Por tanto, la adquisición es rentable.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. optar por la estrategia de adquisición en marcha, debido a que esta posee experiencia en dicha ejecución. Se debe considerar que estas operaciones han sido realizadas en empresas que compiten dentro del rubro y del país. Lo ideal es que se aplique a otros mercados internacionales que buscan su crecimiento y diversificación.

Se recomienda a la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C que aplique la estrategia vertical hacia atrás, debido a que esta adquiere tecnología de distintos proveedores nacionales e internacionales lo que genera un aumento en los costos. La adquisición de Carseg - Ecuador provee su propia tecnología, lo que va a permitir una sinergia de costo en insumos que le va beneficiar a la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C. para una reducción en sus costos.

Como parte del proceso de investigación, se analizó distintas partidas contables como

la cuentas por cobrar, donde se pudo analizar que dichas cuentas han sido afectadas por la reciente coyuntura sanitaria a nivel mundial COVID-19. De esta manera, se recomienda replantear las políticas de cobranza después de la pandemia, donde se hicieron cambios por la coyuntura. Lo ideal es gestionar las cobranzas de forma oportuna y eficiente, con correctas y actualizadas políticas, así como estrategias de cobro. De esa manera, se elevará la recaudación de los ingresos de la empresa Hermes Transporte Blindados. S.A.C. Por ende, se permite el crecimiento de la empresa, así como toda la estructura del área de cobranzas. Así, esta se encontrará fortalecida, ya que de eso va a depender en mayor parte elevar el nivel de liquidez en la empresa Hermes Transporte Blindados S.A.C.

### Referencias bibliográficas

- Acatitla, J. (2021). *¿Qué es el transporte de valores?* SETRAVALSA.  
<https://www.setravalsa.com/que-es-el-transporte-de-valores.html>
- Actualidad Empresarial. (2024). *Que es Nopat*. <https://actualidadempresarial.pe/tip/que-es-nopat/0e0549f0-38a1-4c9d-9926-c237d6069170/1>
- Aguirre, W. (2019). Etapas de una adquisición empresarial desde la óptica del comprador y el impacto de la Ley de Control de fusiones y adquisiciones. *Revista - Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)*.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/21693/21246>
- Almonacid, A., Acosta, D., Acosta, J. y Sarmiento, J. (2019). *Valor ganado en compañías del sector financiero*.  
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9695/AcostaDiego2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada de Bonilla, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020, octubre). *La investigación científica*. Repositorio Digital UIDE.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Artículo 185. (2022). Congreso de la República del Perú. *Ley 27649*.  
<https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2023/08/Ley-27649-LPDerecho.pdf>
- Aznar, J., Cayo, T. & Cevallos, D. (2016). *Valorización de empresas: métodos y casos prácticos para pequeñas y medianas empresas*. 2.<sup>a</sup> ed. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/67718/PDF-Cayo%3bAznar%3bCevallos%20-%20Valoracion%20de%20empresas.%20M%c3%a9todos%20y%20casos%20>

pr%c3%a1cticos%20para%20peque%c3%blas%20y%20medianas%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2022, Julio 4). *¿Qué son los egresos e ingresos y qué tipos existen?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-los-egresos-e-ingresos-y-que-tipos-existen/>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2024). *Ratio de rentabilidad*. BBVA. <https://www.bbva.es/diccionario-economico/r/ratio-de-rentabilidad.html>

Banco de la República de Colombia. (S.f.). *Liquidez*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/liquidez>

Banco Mundial. (2023). *Ecuador: panorama general*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Banco mundial. (2024). *Perú Panorama general*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Barahona, O. & Olmedo, V. (2022). *Un Modelo logístico de optimización para la empresa All Cargo Transport S.A.*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15263/1/112T0277.pdf>

Banco Santander. (S.f.). *¿Qué es el EBITDA y cómo calcularlo?*. Banco Santander. <https://www.bancosantander.es/glosario/ebitda>

BCRP. (S.f). *Glosario - B*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/b.html>

Berrocal, F., Alonso García, M. & Ramírez, R. (2021). Experiencias y casos. La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), 111-129. <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>

Blinsegur. (2022). *Empresas de seguridad privada en el Perú 2023*. Blinsegur. <https://blinsegur.com/empresas-de-seguridad-en-el-peru-2023/>

- Bolsa de valores Quito. (2023). *El Mercado de Valores*. Bolsa de Valores de Quito.  
<https://www.bolsadequito.com/index.php/mercados-bursatiles/conozca-el-mercado/el-mercado-de-valores>
- Bustamante, A. (2023, octubre 13). *¡Reactivación ya!* CONFIEP.  
<https://www.confiep.org.pe/noticias/articulos-de-opinion/reactivacion-ya/>
- Calvente, M. (S.f.). *¿Qué es la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR?* BBVA.  
<https://www.bbva.com/es/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>
- Campines, F. (2024). *Estrategia de fijación de precios en el marketing mix empresarial*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n1.a4725>
- Carlino, P. (2021). *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: aportes para construir este apartado*. Universidad Pedagógica Nacional de Argentina.  
<https://www.aacademica.org/paula.carlino/274.pdf>
- Carlino, P. (2021). *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: aportes para construir este apartado*. Universidad Pedagógica Nacional de Argentina.  
<https://www.aacademica.org/paula.carlino/274.pdf>
- Carro Seguro Carseg S.A. (2023). *Administración y control 24/7*. Hunter. <https://theope.24hm.net/Artemis/LoginV4.aspx>
- Carro Seguro Carseg S.A. (2023). *Información general de la compañía*. SCVS.  
<https://appscvssoc.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Castillo, Y. & Camejo, O. (2021). *La administración del capital de trabajo: Un reto empresarial*. <https://hdl.handle.net/20.500.12219/4891>
- Ccorahua, L., Collado, S. y Cuzcano, J. (2021). *Programa Especial de Titulación: “El manejo en las cuentas por pagar comerciales y su efecto en la Liquidez de la empresa OIL*

*BUSINESS SERVICES SAC en el periodo 2019*” (Programa especial para optar el título profesional de contador público). Repositorio Universidad Tecnológica del Perú -UTP.

[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5132/L.Ccorahua\\_S.Collado\\_J.Cuzcano\\_Trabajo\\_de\\_Suficiencia\\_Profesional\\_Titulo\\_Profesional\\_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5132/L.Ccorahua_S.Collado_J.Cuzcano_Trabajo_de_Suficiencia_Profesional_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Cepeda, J. & Cajamarca, J. (2022). *Aplicación del modelo OHMAE enfocado en las denominadas 3C" S como plan estratégico de la empresa A la Medida en la ciudad de Cuenca*. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12417/1/17944.pdf>

Cisneros, P. & Sandoval, E. (2023). *Caso de estudio de análisis del entorno hacia empresa de servicios para la identificación de las oportunidades y amenazas*. [https://ijaem.net/issue\\_dcp/Caso%20de%20estudio%20de%20 analisis%20del%20entorno%20hacia%20empresa%20de%20servicios%20para%20la%20identificacion%20de%20las%20oportunidades%20y%20amenazas.pdf](https://ijaem.net/issue_dcp/Caso%20de%20estudio%20de%20 analisis%20del%20entorno%20hacia%20empresa%20de%20servicios%20para%20la%20identificacion%20de%20las%20oportunidades%20y%20amenazas.pdf)

Clasificadora de Riesgos S.A. (2019). *Informe de Clasificación de riesgos*. [https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CARRO%20SEGURO%20CARSEG%20S.A/Obligaciones/Calific.%20\(5\)%20Oblig.%20Carseg%2030-04-19.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/CARRO%20SEGURO%20CARSEG%20S.A/Obligaciones/Calific.%20(5)%20Oblig.%20Carseg%2030-04-19.pdf)

Compañía de Seguros Prosegur S.A. (s.f.). *Prosegur Alarms*. [https://www.prosegur.com.pe/landings/sem/cotiza-tu-alarma-ahora?utm\\_source=cpc&utm\\_medium=google\\_sem&utm\\_campaign=PE\\_PSG\\_GAD\\_S\\_SEM\\_ALARMAS\\_VIVIENDA\\_AON-BRAND&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAz8GuBhCxARIsAOpzk8w7U7q-QT4\\_PyhOaXnktqGmVMuIf\\_0AMOB0Hh6JB9R-4boVuS1UqGka](https://www.prosegur.com.pe/landings/sem/cotiza-tu-alarma-ahora?utm_source=cpc&utm_medium=google_sem&utm_campaign=PE_PSG_GAD_S_SEM_ALARMAS_VIVIENDA_AON-BRAND&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAz8GuBhCxARIsAOpzk8w7U7q-QT4_PyhOaXnktqGmVMuIf_0AMOB0Hh6JB9R-4boVuS1UqGka)

- Computrabajo. (2023). *Trabajar en Hermes Transportes Blindados SAC. Perú - Información Laboral febrero 2024*. Computrabajo Perú. <https://pe.computrabajo.com/hermes>
- Conexión ESAN. (2017). *¿En qué casos se emplea una due diligence? | Conexión ESAN*. ESAN Graduate School Of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/en-que-casos-se-emplea-una-due-diligence>
- Constitución de la República del Perú. (s.f.). *Artículo N.º 61*. <https://www2.congreso.gob.pe/sicr/RelatAgenda/constitucion.nsf/NumArticulos/061?openDocument>
- Damodaran, A. (2024). *Value to Operating Income*. NYU Stern. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/vebitda.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html)
- Defensoría Pública del Ecuador. (2022, febrero 11). *Código Orgánico Monetario y Financiero (Última Reforma 11-02-2022)*. Defensoría Pública del Ecuador - Biblioteca digital. <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3399>
- Deinsa. (2021). *Tema: Crecimiento y diversificación de los ingresos*. Deinsa Global. [https://www.deinsa.com/cmi/module\\_2\\_1\\_2\\_1.htm](https://www.deinsa.com/cmi/module_2_1_2_1.htm)
- Delgado, J. (2020). La integración vertical empresarial, una visión estratégica: Caso Apple Inc. *TEKHNE*, (23), 21. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4661/3888>
- Deloitte. (2023). *Tech Trends 2023 | Comunicado de Prensa*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/press-releases/tech-trends-2023.html>
- Dialnet. (2007). *Formas de integración de una empresa*. Dialnet.
- Diario el Peruano. (2020, febrero 19). *Modificación al Reglamento de la Ley N.º 28879 - Informes y publicaciones - Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - Plataforma del Estado*

*Peruano*. gov.pe. <https://www.gob.pe/institucion/sucamec/informes-publicaciones/1356382-modificacion-al-reglamento-de-la-ley-n-28879>

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2021, mayo 14). *Ley N.º 31194*. Ley que modifica el artículo 21-A de la Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades, a fin de regular las sesiones no presenciales y el ejercicio de los derechos de voz y voto no presenciales en las sociedades y dicta otras disposiciones - LEY – N.º 31194.

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1952967-2>

Dominguez, E., & Galarreta, J. (2021). *Valorización de Leche Gloria S.A.* Repositorio UP.

[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3131/DominguezEver\\_Tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3131/DominguezEver_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1)

Doria Sierra, C. F. (2019, abril 4). Las obligaciones financieras como mecanismo de financiación de las empresas en el departamento de Córdoba. Años 2005-2014. *Perspectivas*, 1(16), 94.

<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2020/1878>

El peruano. (2021, marzo 4). *DS. N° 039-2021-PCM Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31112, Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial*. Repositorio INDECOPI.

<https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/8078>

El régimen de control previo de concentraciones empresariales en el Perú. (2022). *Informe*. Garrigues.

[https://www.garrigues.com/sites/default/files/documents/garrigues\\_informe\\_control\\_de\\_operaciones\\_en\\_peru.pdf](https://www.garrigues.com/sites/default/files/documents/garrigues_informe_control_de_operaciones_en_peru.pdf)

Emis. (2022). *Carro Seguro Carseg S.A. Perfil de Compañía - Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave*. EMIS. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Carro\\_Seguro\\_Carseg\\_SA\\_es\\_3564488.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Carro_Seguro_Carseg_SA_es_3564488.html)

- EMIS In, On and For Emerging Markets. (2023). *Asesoría, Seguridad y Vigilancia Asevig - Liderman CIA Ltda Perfil de Compañía - Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave*. EMIS. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Asesoría\\_Seguridad\\_y\\_Vigilancia\\_Asevig\\_-\\_Liderman\\_CIA\\_Ltda\\_es\\_3398904.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Asesoría_Seguridad_y_Vigilancia_Asevig_-_Liderman_CIA_Ltda_es_3398904.html)
- ESIC Business y Marketing School. (2023). *Plan de acción de una empresa: para qué sirve y tipos | ESIC*. <https://www.esic.edu/rethink/business/plan-de-accion-de-una-empresa-para-que-sirve-tipos-c>
- EY & Guía NIFF. (2022). *Caso de estudio de análisis del entorno hacia empresa de servicios para la identificación de las oportunidades y amenazas*.
- Financiero, Libro II Ley Mercado Valores. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro II Ley Mercado Valores*. Bolsa de Valores de Quito. <https://www.bolsadequito.com/uploads/normativa/mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores.pdf>
- Flores, E. (2021). *Análisis interno de la institución. Un Plan de negocios de una industria panificadora*.
- García, A. (2023). *Ecuador, el quinto país con mayor percepción de inseguridad ciudadana del mundo*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/seguridad/ecuador-inseguridad-ciudadana-top-mundial-gallup/>
- Guevara, T. (2023). *Ecuador es el país más inseguro de Latinoamérica, según Gallup*. Voz de América. <https://www.vozdeamerica.com/a/ecuador-percibido-como-el-pais-mas-inseguro-de-latinoamerica-segun-gallup-/6925876.html>
- Hermes. (2022). *Memoria anual 2021*. Superintendencia del Mercado de Valores. [https://www.smv.gob.pe/SIMV/Bp\\_Memorias?op=bq12](https://www.smv.gob.pe/SIMV/Bp_Memorias?op=bq12)

Hermes Transporte Blindados. (2023). *Memoria anual integrada*. Hermes Perú.

<https://www.hermes.com.pe/sites/default/files/media/Memoria%20an/Memoria%20Anual%202022-VF-bajas.pdf>

Hermes transporte Blindados S.A. (n.d.). *Visión, Misión y Pilares* | HERMES. HERMES.

<https://www.hermes.com.pe/acerca-de-hermes/informacion-corporativa/vision-mision-y-pilares>

Hermes Transporte Blindados S.A. (2019). *Memoria Anual*.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202018.pdf>

Hermes transporte Blindados S.A. (2020). *Memoria anual*. Superintendencia del Mercado de Valores - SMV.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202019.pdf>

Hermes Transporte Blindados S.A. (s.f.). *SAC - Servicio de atención al Cliente* | HERMES.

Hermes Perú. <https://www.hermes.com.pe/atencion-al-cliente/sac-servicio-de-atencion-al-cliente>

Hermes Transportes Blindados. (2023). *Certificaciones* | HERMES. HERMES.

<https://www.hermes.com.pe/acerca-de-hermes/informacion-corporativa/certificaciones>

Hermes Transportes Blindados. (s.f.). *Administración de Locales y Agencias* | HERMES.

Hermes Perú. <https://www.hermes.com.pe/logistica-de-canales/administracion-de-puntos-de-atencion/administracion-de-locales-y-agencias>

Hermes Transportes Blindados S.A. (2023). *Estados consolidados y dictamen*.

Superintendencia de mercado de valores (SMV).

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFF%20Consolidado%20-%20720549HTBcons22.pdf>

Hermes Transportes Blindados S.A. (S.f.). *Infraestructura y Recursos* | HERMES. HERMES.

<https://www.hermes.com.pe/acerca-de-hermes/informacion-corporativa/infraestructura-y-recursos>

Hermes Transportes Blindados S.A. (s.f.). *Zona clientes*. HERMES.

<https://www.hermes.com.pe/>

Hermes Transportes Blindados S A : *Informes De Clasificación De Riesgo*. (2022, Julio 1).

MarketScreener. <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/HERMES-TRANSPORTES-BLINDA-102186308/noticia/Hermes-Transportes-Blindados-S-A-Informes-De-Clasificaci-n-De-Riesgo-40602722/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.

McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernandez, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTA.pdf&Expires=1](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=1)

Himmelblau, D. & Bischoff, K. (2021). *Análisis y simulación de procesos*. Reverté.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1uAbEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=an%C3%A1lisis+de+procesos&ots=rqWIPMsZ8Q&sig=n-nh3\\_TtCD4ESzRRghsm3EfnWgA#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20de%20procesos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1uAbEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=an%C3%A1lisis+de+procesos&ots=rqWIPMsZ8Q&sig=n-nh3_TtCD4ESzRRghsm3EfnWgA#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20de%20procesos&f=false)

Hunter. (S.f.). *Carseg*. Hunter | Rastreo, ubicación y recuperación de vehículos robados.

<https://www.hunter.com.ec/nosotros.html>

Hunter, 25 años de 'emprendimiento' con resultados. (2019, mayo 13). Diario El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/13/nota/7327877/hunter-25-anos-emprendimiento-resultados/>

Instituto Nacional de Estadística e informática. (2022). *Estadísticas de la criminalidad, seguridad ciudadana y violencia*. INEI. <http://proyecto.inei.gob.pe/enapres/wp-content/uploads/2023/06/Estad%C3%ADsticas-de-Criminalidad-Seguridad-Ciudadana-y-Violencia.-Enero-Noviembre-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, octubre 1). *Variación de los Indicadores de precios de la Economía*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-variacion-de-precios-set-2022.pdf>

La ley del IGV E ISC. (S.f). *IGV E ISC*. SUNAT.

<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/capitul1.htm>

Ley General de Sociedades. (S.f). *LEY N° 26887*. Ley General de Sociedades.

[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3\\_per\\_leysociedades.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf)

Lira, D. (2020). *El Ratio de fondeo neto estable de los cuatro principales bancos comerciales del Perú según Basilea III*. [Tesis para optar el título profesional de Contador Público]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17493/LIRA\\_LIRA\\_DEBORAH%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17493/LIRA_LIRA_DEBORAH%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Listado de actividades CIIU. (S.f). C2\_2.3\_01 Apéndice de actividades económicas CIIU.

[https://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Ordenanzas/2021/ORD-001-2021-PMDOT-](https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Ordenanzas/2021/ORD-001-2021-PMDOT-)

[PUGS/1.%20PLAN%20DE%20USO%20Y%20GESTI%C3%93N%20DEL%20SUELO/3.%20AP%C3%89NDICES%20GENERALES/2.%20AP%C3%89NDICES%20COMPONENTE%20URBAN%C3%8DSTICO.pdf](#)

Llano, M. (2020). *Estrategias para la fusión y adquisición de empresas con el fin de reducir la probabilidad de fracaso basado en casos de estudio*. Repositorio Institucional Universidad EIA. <https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/a0ec9881-b365-49a9-a72a-6d47ca0a072a/content>

Marcas de Ecuador. (2022). *Hunter: Carro Seguro Carseg S.A.* Marcas del Ecuador: Donde el Branding Cuenta la Historia. <https://marcasecuador.club/hunter-carro-seguro-carseg/>

Mendoza, V., y Moreira, J. (2021). *Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen* (Edición 25 ed., Vol. Vol. 6, No 3).

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66783577/ARTICULO\\_Procesos\\_de\\_Gestion\\_Administrativa\\_un\\_recorrido\\_desde\\_su\\_origen-libre.pdf?1620007445=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProcesos\\_de\\_Gestion\\_Administrativa\\_un\\_re.pdf&Expires=1712339010&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66783577/ARTICULO_Procesos_de_Gestion_Administrativa_un_recorrido_desde_su_origen-libre.pdf?1620007445=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProcesos_de_Gestion_Administrativa_un_re.pdf&Expires=1712339010&)

Ministerio del Interior. (2021). *Política Nacional Multisectorial de Seguridad Ciudadana*. Observatorio.

<https://observatorio.mininter.gob.pe/sites/default/files/documento/archivos/Poli%CC%81tica%20Nacional%20Multisectorial%20-%20Seguridad%20Ciudadana%202030.pdf>

Mogollón, P., Pariona, A., Raa, R. & Varas, R. (2018). *Buenas prácticas financieras en el proceso de fusiones por absorción en empresas peruanas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima*. (Tesis para optar el grado de magíster en finanzas y riesgo financiero). Pontificia Universidad Católica del Perú.

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12723/PARIONA\\_MOGOLLON\\_PRACTICAS\\_COTIZAN.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12723/PARIONA_MOGOLLON_PRACTICAS_COTIZAN.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Moscoso, A. (2023). *Ecuador: elecciones y un futuro incierto*. International IDEA.

<https://www.idea.int/news/ecuador-elecciones-y-un-futuro-incierto>

Muñoz, F. (2021). *Interrogantes que abre el requerimiento de la FNE por la colusión de empresas de transporte de valores* | CeCo. Centro Competencia.

<https://centrocompetencia.com/interrogantes-requerimiento-fne-colusion-empresas-transporte-de-valores/>

Muñoz, J. (2021, noviembre 15). *Las claves para superar la falta de liquidez*. Agicap.

<https://agicap.com/es/articulo/claves-para-superar-la-falta-de-liquidez/>

Navarro, I. (2021). *La influencia del marco legal sobre la investigación científica universitaria en el desarrollo de los repositorios académicos en el Perú* (pp. 20-22) [Tesis para optar el grado de maestro]. Repositorio Universidad Católica Sedes Sapientiae.

[https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/1189/Navarro\\_Igor\\_tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/1189/Navarro_Igor_tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nguyen Kim-Duc y Pham Khanh Nam. (2024). *Tasas de crecimiento de beneficios en modelos de valoración de empresas: la cuaternidad imposible* (Vol. 60). ELSEVIER.

<https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.100930>

NIC 27 Estados Financieros Separados. (2023). *Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF*. Ministerio de Economía y Finanzas.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101380&lang=es-ES&view=article&id=8027](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101380&lang=es-ES&view=article&id=8027)

NIIF 13 Medición del Valor Razonable. (2023). *NIIF 13 Medición del Valor Razonable*.

Norma Internacional de Contabilidad 27 Estados Financieros Separados Objetivo Alcance Definiciones.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/con\\_nor\\_co/niif/NIC\\_27\\_BV2023\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/con_nor_co/niif/NIC_27_BV2023_GVT.pdf)

Oliva, F., & Flores, M. (2022). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>

Otiniano, P. (2021). *Análisis del costo beneficio en la decisión de inversión en activo fijo para el proceso productivo de la empresa inversiones Westin E.I.R.L, periodos 2020-2021* (pp. 15-16) [Tesis para optar el título de Contador Público]. Repositorio Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3771/1/TL\\_OtinianoOcampoPaulinaEdita.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3771/1/TL_OtinianoOcampoPaulinaEdita.pdf)

Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), 2-3. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>

Pérez, E. & Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. repositorio cepal .org. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/48c62b04-7611-4a61-bd9f-f6dcc5c27c7d/content>

Perú Retail. (2022, setiembre 30). *Hermes: "Aún en la era digital, el mercado retail peruano se maneja con efectivo"*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/hermes-aun-en-la-era-digital-el-mercado-retail-peruano-se-maneja-con-efectivo/>

Plataforma gubernamental financiera. (2022). *Declaración Impuesto a la Renta 2022 - intersri*. Servicio de Rentas Internas. <https://www.sri.gob.ec/declaracion-impuesto-a-la-renta-2022>

Plusbursatil Casa de Valores. (2023). *Prospecto de oferta pública VII emisión de obligaciones*.

<https://www.bolsadequito.com/uploads/mercados/emisores/prospectos/C-D/CARSEG/CARSEG%20OBL%202023.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2023, Julio 5). *Empresas que aprovechan la tecnología e innovan poniendo al cliente en el centro lideran ranking de experiencia del cliente en el Perú - Centrum*. Centrum PUCP.

[https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/empresas-  
aprovechan-tecnologia-innovan-poniendo-cliente-centro-lideran-ranking-experiencia-  
cliente-peru/](https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/empresas-aprovechan-tecnologia-innovan-poniendo-cliente-centro-lideran-ranking-experiencia-cliente-peru/)

Portal de Noticias y Revista para Emprendedores. (2020). *Hermes realizó inversiones por casi S/ 5 millones en el último trimestre del 2019*. Revista Gan@Más.

[https://revistaganamas.com.pe/hermes-realizo-inversiones-por-casi-s-5-millones-en-  
ultimo-trimestre-del-2019/](https://revistaganamas.com.pe/hermes-realizo-inversiones-por-casi-s-5-millones-en-ultimo-trimestre-del-2019/)

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. DEUSTO.

[https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&hl=es  
#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Prado, E. (2021). *Hermes: Todos nuestros programas parten por reemplazar las exigencias con incentivos*. *Semana Económica*. [https://semanaeconomica.com/management/talento-  
y-cultura/hermes-todos-nuestros-programas-parten-por-reemplazar-las-exigencias-  
con-incentivos](https://semanaeconomica.com/management/talento-y-cultura/hermes-todos-nuestros-programas-parten-por-reemplazar-las-exigencias-con-incentivos)

Prosegur Activa Perú S. A. (S.f.). *Administración de Tesorería*. Prosegur.

[https://www.prosegur.com.pe/empresas/gestion-especializada-recaudo/admin-  
tesoreria](https://www.prosegur.com.pe/empresas/gestion-especializada-recaudo/admin-tesoreria)

Quispe, M. (2019). *Estados financieros proyectados y su incidencia en el planeamiento estratégico empresarial aplicado a empresas del sector comercial del distrito Chivay-*

*Provincia Caylloma. Caso: "Fashion Style In Unisex E.I.R.L. 2019-2023".*

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/379c51dc-1531-470e-bda5-1d05fca1a670/content>

Ramírez, E. H. (2024, abril 4). *Resolución No. SCVS-INMV-DNAR-2024-00006309*. Hunter.  
<https://www.hunter.com.ec/documentos/5ta-EOLP-CARSEG.pdf>

Reglamento de la ley del impuesto a la renta. (n.d.). *Artículo 71*. Atributos fiscales del transferente transmitidos al adquirente.

[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic3\\_per\\_ds122.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic3_per_ds122.pdf)

Rhein, J. (2022). *Cómo redactar una hipótesis de investigación*. AJE.

<https://www.aje.com/es/arc/how-to-write-a-research-hypothesis/>

Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rivera, A. (S.f.). *¿Cuántas horas de capacitación al año constituyen una buena práctica?* Formación Smart. <https://www.formacionsmart.com/cuantas-horas-de-capacitacion-al-ano-es-una-buena-practica/>

Roja, K. (2022). *Hermes: "Queremos mostrar el lado más humano de la marca"*. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/management/marketing/hermesnbsp-queremos-mostrar-el-lado-mas-humano-de-la-marca>

Romo, R. (2015). *Plan de comunicación comercial para incrementar la renovación del servicio del sistema de rastreo y recuperación Hunter en la Empresa Carro Seguro Carseg S.A en la ciudad de Ambato (Disertación de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1312>

- Saavedra, J. (2023, mayo 3). *Lluvia de ideas: qué es, para qué sirve, cuáles son sus ventajas, desventajas y técnicas, y cómo hacerla*. EBAC. <https://ebac.mx/blog/que-es-la-lluvia-de-ideas>
- Saldaña, L. (2023). *Mercado alternativo de valores como alternativa de financiamiento para una empresa de ingeniería y minera 2021*.  
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/3319/TESIS-MERCADO%20ALTERNATIVO%20DE%20VALORES-LADY%20JUDITH%20SALDA%c3%91A%20PALACIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saldarriaga, L. (2020). *Optimización del proceso de adquisición de muestras para el desarrollo de nuevos productos de INTEROC*.  
<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4d8416c0-0a42-4ea5-9449-54c1e6e776ad/content>
- Sanchez, L. (2019, Julio 8). *La Norma Internacional de Información Financiera y su aplicación en combinaciones de negocios | Conexión ESAN*. ESAN Graduate School Of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-norma-internacional-de-informacion-financiera-y-su-aplicacion-en-combinaciones-de-negocios>
- Sánchez, T. (2023). *Análisis de las empresas con fusiones y adquisiciones que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2014-2019 (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Auditoría con Mención en Auditoría integral)*. Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/6278>
- Csr Staff. (2023, septiembre 12). *Beneficios de Obtener una Alta Calificación en EcoVadis*. CSR Consulting. <https://www.csrconsulting.com.mx/2023/09/12/beneficios-de-obtener-una-alta-calificacion-en-ecovadis/>

- Sevilla, A. (2020). *Opción de compra (call) - Qué es, definición y concepto*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/opcion-call.html>
- Simonetti, B. (n.d.). *Ejemplos de estrategias de integración vertical hacia atrás | Pequeña y mediana empresa*. La Voz. <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-integracin-vertical-hacia-atrs-5303.html>
- Sociedad de Comercio Exterior (Comex-Perú). (2022, octubre 14). *Perú escala cinco posiciones en el índice de innovación global: ¿cómo generar mayor innovación y tecnología en el país?* ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú.  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/peru-escala-cinco-posiciones-en-el-indice-de-innovacion-global-como-generar-mayor-innovacion-y-tecnologia-en-el-pais>
- Sunat. (s.f.). *Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo*. SUNAT. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/capitul1.htm>
- Tassano, H. d. (2016). *Competencia y Regulación*. Revista de la facultad de derecho.  
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/14850/15392>
- Terranova, J. (2022). *Hermes y Prosegur siguen solos en el mercado de las ETCAN pese a menores barreras de entrada*. Gestión. [https://gestion.pe/economia/hermes-y-prosegur-siguen-solos-en-el-mercado-de-las-etcan-pese-a-menores-barreras-de-entrada-noticia/#google\\_vignette](https://gestion.pe/economia/hermes-y-prosegur-siguen-solos-en-el-mercado-de-las-etcan-pese-a-menores-barreras-de-entrada-noticia/#google_vignette)
- Universidad Esan. (2017). *Esan*. ESAN Graduate School Of Business.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/en-que-casos-se-emplea-una-due-diligence>
- Valencia, W. (2022). *Implementación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en Lima metropolitano*. Repositorio USMP.  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9817/valencia\\_awm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9817/valencia_awm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Venegas, J., & Muñoz, F. (2021, Julio 28). *Guía del Indecopi sobre indemnizaciones de daños por infracciones a la competencia y el guiño a los delatores*. Centro Competencia.

<https://centrocompetencia.com/guia-del-indecopi-sobre-indemnizaciones-de-danos-por-infracciones-a-la-competencia/>

Veritrade. (2023). *Importaciones y Exportaciones de Carro Seguro CARSEG S.A.* Veritrade.

<https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-carro-seguro-carseg-sa/ruc-0991259546001>

Veritrade. (2023). *Importaciones y Exportaciones de Hermes Transportes Blindados S A.*

Veritrade. <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-hermes-transportes-blindados--s-a/ruc-20100077044>

Vizcaino, A. (2023). *¿Por qué escoger el color azul en la identidad corporativa?* Mercado

Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/por-que-escoger-el-color-azul-en-la-identidad-corporativa-marca-peruana-lo-demuestra/>

Westreicher, G. (2023, junio 14). *WACC ¿Qué es? Definición*. Rankia.

<https://www.rankia.com/diccionario/fondos-inversion/wacc>

World Economic Forum. (2023). *¿Automatización o aumento? Así se integrará la IA en los empleos del mañana*. El Foro Económico Mundial.

<https://es.weforum.org/agenda/2023/09/automatizacion-o-aumento-asi-se-integrara-la-ia-en-los-empleos-del-manana/>

## Anexos

## Anexo 1. Matriz de consistencia-Tesis estratégica de adquisición

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p><b>1. PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera se puede aplicar una estrategia de mejora para la diversificación y aumento de ingresos en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.?</p> <p><b>2. PROBLEMAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) ¿De qué manera se puede diagnosticar cómo la aplicación de una estrategia puede aumentar los ingresos de la empresa?</p> <p>b) ¿De qué manera se puede elaborar y aplicar una estrategia de diversificación y que se vea reflejado en el aspecto financiero?</p> <p>c) ¿De qué manera se puede evaluar el impacto de la propuesta en los ingresos de la empresa?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Aplicar una estrategia de mejora para la diversificación y aumento de ingresos para el año 2027 en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Diagnosticar cómo la aplicación de una estrategia puede aumentar los ingresos de la empresa.</p> <p>b) Elaborar y aplicar una estrategia de diversificación y que se vea reflejado en el aspecto financiero</p> <p>c) Evaluar el impacto de la propuesta en los ingresos de la empresa.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> Mediante la aplicación de una estrategia de adquisición se diversificará y aumentarán los ingresos para el año 2027 en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) Mediante el diagnóstico de la aplicación de la estrategia se mide cómo aumentan los ingresos en la empresa.</p> <p>b) Mediante la elaboración y aplicación de una estrategia de diversificación se verán reflejados los resultados en el aspecto financiero.</p> <p>c) Mediante los ingresos de la empresa se evaluará el impacto de la propuesta.</p>	<p>Variable Independiente, X X. Diversificación</p> <p>Indicadores de medición: - % de ingresos de la nueva unidad de negocio - Margen Bruto</p> <p>Variable Dependiente, Y Y. Incremento de Ingresos</p> <p>Indicadores de medición: - Nivel de ventas - Capital de trabajo</p>	<p><b>- Tipo y Diseño de Investigación</b> Tipo cuantitativo, y de diseño longitudinal</p> <p><b>- Técnicas e Instrumentos de investigación</b> Las técnicas usadas son de recolección es el análisis de documento y las observaciones; los instrumentos de investigación será uso de documentos contables de la SMV y SC</p> <p><b>- Recolección y procesamiento de los datos</b> Se recolecta información de las páginas web de cada empresa, de las memorias anuales, de repositorios de universidades y libros relacionados a la investigación; para el procesamiento de datos se hará uso de Excel</p> <p><b>MARCO TEÓRICO</b></p> <p><b>- Bases teóricas</b> Porter, M. (2012). Ser competitivo. Simonetti, B. (S.f.). Ejemplos de estrategias de integración vertical hacia atrás, Pequeña y mediana empresa. Ley General de Sociedades, S.f, artículo 223. NIC 27 Estados Financieros Separados, 2023. Estados Financieros Consolidados NIIF 10, 2022. La ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, S.f, Art. 2° Reglamento de la ley del impuesto a la renta, S.f., Artículo 71</p>

				<p><b>- Base Legal</b> El régimen de control previo de concentraciones empresariales en el Perú, 2022 Constitución de la República del Perú, 1993 La ley del IGV E ISC, Ley General de Sociedades Reglamento de la ley del impuesto a la renta</p>
--	--	--	--	--

## Anexo 2. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Matriz FODA: Planificación estratégica	F1. Imagen de la institución fortalecida en el mercado	D1. Bajos niveles de liquidez para obligaciones a corto plazo
	F2. Diversidad de los servicios de las unidades de negocio	D2. Salario al personal acorde al mercado
	F3. Logística de los servicios (Distribución), aplicando ser socio de los clientes	D3. Niveles de endeudamiento, debido al apalancamiento financiero para inversiones
	F4. Uso de capacidad de sus 18 sucursales y de la tecnología adquirida	D4. El nivel de cobranza es bajo, ya que se tiene facturas vencidas e incobrables
	F5. Localización de la instalación es estratégica, ya que se encuentra en varias regiones del país	
	F6. Competencia del personal (profesionalismo)	
	F7. Clima laboral es óptimo porque impacta en el desempeño de los colaboradores y busca el desarrollo profesional de su personal	
	F8. Incentivo al personal mediante bonos, y crecimiento dentro de la empresa	
<b>OPORTUNIDADES</b>	Aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades	Aprovechar las oportunidad para minimizar el impacto de las debilidades
O1. El nivel de seguridad del país es bajo, por lo que se brinda gestión de riesgo y seguridad	Estrategia O1, F1, F2. Aprovechar la reputación de la empresa, la diversidad de la logística en gestión de riesgos, para mejorar el nivel de seguridad de los productos de nuestros clientes	Estrategia O1, D1. Aprovechar la oportunidad del requerimiento de nuestros servicios para mejorar el nivel de liquidez a corto plazo

O2. Creciente innovación tecnológica que permite sacar ventaja competitiva	Estrategia O2, F3, F4, F5. Aprovechar la tendencia creciente de innovación tecnológica para automatizar procesos en la cadena de logística de riesgos.	Estrategia O2, D2, D3. Aprovechar la constante innovación para aumentar ingresos y con ello ofrecer un sueldo llamativo al trabajador, evitando gastos innecesarios en inducción por posible rotación de personal
O3. Tecnología de los equipos, que permite estar a la vanguardia en el rubro	Estrategia O3, F6, F8. Aprovechar el profesionalismo del personal para incentivarlo a acoplarse a la nueva tecnología y crecer con ello, sacando el mejor provecho para ambas partes.	Estrategia O3, D4. Aprovechar la creciente tecnología en los equipos para desarrollar estrategias de cobranza
<b>AMENAZAS</b>	Aprovechar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas	Tratar de minimizar el impacto de las debilidades, buscando evitar las amenazas.
A1. La competencia en el mercado es alta, ya que se posee mucha oferta del servicio	Estrategia A1, F8. La constante competencia como empresa nos permite diferenciarnos de las otras, motivando con incentivos al personal, bonos y línea de carrera. esto nos va permitir diferenciarnos de la competencia.	Estrategia A1, A4, D3. Realizar acuerdos comerciales con proveedores que nos permitan reevaluar los términos contractuales priorizando una comunicación abierta.
A2. La competencia potencial es alta, ya que las barreras de entrada a este rubro es baja con el fin de evitar monopolios y disminuir la informalidad.	Estrategia F1, F2, F3, A1, A2. Aprovechar la imagen y la logística de servicios que ofrecemos para aumentar nuestra cartera de clientes e ir ganando más participación en el mercado, además de ir imponiendo barreras de entradas más altas.	Estrategia A2, D2. Se corre el riesgo de que nuestros propios proveedores o trabajadores al conocer las necesidades del rubro puedan convertirse en competencia; una forma de mitigar es pagar sueldo acorde del mercado, e implementando políticas de pronto pago.
A3. El poder de los clientes puede disminuir nuestros ingresos y costos del servicio, ya que existe bastante oferta en el mercado.	Estrategia F4, F5, A3, A4. Utilizar la capacidad adquirida y la localización estratégica de las sucursales para ofrecer un servicio personalizado que nos permita capitalizar la oferta del mercado y	Estrategia D1, A3, A4. Tratar de garantizar el mejoramiento continuo de los servicios para hacerle frente a la oferta en el mercado, mejorando los niveles de liquidez a corto plazo

<p>A4. Poder de los proveedores es alto, ya que los proveedores poseen los vehículos y la tecnología fundamental para el desarrollo del negocio, que pueden convertirse en competidores directos</p>	<p>convirtiendo a los proveedores en socios estratégicos</p>	
<p>A5. Nivel de pobreza es una amenaza ya que no permite el crecimiento de la economía</p>	<p>Estrategia F7, A5. Ofrecer al mercado laboral más puestos de trabajos con los beneficios de un clima laboral que busca el desarrollo profesional de sus colaboradores contribuyendo al crecimiento de la economía</p>	<p>Estrategia A5, D1. Los niveles de pobreza , no permite que la economía crezca y esto hace que los flujos no sean adecuados, como consecuencia no genera una liquidez a corto plazo, para minimizarlo se debe crear políticas de caja chica, que nos permita contar con efectivo para algún tipo de pago a corto plazo</p>
<p>A6. La inestabilidad política del país pone en riesgo la continuidad del negocio, ya que se dedica a la logística</p>	<p>Estrategia F6, A6. Aprovechar la competencia del personal dotado de herramientas que le permitan realizar y analizar planes de contingencia frente a los riesgos que presenta la inestabilidad política del país en la continuidad del negocio</p>	<p>Estrategia A6, D4. Tratar de negociar un plan de pago con los clientes que presentan problemas de liquidez.</p>
<p>A7. Crecimiento de inmigración, abarata la mano de obra creando competencia informal</p>	<p>Estrategia F8, A7. Fomentar un ambiente inclusivo que nos permita aprovechar la diversidad cultural promoviendo puestos formales para extranjeros así reduciendo el abaratamiento de la mano de obra extranjera.</p>	<p>Estrategia A7, D2. Disminuir la informalidad que es la consecuencia de la mano de obra barata, mediante la inclusión de personal extranjero que cumpla con los requisitos y habilidades para el desarrollo de las funciones encargadas.</p>

---

*Nota.* Datos tomados de Hermes Transportes Blindados (2023).

### Anexo 3. Tema estratégico 1. Diversificación

Tema estratégico 1 Diversificación											
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta						Acción / iniciativa	Presupuesto	Responsable	
		Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Aumentar la utilidad de los accionistas	Variación respecto al año anterior	0.74%	0.76%	0.77%	0.79%	0.81%	0.82%		2,000,000.00	Junta de accionistas	
Consolidar presencia nacional e internacional en los servicios de logística de valores	Costo en soles de sucursales	300,000	400,000	460,000	500,000	550,000	600,000	Adquisición de CARSEG	3,331,368.83	Directorio general	
Mejorar la tecnología de las unidades de negocios (millones)	Compras de tecnología	16.7	12.35	12.35	12.35	12.35	12.35	Investigación y mejora de tecnologías en lo equipos	15,000,000.00	Área de logística, administrativo y procesos	
Desarrollar un plan de integración de los servicios y tecnologías implementadas	Hora de capacitación por área	8 horas	10 horas	12 horas	15 horas	20 horas	25 horas	Elaborar talleres trimestrales para equipo de trabajo	*25 HORAS * S/. 55 = 1,375* 3,000 colaboradores: 4,125,000	Área de procesos	

Nota. Datos tomados de Hermes Transportes Blindados (2022)

#### Anexo 4. Tema estratégico 2. Ingresos

Tema estratégico 2 Ingresos										
Objetivos estratégicos	Indicador	Meta						Acción/ iniciativa	Presupuesto	Responsable
		Línea de base	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5			
Incrementar los ingresos por venta de servicios	Porcentaje de ventas	5%	5%	7%	9%	10%	12%	Dar a conocer nuestros servicios y sus beneficios	7,000	Área de ventas
Convertirse en una empresa líder en gestión de riesgo en los mercados que opera	Encuesta a nivel de sector	2,000	2,300	2,800	3,500	4,200	4,500	Encuestas	0	Área de marketing
Mejorar los servicios de las unidades de negocio, innovando	Número de encuestas de satisfacción al cliente por mes	30	30	25	25	28	28	Mejorar los servicios en las unidades de negocio, analizando los procesos y adquiriendo tecnología	800,000	Área de procesos y logística
Mejorar en el proceso, adecuándose a las nuevas políticas, en el mercado nuevo que ingresara	Reporte de quejas y reclamos	20	20	25	25	30	30	Reducir las inconformidades y reducir el tiempo de demora en solución ante reclamos	30,000	Atención al clientes

*Nota.* Datos tomados de Hermes Transportes Blindados (2022).

**Anexo 5. Proyección del estado de resultados de Carro Seguro Carseg S.A.**

Carseg S.A	Actual	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.
<u>Estado de resultados</u>	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	22.1	24.8	27.8	31.3	35.1	39.4
Costo de ventas	2.0	2.0	2.2	2.5	2.8	3.2
Gastos Gen. De administ y ventas	17.6	19.8	22.3	25.0	28.1	31.6
Depreciación	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Beneficio operativo	2.2	2.7	3.1	3.4	3.9	4.3

*Nota.* Datos tomados del estado de resultados de Carro Seguro CARSEG S.A. (2022).

**Anexo 6. Proyección del balance general de Carro Seguro Carseg S.A.**

<u>Balance general</u>	Actual	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Efectivo	3.6	3.9	4.4	4.9	5.5	6.2
Inventario	2.1	2.8	3.1	3.5	3.9	4.4
Cuentas por cobrar	7.1	7.8	8.8	9.8	11.0	12.4
Total activo circulante operativo	12.9	14.5	16.2	18.2	20.5	23.0
PP&E neto	5.6	5.1	5.7	6.4	7.2	8.1
<b>Total activos operativos netos</b>	<b>18.5</b>	<b>19.5</b>	<b>22.0</b>	<b>24.7</b>	<b>27.7</b>	<b>31.1</b>
Cuentas por pagar	3.9	4.2	4.7	5.3	6.0	6.7
Gastos acumulados por pagar	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total pasivo circulante operativo	3.9	4.2	4.7	5.3	6.0	6.7

*Nota.* Datos tomados del balance general de Carro Seguro Carseg S.A. (2022).

**Anexo 7. Cálculo de flujo de caja libre de Carro Seguro CARSEG S.A.**

<u>Cálculo flujo de caja libre</u>	Actual	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.	Proy.
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Beneficio operativo	2.2	2.7	3.1	3.4	3.9	4.3
Impuestos sobre el beneficio operativo	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1
NOPAT	1.6	2.0	2.3	2.6	2.9	3.3
Capital de trabajo oper. Neto	9.0	10.2	11.5	12.9	14.5	16.3
Activos operativos netos largo plazo	5.6	5.1	5.7	6.4	7.2	8.1
Total capital operativo neto (Capital Invertido)	14.6	15.3	17.2	19.4	21.7	24.4
Inversión neta	1.3	0.7	1.9	2.1	2.4	2.7
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>0.4</b>	<b>1.3</b>	<b>0.4</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.6</b>
Crecimiento del flujo de caja	5.6%	243.2%	-67.7%	12.3%	12.3%	12.3%
ROIC	12.3%	13.7%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>EVA (Nopat - CONI*Wacc)</b>		<b>0.8</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>

*Nota.* Datos tomados de las proyecciones financieras de Carro Seguro Carseg S.A. (2022).

**Anexo 8. Proyección de parámetros Carro Seguro Carseg S.A.**

<b>Carro Seguro CARSEG S.A.</b>	Promedio 3 años	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Razones cálculo beneficio operativo</b>						
Tasa crecimiento ventas	12.32%	12.3%	12.3%	12.3%	12.3%	12.3%
Costo de ventas / Ventas	9.15%	8.00%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Gastos gen adm y ventas / Ventas	81.62%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
Depreciación / PPE Neto	5.41%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%
<b>Razones cálculo capital operativo</b>						
Efectivo / Ventas	15.69%	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%	15.7%
Inventario / Ventas	11.16%	11.2%	11.2%	11.2%	11.2%	11.2%
CxC. / Ventas	31.47%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%
PPE Neto / Ventas	20.57%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%	20.6%
CxP / Ventas	16.99%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%	17.0%
Gastos acumulados / Ventas	0.00%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Razones cálculo impuesto operativo</b>						
Tasa impositiva (Impuestos/ Utilidad antes impuestos)	25.00%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%

*Nota.* Datos tomados de la información anual presentada por Carro Seguro Carseg S.A. (2023).

**Anexo 9. Cronograma de emisión de bonos Bullet Carro Seguro CARSEG S.A.**

Periodo	S. Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Cargos	Flujos	S. Final
0						- 13,941,000	
1	14,000,000		945,000	945,000	500	945,500	14,000,000
2	14,000,000		945,000	945,000	500	945,500	14,000,000
3	14,000,000		945,000	945,000	500	945,500	14,000,000
4	14,000,000		945,000	945,000	500	945,500	14,000,000
5	14,000,000	14,000,000	945,000	14,945,000	500 TCEA	14,945,500 6.86%	-

*Nota:* Elaboración propia

**Anexo 10. Oferta mediante subasta Holandesa Carro Seguro Carseg S.A.**

AFPs (USD)	10,000,000
Fondos Mutuos (USD)	10,000,000
Compañía de seguros (USD)	3,000,000
Family Offices (USD)	1,000,000
Costo de calificadoras de riesgo (USD)	1,000,000

*Nota* Elaboración propia (2024).

**Anexo 11. Pago de una comisión al inicio de la inversión. Carro Seguro Carseg S.A.**

Upfront	
Gastos de estructuración	0.20%
Succes Fee (Comisión Éxito)	0.10%
Gasto de reguladores	0.10%
Costo de abogados locales (USD)	2,000
Costo de Clasificadoras de Riesgo (USD)	1,000
Representante de Obligacionistas (RO) USD	500

*Nota.* Elaboración propia.

**Anexo 12. Pago de Upfront Carro Seguro Carseg S.A.**

Upfront	Total
Gastos de estructuración	28,000
Succes Fee (Comisión Éxito)	14,000
Gasto de reguladores	14,000
Costo de abogados locales (USD)	2,000
Costo de Clasificadoras de Riesgo (USD)	1,000
<b>Total</b>	<b>59,000</b>

*Nota.* Elaboración propia.