



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE POLIGRAFÍA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO DM

Autora

Sofía Carolina Cedeño Núñez

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE POLIGRAFÍA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO DM

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial

Profesor Guía
Francisco Raúl Avilés Merino

Autor
Sofía Carolina Cedeño Núñez

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa de seguridad con la implementación del departamento de poligrafía, ubicada en la ciudad de Quito DM, a través de reuniones periódicas con la estudiante Sofía Carolina Cedeño Núñez, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco Raúl Avilés Merino
Magister Business Administration
C.C.: 1706784541

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa de seguridad con la implementación del departamento de poligrafía, ubicada en la ciudad de Quito DM, de Sofía Carolina Cedeño Núñez, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Milton Eduardo Gallardo Herrera
C.C.: 0501269922

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Sofía Carolina Cedeño Núñez

C.C.: 0503505968.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios, mi esposo, hijos y toda mi familia por ser mi apoyo incondicional en todo este proceso, fueron un pilar fundamental e indispensable para poder cumplir mis sueños.

DEDICATORIA

A Dios, mi Esposo e hijos que me apoyaron incondicionalmente, estuvieron ahí en cada paso que di, dándome una palabra de aliento, apoyándome y sobre todo fueron el motor que me impulso y me dio fuerzas para seguir adelante y llegar a la meta.

RESUMEN

El sector de la seguridad privada se ha convertido en uno de los principales recursos de la población nacional, según lo indicado por el Observatorio de Seguridad Ciudadana (2014) , debido a que el personal de la Policía Nacional no es suficiente para garantizar seguridad a todos los ecuatorianos y así como a sus propiedades, situación que se ve reflejada en el aumento de los delitos en el país, así como en la insatisfacción de los ciudadanos respecto a la seguridad nacional. Es ahí donde varios empresarios han visto un nicho de mercado, el cual ha ido siendo ocupado cada vez por un mayor número de empresas que buscan obtener ganancias y a su vez, apoyar a la Policía en el cuidado de las personas y la propiedad privada, pero no todas han cumplido su cometido, ya que en su afán por atender la demanda del mercado han contratado personal no calificado, ni comprometido y con antecedentes penales. Razón por la que varias de ellas han tenido que cerrar sus puertas, ya que los clientes dejan de contratar sus servicios. Es ahí donde la empresa CEDESEG encuentra su factor diferenciador para ingresar al mercado, ofertando un servicio mejorado al de su competencia al que se le agrega principalmente el sometimiento a la prueba del polígrafo a los postulantes a guardias de seguridad, que ya han superado los filtros anteriores de selección de personal. Este servicio diferenciado encuentra una aceptación en su mercado objetivo del 95%, así como una disposición de los clientes en cancelar por un servicio de 12 horas \$1500 y por uno de 24 horas \$2750. Es así que al realizar la evaluación financiera del presente proyecto se muestra la viabilidad y rentabilidad del mismo, con un VAN DE \$442.212,88 y una TIR de 62,43%.

ABSTRACT

The private security sector has become one of the main resources of the national population, as indicated by the Citizen Security Observatory (2014), because the personnel of the National Police is not enough to guarantee security to all Ecuadorians and their properties, a situation that is seen reflected in the increase of crimes in the country, as well as in the dissatisfaction of citizens with respect to national security. This is where several entrepreneurs have seen a market niche, which has been increasingly occupied by a greater number of companies seeking profit and in turn, supporting the police in caring for people and private property, but not all have fulfilled their mission, since in their eagerness to meet the demand of the market have hired unskilled, or committed personnel with criminal records. Reason why several of them have had to close their doors, since customers stop hiring their services. It is there where the company CEDESEG finds its differentiating factor to enter the market, offering an improved service to its competition to which is added mainly the submission to the polygraph test to the applicants to security guards, who have already passed the filters previous selection of personnel. This differentiated service finds an acceptance in its 95% target market, as well as a willingness of the clients to cancel for a 12 hour service \$ 1500 and for a 24 hour \$ 2750 service. Thus, the financial evaluation of the present project shows the viability and profitability of the project, with a VAN \$ 442,212.88 and an IRR of 62.43%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Trabajo.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo - PEST.....	3
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter).....	9
2.1.3. Matriz EFE.....	12
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1. Segmentación de Mercado.....	15
3.2. Problema Administrativo y de Investigación de Mercado..	16
3.3. Hipótesis de Investigación de Mercado.....	16
3.4. Objetivos.....	17
3.3.3. Objetivo General.....	17
3.3.4. Objetivos Específicos.....	17
3.5. Investigación Cualitativa.....	17
3.4.1 Entrevista a Expertos.....	17
3.4.2 Análisis Focus Group.....	19
3.6. Investigación Cuantitativa.....	21
3.7. Conclusiones del Análisis del Cliente.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	25
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	25
4.2. Oferta del Proyecto.....	26
4.3. Demanda del Proyecto.....	27

4.4.	Demanda Insatisfecha del Proyecto	28
4.5.	Proyección de Capacidad Industrial del Servicio.....	28
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1.	Estrategia general de marketing.....	29
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	29
5.1.2.	Propuesta de valor.....	30
5.1.3.	Posicionamiento	32
5.2.	Mezcla de Marketing	32
5.2.1.	Producto / Servicio.....	33
5.2.2.	Precio	36
5.2.3.	Plaza.....	38
5.2.4.	Promoción	39
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1	Misión.....	41
6.1.2	Visión	41
6.1.3	Objetivos	41
6.2	Plan de Operaciones.....	42
6.2.1	Infraestructura, procesos, bienes y equipo	42
6.3	Estructura Organizacional.....	47
6.3.1	Diseño organizacional.....	48
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	52
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	53
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	54
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	57

7.5 Índices financieros	58
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de la Industria según CIU	3
Tabla 2.	Proveedores	11
Tabla 3.	Matriz EFE	14
Tabla 4.	Segmentación de Mercado.....	15
Tabla 5.	Oferta del Proyecto	27
Tabla 6.	Demanda del Proyecto	27
Tabla 7.	Demanda Insatisfecha del Proyecto	28
Tabla 8.	Proyección de Capacidad Industrial del servicio de guardianía	28
Tabla 9.	Propuesta de Valor - Canvas	32
Tabla 10.	Proyección de ingresos, año 1	34
Tabla 11.	Precios del servicio	37
Tabla 12.	Costo de venta	38
Tabla 13.	Costo estrategia plaza	39
Tabla 14.	Promoción y Publicidad.....	40
Tabla 15.	Objetivos empresariales CEDESEG	41
Tabla 16.	Bienes y equipos.....	43
Tabla 17.	Gastos de constitución	48
Tabla 18.	Funciones del personal	50
Tabla 19.	Sueldos empleados.....	51
Tabla 20.	Proyección ingresos	52
Tabla 21.	Proyección costos	53
Tabla 22.	Proyección gastos.....	53
Tabla 23.	Inversión inicial.....	53
Tabla 24.	Estructura de capital	54
Tabla 25.	Estado de Resultados	54
Tabla 26.	Estado Situación Financiera.....	55
Tabla 27.	Estado Flujo de Efectivo	56
Tabla 28.	Estado Flujo de Caja	57
Tabla 29.	Flujo de Caja del Inversionista	57
Tabla 30.	Tasa de descuento.....	57
Tabla 31.	Criterios de Valoración.....	58
Tabla 32.	Índices financieros	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Infograma entrevista expertos	19
Figura 2.	Infograma focus group.....	21
Figura 3.	Infografía Estudio de Mercado.....	24
Figura 4.	Logotipo CEDESEG	35
Figura 5.	Uniforme guardias CEDESEG	36
Figura 6.	Localización CEDESEG	39
Figura 7.	Plano oficina	42
Figura 8.	Flujograma de operaciones CEDESEG.....	45
Figura 9.	Mapa de procesos	45
Figura 10.	Cadena de valor CEDESEG	47
Figura 11.	Organigrama CEDESEG	49
Figura 12.	Organigrama empresa competencia Grunseg.....	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

En la actualidad todos los países del mundo consideran dentro de sus diferentes constituciones la obligación de salvaguardar el orden y la integridad de toda su población, debiendo proteger obligatoriamente la integridad tanto personal como de los bienes de cada habitante. Dicha actividad normalmente está encargada a la policía nacional de cada nación, en muchos casos estas instituciones lamentablemente no alcanzan a cubrir toda la demanda de la población en materia de seguridad y por este motivo se crearon las diferentes empresas que brindan seguridad privada para tratar de colaborar con esta carencia.

Pese a la creación de estas empresas privadas de seguridad, la delincuencia cada día crece más, así se lo puede confirmar de manera oficial mediante el último Compendio Estadístico emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2017), en el que sostiene que el robo de personas y de domicilios se han incrementado en un promedio del 8,13%. En el Ecuador existen 556 empresas de seguridad registradas, de éstas el 52% están en Pichincha. (El Comercio, 2017)

Al hablar sobre el tema de seguridad en el Ecuador el escenario no es muy diferente al que se observa a nivel mundial y sobre éste se pueden nombrar varias aristas, como que el Ecuador ocupa el puesto 79 de 127 en el índice internacional de seguridad (2016); por otro lado es importante indicar que la población en vista del crecimiento de la inseguridad se ha visto obligada a contratar los servicios de seguridad privada para intentar salvaguardar sus bienes de los antisociales.

De acuerdo a la información obtenida por la Policía Nacional (2018), el Gral. Marcelo Tobar afirma que se ha disminuido en un 22% la cantidad de delitos la cantidad. Por otro lado la fiscal Ma. José Aguirre (2017) afirma que las cifras no reflejan la realidad del nivel de delincuencia ya que la población por temor, por

desconfianza, por falta de tiempo o incluso por evitar los trámites burocráticos no realiza sus denuncias

Es por lo expuesto anteriormente que se propone la creación de una empresa de seguridad privada con la implementación del departamento de poligrafía ubicada en la ciudad de Quito DM, misma que ofrecerá el servicio de seguridad tanto a empresas, urbanizaciones, barrios. El principal factor diferenciador de la competencia radica en que la empresa ofrecerá al mercado la garantía de contar con personal totalmente confiable, esto gracias a que todo el personal deberá pasar por una prueba de polígrafo como requisito principal.

Finalmente se debe indicar que la empresa se encuentra plenamente identificada con la propuesta del Gobierno mediante el Plan Nacional de Desarrollo (2017) mediante su Objetivo 1 y su Política 1.1.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que permita crear una empresa de seguridad con la implementación del departamento de poligrafía, ubicada en la ciudad de Quito DM y demostrar su viabilidad comercial y financiera.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar los respectivos entornos macro y micro de la industria a la cual pertenece este proyecto y conocer cuáles son las amenazas y oportunidades para poder preverlas oportunamente.
- Realizar un adecuado estudio de mercado que permita identificar los gustos y preferencias del cliente potencial y así poder determinar la oportunidad de este negocio.

- Desarrollar estrategias de marketing adecuadas que permitan captar la mayor cantidad de clientes y posicionar a la nueva empresa en el mercado.
- Desarrollar y analizar de manera técnica todos los requerimientos de infraestructura, equipos, normativas y de personal que requiere la empresa para su funcionamiento.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto mediante el desarrollo de los principales estados e índices financieros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo - PEST

Este análisis involucra al estudio de los factores externos que pueden afectar a la respectiva industria de esta propuesta, el cual se conoce como análisis PEST. A continuación, se comparte el análisis de los factores externos de la industria a la que pertenece este proyecto.

2.1.1.1. Clasificación CIIU

El presente proyecto pertenece a la actividad N8010.03 Servicios de Guardias de Seguridad, clasificación de la industria según CIIU, vigente actualmente en el Ecuador.

Tabla 1. Clasificación de la Industria según CIIU

INDUSTRIA		DETALLE
SECCIÓN	N	Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo
DIVISIÓN	N80	Actividades de Seguridad e Investigación
GRUPO	N801	Actividades de Seguridad Privada
CLASE	N8010	Actividades de Seguridad Privada
ACTIVIDAD	N8010.03	Servicios de Guardias de Seguridad

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, p. 183)

2.1.1.2. Factor Político-Legal

El gobierno actual del país, presidido por el Lcdo. Lenin Moreno, fue posesionado el 24 de mayo del 2017, siendo éste coideario del presidente anterior Ec. Rafael Correa y perteneciente al mismo partido político. El país esperaba mantener una misma relativa estabilidad, como se venía manteniendo en el anterior gobierno, sin embargo, sucedió todo lo contrario ya que el nuevo gobierno decidió no seguir la misma línea del anterior y trabajar bajo su propio plan de trabajo iniciando una nueva etapa de cambios en el país.

Dentro de los principales cambios de este gobierno se encuentran las auditorías a todas las principales áreas de desarrollo económico del país a cargo del estado, como la tan sensible área petrolera y también el área de las hidroeléctricas (El Universo, 2017). Dicha situación le ha permitido a Lenin Moreno obtener una gran aceptación de la población del Ecuador.

Posteriormente se han ido evidenciando cambios importantes dentro del gabinete del gobierno, iniciando desde el vicepresidente que ha sido cambiado por dos ocasiones hasta ahora y también existen cambios en sus ministros de las diferentes carteras como de los diferentes poderes del estado a fin de devolver la institucionalidad al mismo (Aguirre P. , 2018). Por otro lado. La Asamblea Nacional del Ecuador, al ser la encargada de la creación, control y regulación de las leyes ecuatorianas encabezadas por la Constitución o Carta Magna, no ha realizado cambios importantes en dicha ley es así que la reglamentación para la creación de nuevas empresas prácticamente se ha mantenido como en el gobierno anterior.

Según lo descrito en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) en su **Art.4** los requisitos para contratar personal deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos

respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento de la presente Ley;

b) Tener ciudadanía ecuatoriana;

c) Haber completado la educación básica;

d) Acreditar la Cédula Militar; y,

e) Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados. (Congreso Nacional, 2003)

Las empresas que prestan servicios de seguridad privada al tener que usar armas deben regirse a los Art. 14 al Art. 16 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003), donde se indican los requisitos a ser cumplidos tanto para la tenencia de armas como para la importación y comercialización de éstas para empresas de seguridad privada.

Este factor es una oportunidad para este proyecto ya que permite sacar del mercado a aquellas empresas irregulares. Además, es una amenaza porque adquirir armas y municiones para el personal, es un burocrático trámite.

2.1.1.3. Factor Económico

PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB

El Banco Central del Ecuador (BCE) (2017) indica que el promedio de participación del PIB de Quito sobre el PIB Nacional está en el 22,03% correspondiente a USD \$ 23'228.687 y con una tendencia al alza calculada en el periodo 2007-2016 ya que se observa que se incrementó en un 2,77%, dentro de este periodo también se observa que desde el 2007 al 2010 existe un crecimiento en el orden del 2,73%, mientras que desde el 2011 al 2016 existe un crecimiento en el mismo porcentaje. al reflejado en el corte anterior.

El PIB del sector servicios en la ciudad de Quito DM, muestra una tendencia opuesta a la reflejada en el PIB total Quito, ya que el PIB del sector al año 2007 representaba el 5,31% correspondiente a USD \$ 563.088 mientras que al año 2016 representó el 3,43% siendo este por un monto de USD \$ 796.383, reflejando un decremento porcentual en el orden del -1,88% confirmando la tendencia a la baja en dicha plaza.

Debido a que el PIB del sector servicios al que pertenece este proyecto presenta una tendencia a la baja, este factor se convierte en una amenaza.

INFLACIÓN

De acuerdo a la información oficial provista por el Banco Central del Ecuador (2018), se puede observar que dicho índice analizado en la década del 2007-2017 mantiene una tendencia a la baja, con la observación de que en los años 2008 y 2011 se presentaron índices en el orden de 8,83% y 5,41% respectivamente en los años citados anteriormente. Según datos del INEC (2018) en la ciudad de Quito del año 2015 al 2016 la inflación presentó un incremento de 4,94%, del 2016 al 2017 aumentó en 2,75%, mientras que del año 2017 al 2018 se mantiene la tendencia del índice general a nivel país ubicándose en -0,33%.

Es por lo expuesto anteriormente que dicho factor se convierte una amenaza para este proyecto.

GASTO CORRIENTE DE LA POBLACIÓN

La población destina el 9,9% de sus ingresos hacia al consumo de bienes y servicios diversos, dentro de los cuales se encuentra el servicio propuesto en este proyecto, mismos que representan 236'381.682 millones de dólares anuales, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Por tanto, este factor se convierte en una oportunidad para este proyecto.

2.1.1.4. Factor social

INSEGURIDAD

La revista Líderes (2013), en su artículo sostiene que la tendencia del consumidor ecuatoriano, en materia de servicios de seguridad privada, está orientada hacia la adquisición tanto de servicios mediante guardias de seguridad como la de adquirir servicios de seguridad electrónica. Por otro lado, de acuerdo a información provista por la Alcaldía Metropolitana de Quito DM en su Informe de Seguridad Ciudadana realizado por el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (2014), se observa que la tendencia del ciudadano y cliente de este proyecto, se ha volcado a impulsar el crecimiento de la seguridad privada y del amurallamiento de sus domicilios debido al nivel de inseguridad de la ciudad y de su creciente requerimiento de seguridad para precautelar sus vidas y sus bienes; esto sin dejar de nombrar que en algunos lugares de la ciudad y del país han decidido hacer justicia por sus propias manos con la delincuencia, dejando ver que las personas optan por tener una conducta de desconfianza permanente y de mantenerse a la defensiva ante posibles ataques delincuenciales.

Adicional a esto, es importante indicar que dicha industria mueve actualmente en promedio USD \$500 MM, esto de acuerdo a la misma fuente. (Revista Líderes, 2013)

De acuerdo con el INEC (2018) en la provincia de Pichincha en el periodo 2014-2018 (Agosto), el total de robos a personas, a vehículos y a domicilios para el año 2014 fue de 21.630 casos, de éstos el 39,65% (8.577) corresponde a robos a personas, el 40,80% (8.826) corresponde a robos de vehículos y el 19,54% (4.227) corresponde a robos a domicilio. Para el año 2018, relacionando los mismos periodos con corte al mes de agosto de cada año, existe una variación negativa del -29,71% en cantidades totales, ya que el total de denuncias del año 2018 hasta el mes de agosto fue de 9.900.

La fiscal Ma. José Aguirre (2017) afirma que las cifras no reflejan la realidad del nivel de delincuencia ya que la población por temor, por desconfianza, por falta de tiempo o incluso por evitar los trámites burocráticos no realiza sus

denuncias, dicha información permite decir que pese a que oficialmente sostienen que hay una baja en la cantidad de delitos la realidad puede ser totalmente diferente.

Este factor se convierte en una oportunidad para el presente proyecto debido a que la población ecuatoriana, y específicamente la población de la ciudad de Quito DM, tiene la necesidad de mejorar la seguridad.

DESEMPLEO

De acuerdo con el BCE (2018) de marzo 2013 a marzo 2018 el nivel de desempleo se incrementó en un 1,1% en el país, siendo un porcentaje muy alentador debido a la situación económica general del país, pero al momento de observar la evolución del índice de subempleo se puede mirar que en el mismo periodo tuvo un incremento del 7%. Según el INEC (2018) en la ciudad de Quito DM entre septiembre 2017 y 2018. Así también, el subempleo en el mismo periodo presentó un incremento del 1,9%.

Este nivel de desempleo permite que la nueva empresa pueda conseguir un personal mejor preparado y enseñable al momento de poder capacitarlo para el fiel cumplimiento de sus obligaciones laborales de seguridad.

Este factor, se considera como una oportunidad para poder contar con mejores opciones para el proceso de selección de personal.

CRECIMIENTO POBLACIONAL

Según datos presentados por el INEC (2018), la tasa de crecimiento de la población de la ciudad de Quito es de 1.83% anual. Por tanto, dicho factor es una oportunidad para este proyecto, ya que se aumentarán las necesidades de viviendas en la ciudad y, por tanto, del servicio de seguridad.

2.1.1.5. Factor Tecnológico

En el sector de los servicios de seguridad la tecnología se emplea a través del uso de sistemas de cámaras de seguridad las cuales graban 24 horas en alta resolución, sistemas de control de movimiento, alarmas de seguridad, tarjetas

inteligentes de acceso, entre otros recursos tecnológicos que emplean las compañías del sector para garantizar su servicio. (Revista Líderes, 2013)

Este factor se lo considera como una amenaza, ya que la tecnología puede convertirse en sustituto de las empresas del sector.

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

2.1.2.1. Ingreso de Nuevos Competidores (Oportunidad)

Existen muchos requisitos legales a ser cumplidos para conseguir el permiso de funcionamiento. El nivel de inversión inicial para las empresas de esta industria dependerá de la cantidad inicial de personal con que decida empezar la nueva empresa ya que esto implica gastos tanto de uniformes, equipos de comunicación, equipos de seguridad (chalecos antibalas) y armamento debidamente autorizado por el Estado ecuatoriano, siendo éste último un rubro alto dentro del total a invertir. (Congreso Nacional, 2003)

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2017) en la actualidad existen registradas en esta entidad 890 empresas a nivel nacional que prestan el servicio de seguridad privada y de éstas el 52% se encuentran registradas en la provincia de Pichincha (El Comercio, 2017)

Este factor se considera una oportunidad de impacto alto para las empresas de la industria.

2.1.2.2. Poder de Negociación de Clientes (Amenaza)

En la actualidad el nivel de competencia existente en el mercado actual es muy fuerte y por otro lado que el consumidor ecuatoriano es mucho más exigente para poder optimizar el nivel de gasto (El Tiempo, 2016), es así que la mayoría de los consumidores se focalizan en adquirir un servicio barato, dejando en segundo plano la calidad del servicio contratado. Aunque debido al aumento de

los niveles de inseguridad a nivel nacional, los ecuatorianos están prestando mayor atención a factores que garanticen la confianza en los servicios de seguridad privada, buscando la empresa que brinde un mejor servicio sin que su precio sea exagerado. (Revista Líderes, 2013)

En función de lo indicado anteriormente, se debe decir que este factor es una amenaza de impacto alto para las empresas del sector

2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos (Amenaza)

De acuerdo con Sebastián Ortiz (2017) los sustitutos de para las empresas que prestan los servicios de seguridad privada detallando los siguientes:

- Seguridad electrónica mediante cámaras
- Sistemas de alarmas mediante la instalación de sirenas y sensores de movimiento
- Cercas eléctricas para perímetros de las diferentes propiedades
- Colocación de puertas con acceso de clave y/o tarjeta magnética
- Monitoreo permanente de activación de alarmas y asistencia con motorizados
- Seguridad Nacional
- Brigadas de seguridad ciudadana

De acuerdo a la información compartida anteriormente, este factor se considera como una amenaza de impacto alto para las empresas del sector.

2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores (Amenaza)

A continuación, se comparte una tabla resumen con el grupo principal de proveedores de la nueva empresa con el detalle tanto del producto como del nivel de costo, así como con el impacto que significa para la nueva empresa.

Tabla 2. Proveedores

Artículo	Proveedor	Nivel de Costo	Impacto Proyecto
Uniformes	Egosport	Bajo	Bajo
	C&M Uniform		
	F&F Uniformes		
Indumentaria y equipamiento	Santa Bárbara EP	Medio	Alto
Armamento y municiones	Santa Bárbara EP	Alto	Alto
Equipos de comunicación	Comsatel	Alto	Alto
	Omnitronec	Alto	Alto
Equipos de Oficina e insumos	AM Solutions	Medio	Bajo
	Grupo Izi	Medio	Bajo

Adaptado de: (Investigación propia)

Como se puede observar en la tabla anterior los proveedores no tendrían mucho poder de negociación salvo, el proveedor de equipamiento como del armamento y municiones. Este tipo de proveedor es muy escaso a nivel país ya que las leyes para registro, importación y legalización de armas y municiones son muy rigurosas de parte del Estado. Por tanto, este factor se considera como una amenaza

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores (Amenaza)

La Superintendencia de Compañías (2017), en su portal confirma que a nivel país existen registradas 890 empresas que prestan el servicio de seguridad privada, y de éstas el 52% se encuentran registradas en la provincia de Pichincha (El Comercio, 2017); es por esto que, se debe indicar que en la plaza seleccionada para la creación de la nueva empresa que es Quito DM, existe un gran cantidad de empresas que son competencia directa.

De acuerdo con datos de la SUPERCIAS (2017) la empresa más grande en función de capital declarado es G4S Secure Solutions con un capital de USD \$4'759.543, en segundo lugar, se observa a la empresa IC Servicios de Seguridad con un capital de USD \$1'240.527 y en tercer lugar se encuentra la empresa Vaserum S.A. con un capital de USD \$1'200.343. Siendo estas las más representativas en el mercado de la ciudad de Quito DM. De acuerdo a información provista por la Superintendencia de Compañías (2017) en su

informe acerca de la realización de Estudios Sectoriales sobre Mi Pymes y Grandes empresas, afirma que el crecimiento de la industria a la cual pertenece este proyecto mantiene un crecimiento del 6,67% anual.

Estas empresas aplican “la guerra del centavo” o dicha de otra manera a utilizar un “marketing de guerrilla” (Camuñas, 2017), ofreciendo al mercado cada vez más mayores descuentos con el objetivo de poder captar alguna porción más del mercado objetivo. Por lo tanto, dicho factor se considera como una amenaza de impacto medio para este proyecto.

2.1.3. Matriz EFE

Según la norma propuesta para la evaluación de la matriz EFE, indica que el promedio mínimo a alcanzar debe ser de 2,50. En este caso se observa que el resultado de la sumatoria es de 2,71 indicando que se encuentra por encima de la media, misma que significa que la industria está en capacidad de solventar las amenazas que le presenta su entorno externo.

Dentro de las principales conclusiones relevantes se detallan las siguientes:

Al hablar de las oportunidades se observa que el gobierno ofrece apoyar totalmente a los nuevos emprendimientos.

El incremento del PIB Per Cápita al 2017 de 6,57%, se convierte en una oportunidad para esta industria ya que se prevé que existe mayor liquidez en el mercado y a su vez la población puede elevar su nivel de gastos.

Al mantener el nivel actual de desempleo, permite a esta industria aprovecharlo para poder elevar el nivel de calidad en el personal que requiere. Por otro lado, el índice de crecimiento poblacional del 1,6% permite prever que al existir mayor cantidad de mercado existirá una mayor demanda de servicios, siendo ésta una nueva oportunidad para esta industria.

Así también, se pudo conocer que la industria mantuvo un crecimiento anual del 6,67%, siendo éste una afirmación de que dicha industria tiene futuro en el mercado propuesto para este proyecto.

Continuando con el análisis, se observó que en la actualidad existe una cantidad alta de empresas de la competencia en una cantidad de 256, convirtiéndose en una amenaza para la industria y para este proyecto.

Parte de la inversión inicial de una empresa de servicios de seguridad privada, se encuentra en el rubro de equipamiento, mismo que en este caso es costoso y se puede decir entonces que este factor es una amenaza.

El mercado actual, tanto a nivel mundial como del país y local, es muy diferente que hace algunas décadas ya que, principalmente, el crecimiento de la tecnología ha permitido a los consumidores tener mayor facilidad de acceso a mucha información y también la inmediatez de éstos, por tanto, se debe concluir que el mercado es más amplio, pero es mucho más exigente en cuanto a calidad de servicios y precio siendo una amenaza para este proyecto.

Al analizar los productos sustitutos, se pudo conocer que existe una amplia gama de productos sustitutos, principalmente todo el portafolio de productos electrónicos como alarmas, cercos eléctricos, cámaras de seguridad en circuito cerrado, entre otros; mismos que se han convertido de fácil asequibilidad y, por tanto, son una amenaza para este proyecto.

Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

FACTOR CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (PEST)	IMPACTO	CALIF.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES					
Políticas de apoyo del gobierno a nuevos emprendimientos	ALTO	3	0,07	4	0,28
Incremento del Pib Per Cápita al 2017 de 6,57%	ALTO	3	0,05	3	0,15
Nivel de desempleo permite contratar personal mejor capacitado	ALTO	3	0,10	4	0,40
Incremento de demanda de servicios de esta industria gracias a crecimiento poblacional del 1,6% anual	ALTO	3	0,20	4	0,80
Crecimiento de la industria en 6,67% anual	ALTO	2	0,20	3	0,60
AMENAZAS					
Alta cantidad de competidores (256 empresas)	ALTO	3	0,10	1	0,10
Nivel de equipamiento costoso	MEDIO	2	0,10	2	0,20
Mercado amplio pero más exigente	ALTO	3	0,05	1	0,05
Consumidores al poder acceder a internet pueden comparar y exigir mejores precios.	ALTO	3	0,05	1	0,05
Competencia tiene un buen nivel de comercialización de equipos de seguridad como cámaras y/o alarmas, ceros eléctricos, motorizados, alarmas, etc.	ALTO	3	0,08	1	0,08
TOTAL			1,00		2,71

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Para poder realizar un adecuado análisis del cliente es necesario poder realizar un estudio de mercado adecuado, mismo que permitirá poder obtener información valiosa del mercado potencial, acerca de sus gustos y preferencias que permitirán desarrollar adecuadas y oportunas estrategias de marketing en función de los resultados obtenidos en éste análisis.

3.1. Segmentación de Mercado

La porción de mercado al cual irán dirigidos todos los esfuerzos administrativos y de marketing de este proyecto es el siguiente.

Tabla 4. Segmentación de Mercado

Segmentación Geográfica	
Población de Pichincha	2.576.287
Población de Quito	1.607.734
Segmentación Geográfica	
Hombres y mujeres	1.607.734
Viven en un conjunto habitacional (2.987 conjuntos * 2 adultos * 48 casas/conjunto)	286.752
Segmentación Psicográfica	
Estilo de vida	Familiar
Personalidad	Preocupación por seguridad de su familia y de su casa 87%, 249.474 habitantes

Tomado de: (INEC, 2010), Resultados Encuesta

Luego de conocer el mercado objetivo conformado por 249.474 habitantes, se debe establecer la muestra sobre la cual se debe realizar el estudio de mercado. Para calcular el tamaño de la muestra se utilice la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQ * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la Muestra.

Z= Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza es del 95% por lo que Z será el 1.96

P= Probabilidad de éxito 50%

Q= Probabilidad de fracaso 50%

N= Población (Universo poblacional)

e= Error de muestreo 0,05% (5%)

Entonces se puede decir que:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 286.752}{(0.05^2 * (286.752 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 383,57 \text{ Encuestas}$$

3.2. Problema Administrativo y de Investigación de Mercado

El enfoque del problema del problema administrativo se sustenta en las siguientes preguntas.

- ¿Se debe introducir al mercado una nueva empresa de seguridad privada?,
- ¿Cuál es la estrategia adecuada para posicionarla en el mercado?,
- ¿Qué tipo de campañas y de promoción serán las más efectivas?

3.3. Hipótesis de Investigación de Mercado

H0. El 65% del mercado objetivo de este proyecto si está dispuesto a contratar los servicios ofrecidos por la nueva empresa.

H1. El 35% del mercado objetivo de este proyecto no está dispuesto a contratar los servicios ofrecidos por la nueva empresa.

3.4. Objetivos

3.3.3. Objetivo General

El objetivo general o principal de este análisis radica en identificar las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales clientes de este servicio a fin de poder proponer estrategias adecuadas para poder posicionar a la nueva empresa en el mercado de la ciudad de Quito DM.

3.3.4. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de percepción de inseguridad de la población de la ciudad.
- Conocer si la población conoce y estaría de acuerdo en la correcta utilización del polígrafo como herramienta de control y seguridad de personal.
- Determinar cuáles son los factores de mayor importancia que determinan la adquisición de un servicio de seguridad privada confiable.
- Determinar las características de comportamiento y psicográficas que tiene el cliente.
- Conocer el nivel de precio adecuado mismo que sea asequible para la población de la ciudad de Quito DM
- Determinar el nivel de necesidad de seguridad privada en función a los tipos de vivienda y sectores de residencia.
- Establecer el canal adecuado de acceso de los clientes al servicio propuesto.
- Definir cuáles van a ser las mejores acciones de promoción del servicio para captar la atención del mercado objetivo.

3.5. Investigación Cualitativa

3.4.1 Entrevista a Expertos

Bajo esta modalidad se entrevistó a dos profesionales expertos en temas tanto de seguridad privada como de uso adecuado del polígrafo (Ver Anexo 2). A continuación, el detalle de éstas entrevistas:

Entrevista No 1 Sr. Marco Zambrano, Gerente de empresa de seguridad privada: El mejor tipo de seguridad que puede funcionar es la seguridad comunitaria al estar involucrados todos tanto gobierno, empresa privada y comunidad para trabajar en conjunto. Como principal problema de la empresa se encuentra la falta de regulación de precios para el consumidor y control a empresas que no son legalmente constituidas siendo esto una competencia totalmente desleal, se conoce que dichas empresas ofrecen sus servicios en horarios de 24 horas por \$1.800,00 y por 12 horas por hasta \$850,00. El servicio más demandado es el requerido por instituciones financieras, siendo éste el mayor porcentaje de sus clientes con un 55% y todo lo que involucra en base a estas empresas, mientras que los conjuntos habitacionales y sus similares ocupan un 45%. Como parte de la selección de personal utiliza el polígrafo mediante la tercerización de este servicio a fin de garantizar la veracidad de la información provista por el postulante y así poder ofrecer un servicio de calidad y confiable al mercado. El tiempo normal de contrato de los servicios es de 1 año pese a que algunas empresas se atrasan en los pagos afectando a la liquidez de la empresa, pero no por eso se deja de cumplir con el personal. Precio promedio de un guardia por un puesto de 12h es de \$1.500 y el de 24h es de \$3.000, dichos precios permiten cubrir los costos generados tanto operativos como administrativos y operacionales.

Entrevista No 2 Sr. Víctor Gallardo, experto poligrafista: La mayor virtud de la utilización del polígrafo es la obtención de información veraz ya que es un instrumento técnico-científico que no puede ser vulnerado humanamente tomando en cuenta que el enfoque principal de la utilización del polígrafo es la honestidad y confianza. La ley, actualmente mediante el Ministerio del Interior y la vigente Constitución del país no prohíbe de ninguna manera la utilización de este instrumento tanto en empresas públicas como privadas siempre y cuando exista de por medio un documento firmado autorizando dicha investigación

voluntaria. Para obtener los mejores resultados de este instrumento se debe cuidar que los equipos hayan pasado pruebas de efectividad de su uso ya que en el mercado se encuentran también equipos más económicos que no cuentan con esta garantía internacional. Las marcas de equipos garantizados y homologados son LaFayette, Sonstolten, Lamington y Adquinson.



Figura 1. Infograma entrevista expertos

3.4.2 Análisis Focus Group

El grupo de discusión se realizó con la presencia de 8 participantes (Ver Anexo 3). Del grupo participante, 7 personas consideran que como manera disuasiva funciona muy bien el hecho de mantener una persona como guardia de seguridad privada. Como medidas de seguridad indicaron 7 personas que sí disponen de servicio de guardia medio tiempo, mientras que 1 participante indicó que utilizan sistemas de seguridad electrónica y cercas eléctricas también que permiten disuadir a los delincuentes.

Al hablar de los principales problemas con las empresas de seguridad, indican todos los participantes, que dentro de los principales se encuentra la alta rotación del personal sin llegar a conocer los antecedentes de cada persona que ingresa a las empresas y/o conjuntos habitacionales generando dudas y

confusiones por confiar en que si llegue a cumplir con su labor, otro inconveniente que se repite mucho es el que los guardias no sean responsables y lleguen en estado de ebriedad a su lugar de trabajo quedándose dormidos y desatendiendo su puesto de trabajo.

Comentaron en su totalidad los participantes también que, la mejor manera de mejorar el servicio de parte de las empresas de seguridad privada, radica en la mejora en el proceso de selección de su personal y mientras tanto no se puede hablar de un buen nivel de confianza en dichas empresas. El precio que en la actualidad están pagando por un servicio de guardia privado de 24h está aproximadamente entre \$2.500 - \$3.000 mensuales y por un servicio de 12h nocturnas están pagando aproximadamente \$1.500.

Luego de realizar la respectiva introducción acerca del polígrafo, se pudo conocer que todos los participantes tienen una idea muy completa acerca de éste instrumento y están de acuerdo en su totalidad en que es de alta confianza y veracidad en los resultados obtenidos. Finalmente, todos los participantes concordaron en que estarían de acuerdo en contratar una empresa que ofrezca personal confiable mediante el paso por el polígrafo aun cuando esto represente un incremento en el precio promedio del mercado y también estuvieron de acuerdo en que preferirían recibir tanto promociones como alertas enviadas desde la empresa de seguridad privada mediante llamadas a su celular, mensajes de texto e incluso correos electrónicos.



Figura 2. Infograma focus group

3.6. Investigación Cuantitativa

El segmento de mercado elegido se basó en los conjuntos habitacionales de la ciudad de Quito, que de acuerdo con el Colegio de Arquitectos de Quito (2017) existen actualmente 2.987 en la capital. De este universo se realizó una encuesta a una muestra de 58 personas (Ver Anexo 4), usando para su toma, tabulación y grafica la herramienta de Encuestas de Google. A través del software estadístico SPSS (Ver Anexo 1) se realizó la correlación de variables. De la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 70% de encuestados sostiene que el Estado no puede satisfacer dicha necesidad. Existe un 86% de los encuestados que indican que no se sienten seguros tanto en sus lugares de trabajo y/o viviendas. Respondieron en un 55% que consideran que las empresas de seguridad privada no ofrecen buen servicio.
- Dentro de los principales factores por el cual el servicio de seguridad privada es deficiente indicaron mayormente que la mala imagen personal (38%), la desconfianza en su personal (36%) y que se deben mejorar los procesos de selección de personal para generar mayor

confianza en el mercado (41%) son los principales problemas objetados por los clientes.

- Además, el 95% de los encuestados indicaron que los guardias deben pasar por el polígrafo. El 66% señaló estar interesado en contar con guardia privado de 24h.
- El 95% de los encuestados confirmaron su intención de contratar los servicios ofrecidos en este proyecto, el 69% sostuvo que prefieren contratar los servicios acercándose directamente a la empresa.
- Sobre las promociones, prefieren conocer las diferentes promociones y comunicaciones mediante la página web (40%) Correo electrónico (53%) Redes sociales (53%) y también mediante una APP de la empresa (40%).
- Finalmente sostuvieron que aceptarían firmar un contrato anual de servicio de seguridad privada con una promoción de por cada 12 meses 1 gratis.

3.7. Conclusiones del Análisis del Cliente

Luego de esta investigación de mercado realizada, se puede indicar que mediante las 3 herramientas utilizadas como las entrevistas a expertos, el Focus Group y la encuesta, existen criterios similares sobre las diferentes preguntas realizadas, mismos que permiten concluir de la siguiente manera:

- El mercado objetivo de este proyecto afirmó mediante la encuesta como también por medio del focus group, que no sienten estar protegidos por la institución policial y que, los recursos que disponen en la actualidad no son suficientes para poder brindar un adecuado servicio de protección a la comunidad.
- Los encuestados sostuvieron que los guardias de seguridad privada contratados, presentan muchos inconvenientes que deterioran el servicio prestado por las empresas, dentro de éstos se encuentran la falta de implementos, la mala imagen personal, así también los participantes del

focus group indicaron que existen riesgos de hurto como también que los guardias llegan en estado de ebriedad a sus respectivos puestos de trabajo. Todo esto consecuencia de en una mala selección de personal.

- Se confirma que, de acuerdo a las respuestas de los encuestados y de los participantes del focus group, si existiese una empresa que ofrezca la garantía respectiva en ofrecer personal de seguridad privada confiable estarían dispuestos a contratar estos servicios, incluso con un precio mayor a la media del mercado.
- Finalmente se puede concluir en función de los resultados obtenidos en la utilización de las 3 herramientas en este estudio de mercado, que el utilizar el polígrafo como parte obligatoria en el proceso de selección de personal, permitirá garantizar la confiabilidad del servicio hacia el mercado objetivo de este proyecto.

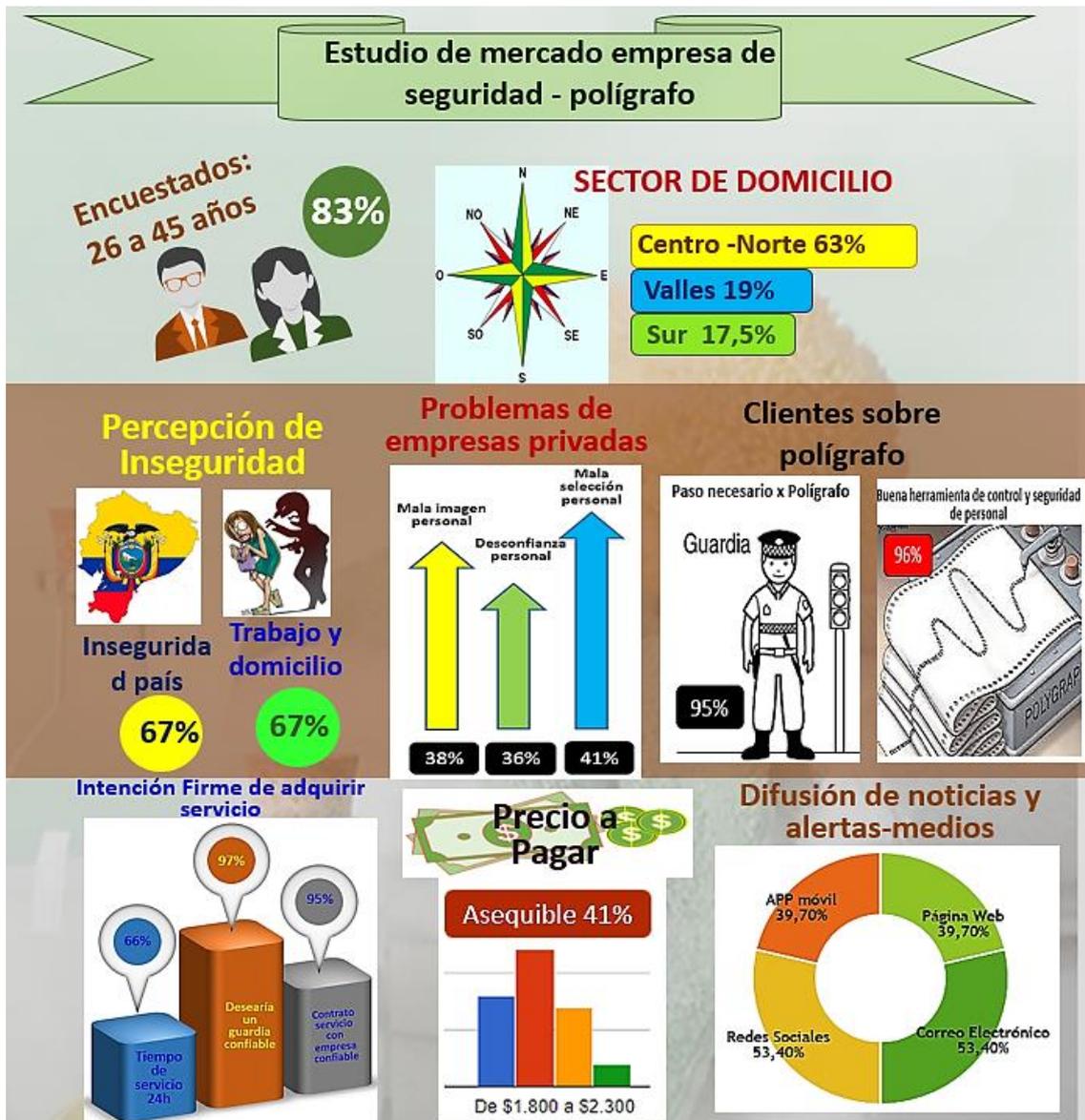


Figura 3. Infografía Estudio de Mercado

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El servicio de Guardias de Seguridad Privada ha incrementado su demanda en los últimos años debido al incremento de los robos a personas y domicilios a nivel nacional, hechos que de acuerdo con datos del INEC (2017) aumentaron en 8,13% en 2017 con respecto al año 2016. Según la Policía Nacional (2016) de enero a junio del 2016 se registraron 7.022 robos a domicilios, 2.467 a locales comerciales y 3.132 de autos. En tanto que, en el mismo periodo del año pasado se contabilizaron 5.660 robos a domicilios, 2.296 a locales comerciales y 2.903 de vehículos. Mostrándose un aumento del 19% en el robo de domicilios.

Mediante los diferentes análisis realizados, tanto del macro entorno, micro entorno y luego de practicar el estudio de mercado con sus diferentes herramientas de obtención de información, se puede decir que, queda demostrado que si existe una amplia oportunidad de negocio para la propuesta de este proyecto.

El mercado objetivo de este proyecto, mismo que fue segmentado y delimitado anteriormente, es en la actualidad bastante amplio, éste mercado objetivo está compuesto por las personas que residen en la ciudad de Quito DM y que se encuentran domiciliados en conjuntos habitacionales de esta ciudad, llegando a una cantidad de 249.474 habitantes.

Pese a que, en la actualidad existe en la Provincia de Pichincha una alta concentración de empresas de la competencia con el 52% llegando a una cantidad de 289 empresas, luego de haber realizado el análisis de los diferentes entornos, se comprobó que existe varias oportunidades de relevancia como que el gobierno actual presta apoyo permanente hacia los

nuevos emprendimientos, así como también que la industria tuvo un crecimiento anual del 6,67% y que el PIB Per Cápita tuvo un incremento del 6,57% al 2017.

Los encuestados, como los participantes del focus group y el experto poligrafista concuerdan en que, mediante el uso permanente del polígrafo en los respectivos procesos de selección del personal de las empresas de seguridad privada, permitirá garantizar la confianza de los clientes en el servicio ofertado y de esta manera se podrá posicionar la empresa en el mercado y captar rápidamente mayor cantidad de clientes. Así también, el 95% de los encuestados y la mayoría de participantes del focus group sostuvieron que tienen una firme intención de contratar estos servicios.

Pese a que se evidenció que, en el mercado existen varios productos sustitutos como cámaras de seguridad en circuito cerrado, alarmas, cercos eléctricos y motorizados que vigilan los diferentes puntos, el mercado confirma que prefiere mantener un servicio de seguridad privada con un guardia que ofrezca la confianza necesaria para la tranquilidad de sus clientes y a su vez, que pueda cumplir con su labor a cabalidad velando por la integridad de los residentes de los diferentes conjuntos habitacionales de la ciudad.

Es por todo lo expuesto anteriormente que, queda confirmada con claridad la oportunidad de negocio para este proyecto.

4.2. Oferta del Proyecto

Para calcular la oferta actual del proyecto se tomó en cuenta el resultado de la pregunta 4 de la encuesta realizada, ya que dicha pregunta permite conocer el porcentaje de personas que sí disponen del servicio de seguridad privada en la actualidad. Por otro lado, se debe indicar que, para poder proyectar la cantidad

de personas pertenecientes al mercado objetivo, se utilizó el índice oficial de crecimiento poblacional que es del 1,83% en la ciudad de Quito.

Tabla 5. Oferta del Proyecto

AÑO	Mercado Objetivo	Crecimiento Población UIO %	Cobertura actual de mercado 62,1%
2018	249.474	1,83	154.923
2019	254.039	1,83	157.758
2020	258.688	1,83	160.645
2021	263.422	1,83	163.585
2022	268.243	1,83	166.579

Adaptado de: (Encuesta realizada, 2018)

4.3. Demanda del Proyecto

La demanda de este proyecto es el resultado de la relación del porcentaje multiplicado con la cantidad de habitantes del mercado objetivo y aplicado el porcentaje arrojado en la pregunta 4 de la encuesta realizada, donde se observa que el 37,9% de los encuestados no dispone de servicio de seguridad privada en la actualidad. Al igual que el cálculo de la oferta, para proyectar la cantidad de habitantes se utilizó el índice oficial de crecimiento poblacional que es del 1,83% en la ciudad de Quito.

Tabla 6. Demanda del Proyecto

AÑO	Mercado Objetivo	Crecimiento Población UIO %	Personas que no disponen de servicio 37,9%
2018	249.474	1,83	94.551
2019	254.039	1,83	96.281
2020	258.688	1,83	98.043
2021	263.422	1,83	99.837
2022	268.243	1,83	101.664

Adaptado de: (Encuesta realizada, 2018)

4.4. Demanda Insatisfecha del Proyecto

La demanda insatisfecha no es otra cosa que la diferencia entre la oferta y la demanda del proyecto observada anteriormente. A continuación, se comparte la tabla respectiva.

Tabla 7. Demanda Insatisfecha del Proyecto

AÑO	Oferta del proyecto	Demanda del proyecto	Demanda Insatisfecha
2018	154.923	94.551	60.373
2019	157.758	96.281	61.478
2020	160.645	98.043	62.603
2021	163.585	99.837	63.748
2022	166.579	101.664	64.915

Adaptado de: (Encuesta realizada, 2018)

4.5. Proyección de Capacidad Industrial del Servicio

En la siguiente tabla se muestra la capacidad de atención que tendrá la empresa CEDESEG, para brindar el servicio de seguridad privada en los conjuntos habitacionales ubicados en el Centro, Norte, Sur y Valles de Quito, tanto para un servicio de 12 horas, como de 24 horas.

Tabla 8. Proyección de Capacidad Industrial del servicio de guardiana

AÑO	Cjtos. Habitacionales UIO	DEMANDA	CAPACIDAD TOTAL	CAPACIDAD 12 HORAS	CAPACIDAD 24 HORAS
2018	2987		-	-	-
2019	3106	2.951	590	201	390
2020	3231	3.128	626	213	413
2021	3360	3.316	663	225	438
2022	3494	3.515	703	239	464
2023	3634	3.726	745	253	492

Tomado de: (INEC, 2010), SUPERCIAS, SRI, Resultados Encuesta

En la tabla anterior se presenta la demanda del servicio de seguridad en los conjuntos habitacionales en el Centro, Norte, Sur y Valles de la ciudad de Quito, considerando que, en la encuesta realizada al mercado objetivo el 95% de los

preguntados se encontraría interesado en contratar los servicios de guardianía privada que realice la prueba del polígrafo a sus empleados.

El crecimiento de la demanda se proyecta a un 6% anual, siendo la tasa de crecimiento del sector en la ciudad de Quito. La capacidad de atención de la empresa frente a la demanda será del 20%, siendo esta una cuota conservadora que contempla que la organización será nueva en el mercado y deberá primero conocerse en el mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se aplicará en el presente plan de negocios será la de diferenciación, esto según la propuesta de Porter (Porter, 2008, p. 56), donde sostiene que el principal objetivo es posicionar al servicio como único en el mercado objetivo seleccionado. La estrategia se concentrará en la innovación tecnológica y en la entrega de un servicio totalmente confiable para los consumidores. Confianza

5.1.1. Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo de la empresa empleará la segmentación geográfica y demográfica.

De acuerdo con la segmentación de mercado, el mercado objetivo de la empresa serán las personas que viven en conjuntos habitacionales ubicados en el Sur, Centro, Norte y Valles de Quito siendo un total de 249.474 habitantes, mismos que en un 95% indicaron su interés en adquirir el servicio. Cuyo estilo de vida es familiar, con personalidad de preocupación de cuidar a sus familias y a sus casas.

5.1.2. Propuesta de valor

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona (Kotler & Armstrong, 2012, p. 212). La propuesta de valor de este proyecto y su factor diferenciador principal se basa en ofrecer a su mercado objetivo un servicio de seguridad privada totalmente confiable por medio de la implementación de la herramienta del polígrafo, siendo paso obligatorio por éste como parte del proceso de selección y adicional a esto, la obligatoriedad de que todo su personal pase al menos una vez cada semestre por el polígrafo a fin de garantizar el ofrecimiento inicial a todos los clientes, basado en la confianza que genera la empresa a través del buen y responsable servicio de sus guardias en sus respectivos lugares de trabajo.

La empresa de seguridad privada “CEDESEG” prestará sus servicios a los residentes de conjuntos habitacionales ubicados en el Sur, Centro, Norte y Valles de Quito, que requieran un guardia privado que labore 24 horas o 12 horas en horario nocturno, mismos que necesariamente deberán someterse a la prueba del polígrafo como parte del proceso de selección de la empresa, que dicho personal no tenga antecedentes penales y tenga buena imagen personal, de modo que genere confiabilidad en los residentes del conjunto.

Con el principal objetivo de poder dar solución a la principal necesidad del mercado objetivo que es la de cubrir la falta de seguridad en sus diferentes domicilios, la empresa ha decidido aplicar la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo” en donde los beneficios que se ofrece al cliente son mayores en al valor que actualmente se encuentran pagando los mismos a las empresas de la competencia.

La estrategia “más por lo mismo” es una posición de valor ganadora que da respuesta a la pregunta de por qué la gente debe adquirir los servicios que ofrece la nueva empresa siempre en busca de satisfacer las necesidades del cliente y de posicionar la empresa en el mercado (Kotler & Armstrong,

Marketing, 2012, p. 213). A diferencia de los competidores, “CEDESEG” contratará guardias con experiencia comprobable, referencias personales, certificados de honorabilidad, certificado de no tener antecedentes penales y los someterá a la prueba del polígrafo, para evidenciar la confiabilidad del personal contratado, siendo estos factores los requeridos y que permiten avalar al proceso de selección propuesto por la empresa. Es importante indicar que estos requisitos fueron avalados tanto por los encuestados como por los participantes del focus group evidenciando la necesidad de contar con una empresa que garantice un personal confiable y seguro.

De la información recolectada en las encuestas y el focus group, se ha identificado que es importante para quienes contratan servicio de seguridad privada que los guardias lleguen a tiempo, no se duerman durante su tiempo de trabajo, mantengan una buena imagen y no lleguen impuntuales, ni en estado de embriaguez, razón por la que “CEDESEG” instalará cámaras de seguridad en la caseta del guardia a fin de vigilar que siempre brinde un servicio eficiente, así como personal para supervisión.

Finalmente, de acuerdo con las encuestas realizadas, los clientes estarían dispuestos a cancelar un valor adicional por un guardia de seguridad que cumpla con las características especificadas anteriormente, ya que les garantiza seguridad y confiabilidad para la protección del conjunto habitacional y sus residentes. Por ello, la empresa “CEDESEG” cobrará un precio superior al de la competencia, el cual cubra el costo de la toma de la prueba del polígrafo a los guardias de seguridad, de modo que se pueda garantizar a los clientes un servicio confiable, superior al de la competencia.

Tabla 9. Propuesta de Valor - Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores, Ministerio del Interior, Policía Nacional, Centros de Capacitación guardias de seguridad	Proceso de contratación de guardias de seguridad, supervisión entrega del servicio, atención permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a los clientes un servicio altamente seguro y transparente. - Generar estándares de confianza únicos en el mercado para garantizar protección y tranquilidad a empresas y familias. 	Los clientes pueden presentar sus quejas y sugerencias a través de la página web de la empresa o aplicación móvil, así como a través de los números de contacto del call center	Residentes de conjuntos habitacionales ubicados en el Sur, Centro, Norte y Valles de Quito, que requieran un guardia privado
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Equipo de seguridad para guardias, uniformes, cámaras de seguridad, personal, oficina		La distribución se realiza a través de la venta directa siendo el servicio ofrecido por el personal de ventas de la empresa No se establecen puntos de venta	
ESTRUCTURADE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Publicidad, personal, equipos, arriendo, pago a proveedores, uniformes			Prestación servicio de guardianía 12 y 24 horas al día	

5.1.3. Posicionamiento

Para las personas residentes en conjuntos habitacionales de la ciudad de Quito DM, la empresa CEDESEG tiene el equipo idóneo de guardias privados que le permitirán sentirse seguro y totalmente confiado las 24 horas del día de que las vidas de sus seres queridos y sus bienes se encuentran bien resguardados.

5.2. Mezcla de Marketing

En esta sección se desarrollarán estrategias enfocadas en mejorar las técnicas de comercialización y distribución del servicio a ofrecer por parte de la empresa CEDESEG al segmento de mercado identificado, esto con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente. Los factores a trabajar serán: el servicio, el precio, la promoción y la plaza.

5.2.1. Producto / Servicio

El servicio a ofrecerse será el de seguridad privada el cual se brindará a los conjuntos habitacionales ubicados en el Sur, Centro, Norte y Valles del Distrito Metropolitano de Quito. Este servicio se caracterizará por contratar a guardias de seguridad que además de cumplir con los requisitos de ley exigidos por el Ministerio del Interior (curso de guardias de seguridad), un record policial para conocer sus antecedentes penales, experiencia amplia, también serán sometidos a la prueba del polígrafo, esto a fin de garantizar mayor confianza a los clientes de la empresa CEDESEG de contar no solamente con personal capacitado y con experiencia en el cargo, sino también con personas honorables.

5.2.1.1 Atributos

Los atributos del servicio de seguridad privada ofertado por la empresa CEDESEG son los siguientes:

- Servicio de guardia privada confiable y seguro para sus clientes
- Supervisión permanente del personal por parte del supervisor a cargo
- Vigilancia permanente de personal gracias a colocación de cámaras en cada puesto de trabajo
- Acceso a referencias de personal por medio de página web de la empresa
- Opción de contacto inmediato con empresa si se presenta una urgencia no reportada, calificación de personal, mediante APP de la empresa

Para la prestación del servicio se ha establecido que se brindará principalmente el servicio de seguridad privada de 24 horas al día, teniendo este una demanda del público objetivo del 66% de acuerdo con la encuesta realizada, mismo que está compuesto de las personas residentes en la ciudad de Quito DM que habitan en los conjuntos habitacionales de esta ciudad. Mientras que el servicio

de 12 horas al día, se proyecta tendrá una demanda del 34%, correspondiente a los resultados de la encuesta.

Tabla 10. Proyección de ingresos, año 1

SERVICIO	AÑO 1											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
12 HORAS	8	10	12	13	15	16	18	18	20	20	25	25
PRECIO	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
INGRESOS	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.500,00	\$ 22.500,00	\$ 24.000,00	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
24 HORAS	23	25	27	28	29	31	33	36	38	38	40	42
PRECIO	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00
INGRESOS	\$ 63.250,00	\$ 68.750,00	\$ 74.250,00	\$ 77.000,00	\$ 79.750,00	\$ 85.250,00	\$ 90.750,00	\$ 99.000,00	\$ 104.500,00	\$ 104.500,00	\$ 110.000,00	\$ 115.500,00
TOTAL INGRESOS	\$ 75.250,00	\$ 83.750,00	\$ 92.250,00	\$ 96.500,00	\$ 102.250,00	\$ 109.250,00	\$ 117.750,00	\$ 126.000,00	\$ 134.500,00	\$ 134.500,00	\$ 147.500,00	\$ 153.000,00

Durante los primeros meses del primer año de funcionamiento de la empresa (2019) se espera una demanda del servicio por debajo del promedio mensual (16 por 12 horas al día y 31 por 24 horas al día) debido a que CEDESEG apenas empezará darse a conocer el mercado, la cual ira aumentando a mediados del año.

El precio del servicio de seguridad privada por 12 horas (horario nocturno) será de \$1500,00, en tanto que el precio por un servicio de 24 horas será durante el primer año de funcionamiento de la empresa de \$2.750,00 valor considerando un promedio del precio preferido por el público objetivo y el de la competencia.

5.2.1.2 Branding

El nombre del negocio será “CEDESEG” que son las siglas de Compromiso y Desarrollo de la Seguridad, el cual busca reflejar ante los clientes que es una empresa comprometida con la prestación del servicio de seguridad privada. El nombre es corto y fácil de recordar.

El slogan de la empresa es “Comprometidos contigo”, es una frase corta y concisa que expresa a los clientes la importancia que tiene para la organización garantizarles un servicio de seguridad privada de calidad y calidez para ellos y sus familias.

El logotipo de CEDESEG se basa en dos colores el dorado y el vino, tiene un tipo de letra legible, bajo el nombre de la empresa se encuentra el slogan

organizacional y al lado derecho la mascota de la empresa que es un águila, que es un sinónimo de vigilancia.



Figura 4. Logotipo CEDESEG

Colores de la Marca

Color Dorado: Este color significa valioso, importante, fidelidad, permanencia

Color Vino: El color vino significa vitalidad, lucha permanente, fraguar un hombre nuevo

5.2.1.3 Presentación

La presentación del servicio se realizará a través de los guardias de seguridad, por tanto, se les entregará a los mismos un uniforme con el logotipo de la empresa. El uniforme se compondrá de un pantalón de color negro con una raya vertical delgada a los lados de color marrón, una camisa de color marrón con bolsillos color negro, ubicándose el sello de la empresa en el lado izquierdo y derecho de los hombros.

Además, se les entregará un chaleco antibalas que tendrá el nombre de la empresa bordado en la parte trasera, así como una gorra de color negro que tendrá bordado el nombre de la empresa al frente. Los guardias llevarán siempre un carné de identificación, donde conste su nombre completo, código de identificación y foto visible del empleado, para que pueda ser identificado sin inconveniente por parte de los clientes.

Los guardias también deberán hacer uso de una corbata color negro llana, así como botas y un cinturón de cuero negro. Adicionalmente, se les entregará una chompa impermeable color negra que tendrá ubicado el nombre de la empresa en la parte posterior superior de la prenda.



Figura 5. Uniforme guardias CEDESEG

5.2.1.4 Servicio Post-venta

Para una mejora constante en la prestación del servicio de seguridad privada a los clientes de los conjuntos habitacionales ubicados en el Centro, Norte, Sur y Valles de la ciudad de Quito, los clientes pueden presentar sus quejas y sugerencias a través de la página web de la empresa o aplicación móvil, así como a través de los números de contacto del *contact center*.

5.2.2. Precio

Los precios iniciales de los servicios de CEDESEG estarán al mismo nivel de la competencia, esto significa que la estrategia de ingreso escogida es la estrategia de Descremado, ya que la empresa buscará atraer a los clientes que si están dispuestos a pagar un mayor valor y de recibir un mejor servicio destacando la calidad superior frente a la competencia al contratar personal sin antecedentes penales, con presentación pulcra y que hayan sido sometidos a

la prueba del polígrafo. Estos precios también se han fijado considerando las preferencias del público objetivo.

De acuerdo a la propuesta de los autores William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker (2007), la estrategia de ajustes de precios de CEDESEG será la de Status Quo, ya que al mantener un precio de acuerdo a los precios de la competencia pero con la diferencia de poder garantizar un servicio diferenciado, permitirá una mejor capacitación de mercado y la mejora de los ingresos de la empresa. De acuerdo con la encuesta realizada los clientes están dispuestos a cancelar por un servicio de 24 horas entre \$2.500 y \$3.000 y por un servicio de 12 horas \$1.5000. Por ello los precios establecidos para el primer año de funcionamiento de la empresa son de \$2.750 para el servicio del día completo y de \$1.500 para el servicio nocturno de 12 horas, que va desde las 18h00 hasta las 06:00 de la mañana del día siguiente.

Tabla 11. Precios del servicio

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
12 HORAS	\$ 1.500,00	\$ 1.518,00	\$ 1.536,22	\$ 1.554,65	\$ 1.573,31
24 HORAS	\$ 2.750,00	\$ 2.783,00	\$ 2.816,40	\$ 2.850,19	\$ 2.884,40

En la tabla anterior se muestra el precio del servicio de 12 y 24 horas al día, ambos se incrementarán a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa en 1,2% que ha sido considerada en relación a la tasa de inflación anual.

5.2.2.1 Costo de Venta

En la siguiente tabla se presentan los costos en que incurrirá la empresa CEDESEG para brindar el servicio de seguridad privada tanto por 12 horas como por el servicio de 24 horas.

Tabla 12. Costo de venta

COSTO PRODUCCIÓN								
MATERIALES DIRECTOS	CANT	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uniformes	1	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 3.350,00	\$ 3.551,00	\$ 3.764,06	\$ 3.989,90	\$ 4.229,30
Revolver 9 milímetros	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
Chalecos antibalas	1	\$ 389,00	\$ 389,00	\$ 26.063,00	\$ 27.626,78	\$ 29.284,39	\$ 31.041,45	\$ 32.903,94
Cámaras de seguridad	5	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 16.750,00	\$ 17.755,00	\$ 18.820,30	\$ 19.949,52	\$ 21.146,49
Woki toki	4	\$ 45,00	\$ 180,00	\$ 3.015,00	\$ 3.195,90	\$ 3.387,65	\$ 3.590,91	\$ 3.806,37
TOTAL MATERIALES DIRECTOS			\$ 2.429,00	\$ 59.178,00	\$ 72.128,68	\$ 85.256,40	\$ 98.571,78	\$ 112.086,09
MANO DE OBRA								
Supervisor	1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 10.887,50	\$ 11.540,75	\$ 12.233,20	\$ 12.967,19	\$ 13.745,22
Guardias	1	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 41.540,00	\$ 44.032,40	\$ 46.674,34	\$ 49.474,80	\$ 52.443,29
TOTAL MANO DE OBRA			\$ 1.270,00	\$ 52.427,50	\$ 55.573,15	\$ 58.907,54	\$ 62.441,99	\$ 66.188,51
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN			\$ 3.699,00	\$ 111.605,50	\$ 127.701,83	\$ 144.163,94	\$ 161.013,78	\$ 178.274,60
COSTO PUBLICIDAD								
Volantes	400	\$ 0,10	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 121,44	\$ 122,90	\$ 124,37	\$ 125,86
Promociones	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 2.800,00	\$ 2.833,60	\$ 2.867,60	\$ 2.902,01	\$ 2.936,84
Página web	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 253,00	\$ 256,04	\$ 259,11	\$ 262,22
Marketing redes sociales	12	\$ 41,67	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 506,00	\$ 512,07	\$ 518,22	\$ 524,44
Dominio y mantenimiento pag web	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.518,00	\$ 1.536,22	\$ 1.554,65	\$ 1.573,31
Desarrollo aplicación	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.012,00	\$ 1.024,14	\$ 1.036,43	\$ 1.048,87
Actualización, correctivos y mejoras	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.012,00	\$ 1.024,14	\$ 1.036,43	\$ 1.048,87
Personal ventas	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 809,60	\$ 819,32	\$ 829,15	\$ 839,10
Call center	1	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 1.040,00	\$ 1.052,48	\$ 1.065,11	\$ 1.077,89	\$ 1.090,83
TOTAL COSTO DE PUBLICIDAD			\$ 4.890,00	\$ 9.010,00	\$ 9.118,12	\$ 9.227,54	\$ 9.338,27	\$ 9.450,33
TOTAL COSTO PRODUCCIÓN Y PROMOCIÓN			\$ 8.589,00	\$ 120.615,50	\$ 122.062,89	\$ 123.527,64	\$ 125.009,97	\$ 126.510,09

En la tabla anterior se presentan los costos de producción donde se detalla la compra de los materiales directos necesarios para la prestación del servicio de guardianía. Los guardias trabajarán una jornada de 12 horas, donde se les pagará el valor adicional por las horas extraordinarias y suplementarias correspondientes de acuerdo al salario establecido. En el caso del servicio de 24 horas, trabajarán dando el servicio dos guardias, por jornadas divididas de 12 horas cada uno.

5.2.3. Plaza

La estrategia de distribución o plaza a emplearse será la de Distribución Exclusiva porque este servicio únicamente será comercializado por la empresa CEDESEG. No se establecerán puntos de venta, de modo que se podrá tener el control de todo el proceso de venta del servicio, generando la certeza a los clientes de que el servicio será el convenido y que en caso de inconvenientes tendrán asistencia inmediata.

La empresa se ubicará en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, en las calles Bayas y Av. Atahualpa, con el objetivo de encontrarse en una zona céntrica de la ciudad de modo que pueda ser más fácil para los guardias de seguridad reportarse y los clientes visitar de las instalaciones en caso de que lo

consideren pertinente. Se arrendará una oficina de 3 ambientes de 60 metros cuadrados a un costo mensual de USD 450,00 al mismo que se le realizará las adecuaciones pertinentes para poder atender a los clientes.

Tabla 13. Costo estrategia plaza

COSTOS PLAZA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO	\$ 5.400,00	\$ 5.464,80	\$ 5.530,38	\$ 5.596,74	\$ 5.663,90
ADECUACIÓN OFICINA	\$ 6.000,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL COSTO PLAZA	\$ 11.400,00	\$ 5.714,80	\$ 5.780,38	\$ 5.846,74	\$ 5.913,90



Figura 6. Localización CEDESEG

5.2.4. Promoción

La estrategia de promoción empleada por CEDESEG será la de Pull al utilizar tanto la fuerza de ventas como el marketing digital propuesto, empleando para ello la publicidad a través de las redes sociales como Facebook e Instagram, la creación de una página web empresarial y la creación de una aplicación móvil que permita la interacción del cliente con el personal de venta de la organización.

Tanto en la página web de la empresa como en la aplicación móvil se colocarán los números de contacto, las promociones vigentes, los horarios de atención al público, se cargarán las hojas de vida de los guardias de seguridad

contratados, una zona para el registro de opiniones, recomendaciones y sugerencias. En el caso exclusivo del aplicativo móvil los clientes tendrán la posibilidad de solicitar ayuda inmediata en caso de presentarse inconvenientes con el personal contratado.

También se realizará publicidad a través de volantes, los cuales serán repartidos una vez cada 4 meses en los principales centros comerciales, como el Quicentro Norte y Sur, Centro Comercial Ñaquito, Condado Shopping, Centro Comercial Recreo, Paseo Comercial San Francisco y en el Scala Shopping. Además, de entregarla en los conjuntos habitacionales de las zonas Centro, Norte, Sur y Valles de la ciudad de Quito. En cuanto a las promociones que se ofrecerá a los clientes se encuentran: un mes de servicio de seguridad gratis, por la contratación de 12 meses del servicio. Descuentos de hasta el 10% en el precio del servicio en contrataciones realizadas en San Valentín y Navidad. Ascendiendo estos gastos promocionales hasta \$700,00 trimestrales.

Tabla 14. Promoción y Publicidad

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	CANT.	FRECUENCIA ANUAL	PRECIO UNITARIO	COSTO ANUAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volantes	400	3	\$0,10	\$120,00	\$121,44	\$122,90	\$124,37	\$125,86
Promociones	1	4	\$700,00	\$2.800,00	\$2833,60	\$2867,60	\$2902,01	\$2936,84
Página web	1	1	\$250,00	\$250,00	\$253,00	\$256,04	\$259,11	\$262,22
Dominio y mantenimiento página web	1	1	1500	\$1.500,00	\$1518,00	\$1536,22	\$1554,65	\$1573,31
Marketing redes sociales	1	12	\$41,67	\$500,00	\$506,00	\$512,07	\$518,22	\$524,44
Desarrollo aplicación	1	1	\$1000,00	\$1.000,00	\$1012,00	\$1024,14	\$1036,43	\$1048,87
Descuento del 10%	1	1	\$2800,00	\$2.800,00	\$2833,60	\$2867,60	\$2902,01	\$2936,84
Actualización, correctivos y mejoras	1	2	\$500,00	\$1.000,00	\$1012,00	\$1024,14	\$1036,43	\$1048,87
TOTAL PROMOCIÓN				\$9.970,00	\$10.089,64	\$10.210,72	\$10.333,24	\$10.457,24

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedica a brindar el servicio de seguridad privada a los habitantes de los conjuntos residenciales de la ciudad de Quito, nuestro servicio se caracteriza por usar la tecnología disponible para el sector y contar con personal confiable, comprometido y altamente capacitado para responder de manera rápida y ágil ante emergencias y delitos en contra de la propiedad privada y las personas.

6.1.2 Visión

En el lapso de cinco años convertirnos en la empresa de seguridad privada líder a nivel nacional, brindando un servicio de calidad que se adapte a las diferentes necesidades de nuestros clientes, mediante el uso de recurso tecnológicos de vanguardia, contando con profesionales en el área, de modo que aumentemos nuestra participación en el mercado para poder generar mayores beneficios a nuestros accionistas y colaboradores.

6.1.3 Objetivos

En la siguiente tabla se presentan los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa CEDESEG:

Tabla 15. Objetivos empresariales CEDESEG

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	PLAZO
Financiera	Incrementar las ventas del servicio	Incrementar en 6% las ventas para el segundo año de operaciones	Mediano
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos de la empresa	Incrementar en al menos un 25% los ingresos de la empresa para su año 5 de funcionamiento	Largo
Procesos	Reducir tiempo de contratación	Reducir a 2 días el tiempo de contratación y colocación de guardias de seguridad en el puesto de trabajo, a partir del tercer año	Mediano

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipo

6.2.1.1 Infraestructura

La empresa CEDESEG atenderá a los clientes en una oficina de 60 metros cuadrados ubicada en la zona centro-norte de la ciudad de Quito, en las calles Bayas y Av. Atahualpa. Eligiéndose esta zona por tener una ubicación clave, ya que permitirá el fácil desplazamiento de los consumidores hacia las instalaciones de la organización para el contrato del servicio, solución a reclamaciones, así como para el reporte de los guardias de seguridad y supervisores.



Figura 7. Plano oficina
Tomado de: (Pinterest, 2017)

6.2.1.2 Bienes y equipos

Para la prestación del servicio la empresa requerirá de los bienes y equipos que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 16. Bienes y equipos

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESTACION TRABAJO ADMINISTRADOR	Unidad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	4	\$ 80,00	\$ 320,00
ESTACION TRABAJO JEFES	Unidad	3	\$ 250,00	\$ 750,00
ESTACION TRABAJO P. VENTAS	Unidad	4	\$ 200,00	\$ 800,00
ESTRACION TRABAJO RECEPCION	Unidad	1	\$ 200,00	\$ 200,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	4	\$ 90,00	\$ 360,00
MESA DE REUNIONES	Unidad	1	\$ 250,00	\$ 250,00
SILLAS DE VISITA	Unidad	8	\$ 35,00	\$ 280,00
BASUREROS PEQUEÑOS	Unidad	7	\$ 10,00	\$ 70,00
BASUREROS GRANDES	Unidad	1	\$ 20,00	\$ 20,00
TOTAL				\$ 3.350,00
EQUIPOS OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELÉFONOS	Unidad	4	\$ 40,00	\$ 160,00
CELULARES VENTAS	Unidad	2	\$ 180,00	\$ 360,00
CELULARES ADM	Unidad	2	\$ 250,00	\$ 500,00
CENTRAL TELEFONICA	Unidad	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL				\$ 1.270,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMPUTADOR PC	Unidad	5	\$ 340,00	\$ 1.700,00
COMPUTADOR PORTATIL	Unidad	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
IMPRESORA MULTIFUNCION	Unidad	2	\$ 190,00	\$ 380,00
TOTAL				\$ 4.480,00

6.2.1.3 Proceso

Para el planteamiento del proceso de operaciones de la empresa CEDESEG se ha considerado el efectuado por las principales compañías de seguridad ubicadas en la ciudad de Quito, siendo estas G4S Secure Solution Ecuador, IC Servicios de Seguridad y Vaserum. Así como las falencias en la prestación del servicio, mencionadas por el público objetivo, de modo que atiendan las necesidades del cliente.

En el proceso de venta del servicio se necesitará contar con la colaboración de los vendedores (2) de la empresa, quienes en máximo 1 hora deberán indicar a los posibles clientes los servicios que ofrece la empresa, para ello requerirán de una estación de trabajo constituida por mobiliario de oficina, teléfono convencional y acceso a internet. En caso de que el cliente acepte los servicios de la empresa, tendrá 30 minutos para realizar los trámites respectivos para la firma del contrato, donde debe indicar de manera clara la forma y fecha de pago del servicio.

Todos los contratos firmados en el día, deberán ser entregados al jefe de operaciones, para que este en conjunto con el jefe de talento humano inicien con el proceso de selección y contratación del personal. Teniendo para esta actividad 3 días hábiles, al tener elegidos a los preseleccionados tendrá 1 día para contactarse con la empresa que les realizará la prueba del polígrafo, informándose en el mismo día a los postulantes quien/es son los elegidos para cubrir la vacante, dejando a los otros dos como parte de la base de datos de potenciales trabajadores.

Luego de elegido el trabajador, el jefe de talento humano tendrá 2 días hábiles para el proceso de contratación e inducción del cargo. Así mismo en este plazo deberá entregarle el uniforme y equipo de protección personal respectivo e indicarle su lugar y horario de trabajo. Cumplido este proceso el vendedor deberá contactar al cliente para indicarle que el guardia empezará a brindar el servicio contratado, entregándole para ello el código de acceso a la aplicación para la verificación de los datos del guardia de seguridad y reporte de inconvenientes, los cuales serán atendidos por el personal de call center. Por cada cuatro guardias de seguridad se contratará a un supervisor.

El personal de call center será el encargado de brindar el servicio post-venta, reportando los inconvenientes al supervisor y jefe de operaciones para que la información sea contrastada y se emita el reporte respectivo al jefe de talento humano, para el cumplimiento de este proceso el personal implicado tiene 2 días. Luego de evaluarse el inconveniente reportado por el cliente por parte del jefe de talento humano, se informará al cliente y trabajador la resolución a la que se llegó, teniendo para ello un plazo de 2 días.

En caso de que el personal sea despedido, el jefe de talento humano informará al jefe de operaciones y se iniciara un nuevo proceso de contratación, esta vez considerando la base de datos de candidatos para el puesto. Teniendo un plazo de 2 días para la ubicación de un nuevo guardia de seguridad en el puesto vacante.

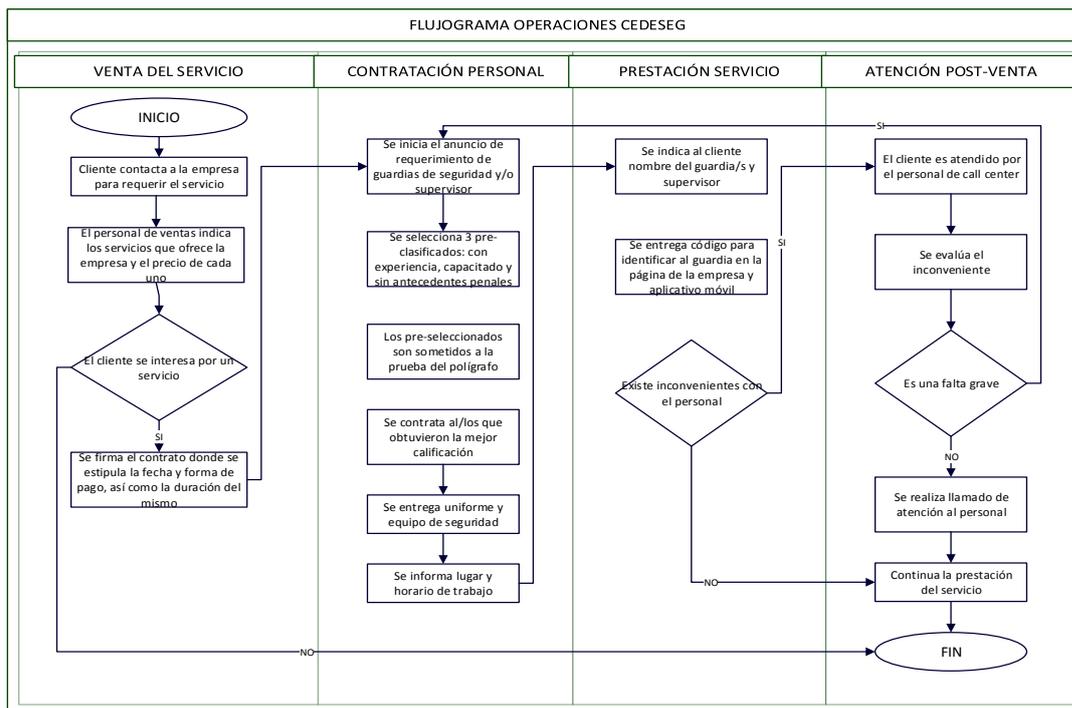


Figura 8. Flujograma de operaciones CEDESEG

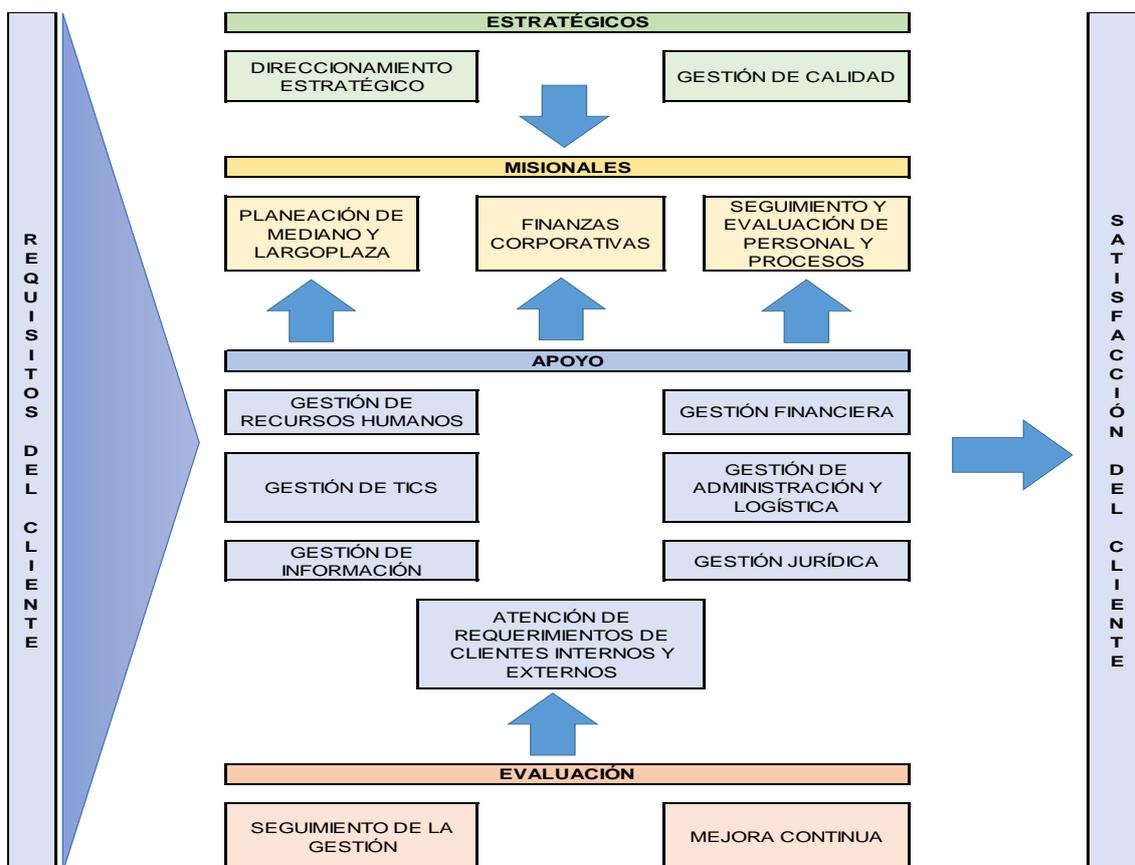


Figura 9. Mapa de procesos

6.2.1.4 Cadena de valor

En el caso de la empresa CEDESEG la cadena de valor se constituye así:

Actividades primarias: inicia con la ubicación del guardia de seguridad contratado luego de aprobar el proceso de selección de personal, que incluye el sometimiento a la prueba del polígrafo por parte de una empresa externa, quien se encontrará a cargo del cuidado y resguardo de la propiedad privada y personas del conjunto habitacional que ha contratado los servicios de la empresa, durante el tiempo estipulado en el contrato. En caso de presentarse una emergencia o intención de atentado ante la propiedad privada este deberá brindar una respuesta rápida y eficiente. Para comprobar que el guardia realice adecuadamente sus funciones este será controlado por un supervisor y monitoreado por las cámaras de seguridad instaladas en la caseta.

La publicidad del servicio se realizará por medio del volanteo y campañas publicitarias en las redes sociales, así como también los consumidores tendrán a su disposición una página web donde encontrarán información sobre la empresa y formas de contacto. La promoción que podrán recibir los clientes será de 1 mes gratis por la firma del contrato de un año del servicio. Además, se ofrecerá un servicio post-venta, creando para ello un aplicativo móvil donde los clientes pueden reportar los inconvenientes con el personal de seguridad, o contactarse directamente con el personal de call center. Así mismo desde el aplicativo móvil y página web institucional con el código entregado, los clientes podrán revisar y corroborar la información de la hoja de vida del guardia asignado a su conjunto habitacional.

Actividades de soporte: la empresa contará con una oficina ubicada en una zona céntrica tanto para el personal como para los clientes, así mismo dispondrá de una estructura orgánica en la que se define los diferentes departamentos de la organización, de modo que las actividades se encuentren claramente definidas. El personal de seguridad es sometido a un riguroso proceso de selección de modo que la empresa cuenta con personal calificado y

confiable. Para la prestación del servicio se adquiere sistemas de cámaras de vigilancia, mismos que se ubican en la caseta del guardia, además de equipos de comunicación como woki-toki. La compra de los diferentes insumos se realiza a los proveedores locales que oferten la mejor calidad al mejor precio.

Por tanto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva de valor o diferenciación, puesto que se ofertará un servicio único en el mercado (proceso de selección personal de seguridad) que es apreciado por los clientes (95%) y lo distingue de su competencia (G4S Secure Solution Ecuador, IC Servicios de Seguridad y Vaserum).



Figura 10. Cadena de valor CEDESEG

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de CEDESEG ha sido planteada con la intención de mejorar los procesos que manejan actualmente los competidores principales de la empresa: G4S Secure Solution Ecuador, IC Servicios de Seguridad y Vaserum, quienes mantienen un procesamiento retardado de las quejas de los clientes, debido a que para ser atendidos deben pasar por al menos tres filtros, antes de darles una solución, puesto que estas organizaciones buscan ganar tiempo para poder ubicar a un nuevo guardia.

Además, que para poder cubrir con urgencia los puestos vacantes no realizan una adecuada verificación de la información que entregan los postulantes al cargo, provocando la contratación de personas con antecedentes penales o despedidas de sus antiguas empresas por incumplimiento de las normas y políticas de la organización. Así como por no contar con supervisores que vigilen a los guardias en sus puestos de trabajo, sino que únicamente se manejan en base a los reportes de los clientes.

La empresa CEDESEG se constituirá como una sociedad Anónima, conformada por dos socios, quienes se encargarán de la administración y dirección de la entidad. Como estructura empresarial se define el modelo vertical, mismo que ayude a garantizar la funcionalidad, intercambio y adaptación de la empresa, contribuyendo a la interacción entre los colaboradores de la compañía. Para la constitución y puesta en marcha de la empresa se requieren realizar los siguientes gastos:

Tabla 17. Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	\$ 500,00
DEPOSITO CONSTITUCION	\$ 400,00
NOTARIA	\$ 60,00
REGISTRO MERCANTIL	\$ 50,00
MUNICIPIO	\$ 50,00
PERMISO BOMBEROS	\$ 200,00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	\$ 120,00
TOTAL	\$ 1.380,00

6.3.1 Diseño organizacional

Considerando el proceso de operaciones de la empresa, CEDESEG tendrá la siguiente estructura organizacional.

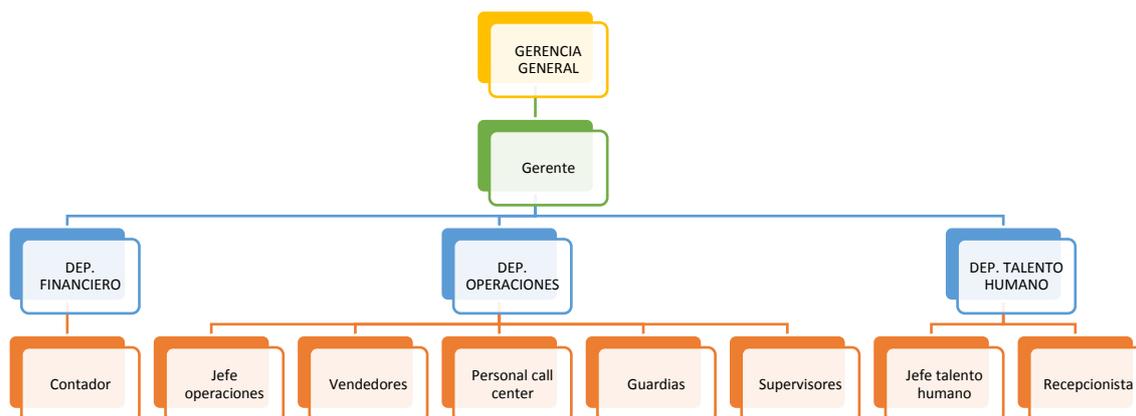


Figura 11. Organigrama CEDESEG

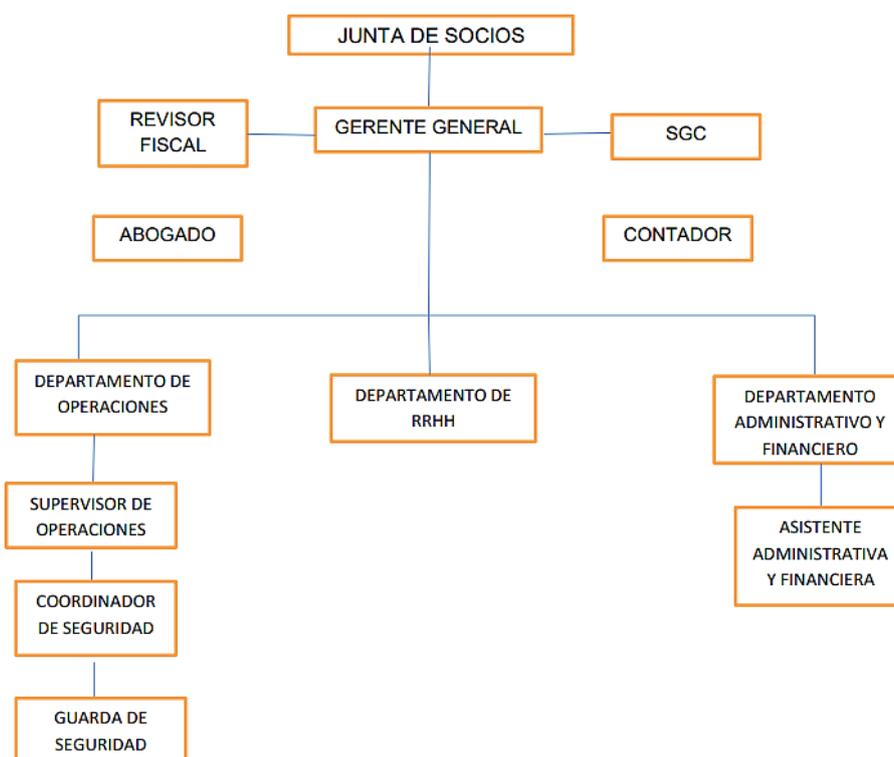


Figura 12. Organigrama empresa competencia Grunseg

Como se puede observar en las dos figuras anteriores, se puede observar la relación y diferencias entre la estructura propuesta para la empresa CEDESEG vs una empresa de la competencia, misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito DM. Por tanto, se puede confirmar que la estructura propuesta para la nueva empresa es la idónea.

6.3.1.1 Funciones del personal

En la siguiente tabla se presentan las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, de acuerdo con la estructura organizacional de CEDESEG

Tabla 18. Funciones del personal

DEPARTAMENTO	Gerencia General
Cargo	Gerente General
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos, metas específicas y generales que tiene la empresa. • Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa para poder conocer el funcionamiento y el camino que toma enfocada al cumplimiento de sus objetivos. • Controlar los recursos que la empresa posee para la realización de sus actividades.
DEPARTAMENTO	Operaciones
Cargo	Jefe de operaciones
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar oportunamente las actividades realizadas por los guardias y supervisores • Gestionar reclamos de los clientes • Controlar las ventas realizadas por los vendedores a sus cargos. • Establecer conjuntamente con el gerente general y vendedores los requerimientos de personal e insumos • Proponer estrategias de marketing y ventas
Cargo	Vendedor
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente • Contribuir activamente en la solución de problemas en esta área. • Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa • Brindar asesoría a clientes de acuerdo a sus necesidades
Cargo	Call center
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con el cliente • Gestión Post venta • Ingresar y dar seguimiento a reclamos de clientes • Brindar asesoría a clientes de acuerdo a sus necesidades
Cargo	Guardia
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de la propiedad privada y personal del conjunto habitacional • Mantenerse alerta ante emergencias y atentados contra la propiedad privada y personal del conjunto • Reportar a la Policía y supervisor hechos sospechosos
Cargo	Supervisor guardias
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar control de horario de inicio y salida de los guardias • Controlar que se encuentren en su puesto de trabajo • Emitir reportes al jefe de operaciones • Brindar asesoría a clientes en caso de reclamos
DEPARTAMENTO	Talento Humano
Cargo	Jefe de talento humano
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y contratar al personal • Elaboración de nómina • Gestionar la nómina de la empresa • Emitir llamados de atención a empleados o despidos
Cargo	Recepcionista

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes física y telefónicamente • Atender los requerimientos de los jefes de departamento y gerente general • Realizar llamadas para cobros a clientes • Manejar el archivo
DEPARTAMENTO	Financiero
Cargo	Contador
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar registros contables para determinar los costos y presupuestos. • Diseñar y establecer los sistemas de contabilidad. • Mantener un adecuado sistema de control interno de la contabilidad. • Realizar declaraciones de impuestos respectivas • Realizar pago de nómina • Controlar el pago del servicio por parte de clientes • Emitir las facturas de venta y contratos con clientes.

Los sueldos del personal requerido por la empresa serán los que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 19. Sueldos empleados

No.	CARGO	SUELDO BASE	RECARGO NOCTURNO	HORAS EXTRAS	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES
1	Gerente General	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 32,17	\$ 33,33
2	Jefe de Operaciones	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ 750,00	\$ 91,13	\$ 62,50	\$ 32,17	\$ 31,25
3	Contador	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 58,33	\$ 32,17	\$ 29,17
4	Jefe Talento Humano	\$ 650,00	\$ -	\$ -	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 32,17	\$ 27,08
5	Recepcionista	\$ 450,00	\$ -	\$ -	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 32,17	\$ 18,75
6	Guardias	\$ 386,00	\$ 117,00	\$ 117,00	\$ 620,00	\$ 75,33	\$ 51,67	\$ 32,17	\$ 25,83
7	Supervisores	\$ 400,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 32,17	\$ 27,08
8	Vendedor	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67
9	Call center	\$ 400,00	\$ -	\$ 120,00	\$ 520,00	\$ 63,18	\$ 43,33	\$ 32,17	\$ 21,67
TOTAL MES		\$ 4.936,00	\$ 242,00	\$ 362,00	\$ 5.540,00	\$ 673,11	\$ 461,67	\$ 289,50	\$ 230,83
TOTAL AÑO 1		\$59.232,00	\$ 2.904,00	\$ 4.344,00	\$66.480,00	\$ 8.077,32	\$ 5.540,00	\$ 3.474,00	\$ 2.770,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección anual de la cantidad de contratos conseguidos por la empresa tanto en servicios de guardianía de 12 y 24 horas, se consideró la tasa de crecimiento de la industria (6%), en tanto que para la proyección de los precios se tomó en cuenta la inflación anual del 2017 (1.2%). En cuanto a la política de crédito y cobranza se estableció un pago de 50% al contado y 50% a crédito de 30 días de plazo.

Tabla 20. Proyección ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de venta 12 HORAS	200	212	225	239	253
Cantidad proyectada de ventas 24 HORAS	390	413	438	464	492
Precio 12 horas	\$ 1.500,00	\$ 1.518,00	\$ 1.536,22	\$ 1.554,65	\$ 1.573,31
Precio 24 horas	\$ 2.750,00	\$ 2.783,00	\$ 2.816,40	\$ 2.850,19	\$ 2.884,40
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 1.372.500,00	\$ 1.471.195,00	\$ 1.579.230,05	\$ 1.694.050,93	\$ 1.817.168,89

En cuanto al pago a de los proveedores de la empresa, las compras se realizarán 100% a crédito y se deberán pagar a un plazo de 30 días. Para la proyección de los costos y gastos se ha contemplado a la inflación (1.2%) como porcentaje de incremento de los precios.

En el caso de los chalecos antibalas y armas se ha considerado la compra progresiva de los mismos, es decir, no se entregará a todo el personal, sino que estos serán entregados primordialmente a los guardias que trabajan en el horario nocturno y que cuenten con permiso para portar armas.

Tabla 21. Proyección costos

<i>Materia prima directa</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uniformes	\$ 29.500,00	\$ 25.064,48	\$ 26.545,92	\$ 28.147,36	\$ 29.828,80
Woki toki	\$ 26.550,00	\$ 28.197,54	\$ 29.864,16	\$ 31.665,78	\$ 33.557,40
Chaleco antibalas	\$ 28.008,00	\$ 28.036,01	\$ 28.036,01	\$ 32.708,68	\$ 32.708,68
<i>Materia prima indirecta</i>					
Cámara seguridad	\$ 29.500,00	\$ 31.330,60	\$ 33.182,40	\$ 35.184,20	\$ 37.286,00
Revolver 9mm y balas	\$ 120.000,00	\$ 240.240,00	\$ 360.360,00	\$ 480.480,00	\$ 600.600,00

Tabla 22. Proyección gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	180,00	182,16	184,35	186,56	188,80
Mantenimiento y reparaciones	600,00	607,20	614,49	621,86	629,32
Servicios básicos	1.800,00	1.821,60	1.843,46	1.865,58	1.887,97
Gasto arriendo	5.400,00	5.464,80	5.530,38	5.596,74	5.663,90
Publicidad	9.970,00	10.089,64	10.210,72	10.333,24	10.457,24
Gastos de Constitución	1.380,00	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	19.330,00	18.165,40	18.383,39	18.603,98	18.827,23

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será de \$119.554,55 dentro de la cual se contempla la adquisición de la propiedad, planta y equipo, la compra de 2 software: uno contable y otro operativo; y, el capital de trabajo, mismo que se calculó empleando el método contable.

Tabla 23. Inversión inicial

Inversiones PPE	15.100,00
Inversiones Intangibles	3.000,00
Capital de Trabajo	<u>101.454,55</u>
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	<u>119.554,55</u>

La estructura del capital se compone de un 30% de recursos propios y el 70% a través de un préstamo a una entidad bancaria, a una tasa de interés anual de 11,40% a un plazo de 5 años, pagándose en 60 cuotas mensuales de \$1.840,52

Tabla 24. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	30,00%	35.866,36
Deuda L/P	70,00%	83.688,18
Razón Deuda Capi	2,333333333	

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

En el primer año de operaciones la empresa CEDESEG presenta un margen bruto de 40,79%, un margen operacional de 35,61% y una rentabilidad neta de 23,17%. En tanto que para los años siguientes se muestra una disminución de las ganancias como producto de la inversión de la empresa en más chalecos y armas para los guardias de seguridad (implementos que tienen costos altos y requieren del cumplimiento de ciertos trámites para su adquisición) esto debido a que es objetivo de la organización que todos sus empleados cuenten con el permiso de portar armas, así como los implementos de seguridad que garanticen su integridad en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 25. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	1.372.500,00	1.471.195,00	1.564.602,60	1.662.873,49	1.767.282,52
(-) Costo de los productos vendidos	812.646,15	1.021.222,80	1.149.432,49	1.374.265,70	1.553.639,57
(=) UTILIDAD BRUTA	559.853,85	449.972,20	415.170,11	288.607,79	213.642,95
(-) Gastos sueldos	50.364,30	54.335,71	53.530,78	55.601,00	56.245,05
(-) Gastos generales	18.730,00	17.558,20	17.768,90	17.982,12	18.197,91
(-) Gastos de depreciación	1.465,50	1.465,50	1.465,50	1.353,50	1.465,50
(-) Gastos de amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	488.694,05	376.012,79	341.804,92	213.071,17	137.134,50
(-) Gastos de intereses	8.945,84	7.352,44	5.565,83	3.562,58	1.316,41
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	479.748,21	368.660,35	336.239,09	209.508,60	135.818,09
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	71.962,23	55.299,05	50.435,86	31.426,29	20.372,71
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	407.785,98	313.361,29	285.803,23	178.082,31	115.445,38
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	89.712,92	68.939,48	62.876,71	39.178,11	25.397,98
(=) UTILIDAD NETA	318.073,06	244.421,81	222.926,52	138.904,20	90.047,39

Tabla 26. Estado Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	119.554,55	465.719,53	694.964,74	894.730,93	1.023.452,36	1.101.808,63
<i>Corrientes</i>	<i>101.454,55</i>	<i>451.575,03</i>	<i>682.885,74</i>	<i>884.717,43</i>	<i>1.011.360,36</i>	<i>1.091.782,13</i>
Efectivo	101.454,55	361.725,03	597.871,24	785.837,88	898.595,35	962.832,76
Cuentas por Cobrar	-	76.500,00	62.364,50	66.079,55	69.815,01	75.749,37
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	13.350,00	22.650,00	32.800,00	42.950,00	53.200,00
<i>No Corrientes</i>	<i>18.100,00</i>	<i>14.144,50</i>	<i>12.079,00</i>	<i>10.013,50</i>	<i>12.092,00</i>	<i>10.026,50</i>
Propiedad, Planta y Equipo	15.100,00	13.210,00	13.210,00	13.210,00	13.210,00	13.210,00
Depreciación acumulada	-	1.465,50	2.931,00	4.396,50	1.718,00	3.183,50
Intangibles	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada	-	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
PASIVOS	83.688,18	113.670,10	98.493,50	91.433,17	80.018,40	68.327,28
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>43.122,34</i>	<i>42.679,55</i>	<i>52.139,64</i>	<i>59.248,55</i>	<i>68.327,28</i>
Cuentas por pagar proveedor	-	21.379,00	29.489,00	39.894,00	50.688,00	61.363,00
Sueldos por pagar	-	1.672,67	2.444,67	2.444,67	2.444,67	2.444,67
Impuestos por pagar	-	20.070,67	10.745,88	9.800,98	6.115,88	4.519,61
<i>No Corrientes</i>	<i>83.688,18</i>	<i>70.547,77</i>	<i>55.813,95</i>	<i>39.293,53</i>	<i>20.769,85</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	83.688,18	70.547,77	55.813,95	39.293,53	20.769,85	-
PATRIMONIO	35.866,36	353.939,43	598.361,24	821.287,75	960.191,96	1.050.239,35
Capital	35.866,36	35.866,36	35.866,36	35.866,36	35.866,36	35.866,36
Utilidades retenidas	-	318.073,06	562.494,87	785.421,39	924.325,59	1.014.372,99

Debido a que CEDESEG brinda a los habitantes de los conjuntos residenciales ubicados en la ciudad de Quito un servicio de guardianía privada, no dispone de inventarios de productos terminados ni de materia prima, ya que, en el caso de los uniformes, estos son implementos personales que no se vuelven a reutilizar por otros trabajadores.

Como producto del crecimiento de las ventas se evidencia también un aumento del activo corriente de la empresa, en tanto que en el caso de la propiedad, planta y equipo en el cuarto año se muestra un aumento debido a la reinversión en equipo de cómputo a causa de que en el tercer año cumple con su tiempo de vida útil. Así mismo en el quinto año desaparece la deuda adquirida con la entidad privada, puesto que se cumple con el plazo de pago.

Tabla 27. Estado Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	273.410,90	250.880,02	220.587,06	134.081,15	85.007,26
Utilidad Neta	318.073,06	244.421,81	222.926,52	138.904,20	90.047,39
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	1.465,50	1.465,50	1.465,50	1.353,50	1.465,50
+ Amortización	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
- Δ CxC	(76.500,00)	14.135,50	(3.715,05)	(3.735,45)	(5.934,36)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	(13.350,00)	(9.300,00)	(10.150,00)	(10.150,00)	(10.250,00)
+ Δ CxP PROVEEDORES	21.379,00	8.110,00	10.405,00	10.794,00	10.675,00
+ Δ Sueldos por pagar	1.672,67	772,00	-	-	-
+ Δ Impuestos	20.070,67	(9.324,79)	(944,91)	(3.685,09)	(1.596,27)
Actividades de Inversión	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
Actividades de Financiamiento	(13.140,41)	(14.733,81)	(16.520,42)	(18.523,68)	(20.769,85)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(13.140,41)	(14.733,81)	(16.520,42)	(18.523,68)	(20.769,85)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	260.270,48	236.146,21	187.966,64	112.757,47	64.237,41
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	101.454,55	361.725,03	597.871,24	785.837,88	898.595,35
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	361.725,03	597.871,24	785.837,88	898.595,35	962.832,76

El Estado de Flujo de Efectivo y Caja de CEDESEG muestra que la empresa dispondrá del dinero suficiente para cubrir con sus obligaciones con terceros (proveedores, trabajadores, SRI) que le permitan operar con normalidad, sin que sea necesario acceder a nuevo financiamiento para continuar en funcionamiento.

Tabla 28. Estado Flujo de Caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 488.694,05	\$ 376.012,79	\$ 341.804,92	\$ 213.071,17	\$ 137.134,50
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 1.465,50	\$ 1.465,50	\$ 1.465,50	\$ 1.353,50	\$ 1.465,50
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 71.962,23	\$ 55.299,05	\$ 50.435,86	\$ 31.426,29	\$ 20.372,71
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 89.712,92	\$ 68.939,48	\$ 62.876,71	\$ 39.178,11	\$ 25.397,98
(-) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 326.069,66	\$ 251.361,98	\$ 228.682,16	\$ 143.219,69	\$ 92.985,67
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (101.454,55)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (306.998,15)	\$ (231.753,50)	\$ (192.371,59)	\$ (119.534,02)	\$ (71.343,04)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.023.454,85
(-) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (101.454,55)	\$ (306.998,15)	\$ (231.753,50)	\$ (192.371,59)	\$ (119.534,02)	\$ 952.111,80
INVERSIONES	\$ (18.100,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.532,06
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (18.100,00)	\$ -	\$ -	\$ (16.100,00)	\$ (2.800,00)	\$ 2.532,06
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (119.554,55)	\$ 19.071,51	\$ 19.608,48	\$ 20.210,57	\$ 20.885,67	\$ 1.047.629,53

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 29. Flujo de Caja del Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(119.554,55)	19.071,51	19.608,48	20.210,57	20.885,67	1.047.629,53
(+) Préstamo	83.688,18	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés	-	(8.945,84)	(7.352,44)	(5.565,83)	(3.562,58)	(1.316,41)
(-) Amortización del capital	-	(13.140,41)	(14.733,81)	(16.520,42)	(18.523,68)	(20.769,85)
(+) Escudo Fiscal	-	3.014,75	2.477,77	1.875,69	1.200,59	443,63
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(35.866,36)	0,00	0,00	(0,00)	0,00	1.025.986,90

Tabla 30. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,15%	Precio S&P 500	
Rendimiento del Mercado	6,18%	Hoy	2.626,50
Beta	1,90	Hace 5 Años	1.271,87
Beta Apalancada	4,20	https://finance.yahoo.com/quote/KTOS?p=KTOS&.tsrc=fin-srch	
Riesgo País	7,35%	TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de Impuestos	22,00%	WACC	15,67%
Participación Trabajadores	15%	CAPM	34,45%
Escudo Fiscal	33,70%		
Razón Deuda/Capital	2,33		
Costo Deuda Actual	11,50%		

Tabla 31. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$442.212,88	VAN	\$197.662,57
IR	4,70	IR	6,51
TIR	62,43%	TIR	95,56%

Para el cálculo del VAN del proyecto se empleó el WACC, en tanto que para obtener el VAN del inversionista se utilizó el CAPM, tasas de descuento calculadas a partir de los datos presentados en la Tabla 30.

Como se muestra en la Tabla 31 el proyecto es viable en general, ya que presenta un VAN DE \$442.212,88 y una TIR de 62,43%, por lo que también es rentable. Así mismo para los inversionistas el proyecto es viable y rentable, obteniéndose un VAN de \$197.662,57 y una TIR de 95,56%.

7.5 Índices financieros

Al comparar los índices financieros de la empresa CEDESEG con los de la industria N801: Actividades de Seguridad Privada se evidencia que la organización presenta una adecuada gestión financiera y operativa a lo largo del periodo, ya que muestra una liquidez superior a la del promedio de la industria (4,32). La rentabilidad de CEDESEG es durante el primer año superior a la de la industria, la cual se ve disminuida en los años siguientes como efecto de la compra de materiales e insumos para brindar el servicio a los clientes.

Tabla 32. Índices financieros

<i>Razones de liquidez</i>		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	<i>Industria</i>
Razón circulante	veces	10,47	16,00	16,97	17,07	15,98	4,3261
<i>Razones de apalancamiento</i>							
Razón de deuda a capital	veces	0,32	0,16	0,11	0,08	0,07	2,1097
Cobertura del efectivo	veces	53,79	50,34	60,67	59,19	104,29	4,2011
<i>Razones de actividad</i>							
Período de cuentas por cobrar	días	20,34	15,47	15,42	15,32	15,64	23,67
Período de cuentas por pagar	días	9,60	10,34	12,67	13,46	14,42	3,7866
<i>Razones de rentabilidad</i>							
Margen de utilidad	%	0,23	0,17	0,14	0,08	0,05	0,0767
ROA	%	0,68	0,35	0,25	0,14	0,08	0,2132
ROE	%	0,90	0,41	0,27	0,14	0,09	0,448

Para mejorar los indicadores financieros de la empresa, se pueden buscar llegar a convenios con los proveedores, sobre todo de los uniformes de modo que se pueda conseguir precios más bajos y con la misma calidad, a cambio la empresa podría ofrecerles exclusividad por 2 años.

Otro mecanismo que podría emplear la empresa es realizar una publicidad más intensa, durante los primeros seis meses de funcionamiento, a través de las redes sociales, de modo que se capte la atención de un mayor número de clientes potenciales, que se conviertan en una venta segura. Ofreciendo a estos usuarios la posibilidad de acceder a un descuento si contratan el servicio por el año completo.

Así también, se puede contratar a una empresa de asesoría contable para llevar la contabilidad de la empresa, de modo que se reduzca este gasto. Así mismo, inicialmente se podría buscar una oficina más barata en el mismo sector, la cual no requiera de muchas adecuaciones para iniciar las operaciones de CEDESEG.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Este proyecto propone la creación de una empresa de seguridad privada que garantice la confianza y seguridad de sus clientes mediante el uso del polígrafo como parte de su proceso de selección, mismo que luego de su desarrollo, permite evidenciar que los objetivos trazados son, sin duda totalmente alcanzables.

El análisis del macro y micro entorno han permitido identificar las respectivas oportunidades y amenazas de las cuales deben estar prevenidos oportunamente los nuevo directivos de la empresa, acerca de esta evidencia se debe indicar que pese a que existen en el mercado muchas empresas de la competencia, la nueva propuesta de la empresa CEDESEG garantiza que sus clientes serán satisfechos en su necesidad de obtener la seguridad que requieren mediante guardias confiables y seguros, así como por medio de la utilización de tecnología de punta que permitirá crear fuertes lazos de permanente comunicación con los clientes y de control para el personal.

Al ofertar este servicio de seguridad privada mejorada a los habitantes de los conjuntos habitacionales de la ciudad de Quito, se obtuvo una aceptación del 95% por parte del público objetivo, y del 85% en el caso de quienes ya contaban con un servicio de seguridad privada contratado al momento de realizar la encuesta. Además, los consumidores indicaron encontrarse interesados en que se les oferte 2 tipos de servicios uno de 24 horas, es decir, guardianía permanente y otro de 12 horas, solo por las noches. Así mismo, por garantizarles personal capacitado, con experiencia, sin antecedentes penales, que haya superado la prueba del polígrafo, el público se encontró dispuesto en cancelar un precio entre \$1500 a \$3000 por el servicio ofertado.

Para mejorar el servicio prestado, CEDESEG se planteó la contratación de 8 personas para el área administrativa y de ventas, de las cuales el jefe de operaciones, jefe de talento humano y personal de call center se encuentran

encargados directamente de velar por la eficiencia del servicio entregado por parte de los guardias de seguridad a los habitantes de los conjuntos residenciales que contratan los servicios de CEDESEG, quienes a su vez se encuentran a cargo de un supervisor quien es el enlace entre los guardias y la empresa, y entre los clientes y la empresa. De modo que se mejora el proceso de operaciones que mantiene actualmente la competencia directa de la organización.

Finalmente, al realizar la evaluación financiera del proyecto se determinó la viabilidad de éste con un VAN de \$442.212,88 y una TIR de 62,43% que el mismo es viable y rentable de llevarse a cabo, puesto que generará para sus inversionistas ganancias superiores a las esperadas. Así como tendrá un desenvolvimiento operativo y financiero mejor al del promedio de la industria. De igual manera, los proveedores y trabajadores de CEDESEG podrán recibir sus pagos respectivos en los tiempos acordados, de modo que no se presenten inconvenientes y se puedan realizar las actividades previstas con normalidad.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. J. (2017, Septiembre 24). *María José Aguirre: Cifras de Fiscalía no reflejan realidad de la delincuencia*. Retrieved from El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/24/nota/6396355/cifras-fiscalia-no-reflejan-realidad-delincuencia>
- Aguirre, P. (2018, Septiembre 5). *Implosión de la institucionalidad y clausura democrática: El Ecuador de Lenín Moreno*. Retrieved from Telesur: <https://www.telesurtv.net/opinion/Implosion-de-la-institucionalidad-y-clausura-democratica-El-Ecuador-de-Lenin-Moreno-20180905-0029.html>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Retrieved from https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2017, Marzo). *Cuentas Cantonales Anuales*. Retrieved from BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas Económicas*. Retrieved from BCE: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi72rzqm4PWAhWE6iYKHcc3D4IQFggMAA&url=https%3A%2F%2Fcontenido.bce.fin.ec%2Fdocumentos%2FEstadisticas%2FSectorReal%2FPrevisiones%2FPIB%2FPrevAnual2.xlsx&usg=AFQjCN>
- Banco Central del Ecuador. (2018, Junio). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Retrieved from BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062018.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018, Mayo). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Retrieved from BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro052018.pdf>

- Banco Mundial. (2017). *Crecimiento de la población (% anual)*. Retrieved from Ecuador:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2013&locations=EC&start=2000>
- Cámara de la Industria de la Construcción. (2017). *Datos de Proyectos de Viviendas en la ciudad de Quito*. Retrieved from CAMICON:
<http://www.camicon.ec/>
- Camuñas, M. (2017, Octubre 19). *8 técnicas de marketing agresivo para tu negocio*. Retrieved from
https://blog.mailrelay.com/es/2017/10/19/marketing-agresivo/?utm_campaign=crowdfire&utm_content=crowdfire&utm_medium=social&utm_source=twitter
- Carvajal, A. M. (2017, Noviembre 12). *Más viviendas se levantan en tres zonas del norte y sur de Quito*. Retrieved from El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/viviendas-construccion-norte-sur-quito.html>
- CEDATOS. (2011, Abril). *La inseguridad en el Ecuador*. Retrieved from
http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
- Congreso Nacional. (2003, Julio 22). *Ley de Vigilancia y Seguridad Privada*. Retrieved from Registro Oficial 130:
<https://controlarmas.cffaa.mil.ec/wp-content/uploads/sites/13/2016/08/LEY-DE-VIGILANCIA-Y-SEGURIDAD-PRIVADA.pdf>
- El Telégrafo. (2018, Julio 21). *804 empresas de seguridad serán inspeccionadas*. Retrieved from
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-seguridad-inspeccion-ecuador>
- El Comercio. (2016, Junio 6). *¿Cómo puede controlar la seguridad de su casa desde el celular?* Retrieved from
<http://www.elcomercio.com/actualidad/controlar-seguridad-evitar-robos-casa.html>

- El Comercio. (2016, Noviembre 24). *Ecuador ocupa el puesto 79 en el índice internacional de seguridad*. Retrieved from [http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-puesto79-
indiceinternacionalseguridad-investigacion.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-puesto79-indiceinternacionalseguridad-investigacion.html)
- El Comercio. (2017, Agosto 9). *La Policía y las compañías de seguridad privada revisan procedimientos*. Retrieved from [http://www.elcomercio.com/actualidad/policia-companias-seguridad-
privada-procedimientos.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/policia-companias-seguridad-privada-procedimientos.html)
- El Tiempo. (2016, Octubre 28). *Se analizaron perfiles y comportamiento del consumidor*. Retrieved from <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/401303>
- El Universo. (2017, Agosto 15). *Lenín Moreno conoció la crítica situación del sector petrolero de Ecuador*. Retrieved from [https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/15/nota/6331483/lenin-
moreno-pide-trabajadores-refineria-que-denunien](https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/15/nota/6331483/lenin-moreno-pide-trabajadores-refineria-que-denunien)
- Iborra, M., Dasí, Á., Dols, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved Mayo 4, 2017, from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-
content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf)
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-
inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconom
ico/111220_NSE_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2018, Agosto). *Estadísticas de Seguridad Integral*. Retrieved from *Delitos de mayor connotación*: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/justicia-y-crimen/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017, Marzo 12). *Compendio Estadístico*. Retrieved from INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-
inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-
2016/Compendio%202016%20DIGITAL.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2016/Compendio%202016%20DIGITAL.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from INEC: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Retrieved from INEC: http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018, Septiembre). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Retrieved from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Proyecciones Poblacionales*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018, Septiembre). *Variaciones Anuales Nacionales y por Ciudades*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Motta, M. (2018). *Política de Competencia: Teoría y Práctica*. México DF: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana. (2014). *Informe de Seguridad Ciudadana*. Retrieved from Alcaldía Metropolitana de Quito DM: <file:///C:/Users/Ing.%20Catherine%20E/Downloads/18vo%20Informe%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202013.pdf>
- Ortiz, S. (2017, Julio). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Compañía de Vigilancia y Seguridad Andino AVISEP CIA LTDA*. Retrieved from Universidad Central del Ecuador:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>

Policía Nacional del Ecuador. (2018). *Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada*. Retrieved from <http://www.policiaecuador.gob.ec/cosp-igpn/>

Policía Nacional del Ecuador. (2018, Marzo 15). *Una reducción del menos el 22% en los delitos alcanza la Zona 8 en el 2018 comparado a lo sucedido en el 2017*. Retrieved from Policía Nacional: <http://www.policiaecuador.gob.ec/una-reduccion-del-menos-el-22-en-los-delitos-alcanza-la-zona-8-en-el-2018-comparado-a-lo-sucedido-en-el-2017/>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.

Radio Pública. (2018, Julio 21). *La seguridad privada, un sector con problemáticas a resolver*. Retrieved from <https://www.publicafm.ec/noticias/actualidad/1/seguridad-privada-trabajo-ecuador-ministerios>

Revista Líderes. (2013). *El sector mueve unos 500 USD millones*. Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mueve-usd-500-millones.html>

Revista Líderes. (2016). *Los negocios que se activan por la inseguridad*. Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/negocios-activan-inseguridad.html>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017, Septiembre 22). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Retrieved from Toda una Vida: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Superintendencia de Compañías. (2017). *Directorio de Compañías*. Retrieved from

http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_param.zul

Superintendencia de Compañías. (2017). *Estudios Sectoriales: Mi Pymes y Grandes Empresas*. Retrieved from Investigación y Estudios:

[http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-](http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-)
9818-

f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

ANEXOS

Anexo 1. Correlaciones

		Datos Demográficos - Edad	¿Desearía usted que el guardia de su domicilio y/o trabajo tenga que pasar por la prueba del polígrafo y así contar con este servicio?
Datos Demográficos 2	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,041 ,761
	N	58	58
¿Desearía usted que el guardia de su domicilio y/o trabajo tenga	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,041 ,761	1
	N	58	58

	¿Cree usted que el polígrafo utilizado por un profesional, puede ser una buena herramienta de control y seguridad?	Datos Demográficos - Edad	Datos Demográficos - Nivel de Instrucción	Datos Demográficos - Sector de Domicilio	Datos Demográficos - Tipo de Vivienda	
¿Cree usted que el polígrafo utilizado por un	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	-,007 ,961	,061 ,650	-,151 ,259	-,025 ,855
	N	58	58	58	58	
Datos Demográficos 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,007 ,961	1	-,035 ,795	-,281* ,033	,051 ,703
	N	58	58	58	58	
Datos Demográficos 3	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,061 ,650	-,035 ,795	1	,063 ,637	-,453** ,000
	N	58	58	58	58	
Datos Demográficos 6	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,151 ,259	-,281* ,033	,063 ,637	1	-,356** ,006
	N	58	58	58	58	
Datos Demográficos 7	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,025 ,855	,051 ,703	-,453** ,000	-,356** ,006	1
	N	58	58	58	58	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

	¿En su domicilio (Conjunto, condominio o individual) y/o trabajo dispone de servicio de seguridad por medio de un guardia?	Datos Demográficos - Género	Datos Demográficos - Edad	Datos Demográficos - Sector donde Vive	Datos Demográficos - Tipo de vivienda	
¿En su domicilio (Conjunto, condominio o individual) y/o	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	-,169	,026	-,175	,434**
			,204	,848	,189	,001
	N	58	58	58	58	58
Datos Demográficos 1	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,169	1	,140	-,281*	,051
		,204	,293	,033	,703	
	N	58	58	58	58	58
Datos Demográficos 2	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,026	,140	1	-,079	-,122
		,848	,293	,553	,363	
	N	58	58	58	58	58
Datos Demográficos 6	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,175	-,281*	-,079	1	-,356**
		,189	,033	,553	,006	
	N	58	58	58	58	58
Datos Demográficos 7	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,434**	,051	-,122	-,356**	1
		,001	,703	,363	,006	
	N	58	58	58	58	58

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

	¿Considera que las empresas de seguridad privada del mercado ofrecen un buen servicio de seguridad actualmente?	¿Desearía usted que el guardia de su domicilio y/o trabajo tenga que pasar por la prueba del polígrafo y así contar con este servicio?	¿Cree usted que el polígrafo utilizado por un profesional, puede ser una buena herramienta de control y seguridad?	¿De existir una empresa de seguridad privada que ofrezca a sus clientes personal totalmente confiable, mediante el paso obligatorio por el polígrafo antes de ser contratado. Contrataría sus servicios?	
¿Considera que las empresas de seguridad privada del	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	-,103	-,020	-,103
			,444	,884	,444
	N	58	58	58	58
¿Desearía usted que el guardia de su domicilio y/o trabajo tenga	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,103	1	,383**	,648**
		,444	,003	,003	,000
	N	58	58	58	58
¿Cree usted que el polígrafo utilizado por un	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,020	,383**	1	,383**
		,884	,003	,003	,003
	N	58	58	58	58
¿De existir una empresa de seguridad privada que ofrezca a	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,103	,648**	,383**	1
		,444	,000	,003	
	N	58	58	58	58

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Anexo 2. Cuestionario Entrevistas

Entrevista a Experto Poligrafista

Objetivo: Obtener información relevante acerca de la importancia de utilizar el polígrafo a fin de garantizar un personal confiable al mercado de una empresa de servicios de seguridad privada.

Preguntas:

1. ¿Cómo nace su afinidad por ser un experto en poligrafía?
2. ¿Cuáles considera usted que son las mayores virtudes al usar un polígrafo y por qué?
3. ¿Cuál es la posición de la ley ecuatoriana acerca del uso del polígrafo en general?
4. Dentro de su experiencia ¿Conoce usted cómo utilizan el polígrafo en el resto de países de la región? Sólo como herramienta policial o también cómo herramienta comercial de control de personal para empresas en general?
5. ¿Considera usted que el polígrafo es una buena herramienta de control de seguridad y confiabilidad en el personal de una empresa?
6. A su criterio ¿Cuáles son los mejores usos de un polígrafo a fin de optimizar su adquisición?
7. ¿Puede compartir alguna experiencia importante acerca del uso del polígrafo como uso para personal de una empresa privada o pública?
8. ¿Considera que existe a futuro un incremento en la utilización del polígrafo y por ende un futuro comercial en este tipo de actividad tanto en empresas privadas o públicas? Por qué?

Entrevista a Propietario de empresa de seguridad privada

Objetivo: Obtener información relevante acerca de los servicios que presta en la actualidad una empresa de seguridad privada, así como conocer cuáles han sido y son sus principales necesidades de parte de sus clientes.

Preguntas:

1. ¿Puede comentarnos por favor un poco acerca de la historia de su empresa?
2. ¿Actualmente cuál el segmento del mercado al cual su empresa decide ofrecer sus servicios? Por qué?
3. ¿Cuál es su criterio acerca de los niveles de seguridad ofrecida de parte del estado versus los niveles de inseguridad actuales?
4. En su experiencia ¿Qué tipo de seguridad estatal y/o privada es la que necesita y mejor funcionaría para la ciudad de Quito? Por qué?
5. Dentro de la historia de su empresa ¿Cuáles fueron y son los principales problemas que se le presentan en relación a la ley para el tipo de empresas como la suya?
6. A su criterio ¿Cuáles son los principales problemas presentados con sus clientes? Por qué?
7. ¿Qué tipo de servicios específicos y exigencias son los más requeridos de parte de sus clientes?
8. ¿Considera usted que podría mejorar sus servicios ofrecidos? Por qué y cuáles serían éstos?

9. Normalmente ¿Cuánto tiempo contratan sus servicios de seguridad los clientes? Por qué?
10. En promedio cual es el precio al público por un servicio de seguridad con un guardia que trabaje 12 horas?
11. El precio al consumidor, detallado anteriormente cubre todos los costos que se generan?

Anexo 3. Focus Group

Objetivo de la sesión: Conocer la percepción y sugerencias del mercado acerca de la calidad actual de los servicios prestados por las empresas de seguridad privada y su confiabilidad.

Indicaciones iniciales: Se indicó a los participantes que las respuestas emitidas en la sesión serán usadas únicamente para fines académicos.

Preguntas Focus Group

Datos Demográficos:

Se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿A qué se dedica?
4. Nivel de instrucción
5. Estado civil
6. Sector y tipo de vivienda (Condominio o por separado)

Preguntas acerca del servicio:

1. ¿Qué criterio tiene acerca del nivel de seguridad actual en la ciudad de Quito?
2. ¿Ha sido presa de algún ataque delincencial en las calles de la ciudad o en su domicilio? Cómo sucedió?
3. ¿Considera que este ataque o algunos ataques de delincuentes pueden ser contrarrestados o al menos disuadidos? ¿De qué manera puede lograrse esto?
4. ¿En su lugar de trabajo y/o en su lugar de domicilio tienen algún tipo de seguridad?Cuál es éste?
5. ¿Cuál es su opinión tiene acerca de la calidad del que ofrecen actualmente las compañías de seguridad privada en el Ecuador?
6. ¿Qué sería, a su criterio, lo que podrían hacer estas empresas para mejorar su servicio?
7. ¿Confía usted totalmente en un guardia de una empresa de seguridad privada? Por qué?
8. ¿Cuánto paga actualmente por los servicios privados de seguridad? Le parece barato o caro?

Introducción a tema de polígrafo:

El polígrafo es un instrumento técnico científico que se utiliza para realizar evaluaciones de confiabilidad o veracidad; es por ello que se utiliza sobre todo la selección de personal, por lo que orienta en la mejor de toma de decisiones, además que el uso del equipo tiene el respaldo de estudios realizados por institutos universitarios sobre todo Norteamericanos que avalan su utilización.

9. ¿Qué opinión tiene usted acerca del polígrafo? Cree que es seguro, por qué?

10. ¿De existir en el mercado una empresa de seguridad privada que ofrezca personal totalmente confiable que trabaje con ellos mediante el uso del polígrafo como requisito; considera que éste marcaría la diferencia y sería un factor diferenciador para contratar sus servicios?
Por qué?
11. ¿A su criterio, cuáles serían las principales características que deben tener los guardias de seguridad privada?
12. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional al de la media de mercado existente en la actualidad que oscile entre los \$2.600 y \$2.800, por tener un servicio de seguridad privada totalmente confiable?
13. ¿Cómo le gustaría o por qué tipo de medios prefiere que le lleguen tanto comunicaciones, alertas, entre otros; de parte de la empresa de seguridad privada?

Anexo 4. Cuestionario Encuesta



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es conocer los gustos y preferencias del mercado para la creación de una empresa de seguridad privada mediante la implementación de un departamento de poligrafía.

INSTRUCCIONES: -LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS
 -RESPONDA LAS PREGUNTAS CON TODA SINCERIDAD
 - MARQUE CON UNA X

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál considera que es el nivel de seguridad en el Ecuador actualmente?
 - Óptimo ()
 - Alto ()
 - Normal - Medio ()
 - Bajo - Poco ()
 - Inexistente ()

2. ¿Considera que el estado puede satisfacer las necesidades de seguridad de la población ecuatoriana?
 - Si ()
 - No ()

3. ¿Cuánto podría decir usted que se siente seguro en su lugar de trabajo, en su domicilio o en las calles de la ciudad?
 - Mucho ()
 - Poco ()
 - Nada ()

4. ¿En su domicilio (Conjunto, condominio o individual) y/o trabajo dispone de servicio de seguridad por medio de un guardia? Si su respuesta es que **SI**, por favor pase a contestar la pregunta #5. Si su respuesta es **NO**, favor pase a contestar la pregunta #6
 - Si ()
 - No ()

5. ¿Le gustaría que el guardia privado de su condominio y/o empresa sea totalmente confiable?

- Si ()
- No ()

6. ¿Cuáles considera que son los factores más importantes por el cual el servicio de seguridad privada es deficiente? (Una o más opciones). Por favor ordene según el orden de su importancia siendo el menos importante 1 y el más importante 5

- Mala Imagen del personal ()
- Desconfianza en su personal ()
- Alta rotación de personal, mucho cambio ()
- No existe un buen control de personal ()
- Se debe mejorar el proceso de selección De personal ()

Introducción a tema de polígrafo:

El polígrafo es un instrumento técnico científico que se utiliza para realizar evaluaciones de confiabilidad o veracidad; es por ello que se utiliza sobre todo la selección de personal, por lo que orienta en la mejor de toma de decisiones, además que el uso del equipo tiene el respaldo de estudios realizados por institutos universitarios sobre todo Norteamericanos que avalan su utilización.

7. ¿Desearía usted que el guardia de su domicilio y/o trabajo tenga que pasar por la prueba del polígrafo y así contar con este servicio?

- Totalmente de Acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indeciso ()
- En Desacuerdo ()
- Totalmente en Desacuerdo ()

Si su respuesta es que **SI** desea que el guardia pase por el polígrafo previamente a su ingreso a trabajar, por favor pase a contestar la pregunta #8. Si su respuesta es **NO**, favor escoger entre las razones siguientes e indicar por qué y pasar a la pregunta 9. Gracias

- No me genera confianza el polígrafo ()
- No se puede obligar a una persona a pasar por éste ()
- Me parece una pérdida de tiempo ()
- Los guardias no van a cambiar ()

8. ¿Cree usted que el polígrafo utilizado por un profesional, puede ser una buena herramienta de control y seguridad?

- Si ()
- No ()

9. ¿Cuántas horas le gustaría que preste los servicios?

- 8 Horas ()
- 12 Horas ()
- 24 Horas ()

10. ¿De existir una empresa de seguridad privada que ofrezca a sus clientes personal totalmente confiable, mediante el paso obligatorio por el polígrafo antes de ser contratado. Contrataría sus servicios?

- Si ()
- No ()

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por obtener un servicio mensual de seguridad privada por un guardia que trabaje 24 horas y que sea totalmente confiable? Favor conteste las siguientes preguntas.

- De \$ 1.800 a \$ 2.300 ()
- De \$ 2.301 a \$ 2.800 ()
- De \$ 2.801 a \$ 3.300 ()
- Más de \$ 3.300 ()

12. ¿Cómo prefiere usted contratar los servicios de seguridad privada?

- Acercándose personalmente a la empresa ()
- Contratando en un centro comercial ()
- Prefiere que lo visiten en su domicilio ()
- Contratando en línea en internet ()
- Otros ()

13. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de este tipo de servicios?

- Periódico ()
- Televisión ()
- Radio ()
- Revistas ()
- Página Web ()
- Correo electrónico ()
- Redes Sociales ()
- Aplicación para celular (APP) ()

14. Si la empresa de seguridad le ofrece un mes gratis por la contratación anual de uno o más guardias de seguridad, ¿Usted firmaría un contrato anual con esta empresa?

- Si ()

- No ()

DATOS DEMOGRÁFICOS:

1. Género

- Hombre ()
- Mujer ()

2. Tipo de empresa

- De servicios ()
- Comercializadora ()
- Industrial ()
- Constructora -Inmobiliaria ()
- Otro ()

3. Cargo en la empresa

- Gerente General ()
- Directivo ()
- Administrador ()
- Operativo ()

4. Nivel de Instrucción

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Universitaria ()

5. Edad

- 26 - 35 ()
- 36 – 45 ()
- 46 - 55 ()
- 56 – 65 ()
- Más de 65 ()

6. Sector de Domicilio

- Sector Sur ()
- Sector Centro ()
- Sector Norte ()
- Sector Valles ()

7. Tipo de vivienda

- Casa Condominio ()
- Departamento Condominio ()

- Casa o Dpto. separado ()
- Casa o Dpto. periférico ()

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

