



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE  
SERVICIO DE TRANSPORTE DE VALORES Y ESPECIES MONETARIAS  
PARA LA EMPRESA L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., EN LA  
CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

AUTOR

Luis Vinicio Arébalo Buenaño

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE  
SERVICIO DE TRANSPORTE DE VALORES Y ESPECIES MONETARIAS  
PARA LA EMPRESA L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., EN LA  
CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
Empresas, Mención Finanzas.

Profesor guía

José Luis Blanco Jiménez

Autor:

Luis Vinicio Arébalo Buenaño

Año:

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Vinicio Arévalo Buenaño en el semestre 202000, 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”.



---

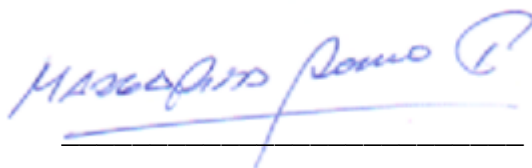
José Luis Blanco Jiménez

Magister en Administración de Calidad en la Gestión Pública Local

C.C:172722497-2

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de negocios para la creación de una línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas", del Luis Vinicio Arebalo Buenaño en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.



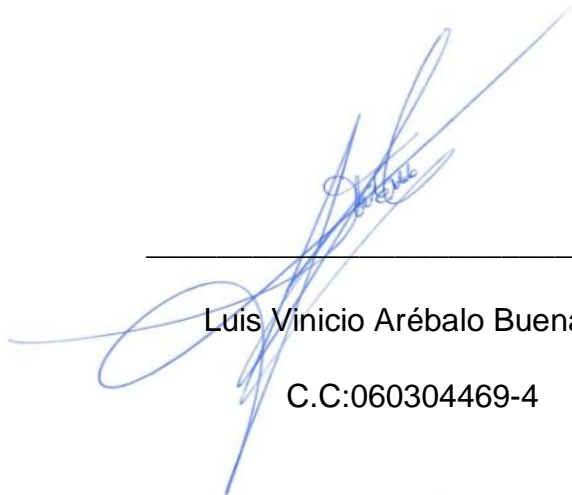
Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía con énfasis en Descentralización y Desarrollo Local

C. C: 170371408-7

## 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.”



---

Luis Vinicio Arévalo Buenaño  
C.C:060304469-4

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Jehová, por haberme dado la vida, la salud, la sabiduría y de haberme protegido de los constantes viajes que tuve a lo largo de la maestría.

A mis padres, por sus consejos, por sus valores y en especial a mi madre María por su motivación constante para llegar a la meta.

A mi amada esposa, Jamel Vidal y a mi preciosa hija, Sherezade Anguelique, que, a pesar de sus locuras, son fuente de orgullo y motivación.

Quiero hacer constar mi gratitud a Kaleb y a mi tío Miguel Ninabanda por todo su apoyo incondicional en momentos más felices y tristes de mi vida.

A José Luis Blanco, mi tutor de tesis, por todas esas horas de estudio y asesoría en el plan de negocios.

## **DEDICATORIA**

Mi gratitud a Jehová, por haberme dado el privilegio de gozar una segunda oportunidad de vida.

A mi esposa Jamel y a mi hija Sherezade por ser fuente de orgullo e inspiración, pues sin su apoyo no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional.

A mi madre María y a mi tío Miguel, por los tiempos que estuvieron conmigo compartiendo sus experiencias, conocimientos y consejos para cumplir con este objetivo.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la factibilidad de la creación del servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., tanto para personas naturales y jurídicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Para su cumplimiento el estudio fue desglosado en un total de 5 capítulos, comenzando con la introducción en el que se analizaron los antecedentes del sector de seguridad privada. Adicionalmente se analizó en particular las características del sector, así como el diagnóstico actual de su entorno.

Posteriormente se realizó el análisis de la industria, comenzando con el estudio del macroentorno de la empresa, del sector y de la competencia, la investigación del mercado, el análisis del cliente y finalizando con la matriz FODA. En el capítulo posterior se desarrolló la estrategia genérica y mercadeo.

En el capítulo cuatro se abordó el estudio operacional con los requerimientos técnicos, administrativos, así como los KPI que se implementarán en la empresa. Finalmente se desarrolla el plan financiero en el que se muestran que la nueva línea de servicios de transporte de valores y especies monetarias de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas es factible, donde el Valor Actual de los flujos de efectivos futuros es positivo con un valor de 195.163,49 USD, con una Tasa Interna de Rentabilidad de 91,62% superior al costo del capital, además de recuperar la inversión en 1 año, 2 mes y 9 días aproximadamente.

**Palabras Clave:** Plan de negocio, factibilidad, transporte de valores.



## **ABSTRACT**

This research has the general objective of determining the feasibility of creating the service of transportation of values and monetary species for the company L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., Both for natural and legal persons in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas. For compliance, the study was broken down into a total of 5 chapters, beginning with the introduction in which the background of the private security sector was analyzed. Additionally, the characteristics of the sector were analyzed, as well as the current diagnosis of its environment.

Subsequently, the analysis of the industry was carried out, beginning with the study of the macro environment of the company, the sector and the competition, market research, customer analysis and ending with the SWOT matrix. In the next chapter, the generic strategy and marketing were developed.

In the fourth chapter, the operational study was addressed with the technical and administrative requirements, as well as the KPIs that are implemented in the company. Finally, the financial plan is developed, which shows that the new line of transport services for securities and monetary species of the company L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas is feasible, where the Present Value of future cash flows is positive with a value of 195,163.49 USD, with an Internal Rate of Return of 91.62% higher than the cost of capital , in addition to recovering the investment in approximately 1 year, 2 months and 9 days.

**Key Words:** Business plan, feasibility, transportation of values.

# ÍNDICE

<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Pertinencia del tema.....	2
1.3. Diagnóstico del entorno actual.....	3
1.4. Objetivo general y específicos .....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Marco conceptual .....	5
1.6. Conclusiones del capítulo .....	7
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Análisis del Macroentorno .....	8
2.1.1. Entorno Político .....	8
2.1.2. Entorno Económico .....	8
2.1.3. Entorno Social .....	12
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	15
2.1.5. Entorno Legal .....	15
2.2. Análisis del Sector.....	17
2.3. Análisis de la competencia.....	18
2.3.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes....	18
2.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	19
2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	20
2.3.4. Amenaza de productos sustitutos .....	22
2.3.5. Rivalidad entre los competidores .....	23
2.4. Investigación del mercado y análisis del cliente.....	28
2.4.1. Enfoque de la investigación .....	28
2. 4.2. Tipo de investigación .....	28

2.4.3.	Técnicas para la recopilación de la información.....	29
2.4.4.	Población o mercado objetivo .....	29
2.4.5.	Muestra.....	30
2.4.6.	Estudio de mercado .....	30
2.4.7.	Nicho de mercado.....	33
2.4.8.	Perfil del consumidor .....	33
2.5.	Análisis FODA .....	33
2.6.	Conclusiones del capítulo .....	35

## **CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO**

### **..... 36**

3.1.	Estrategia genérica de ingreso al mercado .....	36
3.2.	Naturaleza y filosofía del negocio .....	36
3.3.	Estilo corporativo e imagen.....	37
3.4.	Enfoque social .....	37
3.5.	Misión y visión .....	38
3.5.1.	Misión .....	38
3.5.2.	Visión.....	38
3.6.	Objetivos de crecimiento y financieros .....	38
3.7.	Información legal .....	39
3.8.	Estructura organizacional.....	41
3.9.	Ubicación .....	49
3.10.	Ventaja competitiva .....	50
3.11.	Estrategias de mercadeo .....	51
3.11.1.	Concepto del servicio.....	51
3.11.2.	Estrategia de servicios .....	51
3.11.3.	Estrategia de distribución.....	52
3.11.4.	Estrategia de precios .....	52
3.11.5.	Estrategia de promoción y comunicación.....	52
3.12.	Presupuesto .....	53

3.13.	Proyección de ventas .....	53
3.14.	Conclusiones del capítulo .....	54
<b>CAPITULO 4: OPERACIONES .....</b>		<b>56</b>
4.1.	Estado de desarrollo .....	56
4.2.	Descripción del Proceso .....	57
4.2.1.	Procedimiento.....	57
4.2.2.	Flujograma de proceso .....	62
4.2.3.	Cadena de valor .....	65
4.3.	Diseño espacial .....	65
4.4.	Necesidades y requerimientos.....	66
4.2.1.	Requerimientos técnicos y administrativos .....	66
4.3.1.	Monto de Inversión .....	68
4.3.2.	Proyección de gastos.....	73
4.5.	Plan de producción.....	79
4.6.	Plan de compras.....	80
4.6.1.	Identificación de proveedores .....	80
4.6.2.	Control de calidad.....	80
4.7.	KPI de desempeño .....	80
4.8.	Conclusiones del capítulo .....	81
<b>CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO.....</b>		<b>83</b>
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	83
5.2.	Estados financieros proyectados .....	83
5.2.1.	Estado de Resultados.....	83
5.2.2.	Estado de Situación .....	84
5.2.3.	Estado de Flujo de Caja.....	85
5.3.	Análisis de relaciones financieras.....	85
5.3.1.	Punto de Equilibrio.....	85
5.3.2.	Coste Promedio Ponderado del Capital (WACC) .....	87

5.3.3. Valor Actual Neto (VAN) .....	87
5.3.4. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) .....	88
5.3.5. Período de Recuperación (PRI) .....	88
5.3.6. Análisis de Sensibilidad .....	89
5.4. Impactos .....	91
5.4.1. Económico .....	92
5.4.2. Social .....	93
5.4.3. Ambiental .....	94
5.5. Conclusiones del capítulo .....	94
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>96</b>
6.1. Conclusiones Generales .....	96
6.2. Recomendaciones .....	97
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz PESTEL.....	17
Tabla 2: Resumen de las 5 Fuerzas de Porter .....	28
Tabla 3: Población objeto de estudio .....	29
Tabla 4: Matriz FODA .....	34
Tabla 5: Socios de la compañía L&M de Seguridad Privada Cia. Ltda.....	40
Tabla 6: Presupuesto de marketing.....	53
Tabla 7: Proyección de ventas .....	54
Tabla 8: Pólizas de seguros necesarios .....	57
Tabla 9: Requerimiento técnicos .....	67
Tabla 10: Inversión en Activos .....	69
Tabla 11: Capital de Trabajo .....	70
Tabla 12: Inversión Inicial.....	71
Tabla 13: Tabla de Amortización del préstamo .....	72
Tabla 14: Gastos de Mano de Obra Directa .....	73
Tabla 15: Gastos por uniformes .....	74
Tabla 16: Gastos por exámenes de SSO .....	74
Tabla 17: Gastos de seguros .....	75
Tabla 18: Gastos de mantenimiento.....	75
Tabla 19: Gastos de combustible .....	75
Tabla 20: Otros Costo Directos .....	76
Tabla 21: Gastos Generales .....	77
Tabla 22: Gastos de publicidad.....	78
Tabla 23: Gastos de depreciación.....	78
Tabla 24: Resumen de la proyección de los gastos .....	79
Tabla 25: Estado de Resultado proyectado.....	84
Tabla 26: Estado de Situación Financiera proyectado.....	84
Tabla 27: Flujo de Caja proyectado.....	85
Tabla 28: Costos fijos.....	86
Tabla 29: Costos Variables .....	86
Tabla 30: Punto de Equilibrio .....	86

Tabla 31: Saldos acumulados del flujo de caja.....	89
Tabla 32: Flujo de caja del escenario optimista.....	90
Tabla 33: Flujo de caja del escenario pesimista .....	91
Tabla 34: Impacto Económico.....	92
Tabla 35: Impacto Social.....	93
Tabla 36: Impacto Ambiental.....	94
Tabla 37: Tipo de contribuyente .....	108
Tabla 38: Sector al que pertenece .....	109
Tabla 39: Empresas que reciben servicio de transporte de valores.....	110
Tabla 40: Criterios sobre el servicio que reciben actualmente.....	111
Tabla 41: Conocimientos sobre empresa de transporte de valores .....	112
Tabla 42: Calificación del transporte de valores .....	113
Tabla 43: Interés por el servicio de transporte de valores de empresas locales .....	114
Tabla 44: Conocimiento de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA .....	115
Tabla 45: Criterios sobre la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA	116
Tabla 46: Empleo de servicio de transporte de valores .....	117
Tabla 47: Disposición a contratar los servicios de transporte de valores de L&M .....	118
Tabla 48: Aspecto que tienen en cuenta para la contratación del servicio.....	119
Tabla 49: Frecuencia con la que contrataría el servicio.....	120
Tabla 50: Perímetro en la que requería el servicio .....	121
Tabla 51: Montos que usualmente transporta la empresa.....	122
Tabla 52: Modalidad en la que gustaría contratar el servicio.....	123
Tabla 53: Valores dispuestos a pagar por el servicio .....	124
Tabla 54: Medios por los que prefieren recibir información sobre el servicio..	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento del PIB 2000-2018 .....	9
Figura 2: Tasa de Inflación.....	10
Figura 3: Tasa de Interés activa referencial .....	11
Figura 4: Tasa de Empleo .....	12
Figura 5: Indicadores de empleo .....	13
Figura 6: Tasa de crecimiento de muertes violentas .....	14
Figura 7: Cifras promedio de Indicadores de Impacto CMI 2018-2019.....	14
Figura 8: Crecimiento de la industria de la seguridad.....	21
Figura 9: Logotipo de la empresa.....	37
Figura 10: Organigrama de la nueva línea de servicio de transporte de valores .....	42
Figura 11: Localización de la empresa .....	50
Figura 12: Flujograma del proceso de contratación de servicio .....	63
Figura 13: Flujograma del servicio de transporte de valores .....	64
Figura 14: Propuesta de Cadena de Valor .....	65
Figura 15: Diseño en planta de la oficina .....	66
Figura 16: Tipo de contribuyente.....	108
Figura 17: Sector a que pertenece .....	109
Figura 18: Empresas que reciben servicio de transporte de valores .....	110
Figura 19: Criterios sobre el servicio que reciben actualmente .....	111
Figura 20: Conocimientos sobre empresa de transporte de valores.....	112
Figura 21: Calificación del transporte de valores.....	113
Figura 22: Interés por el servicio de transporte de valores de empresas locales .....	114
Figura 23: Conocimiento de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA .....	115
Figura 24: Criterios sobre la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA .....	116
Figura 25: Empleo de servicio de transporte de valores.....	117



Figura 26: Disposición a contratar los servicios de transporte de valores de L&M .....	118
Figura 27: Aspecto que tienen en cuenta para la contratación del servicio ....	119
Figura 28: Frecuencia con la que contrataría el servicio .....	120
Figura 29: perímetro en la que requería el servicio .....	121
Figura 30: Montos que usualmente transporta la empresa.....	122
Figura 31: Modalidad en la que gustaría contratar el servicio.....	123
Figura 32: Valores dispuestos a pagar por el servicio .....	124
Figura 33: Medios por los que prefieren recibir información sobre el servicio.	125

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

El servicio de transporte de especies monetarias y valores en el Ecuador tiene su historia desde 1967, cuando el coronel Luis Felipe Montalvo Salvador, previo haber aprobado la Ley de Seguridad Bancaria, dio origen e hizo posible la creación de empresas de seguridad privada en el país.

En mayo de 1969, se crea en el país la primera empresa de transporte de valores TEVCOL Cía. Ltda., conformada con un capital inicial de USD. 300.000, cuyo objeto es la custodia y protección del traslado de valores de las instituciones bancarias, comerciales e industriales, comenzando sus operaciones en la ciudad de Quito. Entre sus clientes se encontraban: AFNA, Banco Popular, Banco del Pacífico, Banco de Fomento, Ministerio de Finanzas y la Jefatura de Recaudaciones. En 1971, TEVCOL abrió sus operaciones en la ciudad de Guayaquil (Cámara de Comercio de Quito, 2013).

A partir de la década de los 90, frente al creciente índice delictivo en el Ecuador y ante la incapacidad estatal de hacer frente a la delincuencia, los ciudadanos optaron por contratar servicios alternativos ofrecidos por las empresas de seguridad, este hecho evolucionó el fenómeno de dichas empresas (Lalama, 2004)

En el 1997, en el Reglamento a la ley sobre armas, municiones, explosivos y accesorios mediante Decreto Ejecutivo No. 169. RO/32 se estableció que el control de armas estaría bajo el Ministerio de Gobierno con la participación directa del Comando Conjunto para el control de armas, y de la Policía para el control de los permisos operativos de las empresas de seguridad privada, creándose la Compañía Operativa de Seguridad Privada (COSP) delegada de la Policía.

El 22 de julio del 2003, se aprobó por parte del Congreso Nacional la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, ley que fue impulsada por la compañía

Wackenhut y otras afines, cuyo propósito fue limitar el desarrollo de este tipo de servicios por parte de las Fuerzas Armadas y la Policía, convirtiéndose en organismos de control y proveedoras de los servicios a las compañías petroleras (las FFAA) y a las empresas de espectáculos masivos (García, 2012).

En junio del 2008, mediante Decreto Ejecutivo, se expide el Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente número 8 que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Por consiguiente, en el mismo mandato se estableció la posibilidad de celebrar contratos de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividad de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria (Asamblea Nacional, 2015).

El 17 de julio de 2008, mediante registro oficial Nro. 383, se expide un nuevo Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, bajo el gobierno de Rafael Correa en el contexto de los cambios provocados por la nueva Constitución (2008) (García, 2012).

El 26 de marzo del 2015, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 5499 (2015), el señor José Serrano Salgado, Ministro del Interior, expidió el Reglamento para el control y supervisión del servicio de seguridad móvil en la transportación de especies monetarias y valores, las Disposiciones técnicas de seguridad y blindaje.

En el Ecuador, la seguridad privada, al igual que sucede en otros países del mundo, es un sector económico en rápida expansión, lo que ha contribuido sustancialmente a cubrir las crecientes necesidades de seguridad de personas naturales y jurídicas.

## **1.2. Pertinencia del tema**

La privatización de la seguridad en el Ecuador ha venido en constante crecimiento en los últimos años, esto se debe a varios aspectos como: Incremento de la violencia por factores sociales, culturales, y económicos; migración indiscriminada interna (del campo a la ciudad) y migración foránea en

condiciones lacerantes, lo cual aumenta la inseguridad ciudadana y produce un incremento de criminalidad.

Estos factores son determinantes para que las empresas de seguridad privada en el Ecuador no solamente oferten el servicio de guardianía física a través de guardias privados sino también un abanico de servicios tales como: monitoreo de alarmas y sistemas de video vigilancia, consultorías y auditorias de seguridad, transporte de valores y mercancías.

El presente tema, es un reto que despierta el interés en estudiar la línea de transporte de dinero y especies monetarias, pues en el país existen muy pocas empresas de seguridad habilitadas para brindar este servicio. Lo señalado, muestra una oportunidad para diversificar la cobertura del servicio en función de la investigación, sus beneficios y riesgos del negocio. La investigación permitirá conocer la demanda potencial del servicio, las preferencias de consumo de los clientes potenciales, así como los requerimientos legales, técnicos y administrativos de la nueva línea de servicio de transporte de dinero y especies monetarias. Al finalizar el estudio se podrá determinar si el proyecto de inversión es viable legal, técnica, administrativa y financieramente, lo cual contribuirá a la toma de decisiones sobre la ejecución del proyecto del servicio de transporte de dinero y especies monetarias por parte de la empresa L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.

### **1.3. Diagnóstico del entorno actual**

El servicio de transporte de dinero y todo tipo de valores en el Ecuador se encuentra liderado por la empresa Tevcol Cía. Ltda., con una experiencia de más de 51 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, seguida de Vaserum Cía. Ltda. y Fortius Cía. Ltda.

Actualmente las empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte de especies monetarias y valores, cuentan con vehículos blindados totalmente equipados con sistemas de rastreo GPS, para el monitoreo en ruta minuto a minuto desde que sale de la central de operaciones hasta la recolección y

entrega del dinero y valores, así como equipos de videograbación dentro de cabinas del chofer, también de bóvedas, sistemas tecnológicos avanzados que emiten señales de alarma de algún siniestro a la central de operaciones y a su vez a la policía nacional, control de acceso a la caja fuerte, cerraduras automáticas electrónicas, seguros contra robos y personal especializado con equipo de seguridad y armamento de alto calibre para la protección en ruta, todos estos componentes de seguridad permiten mitigar el riesgo y ofrecer servicios a las personas naturales y jurídicas, con precios que varían dependiendo de su infraestructura de cada organización y de factores como el horario del servicio, frecuencia de uso y montos transportados (Ramos, 2019)

Con los parámetros señalados, se precisa que las compañías de transporte de valores y especies monetarias siempre deben estar a la vanguardia tecnológica y en la constante actualización de sus procesos que contribuyan a mitigar el riesgo extremo frente a la delincuencia y sus principales competidores.

Según Rojas (2020) la empresa española Prosegur Cash de transporte de valores y seguridad privada, obtuvo todas las acciones de Tevcol. La posesión de la totalidad de las acciones simboliza la entrada de la empresa Española Prosegur al mercado ecuatoriano, así como su expansión en algunos países de América del Sur.

Finalmente, la crisis económica que atraviesa el Ecuador, genera alta incertidumbre para la sobrevivencia de algunas empresas del país, la principal causa se debe básicamente al impacto del coronavirus, la caída del precio del petróleo y la reducción de las exportaciones No petroleras, lo cual hace que las empresas no cuenten con liquidez y solvencia para afrontar compromisos económicos; por otra parte, muchos inversionistas ahora temen que haya otra recesión en marcha, ante esta crisis sanitaria y económica, las empresas adoptan un plan de acción estratégica para confrontar el impacto del COVID-19 y superar los efectos de la pandemia.

## **1.4. Objetivo general y específicos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad de la creación del servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., tanto para personas naturales y jurídicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer la normativa legal y el reglamento que regula el servicio de transporte de valores y especies monetarias, ventajas, desventajas y exigencias del mercado.
- ✓ Determinar la demanda del servicio de transporte de valores y especies monetarias en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- ✓ Identificar la competencia del sector dedicada a la línea del servicio de transporte de dinero y especies monetarias.
- ✓ Analizar los potenciales clientes del sector comercial, tanto naturales y jurídicas del sistema financiero en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- ✓ Determinar la inversión requerida para la ejecución del proyecto del servicio de transporte de valores y especies monetarias en el sector donde se brindará el servicio.
- ✓ Evaluar la rentabilidad que se obtendrá con la creación de la línea de servicio de transporte de dinero y especies monetarias.

## **1.5. Marco conceptual**

Antes de abordar el tema de estudio, es importante definir algunos conceptos claves como son:

**Seguridad Privada.** - Es el conjunto de bienes y servicios brindados por entes privados, para proteger a sus clientes de delitos, daños y riesgos ( Foro Latinoamericano de Seguridad, 2019).

**Transporte de valores.** - Un servicio complementario del sector de la seguridad privada para trasladar su dinero y objetos de valor, así como el transferir los riesgos inherentes a esta actividad, mediante mecanismos especializados que involucran a personas, dispositivos tecnológicos y procedimientos específicos (Acatitla, 2020).

**Plan de negocio.** - Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad, examina su viabilidad y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto (Enrique, 2015, p. 15).

**Demanda.** - Conjunto de mercancías y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en el mercado, en un tiempo determinado y a un precio dado (García, 2017).

**Oferta.** - Cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad (García, 2017).

**Inversión.** - Es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía (García, 2017).

**Estudio de mercado.** - Abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aunque sean ajenas a este (Martínez, 2006, p. 71).

**VAN.** - Es el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización de este (Díaz, 2009, p. 87).

**TIR.** - Es aquel tipo de interés que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial, es decir es la tasa de actualización que iguala a cero el valor actual neto (Díaz, 2009, p. 88).

**Impacto económico.** - El efecto que un evento, cambio de política o tendencia del mercado tendrá en factores económicos como las tasas de interés, la confianza del consumidor, la actividad del mercado de valores o el desempleo. Eventos tales como cambios regulatorios, escasez de suministros o desastres naturales pueden tener un impacto económico significativo debido a la forma en que afectan las actividades comerciales (Mackay, 2018).

**COVID-19.**- Es un nuevo tipo de virus denominado coronavirus que puede afectar a las personas y se ha detectado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China (Ministerio de Salud Pública, 2020)

## **1.6. Conclusiones del capítulo**

A modo de resumen en el presente capítulo se analizaron los antecedentes del sector de la seguridad privada desde sus inicios en 1967 y su evolución hasta la última regulación establecida el 26 de marzo del 2015. Adicionalmente se analizó en particular las características del sector de seguridad privada, así como el diagnóstico actual de su entorno en el que se identificó que en el país existen muy pocas empresas de seguridad habilitadas para brindar el servicio de transporte de dinero y especies monetarias. Sin embargo, en estos momentos el país se encuentra atravesando una crisis sanitaria que genera incertidumbre en el entorno económico del país. Por lo que en este contexto se estableció como objetivo determinar la factibilidad de la creación del servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., tanto para personas naturales y jurídicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.



## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1. Análisis del Macroentorno**

#### **2.1.1. Entorno Político**

El grado de aceptación del Gobierno actual ha tenido un desgaste progresivo, esto se debe a que la mayoría de los ecuatorianos perciben que esta gestión tiene pocos resultados, acompañado de la situación económica del país.

Según los resultados arrojados de las encuestas realizadas por la empresa Perfiles de Opinión del Ecuador indican que “el 79,68 por ciento de los ecuatorianos desaprueban la gestión del presidente Lenin Moreno calificándola como mala y muy mala” (Perfiles de Opinión, 2020).

Esta situación se agrava con el descontento existente en la población ante el proceder de los altos mandos frente a la crisis sanitaria originada por el (COVID-19). Esta situación de inestabilidad política existente en el país provoca un incremento en los niveles de inseguridad lo que representa una oportunidad para las empresas de seguridad y entre ellas L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

#### **2.1.2. Entorno Económico**

##### **✓ PIB**

Los desequilibrios macroeconómicos en los últimos años han producido un decrecimiento del PIB desde el año 2012 con una tendencia a la baja, debido a factores como: caída en los precios del petróleo, revalorización del dólar, falta de inversión extranjera y el alza en las tasas de interés. De las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador, se observa una recuperación del PIB en el año 2017 y para los siguientes años, las cifras arrojan un comportamiento similar como se evidencia en la siguiente figura.

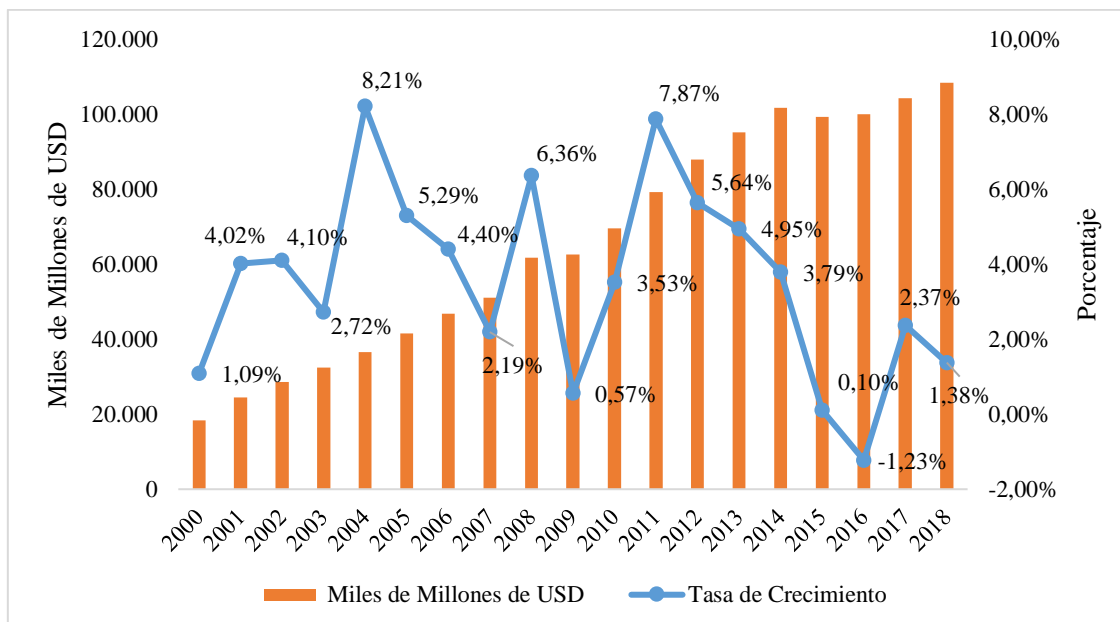


Figura 1: Comportamiento del PIB 2000-2018

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2019)

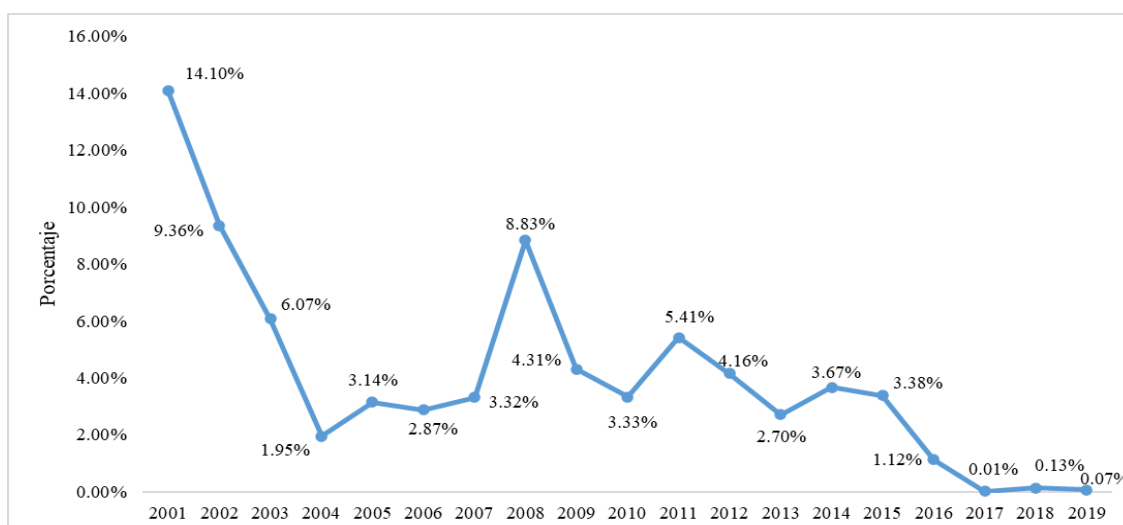
Sin embargo, al cerrar el primer trimestre del año 2020, “el Gobierno enfrenta una crisis económica junto a la emergencia sanitaria por el coronavirus” (Primicias, 2020). Actualmente, el país se encuentra en una situación complicada por lo que es necesario implementar un paquete de reformas que afectan a los distintos sectores de la economía generando incertidumbre y especulación de toda la ciudadanía.

De acuerdo con las proyecciones del FMI y del Banco Mundial el PIB ecuatoriano se debe contraer en el 2020 entre un 6.6% y un 6% respectivamente (Datawrapper, 2020). Dicha caída se debe al confinamiento de la población y cierre de fronteras para frenar la propagación del coronavirus, crisis sanitaria y la caída en el colapso del precio del petróleo.

Sin embargo, las proyecciones realizadas por el FMI sobre el PIB ecuatoriano para el año 2021 indican un crecimiento del 3.9%. Dicho resultado muestra oportunidades para el proyecto de inversión, pues aun cuando el entorno económico es incierto a corto plazo a largo plazo muestra proyecciones de crecimiento.

## ✓ Inflación

De las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador (BC) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la inflación ha provocado permanentes alzas en los precios de bienes y servicios, afectando al consumo de los hogares de estratos ingresos: alto, medio y bajo. Por otra parte, la inflación ha generado incertidumbre, afectando inversiones y ha provocado efectos negativos entre la población porque el poder adquisitivo se ha visto reducido frente a los ingresos que perciben los ecuatorianos. En enero del 2020 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en 716,14, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar fue de USD 746,67, lo cual representa el 104,26% del costo de la CFB.



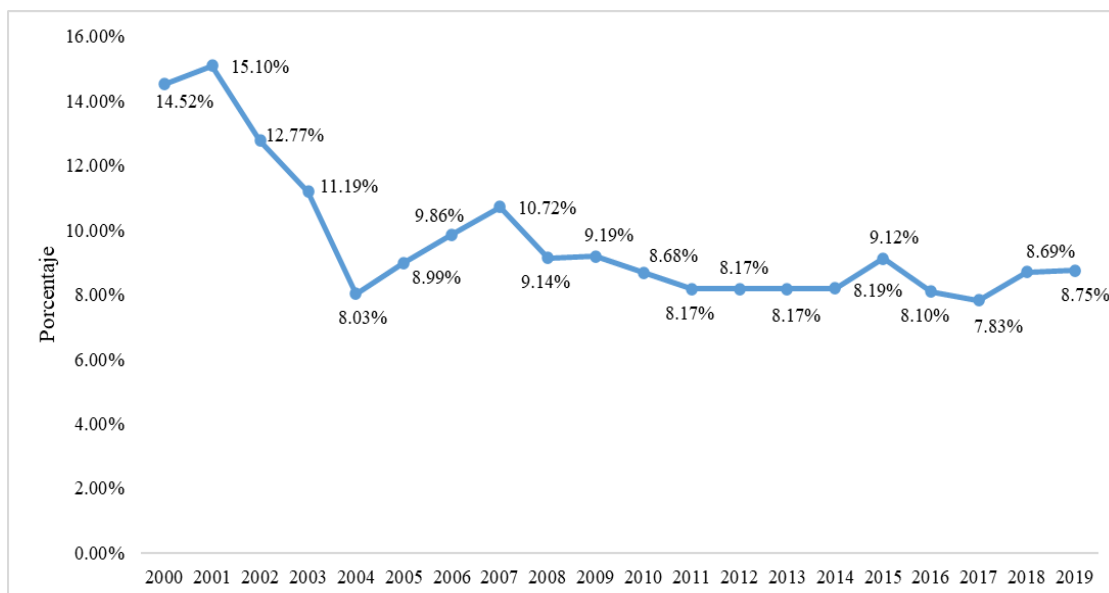
*Figura 2: Tasa de Inflación*

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Sin embargo, de mantenerse la inflación en los niveles bajos que ha mostrado en los últimos años representa una oportunidad para la empresa, pues el poder adquisitivo de la población no se vería afectado lo que a su vez es favorable para los clientes potenciales de la empresa.

### ✓ Tasas de Interés

En los años posteriores al 2004 se evidencia un crecimiento en la tasa de interés llegando a los 10.72% en el 2007. En los años posteriores vuelve un proceso de reducción de la tasa activa hasta mantenerse en los 8.17% en los años 2011,2012 y 2013. Porcentaje que se ha mantenido con pequeñas variaciones hasta llegar a los 8.75% en el 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020).



*Figura 3: Tasa de Interés activa referencial*

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Los actuales niveles de interés indican un alto costo del capital para los inversores, pues la rentabilidad del proyecto debe superar la tasa de interés para que este sea viable financieramente. En este sentido este alto costo del capital representa una amenaza para el proyecto de inversión, pues en la medida que aumenta la tasa de interés activa mayor será el gasto por concepto de intereses que deben pagar los inversores por el porcentaje de la inversión que será financiado por una institución financiera.

### 2.1.3. Entorno Social

#### ✓ Empleo

Según datos del INEC (2019) el 71,1% del total de la población se encuentra en edad de trabajar (PET), así también, hacen referencia que el 65,3% de la población en edad de trabajar (PET) se encuentra económicamente activa y de la población económicamente activa (PEA), el 96,2% son personas con empleo. Además, de las estadísticas presentadas por el INEC, el empleo bruto ha ido decreciendo año tras año, en el 2017 fue de 64,6%, en el 2018 fue de 63,2% y en el 2019 fue de 62,8%.

De las cifras presentadas a nivel nacional por el INEC (2019), a diciembre de 2019 la tasa de participación global se ubicó en 65,3%; la tasa de desempleo fue de 3,8%; la tasa de empleo adecuado fue de 38,8%; el subempleo se ubicó en 17,8%; la tasa de otro empleo no pleno fue de 28% y la tasa de empleo no remunerado de 10,9%. Comparado con los datos a diciembre del 2018, la tasa de empleo adecuado presenta una reducción significativa a nivel nacional y rural y este indicador no muestra variación significativa a nivel urbano.

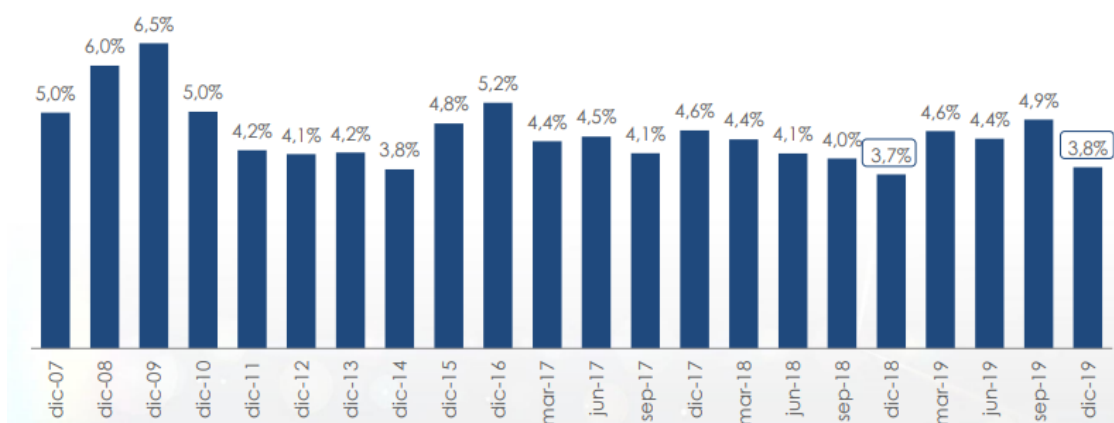


Figura 4: Tasa de Empleo

Tomado de: (INEC, 2019)

## Indicadores de empleo 2018-2019

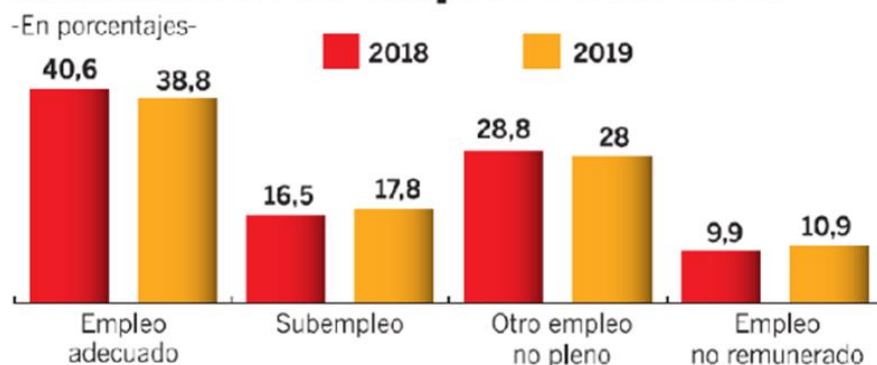


Figura 5: Indicadores de empleo

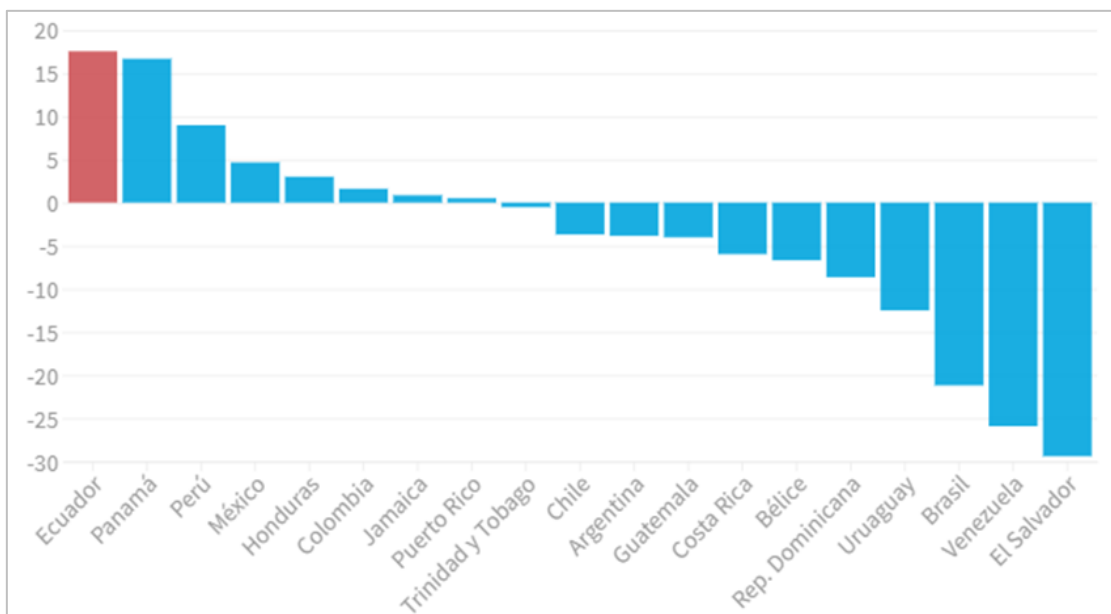
Tomado de: (INEC, 2019)

Los resultados muestran un deterioro en los indicadores de empleo, lo que a su vez deteriora el poder adquisitivo de la población, afectando de esta forma los ingresos de los clientes potenciales del proyecto de inversión, constituyendo una amenaza para el mismo.

### ✓ Índices delictivos

En el Ecuador en los últimos años, la delincuencia en el país registra un alto crecimiento a causa de diferentes factores entre los que se encuentra las familias disfuncionales, la migración, la falta de empleo, el abuso y explotación de las clases de poder en contra de los más desposeídos, a esto se agrega el uso y abuso de consumo de drogas generado por leyes permisivas en cuanto al consumo de estupefacientes.

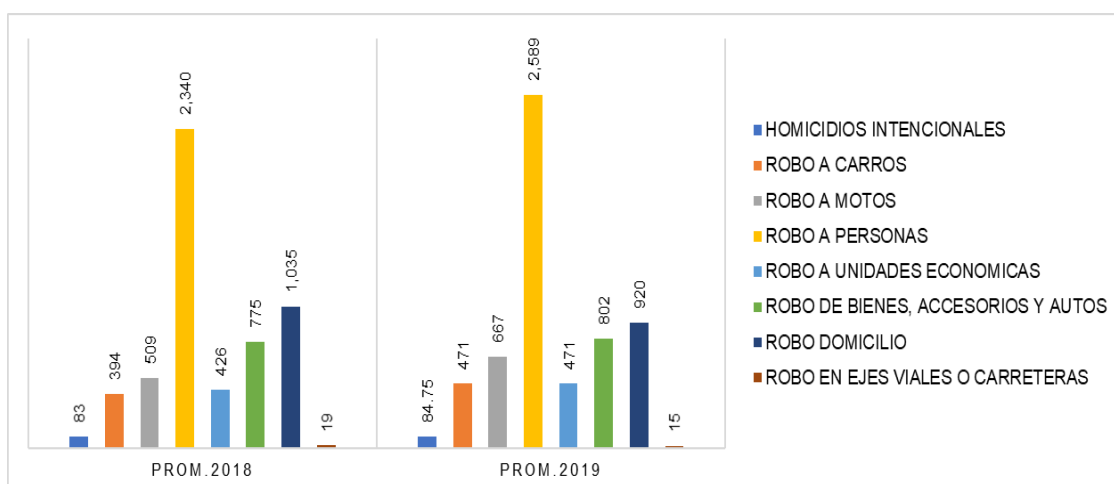
De acuerdo con González (2019) entre 2018 y 2019, Ecuador paso de 991 a 1.177 muertes violentas, mostrando un incremento de 5,7 a 6,7 muertes violentas por cada 100.000 habitantes, evidenciando una expansión del 17,52%, siendo este el crecimiento más alto en Latinoamérica como se evidencia en la siguiente figura.



*Figura 6:* Tasa de crecimiento de muertes violentas

Tomado de: (Insight Crime, 2019)

A continuación, se muestra el comportamiento de los principales indicadores de criminalidad en el Ecuador en el período 2018 – 2019.



*Figura 7:* Cifras promedio de Indicadores de Impacto CMI 2018-2019

Tomado de: Archivo de la Policía Nacional del Ecuador

Este incremento en la mayoría de los indicadores de criminalidad representa una oportunidad para el proyecto de inversión, dado los posibles aumentos en la

demanda de servicios de seguridad y particularmente en la transportación de valores.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

Ecuador se situó en el lugar 108 con respecto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las TIC's, según el Global Information Technology Report (GITR) 2016 - 2017 exhibido por el Foro Económico Mundial, que cada año examina y contrasta la capacidad tecnológica de 138 países. En dicha lista, ningún país de América Latina se localiza entre los 25 primeros. La posición de Ecuador ha mejorado en los últimos años alcanzando el puesto 82 en la actualidad (Costales, 2018).

El objetivo del Estado ecuatoriano es continuar escalando en las posiciones del ranking para ubicarse entre los primeros 50 países. Objetivos que evidencia las intenciones del país por incrementar el desarrollo de las tecnologías.

Para el sector de la seguridad, los avances tecnológicos en seguridad son cada vez más eficaz y se va volviendo más económico, esto brinda un espacio a las empresas de seguridad para que utilicen sistemas más efectivos tales como: aplicaciones, transmisiones, cámaras IP, control de rondas o teléfonos móviles; son algunas de las soluciones con las que se cuentan hoy en día las empresas de seguridad para garantizar la calidad y eficacia de los servicios, facilitando así una comunicación constante a través de los centros de control de las empresas de seguridad. Resultados que evidencian que el entorno tecnológico es una oportunidad para la compañía.

#### **2.1.5. Entorno Legal**

Ante el crecimiento inminente de la seguridad privada, el Estado ecuatoriano optó por regular a las empresas que prestan el servicio, mediante la emisión de Leyes y Reglamentos que regulan la actividad de las compañías de seguridad privada; a continuación, se describen las principales normativas legales que regulan el plan de negocios.



Ley de vigilancia y seguridad privada (22 de julio de 2003, ro. 130)

**Art. 1. Objeto de la Ley.** Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores; por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

Reglamento para el control y supervisión del servicio de seguridad móvil en la transportación de especies monetarias y valores, las disposiciones técnicas de seguridad; y, blindaje (04 de mayo del 2015 -R-O.No.492)

**Art. 2.- Objetivo.** - Garantizar de manera efectiva la prestación de servicios en la modalidad de seguridad móvil, establecida en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y su Reglamento General.

Este entorno legal altamente regulado constituye una amenaza para las empresas que brindan servicios de seguridad privada, pues están expuestas a posibles nuevas regulaciones que de no cumplirse pudieran limitar sus actividades.

Una vez analizado la situación actual del Macroentorno de la empresa se expone la siguiente Matriz PESTEL.

Tabla 1

*Matriz PESTEL*

	FACTOR	DETALLE	IMPACTO
POLITICO	Cambio de gobierno	Incertidumbre en la economía y en el sector empresarial.	Amenaza
	Incertidumbre política	Conflictos de intereses entre el Gobierno y el sector empresarial.	Amenaza
ECONÓMICO	Producto Interno Bruto	El entorno económico a corto plazo es desfavorable pero a largo plazo muestra proyecciones de crecimiento en el PIB.	Oportunidad
	Baja Inflación	De mantenerse la inflación en los niveles bajo que ha mostrado en los últimos años no se verá afectado el poder adquisitivo de la población, lo que a su vez es favorable para los clientes potenciales de la empresa.	Oportunidad
	Tasas de Interés	El alto costo del capital afecta la rentabilidad en el servicio prestado de transporte de valores y especies monetarias.	Amenaza
SOCIAL	Nivel de ingresos	Baja remuneraciones, alto índice de pobreza, falta de oportunidades laborales deteriora el poder adquisitivo de la población, afectando de esta forma los ingresos de los clientes potenciales	Amenaza
	Índices delictivos	El incremento en los indicadores de criminalidad representa posibles aumentos en la demanda de servicios de seguridad y particularmente en la transportación de valores.	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Innovación Tecnológica	Evolución constante de la tecnología que agiliza los procesos y permite una mayor eficiencia en la empresa	Oportunidad
LEGAL	Regulaciones	Las empresas que brindan servicios de seguridad privada, están expuestas a posibles nuevas regulaciones que de no cumplirse pudieran limitar sus actividades.	Amenaza

## 2.2. Análisis del Sector

El análisis del mercado corresponde a una descripción de la industria del servicio de transporte de valores y especies monetarias en el Ecuador y específicamente en Santo Domingo de los Tsáchilas, el estudio permitirá identificar que tan atractivo es el sector, determinar su estructura de costos, riesgos y amenazas, calidad del servicio, principales competidores y su clasificación por tamaño e importancia en el mercado y finalmente el estudio del plan de negocios que se

pretende conseguir dentro del mercado a favor de la compañía L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.

### **2.3. Análisis de la competencia**

Para el análisis de la industria se tuvo en consideración las Cinco Fuerzas de PORTER, elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter en el año 1979, con el fin de conocer la intensidad de la competencia y la rivalidad de la industria, además de analizar el atractivo en esta industria asociada a las oportunidades de inversión y rentabilidad.

A continuación, se exponen los resultados de cada uno de los componentes de las 5 fuerzas de Porter.

#### **2.3.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

##### **Nuevo Cliente**

Son aquellas personas y/o empresas que tienen el interés o la capacidad de comprar el servicio.

Según datos del Ministerio del Interior, en el Ecuador existe tres grandes empresas transportadoras de valores, de las cuales dos se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y una en la ciudad de Guayaquil, estas empresas gozan de un monopolio del servicio de traslado de valores a los Bancos y Cooperativas del sistema financiero, las mismas que cuentan con agencias, sucursales, cajeros automáticos y ventanillas de atención al cliente que requieren altos volúmenes de manejo de efectivo, su cobertura se lo realiza a nivel nacional. Esto requiere que el efectivo sea movilizado desde el sitio de origen hasta los lugares que designe el cliente.

Por otra parte, los Clientes Corporativos son empresas comerciales que por su giro del negocio requieren la seguridad y traslado del dinero de su lugar de trabajo a las instituciones financieras.

De lo enunciado, podemos mencionar que el cliente no tiene opciones de elegir servicios de otras empresas de seguridad, pues las únicas compañías transportadoras de valores que brindan el servicio abarcan a los principales clientes del sistema financiero y empresas comerciales, que por su naturaleza manejan grandes cantidades de efectivo y cheques.

### **2.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la amenaza impuesta sobre la industria.

#### **Número de Proveedores**

En el Ecuador, según datos del Ministerio del Interior y del Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP), existen cuatro proveedores de Blindaje, de los cuales están ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, tales como: Blindaje Automotriz Protemax Ecuador; Armorcar; Blindex S.A. Blindaje del Ecuador y Blingard Especialistas en blindaje antibalas; los materiales comercializados en su mayoría son importados desde Brasil, México, Colombia, Estados Unidos y otros desde Europa. De análisis a los proveedores se concluye que las negociaciones de sus servicios con sus clientes se dan en función del precio, calidad de los materiales y garantía técnica, sean estas a entidades financieras, empresas de seguridad, entre otros. Esto indica que en el sector existe poca competencia, lo que muestra el poder de decisión que tienen los proveedores, lo enunciado constituye una amenaza alta para la industria.

#### **Costo de cambiar de proveedor**

Los materiales usados en el blindaje de vehículos como: el Kevlar, fibras como aramida y Dyneema, los aceros balísticos, la cerámica y demás materiales nacionales como pegantes, cintas, etc. Así como el Blindaje total de cristales, paredes, techos y suelo, que, por su nivel de protección contra amenazas de seguridad, accidentes de tránsito, actos violentos o intentos de robo, implica que ciertas partes de blindaje deben ser reemplazados con los mismos materiales de

seguridad y calidad. El costo de cambio de proveedor es bajo, pues los clientes podrían buscar el menor precio entre las empresas competidoras del mercado, no obstante, un precio menor puede significar la disminución del nivel de protección y calidad de los materiales, lo que no se puede improvisar en seguridad.

Además, es preciso señalar que, de existir un grupo gremial entre los proveedores del sector, el riesgo para la industria sería mucho mayor, por cuanto establecieran precios pisos que difícilmente las empresas pequeñas y medianas pueden acceder al blindado de los vehículos.

Algunos factores asociados a la amenaza de proveedores son:

- a. Pocos proveedores en la industria del blindaje de vehículos.
- b. Poder de decisión en el precio por parte de los proveedores en el diseño y blindaje de los vehículos blindados.
- c. Nivel de organización o grupos gremiales que impongan sus condiciones y políticas de precios en los sistemas de protección de los vehículos blindados, por otro parte, los proveedores incrementen sus precios año tras año en los materiales usados para el blindaje, sin causa alguna o sustento legal.

### **2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

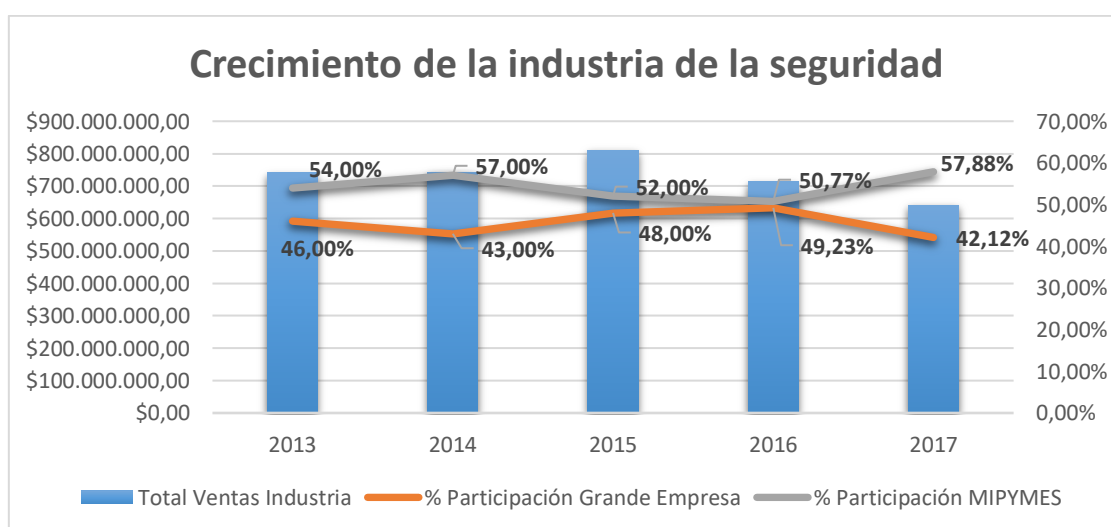
#### **Acceso a la línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias**

Para incursionar en la línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias, es obligatorio el cumplimiento legal, llámese conformación de Estatutos, Inscripción de Constitución de Compañías o Sociedades, Inscripción en el Registro Mercantil, Trámites de permiso de operación, Permiso de uniformes, Permiso de tenencia de armas y Permiso de frecuencia, no son trámites complejos, los trámites legales se gestiona en el Ministerio del Interior, Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP), Comando Conjunto

de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA) y la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL). El cumplimiento de los requisitos legales es una barrera fácil de ingreso de nuevos competidores al mercado.

Por otra parte, según datos del Ministerio del Interior, implementar el servicio de transporte de valores y especies monetarias, requiere de grandes inversiones de capital y de cumplimiento de normas técnicas establecidos en el Reglamento para el control y supervisión del servicio de seguridad móvil en la transportación de especies monetarias y valores, las disposiciones técnicas de seguridad; y, blindaje. Así como la Ley y el Reglamento de Seguridad y Vigilancia Privada, constituye una oportunidad para las grandes compañías que cuentan con grandes inversiones de capital, pues por su tamaño pueden incursionar fácilmente en el mercado con una publicidad y marketing agresivo, sumado a reducir su precio y con un valor añadido a los clientes, es decir con un servicio personalizado.

No obstante, es importante señalar que la seguridad privada, según boletín de la fuente de investigación y estudios de la Superintendencia de Compañías, la actividad de servicios de guardias de seguridad ha estado en constante crecimiento con tasas superiores al 45% anual en los últimos 5 años. A continuación, se muestra la distribución de los ingresos entre grandes empresas y MIPYMES, evidenciándose una mayor participación de las MIPYMES.



*Figura 8:* Crecimiento de la industria de la seguridad

Estas tasas de crecimiento pueden incentivar la incursión de otras empresas en este nicho de mercado.

#### **2.3.4. Amenaza de productos sustitutos**

Se refiere a que en el mercado existen muchos productos iguales o similares que sustituyen el servicio de seguridad o que satisface la misma necesidad.

En el campo del servicio de la línea de transporte de valores y especies monetarias, existen productos sustitutos que afectan directamente el crecimiento de la industria, con el trascurso de los años y el avance de la tecnología ha ido evolucionando ciertos servicios en el sistema financiero, facilitando que las transacciones financieras con moneda electrónica se desarrollen de forma rápida, económica y segura. Situación que se ha impulsado en los últimos meses producto del confinamiento provocado por la crisis sanitaria que ha obligado a usar medios de pago electrónicos u otras formas de pago. Este nuevo contexto disminuirá la demanda de monedas y billetes en un futuro cercano y por tanto el transporte de dinero. No obstante, en el mercado actual existe la necesidad de transporte físico de valores.

Por otra parte, según la Superintendencia de Bancos, la banca electrónica es un servicio que ofrecen los bancos para que sus clientes puedan efectuar ciertas operaciones bancarias desde cualquier medio electrónico que cuente con acceso a internet. Esto se considera una amenaza a largo plazo (Superintendencia de Banco, 2016).

Analizado el plan de negocios, se concluye que, por cada transacción económica que se emplea un producto sustituto, limita las oportunidades de brindar el servicio en el sector financiero y/o comercial. Los sustitutos, entonces, compiten con las empresas transportadoras de valores disminuyendo su rentabilidad esperada. Esto representa una amenaza alta para la ejecución del proyecto.

Finalmente, el servicio gratuito del Traslado de Valores que ofrece la Policía Nacional del Ecuador; constituye un producto sustituto usado por los usuarios que acuden a una institución financiera a realizar transacciones bancarias. Este

servicio en los últimos años ha tenido mayor acogida por los usuarios, lo cual representa una amenaza baja para el proyecto.

### **2.3.5. Rivalidad entre los competidores**

#### **Número de competidores**

La rivalidad define la rentabilidad de un sector, es decir mientras menos competidores existe en el mercado, mayor será las oportunidades para el plan de negocios.

El número de competidores en la industria del servicio de transporte de valores y especies monetarias son tres empresas habilitadas en el país que cumplen con los requisitos legales según la normativa ecuatoriana, estas empresas se han posicionado en el mercado satisfaciendo las tendencias del consumidor.

En un mercado no explorado, es fundamental conocer a los competidores reales y potenciales, sus fortalezas y sus debilidades, con el fin de ser disruptivo frente a la competencia, ofreciendo mejores alternativas de servicio al alcance de los clientes. Para el estudio de la competencia se ha clasificado por su nivel de ingresos:

- ✓ **TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOL CIA. LTDA.**

Es una empresa constituida en la ciudad de Quito, mediante escritura pública el 20 de mayo de 1969 e inscrita en el Registro Mercantil el 18 de junio del mismo año bajo la denominación de Transportadora Ecuatoriana de Valores-TEVCOL.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Tevcol CIA. LTDA., reportó ingresos de USD. 33.866.303,94 en el año 2017 y de USD. 39.152165,25 para el 2018, lo que representa una variación de sus ingresos del 15,61% de un año al otro.



### Fortalezas

- Empresa líder en el servicio de transporte de valores y especies monetarias.
- Experiencia de 51 años en el mercado.
- Tevcol tiene una participación del mercado del 90% aproximadamente.
- Cuenta con una flota de 302 vehículos blindados, desplegados en 21 bases en todo el país.
- Capacitación al personal en programas de reinducción y fortalecimiento en procedimientos de seguridad, seguridad bancaria y privada, uso y manejo de armas de fuego.
- Cobertura total del servicio de todos los valores y mercaderías transportadas.
- Reconocida en el mercado por las grandes empresas comerciales y el sistema financiero.
- Brindan servicios adicionales tales como: servicio integral de bodega, servicio integral de ATMs, Custodia, Seguridad VIP y Vigilancia Armada.

### Debilidades

- Tarifas elevadas para el cliente
- Clientes poco satisfechos con el servicio por quejas y reclamos ante la falta de respuesta.
- Falta de presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías.
- Costos operativos elevados que son trasladados a la tarifa del servicio.
- Su Flota de Vehículos no han sido renovado en los últimos años.

## ✓ VASERUM S.A.

Vaserum S.A. es una empresa ecuatoriana, con sede principal en Quito, opera en Servicios de Vehículos Blindados; la empresa fue fundada en 31 de julio de 1991, a diciembre del 2018 registró aproximadamente 224 trabajadores.

Por otra parte, según datos de la Superintendencia de Compañías, Vaserum S.A. reportó ingresos de USD. 6.581.852 en el año 2017 y de USD. 9.429.642 en el año 2018, lo que representa un crecimiento del 43,27% de sus ingresos en relación de un año al otro.

### Fortalezas

- Servicio personificado
- Servicio bajo la filosofía justo a tiempo
- Precios competitivos en relación con su principal competidor.
- Alta formación del personal y reentrenamiento en tácticas de armas, conducción defensiva, actualización de procedimientos operativos del servicio y atención al cliente.
- Sus equipos logísticos son visiblemente renovados, que incluye equipos de protección personal y su flota vehicular proveen de un nivel superior de protección contra amenazas.
- Sus procedimientos operativos son óptimos sin que en los últimos años registre afectaciones delincuenciales.
- Sus servicios tienen participación de mercado en la región interandina y la región costa del país.

### Debilidades

- Sus servicios de mercado son limitados en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Bajo nivel tecnológico.

- Falta de disponibilidad de recursos financieros.
  - Posible complicidad del personal de tripulantes con delincuentes organizados.
  - Aplica un deducible que paga el cliente en caso de asalto.
- ✓ **FORTIUS CIA LTDA.**

Fortius S.A. es una compañía ecuatoriana, localizada en Guayaquil que opera en Servicios de Vehículos Blindados. La empresa inició sus operaciones el 08 de agosto de 1991, fundada por un grupo de expertos internacionales en seguridad para abastecer las necesidades del mercado nacional, revolucionando el concepto tradicional logístico de la transportación de valores, con un servicio innovador, ágil y eficaz en todas sus rutas a beneficio de sus clientes.

En el 2018 registra 456 trabajadores. Para el año en referencia, según datos de la Superintendencia de Compañías, Fortius S.A. reportó crecimiento en las ventas de USD. 8.989.670 en el año 2017 y de USD. \$10.482.096 en el año 2018, lo que refleja un crecimiento de 16,60% en relación de un año al otro.

#### Fortalezas

- Reconocimiento y acreditación a los procesos operativos por entidades de control.
- Imagen corporativa confiable, cumple con las normas nacionales e internacionales en gestión de riesgos.
- Sus equipos logísticos son visiblemente renovados, que incluye equipos de protección personal.
- Flota vehicular liviana, ágiles y resistentes de alta tecnología, en su mayoría son camionetas Blindadas y pocas unidades tipo camiones blindados.
- Sus operaciones se centran en minimizar pérdidas por infidelidad interna y actos delictivos externos.

- Los tripulantes tienen alta capacitación y formación por instructores israelitas en diferentes programas de seguridad, tales como: tecnología de seguridad, entrenamientos tácticos de armas, conducción a la defensiva, renovación de procedimientos operativos de seguridad, además de los procesos obligatorios de capacitación (Curso de 120 horas dispuesto por los organismos de control).
- Oficinas a nivel nacional.

### Debilidades

- Poca disponibilidad de recursos financieros para la innovación de tecnología y equipos de protección.
- Alta rotación de personal subcontratado.
- No existe un presupuesto definido y aprobado para la implementación de la seguridad.
- Lo reservado y confidencial de la actividad y los costos del cambio, complican la mejora del diseño de espacios y procedimientos de trabajo.

A continuación, se muestra un resumen de los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 2

*Resumen de las 5 Fuerzas de Porter*

<b>5 Fs. de Porter</b>	<b>DETALLE</b>	<b>IMPACTO</b>
Poder de negociación de clientes	Los cliente no tiene opciones de elegir servicios de otras empresas de seguridad.	<b>Bajo</b>
Poder de negociación de proveedores	Pocos proveedores en la industria del blindaje de vehículos, con poder de decisión sobre el precio.	<b>Alto</b>
Amenaza de nuevos competidores	El cumplimiento de los requisitos legales es una barrera fácil de la entrada de nuevos competidores al mercado.	<b>Bajo</b>
Amenaza de productos sustitutos	Dinero electrónico y disminución de circulación de dinero	<b>Alto</b>
Rivalidad entre competidores	El número de competidores en la industria del servicio de transporte de valores y especies monetarias son tres empresas habilitadas en el país y posicionadas.	<b>Alto</b>

## **2.4. Investigación del mercado y análisis del cliente**

### **2.4.1. Enfoque de la investigación**

De acuerdo con el análisis de los datos recopilados por la encuesta, la presente investigación se considera con un enfoque cuantitativo, pues de acuerdo con Hernández y Fernández (2014) esta emplea la comprobación numérica y el examen estadístico, con el objetivo de instituir pautas de comportamiento.

Específicamente el enfoque cuantitativo de la presente investigación se evidencia en el análisis estadístico de la información recopilada con la encuesta, además del procesamiento de los datos recopilados. Se fundamenta en el método deductivo.

El diseño de la investigación es transversal, en virtud de que la información obtenida en las encuestas será analizada en un único momento.

### **2.4.2. Tipo de investigación**

En la presente investigación se hizo un estudio de tipo no experimental, pues no se manipularon las variables del estudio. En el estudio no experimental las

variables independientes ya han ocurrido y no serán manipuladas, el investigador no influirá sobre las variables, porque ya sucedieron, igual que sus efectos. (Hernández & Fernández, 2014)

### 2.4.3. Técnicas para la recopilación de la información

Para la recopilación de la información en el estudio de mercado se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

### 2.4.4. Población o mercado objetivo

El mercado objetivo del presente proyecto de inversión lo conforman las instituciones financieras que requieren del servicio de transporte de valores y especies monetarias en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como empresas grandes y medianas que se encuentran dentro de las ramas de: comercio al por mayor y menor, transporte y servicio de hospedaje y alimentación. Pues se entienden son las empresas que pudieran manejar grandes volúmenes de efectivo y cheques debido a su actividad económica.

A continuación, se muestra de acuerdo con la Superintendencia de Compañía (2017) el número de empresa de acuerdo con su rama.

Tabla 3

*Población objeto de estudio*

SECTOR	EMPRESAS	%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	40	69%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	5	9%
INSTITUCIONES FINANCIERAS	12	21%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: Superintendencia de Compañía (2017)

### **2.4.5. Muestra**

Tomando como punto de partida que la población objeto de estudio, es una población pequeña que no supera los 100 individuos, la muestra de la investigación estará conformada por la totalidad de la población.

### **2.4.6. Estudio de mercado**

#### ***2.4.6.1. Objetivos del estudio de mercado***

- ✓ Identificar las preferencias de los clientes potenciales.
- ✓ Determinar la demanda existente en la provincia asociada al servicio de transporte de valores y especies monetarias.
- ✓ Identificar los valores que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por el servicio de transporte de valores y especies monetarias.

Se ha de mencionar que todos los objetivos del estudio de mercado fueron cumplidos mediante la encuesta aplicada, cuyos resultados se muestran en el Anexo No. 2.

#### ***2.4.6.2. Resultados del estudio de mercado***

Los resultados muestran que el 62% de los encuestados son personas naturales mientras que un 38% son empresas.

En cuanto al sector al que pertenecen los encuestados, se evidencia que el 36% corresponden al sector de comercio al por mayor o menor, un 22% son instituciones financieras mientras que un 5% y 2% corresponden a los sectores de transporte, actividades de alojamiento y servicios de comida respectivamente. No obstante, se ha de señalar que un 34% corresponden a otras instituciones cuya representatividad individual es menor al 1%.

Del total de encuestados, solamente 26 recibe actualmente servicios de transporte de valores lo que representa un 45%, mientras que los restantes 55% declararon que en estos momentos no tienen contratado este tipo de servicios.

De estas 26 empresas que tienen contratada actualmente el servicio de transporte de valores, el 69% manifiesta que dicho servicio es regular o deficiente. Solamente el 31% expuso que el servicio que recibe es bueno. Adicional a ello el 69% de las 26 empresas clasifican el servicio como inseguro, mientras que las restantes 31% lo consideran seguro. Dichos resultados muestran en gran medida el descontento que tienen los clientes con el servicio de transporte de valores que está recibiendo en estos momentos.

De acuerdo con el criterio de los encuestados la empresa más reconocida asociada al transporte de valores es TEVCOL con el 52% de las opiniones, seguida por FORTIUS con el 15% y en menor medida VASERUM con un 14%. Se ha de señalar que el 19% expuso no conocer ninguna empresa que brinde servicio de transporte de valores.

El 84% de los encuestados están dispuestos a conocer los servicios de transporte de valores de una empresa local. Solamente el 16% no mostró interés en conocer otra empresa.

Con respecto al nivel de conocimiento sobre la empresa L&M se evidencia que el 71% de los encuestados si la conocen mientras que solamente el 29% manifestó no tener conocimiento de ella. Las opiniones sobre la empresa L&M evidencian el buen criterio que tiene los encuestados en general sobre ella, pues el 39% de las opiniones es que ésta brinda muy buenos servicios mientras que un 29% expuso que estos eran buenos y solamente un 2% manifestó que los servicios son regulares y deficientes.

En cuanto a la utilización del servicio de transporte valores el 55% de los encuestados manifestó que nunca lo ha utilizado, mientras que un 27% expone que lo ha realizado alguna vez y solamente el 18% lo utiliza siempre. Sin embargo, existen 49 clientes potenciales dispuestos a contratar el servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

Entre los aspectos que tienen en cuenta los encuestados para la selección de servicio se encuentra en primer lugar con un 31% la calidad del servicio, seguido



de la seguridad y el precio seleccionados por el 29% y 20% de las opiniones respectivamente y en menor medida la disponibilidad inmediata y la tecnología con el 12% y 8% respectivamente.

Los resultados muestran que el 53% de los encuestados utilizaría el servicio de manera mensual mientras que un 22% expuso emplearlos semanalmente y en menor medida con 16% y 9% se encuentran aquellos encuestados que expusieron utilizarlo diaria o quincenalmente.

En cuanto al perímetro en el que utilizarían el servicio, el 67% de las opiniones está asociado al empleo dentro del perímetro urbano mientras que un 19% lo utilizaría interprovincialmente y un 14% fuera del perímetro urbano.

Con respecto a los montos transportados el 67% de los encuestados expuso que transporta usualmente entre 2.000,00 USD a 10.000,00 USD, mientras que el 22% transporte entre 10.001,00 USD a 100.000,00 USD y solamente el 10% transporta más de 100.000,00 dólares.

Entre las diferentes modalidades expuestas por la empresa el 49% de los encuestados manifiesta preferir las cuotas mensuales, mientras que un 27% prefiere pagar un precio por el volumen transportado y un 24% pagaría por el kilometraje recorrido.

En cuanto a los valores dispuesto a pagar por los encuestados se evidencia que el 31% de los mismos está dispuesto a pagar más de 2.000,00 USD, mientras que un 24% pagaría menos de 1.000,00 USD. El 20% de los encuestados no suministró información asociado a los valores dispuesto a pagar y los restantes criterios muestran un nivel de representatividad inferior al 14%.

Finalmente, en cuanto a los medios por los cuales los encuestados prefieren recibir información del servicio de transporte de valores se evidencia que el 47% de los mismos prefieren las redes sociales y un 37% correo electrónico. En

menor medida con un 6% se encuentra la publicidad impresa y la televisión, y por último con un 4% se encuentra la prensa.

#### **2.4.7. Nicho de mercado**

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado se evidencia que 49 clientes potenciales están dispuestos a contratar los servicios de transporte de valores de la empresa L&M, los que representan el 84% del total de la población.

#### **2.4.8. Perfil del consumidor**

A modo de resumen luego de realizar el estudio de mercado se evidencia que los clientes potenciales son en su mayoría entidades de comercio e instituciones financieras. Son predominantemente empresas pequeñas pues en su mayoría requieren de la trasportación de 2.000,00 USD a 10.000,00 USD mensual o quincenalmente cuya transportación requerida es dentro del perímetro urbano.

### **2.5. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo del análisis FODA permite identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que pueden afectar en mayor o menor impacto al plan de negocio. A continuación, se muestra la matriz FODA producto del análisis del entorno macro y micro en el cual se encuentra a empresa.

Tabla 4

## Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA</b>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
1 21 años de experiencia en brindar los servicios de seguridad y vigilancia privada en sector público y privado.	1 Inestabilidad económica y política del país.
2 Los servicios de seguridad y vigilancia privada están respaldados por las Certificaciones ISO 9001:2015; BASC V5-2017 y la ISO 45001:2018.	2 Cumplimiento del Reglamento para el control y supervisión del servicio de seguridad móvil en la transportación de especies monetarias y valores, las Disposiciones técnicas de seguridad; y, blindaje.
3 Cuenta con equipos de comunicación de alta tecnología.	3 Competencia actual basada en tarifas y no en la calidad del servicio.
4 Cuenta con armamento importado en óptimas condiciones de operación y funcionamiento, con sus respectivos permisos vigentes expedidos por el CC.FF.AA.	4 Posicionamiento de grandes empresas dedicadas al servicio de transporte de valores y especies monetarias.
5 Óptimo sistema de selección y contratación de personal	5 Crecimiento del Riesgo país.
6 Personal capacitado con un alto nivel de instrucción y entrenamiento.	6 Incremento de precios en la adquisición de equipos y accesorios de seguridad a causa de la inflación.
7 Amplio conocimiento del Know how del negocio.	7 Crisis económica a causa del impacto del COVID-19. Incremento de costo por Bioseguridad.
8 Respuesta inmediata ante eventos adversos en la ejecución del servicio.	8 Uso de plataformas tecnológicas implementadas por el sistema financiero que facilitan la transferencia del dinero y desplazan el uso del servicio de las empresas transportadoras de valores y especies monetarias. Dinero electrónico y disminución de circulación de dinero
9 Atención inmediata a quejas y reclamos presentados por el cliente.	9 Limitación de crédito por los Bancos por el impacto de la crisis sanitaria.
<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>

1	Poca publicidad y promoción de los servicios que ofrece la empresa en medios de comunicación.	1	Altos índices de delincuencia crecientes en el Ecuador.
2	Alta rotación de personal.	2	Mercado no explorado.
3	Escasez de los flujos de caja por falta de pago de los clientes públicos y privados por el impacto del COVID-19.	3	Tecnología e innovación en el servicio de transporte de valores y especies monetarias. Reducción costos por tecnología
4	Falta de experiencia en la línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias.	4	Posicionamiento de la marca.
5	Alta dependencia de los contratos con el sector público, ocasionando demora y déficit en la caja para cubrir sus obligaciones con trabajadores y con terceros.	5	Fácil acceso de negociación con los clientes que la empresa mantuvo relaciones comerciales en proyectos de seguridad y vigilancia privada.
6	Altos costos para brindar el servicio de seguridad y vigilancia privada.	6	En el país existen profesionales con amplios conocimientos y experiencia laboral en el campo de la seguridad privada.

---

## 2.6. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo se pudo analizar la situación actual del sector en el que se encuentra la empresa, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudiera enfrentar la nueva línea de servicio enfocado en el transporte de valores y especies monetarias.

Adicionalmente se identificó en el estudio de mercado la existencia de 49 clientes potenciales y las preferencias de estos, los cuales se caracterizan por ser empresas pequeñas que en su mayoría necesitan de la trasportación de 2.000,00 USD a 10.000,00 USD mensual o quincenalmente cuya transportación requerida es dentro del perímetro urbano.

## **CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO**

### **3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado**

Una vez realizado el estudio de mercado se establece que la estrategia de marketing más apropiada para este proyecto es la estrategia de diferenciación en base al servicio, puesto que, está diseñada para atraer a clientes a un atributo particular del servicio. En el caso particular del nicho de mercado en el que se enfoca la empresa, los clientes potenciales le otorgan mucha más importancia a la calidad y la seguridad que al precio del servicio. Enfatizando estas preferencias sobre las otras cualidades del servicio, la organización puede desarrollar la lealtad de sus clientes, teniendo en cuenta además la opinión favorable que tienen estos sobre los servicios de seguridad que brinda la compañía. Esta lealtad le pudiera dar a la empresa la posibilidad de cobrar un precio por encima de los competidores, teniendo en cuenta que los clientes prefieren realizar pagos mayores por un servicio de calidad y seguridad y que en estos momentos no lo están recibiendo.

A continuación, se exponen algunos otros elementos que se encuentran en el mercado y que propician el desarrollo de la estrategia basada en la diferenciación del servicio.

- ✓ Los clientes no son sensitivos al precio del producto o servicio.
- ✓ El mercado es competitivo o está saturado.
- ✓ Los clientes tienen necesidades bien específicas que no han sido satisfechas por el mercado.

### **3.2. Naturaleza y filosofía del negocio**

La industria relacionada con la trasportación de valores y especies monetarias se caracteriza por tener una naturaleza cíclica, pues sus ingresos dependen en gran medida por los volúmenes monetarias a transportar, los cuales a su vez se encuentran influenciados por los ciclos económicos de depresión o expansión.

Teniendo en cuenta la naturaleza cíclica del negocio de transporte de valores, la filosofía y cultura organizacional de la empresa se enfocará en la satisfacción de los clientes, con el fin de lograr un mayor nivel de fidelidad por parte de estos.

### **3.3. Estilo corporativo e imagen**

A continuación, se muestra la imagen corporativa de la Compañía L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.



*Figura 9:* Logotipo de la empresa

Para ilustración del plan de negocios, se describe las siglas L&M, mismas que representan las iniciales de los dos socios principales que fundaron la Compañía L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.

### **3.4. Enfoque social**

El enfoque social del proyecto del servicio de transporte de valores y especies monetarias tiene por objeto garantizar la protección y prevención de daños, robo y pérdidas o cualquier otra consecuencia no deseada. Por tal razón el enfoque es implementar estrategias, tácticas y procesos reactivos y proactivos que generen valor a las operaciones, y que favorezcan la actividad del servicio a través de su cadena de suministro e implementación de procedimientos de gestión.

Por consiguiente, se aplicarán procedimientos para el manejo de residuos que se pudieran generar en la empresa, además de contribuir voluntariamente con actividades sociales con la intención de disminuir los niveles de delincuencia en los alrededores de la oficina de la empresa.

### **3.5. Misión y visión**

#### **3.5.1. Misión**

La misión de la compañía es la siguiente:

“L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., es una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad y vigilancia privada tanto a empresas públicas y privadas como a personas naturales, con el fin de satisfacer las necesidades de la seguridad integral, enmarcados siempre bajo las normas de calidad; con personal adecuado y capacitado; complementados con armamento y equipos de última tecnología, que satisfacen las expectativas de nuestros clientes a nivel nacional”.

#### **3.5.2. Visión**

La visión de la compañía es la siguiente:

“Ser reconocido en el 2025 como una empresa líder en el mercado nacional en el campo de la seguridad privada, expandiendo sus servicios gracias a la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo, utilizando los mejores recursos y desarrollando profesionalmente al personal más idóneo, totalmente especializado y capacitado, con el fin de brindar un servicio de excelencia”.

### **3.6. Objetivos de crecimiento y financieros**

#### **Objetivo**

Crece razonablemente en un 10% en el número de clientes captados durante los primeros 2 años de la empresa y un 5% anual durante los 3 años posteriores.

## **Metas**

- Incrementar en un 5% anual la participación del mercado.
- Lograr una rentabilidad sobre la inversión y el EBITDA superior al 10% anual.
- Incrementar la presencia en 3 ciudades más en los próximos 5 años.

### **3.7. Información legal**

La compañía L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., se encuentra constituida como compañía de responsabilidad limitada, fue creada el 4 de mayo de 1999, con un capital suscrito de 10 millones de sucres divididos en 200 participaciones nominativas y ordinarias de 50.000 mil sucres cada una. Sus estatutos fueron inscritos en el Registro Mercantil bajo el número 4594 del repertorio del Registro de la Propiedad del Cantón Riobamba el 15 de agosto del 2000; así como en el Registro Único de Contribuyentes Sociedades (RUC).

Posteriormente el 18 de agosto del 2008, por mandato constituyente número 8, la compañía resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas; esto implicó reformar su objeto social, quedando establecida que, “la compañía tiene como objeto social la realización de actividades complementarias de vigilancia y seguridad privada tanto física como móvil, prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación y seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas así como de bienes; a través del uso de aparatos, dispositivos y sistemas electrónicos de seguridad y vigilancia; y el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma”. Cabe resaltar que el servicio de transporte de valores no se ha ejecutado en la compañía por falta de estudio y conocimiento de mercado.



En la actualidad la compañía cuenta con un capital social de USD. 179.000,00, con 89.500 participaciones de \$2,00 dólares americanos cada una, distribuido en propiedad como se detalla a continuación:

Tabla 5

*Socios de la compañía L&M de Seguridad Privada Cia. Ltda.*

Socios	Capital	Nro. De Acciones	% de participaciones
	Suscrito/Pagado		
Manuel Miguel Ninabanda	100.240,00	50120	56%
Luis Vinicio Arèbalo Buenaño	69810	34905	39%
Herederos Edwin Rony Machado Maliza	8950	4475	5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 179.000,00</b>	<b>89500</b>	<b>100%</b>

Por otro lado, L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., cuenta con todos los permisos y autorizaciones de ley, los cuales son:

- ✓ **Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (C.C.FF.AA.) Dirección Logística.**

Tenencia de Armas, vigente hasta el 07 de enero del 2024.

- ✓ **Ministerio del Interior.**

Permiso de Operación, vigente hasta el 7 mayo del 2021.

- ✓ **Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP).**

Permiso de Uniformes, vigente hasta 11 de enero del 2021.

- ✓ **Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL).**

Registro de Operación de Red Privada y Concesión de Uso de Frecuencia del Espectro Radioeléctrico, vigente hasta el 22 de febrero del 2022.

✓ **Ministerio de Relaciones Laborales**

Autorización de turnos rotativos de trabajo, vigente por tiempo indefinido, no tiene fecha de caducidad.

Reglamento de Trabajo, vigente por tiempo indefinido, No tiene fecha de caducidad.

Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, vigente hasta el 16 septiembre del 2021.

✓ **Superintendencia de Compañías de Compañías, valores y seguros.**

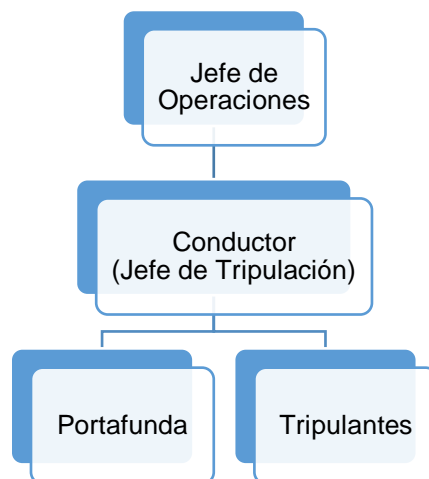
Certificado de cumplimiento de obligaciones vigente hasta el 30 de junio del 2020.

✓ **IESS- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**

Certificado de cumplimiento de obligaciones vigente hasta el 30 de junio del 2020.

### **3.8. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la compañía L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., se basa en una estructura vertical que permite la interacción entre distintos niveles jerárquicos. A continuación, se muestra el organigrama de la nueva línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias.



*Figura 10: Organigrama de la nueva línea de servicio de transporte de valores*

A continuación, se enumeran los elementos que conforman la labor operativa de los trabajadores que participan en la transportación de valores, sus perfiles y funciones, además de algunos conceptos básicos para la estructuración y operación de una compañía de estas características:

*Perfil del conductor de blindado:*

- ✓ Tener curso de manejo evasivo y defensivo debe ser documentado y avalado y licencia de conductor profesional.
- ✓ Haber recibido curso básico de manejo de armas documentado y avalado.
- ✓ Tener curso de primeros auxilios básico dictado por Cruz Roja o empresa avalada.
- ✓ Tener conocimientos de mecánica básica (no indispensable).
- ✓ Tener experiencia en manejo de personal.

*Perfil del tripulante de blindado:*

- ✓ Ser Bachiller.
- ✓ Tener curso básico y avanzado de manejo de armas.
- ✓ Curso básico de transportación de valores.

- ✓ Curso básico de primeros auxilios, dictado por la Cruz Roja o empresa avalada.
- ✓ Tener conocimientos de atención al cliente.

### Funciones del Jefe de Operaciones

- ✓ Será el responsable de la sección blindados, desde el inicio de las operaciones en las mañanas y hasta el final de la jornada. Así mismo, de la administración, tanto del recurso humano como material; se mantendrá bajo la supervisión directa del Departamento de Operaciones.
- ✓ Designará en el instante de recibir un pedido, al vehículo blindado como a la tripulación, para cumplir con los servicios. Será el enlace directo de coordinación con el Supervisor del CRV.
- ✓ Recibirá reportes del Jefe de Carro de cada uno de los blindados, en caso de haber alguna novedad de seguridad, durante la operación.
- ✓ Mantendrá un control permanente de los vehículos por medio de los medios de comunicación disponibles (Radio base, Celular) durante toda la operación
- ✓ Controlará la disciplina de las tripulaciones de los blindados.
- ✓ Evaluará el desempeño de las tripulaciones semanalmente e informará por escrito de cualquier novedad al Departamento de Operaciones sobre aquello, para que este a su vez tome los correctivos, de ser necesario.
- ✓ Supervisará que los tripulantes tengan todos sus papeles en regla en cuanto a: licencias de conducir, permisos de portar armas, credenciales etc.
- ✓ Verificará el cumplimiento de las funciones y procedimientos de seguridad, por parte de las tripulaciones de los blindados e informará al Departamento de Operaciones, en caso de alguna omisión, quien luego

de su análisis respectivo, tomará las decisiones más acertadas para el cumplimiento de la misión y la consecución de los objetivos de la sección.

- ✓ Mantendrá en óptimas condiciones de operación, mediante los medios asignados para el trabajo diario de los blindados; estos son: Equipos de comunicación. Vehículos blindados, operatividad al 100% del armamento con su munición necesaria.
- ✓ Supervisará el buen uso de las comunicaciones, utilizando los nominativos en vigencia. Dará cumplimiento a los cronogramas de mantenimiento preventivo de los vehículos blindados, expedidos por la Gerencia Administrativa.
- ✓ Verificará que el custodio de valores lleve adecuadamente la bitácora de transporte de valores.
- ✓ Revisará permanentemente el libro de control de rutas de cada blindado, para vigilar los movimientos diarios de la tripulación.
- ✓ Verificará que el libro de vida de cada blindado se lo lleve adecuadamente y se encuentre actualizado.
- ✓ Al final de cada jornada de trabajo, recibirá de los conductores de cada blindado, el reporte del funcionamiento mecánico de su carro; en caso de daño reportará por escrito a la Alta Gerencia para proceder a su inmediata reparación.
- ✓ Mantendrá actualizada la carta de situación de las operaciones de blindados, así como la de incidentes.
- ✓ Elaborará los planes de contingencia y los mantendrá actualizados, de acuerdo con las estadísticas y maneras de operar de las bandas delincuenciales que se dedican al asalto a blindados.
- ✓ Elaborará un plan de contingencia en caso de que se suscite un evento de asalto a un vehículo blindado.

- ✓ Mantener una estadística actualizada de las operaciones de bandas delictivas especializadas en asalto a blindados.
- ✓ Mantendrá actualizada la carpeta de registro de firmas de los tripulantes de los blindados, en las sucursales, agencias, bóveda del banco, cliente externo y bancos con quienes hay transferencias de dinero, a través de un oportuno reporte escrito hacia las mismas.
- ✓ Cumplir con lo dispuesto en el instructivo operativo “Centro de Recepción de Valores CRV” y la guía en donde conste las rutas principales y alternas, desde la bóveda del banco hacia las agencias, clientes del banco, banco central, casa de la moneda y otros bancos.
- ✓ Elaborará planes de contingencia a fin de prever, las situaciones posibles que se pueden presentar dentro de la transportación de valores, en los cuales se deben considerar el apoyo de la fuerza pública, realizando coordinaciones tanto con la Policía Nacional como con las Fuerzas Armadas, Cruz Roja etc.
- ✓ Mantener una funda de señuelo en cada blindado, a fin de que sea esta entregada, en caso de asalto.

*Funciones del conductor:*

- ✓ Como jefe de tripulación mantendrá bajo su control a todos los miembros de la tripulación.
- ✓ Responsable del fiel cumplimiento de la ruta establecida y únicamente en casos de fuerza mayor cambiará el recorrido, eligiendo una nueva ruta que brinde seguridad y protección para el desplazamiento para lo cual deberá coordinar con su Jefe de Rutas.
- ✓ Observar y respetar la Ley de Transito vigente para evitar accidentes por el tipo de vehículo utilizado.

- ✓ No podrá abandonar el vehículo durante la operación debiendo mantener el mismo encendido por seguridad.
- ✓ Mantendrá el vehículo cien por ciento operativo, por lo que será el responsable directo de los mantenimientos del vehículo.
- ✓ No permitirá la apertura de las puertas del vehículo en ninguna circunstancia, salvo el momento de embarque o desembarque de la tripulación.
- ✓ No permitirá viajar en el vehículo a ninguna persona extraña a la tripulación, aunque el vehículo este sin dinero o especies valoradas.
- ✓ Evitará hacer paradas innecesarias en lugares no previstos, en caso de daños mecánicos cuando el vehículo transporte valores, el vehículo se estacionará y mantendrá las puertas cerradas y aseguradas, la tripulación permanecerá en estado de alerta, hasta el arribo de otro blindado que apoye.
- ✓ Al suscitarse un hecho como el antes mencionado deberá reportar a la central sobre la novedad durante y después del estacionamiento en forma radial y mediante un informe por escrito una vez terminada sus actividades para que sea analizado y evitar futuros percances
- ✓ Deberá evitar la rutina de las vías y horarios pues esto vulnerará la operación de seguridad. Cambio de rutas y horarios.

Funciones del porta funda:

- ✓ Se encargará de transportar el dinero o los valores con la máxima seguridad hasta el lugar de entrega o hacia el vehículo.
- ✓ Se hará cargo de los valores o especies a transportar firmando el recibo de remisión, luego de verificar el paquete o la funda y el sello de seguridad.

- ✓ No aceptará que los recibos de remisión tengan enmendaduras a fin de que no existan reclamos posteriores por parte de los destinatarios o compañía de seguros.
- ✓ Es el responsable legal por cualquier descuido u omisión voluntaria o involuntaria que exponga los valores transportados.
- ✓ Es el único responsable de la clave de la caja fuerte del vehículo por lo tanto una vez recibidas las fundas procederá a guardar las mismas en la bóveda del vehículo.
- ✓ Antes de llegar a un usuario revisará y alistará las fundas o paquetes a fin de no equivocarse y perder tiempo.
- ✓ Usará en forma obligatoria la cadena o un contenedor para transportar los valores.
- ✓ Está autorizado a desembarcar hasta dos fundas para entrega del cliente siempre y cuando estas no sean muy pesadas, de existir más fundas por entregar realizará los viajes hacia el vehículo cuantas veces sean necesarias.
- ✓ Si recibe billetes de alta denominación (50,100), el porta funda deberá exigir al cliente que le entregue un documento con los números de serie constatando los mismos antes de retirarse, ingresando el dinero en una funda y colocando un sello de seguridad en presencia del cliente.
- ✓ Para cargar los ATM's, el porta funda se dirigirá custodiado por el hombre de seguridad hasta donde se encuentra el ATM y entregará el dinero al encargado de cargar en el cajero automático y los dos tripulantes darán seguridad al encargado del cajero hasta que finalice el procedimiento (cargue del dinero).
- ✓ Al retornar a la base o Banco Matriz (CRV), procederá a entregar las fundas haciendo constar que las mismas se encuentran con los sellos respectivos los cuales están registrados en los recibos.
- ✓ Para su descargo el porta funda se quedará con una copia del recibo de lo entregado y mantendrá un archivo el mismo que deberá ser entregado a la empresa.
- ✓ De existir alguna novedad deberá realizar el informe respectivo y entregarlo a la empresa en forma inmediata.



Funciones del hombre de seguridad 1:

- ✓ El hombre de Seguridad N° 1, será el primero en desembarcar, para darle protección y seguridad al vehículo, observar que el área de desembarco de la tripulación este despejada y dará la señal para que proceda a desembarcar el Hombre de Seguridad N° 2 y luego el porta funda.
- ✓ Permanecerá en observación del área circundante del vehículo de todos los movimientos sospechosos que puedan ser motivo de atentado contra la operación.
- ✓ Para el embarque en el vehículo, será el último hombre en embarcar una vez que el porta funda y el Hombre de Seguridad N° 2, lo hayan hecho.
- ✓ Será el responsable de reportar a la central cualquier emergencia que se suscite durante los desplazamientos a las agencias y demás clientes.
- ✓ Durante el movimiento del vehículo blindado, estará en permanente observación de su sector de responsabilidad a fin de detectar la presencia de elementos sospechosos.
- ✓ Será el responsable de reportar vía radio el inicio del desplazamiento y arribo del blindado a las agencias y demás clientes.
- ✓ En caso de emergencia reportará a la central la ubicación exacta del vehículo y la dirección en la que se está desplazando.

Funciones del hombre de seguridad 2:

- ✓ Durante el movimiento y antes del desembarco estará permanentemente en observación de su sector de responsabilidad a fin de detectar la presencia de elementos sospechosos.
- ✓ Una vez que el vehículo se ha estacionado, y luego de la señal que reciba del hombre de Seguridad No 1 desembarcará del vehículo, ubicándose al

lado derecho por donde bajará el porta funda y acompañará a este a una distancia que dependerá de las circunstancias.

- ✓ Hasta que el porta funda realice su trabajo con el cliente, el hombre de seguridad se ubicará en un lugar desde el cual pueda mantener observación en lo posible del vehículo y del lugar por donde salga el porta funda.
- ✓ Al retornar al vehículo en coordinación con el Hombre de Seguridad N° 1 brindará protección al porta funda hasta que este ingrese al vehículo y posteriormente se embarcará para continuar con el movimiento hasta el siguiente punto.
- ✓ En casos especiales como en los comisariatos, circunstancias en las cuales el hombre de seguridad No. 1, pierde contacto visual con su compañero, en estos casos deberá permanecer en contacto vía radio por cualquier eventualidad que pueda darse.

### **3.9. Ubicación**

Los nuevos servicios de transporte de valores y especies monetarias serán ofertados por la empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda. Para lo cual la empresa cuenta con la autorización vigente de la Dirección Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF. AA) para operar en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Provincia de Santo Domingo.

Para la oferta de dicho servicio la empresa cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en las calles Guayaquil y Cocaniguas (esquina), tercer piso, como se muestra en la siguiente imagen.

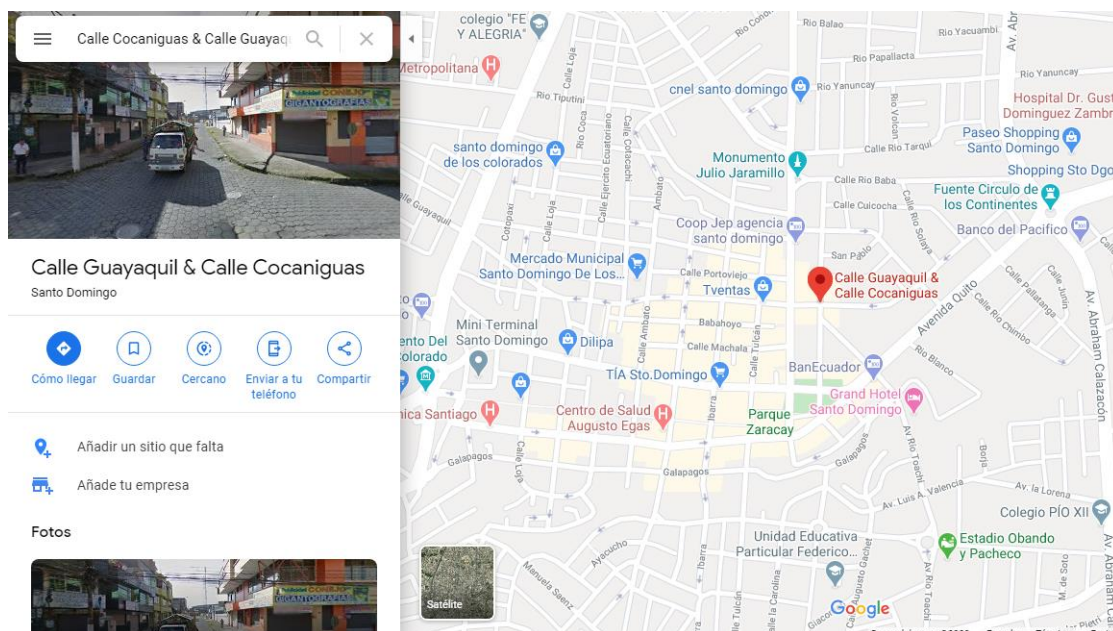


Figura 11: Localización de la empresa

### 3.10. Ventaja competitiva

L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda., cuenta con una amplia experiencia en la prestación de servicios en proyectos estratégicos de seguridad privada respaldados por certificaciones internacionales como: ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de la Calidad; ISO 45001-2018 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; BASC V5-2017 Sistema de Gestión en Control y Seguridad; y, certificaciones nacionales como: DGCA Certificado de calificación y autorización para brindar el Servicio de Seguridad Aeroportuaria y Subsecretaría de Puertos, Matrícula autorizada como proveedor de servicios conexos de seguridad en puertos, Subsecretaría de Puertos y Transporte Fluvial. Estos elementos han contribuido a que gran parte del mercado reconozca que los servicios que brinda la empresa sean muy buenos, lo que le ha permitido ventajas competitivas basadas en el reconocimiento de marca.

En base a ello la nueva línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias se beneficiará de la ventaja competitiva propiciada por la empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.

Además, como valor agregado se suministrarán cursos sobre Protección a Ejecutivos, Cargas Críticas y Especies Monetarias, Manejo de Crisis y Control de Emergencia y Conocimiento y Manejo de Armas a través de polígono virtual a los Altos Ejecutivos de las empresas clientes que contraten el servicio de transporte de valores y especies monetarias, con el objetivo de incrementar un plus al servicio ofertado.

### **3.11. Estrategias de mercadeo**

#### **3.11.1. Concepto del servicio**

El transporte de valores es un servicio cuya esencia es trasladar de manera eficiente y segura las especies monetarias y objetos de valor, mediante mecanismos especializados. Permitiéndole a las instituciones financieras y comercios en general transferir a terceros los riesgos asociados a dicha actividad.

#### **3.11.2. Estrategia de servicios**

La empresa se enfocará en proporcionar un servicio de alta calidad enfocado en el transporte de valores y de especies monetarias, cuyas principales características son:

- ✓ Envíos y retornos de agencias bancarias
- ✓ Envío de dinero para la Carga de ATM's
- ✓ Retornos de dinero de Cargas de ATM's.
- ✓ Envío de dinero para servicios a clientes incluso monedas.
- ✓ Retornos de dinero de clientes
- ✓ Depósitos a la Instituciones Financieras
- ✓ Retiros de Instituciones Financieras

### **3.11.3. Estrategia de distribución**

Teniendo en cuenta las características del servicio de transporte de valores y especies monetarias, la distribución de este se realizará directamente a los clientes.

### **3.11.4. Estrategia de precios**

La estrategia de precio de la empresa se basará en las preferencias de consumo de los clientes potenciales, los cuales de acuerdo con los resultados de la encuesta el 48% prefiere pagar cuotas mensuales, y un 31% está dispuesto a pagar más de 2.000,00 USD. Por lo que la estrategia de precio se estable en cuotas mensuales de 2.000,00 USD.

### **3.11.5. Estrategia de promoción y comunicación**

Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado el 47% y 38% de los encuestados prefiere las Redes Sociales y el correo electrónico para recibir información asociado al servicio de transporte de valores y especies monetarias. En tal sentido se proponen las siguientes estrategias de promoción y comunicación.

- ✓ Ya que Facebook es la plataforma líder de redes sociales se montará una campaña de reconocimiento de marca, con la cual se busca dar a conocer la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.
- ✓ La publicación directamente en la red social de Facebook, referente a las ofertas o paquetes especiales en días específicos unido a imágenes atractivas, permite motivar a un mayor número de clientes.
- ✓ Para el caso de aquellos encuestados que mostraron cierta indecisión en el empleo del servicio. Se establecerán estrategias de comunicación en redes sociales enfocado en transmitir primeramente las ventajas, facilidades de uso y seguridad en las operaciones.

- ✓ Para aquellos clientes que ya forman parte de la base de datos de la compañía se implementará vía correo electrónico una encuesta virtual, lo cual les permitirá a los usuarios brindar su opinión, lo que posibilitará una adecuada retroalimentación sobre la gestión, facilidades de uso, o deficiencias que le permitan a la empresa mantenerse actualizada sobre las preferencias en el consumo de los clientes.

### 3.12. Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto de marketing basado en las estrategias anteriormente expuestas.

Tabla 6

*Presupuesto de marketing*

PUBLICIDAD						
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.						
Artículo	Mensual	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3	Importe Año 4	Importe Año 5
Especialista en Comunicación	200,00	2.400,00	2.454,96	2.511,18	2.568,68	2.627,51
Publicación en Redes Sociales	100,00	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
<b>Total Gastos de Publicidad</b>	<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.682,44</b>	<b>3.766,77</b>	<b>3.853,03</b>	<b>3.941,26</b>

### 3.13. Proyección de ventas

A continuación, se analizarán las ventas estimadas para los cinco años de análisis del proyecto, así como los supuestos bajo los cuales se estimaron las mismas.

- ✓ De acuerdo con el análisis de la población expuesta anteriormente, la misma está conformada por un total de 58 empresas.
- ✓ De acuerdo con los resultados de la encuesta el 84% de la población está dispuesto a contratar los servicios de traslado de valores, lo que equivale a un total de 49 clientes potenciales.
- ✓ Teniendo en cuenta que es una nueva línea de servicio en la empresa

L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda., se tendrá una planificación conservadora por lo que se cubrirá solamente el 10% de los clientes potenciales

- ✓ Tomando como punto de partida los objetivos de crecimiento expuesto en el epígrafe 3.6, la empresa incrementará su número de clientes un 10% en el 2do año y un 5% en los años posteriores.
- ✓ Se tendrá en cuenta un servicio mensual por cliente teniendo en cuenta que el 51% de los encuestados contratarán el servicio con una frecuencia mensual.
- ✓ De acuerdo con la estrategia de precio expuesto anteriormente, el precio del servicio se estable en cuotas mensuales de 2.000,00 USD.
- ✓ Se tendrá en cuenta el incremento del precio en un 2.29% por concepto de Inflación teniendo en cuenta el promedio de los valores registrados por el Banco Central de Ecuador en el período 2011 al 2020.

A continuación, se muestran la proyección de los ingresos basados en los supuestos anteriormente descritos.

Tabla 7

*Proyección de ventas*

VENTAS ESTIMADAS						
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.						
Ítems	Servicios x Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	10	10	11	12	12	13
Cuota mensual	2.000,00	2.000,00	2.045,80	2.092,65	2.140,57	2.189,59
No. de cuotas	1	12	12	12	12	12
<b>Ventas Estimadas</b>		<b>240.000,00</b>	<b>270.045,60</b>	<b>290.041,13</b>	<b>311.517,22</b>	<b>334.583,51</b>

### 3.14. Conclusiones del capítulo

A modo de resumen en el capítulo se estableció como la estrategia de marketing más apropiada para el proyecto la estrategia de diferenciación en base al

servicio, pues los clientes potenciales le otorgan mucha más importancia a la calidad y la seguridad que al precio del servicio. Adicionalmente se evidencia una opinión favorable en el mercado sobre los servicios de seguridad que brinda la compañía lo que le permitirá ventajas competitivas basadas en el reconocimiento de marca.

Se identificó la naturaleza cíclica del negocio de transporte de valores por lo que la filosofía y cultura organizacional de la empresa se enfocará en la satisfacción de los clientes, con el fin de lograr un mayor nivel de fidelidad por parte de estos.

La distribución del servicio se realizará directamente a los clientes, cuya estrategia de precio se basará en cuotas mensuales de 2.000,00 USD. Por su parte la estrategia de promoción y comunicación se enfocarán en las Redes Sociales y el correo electrónico, cuyo presupuesto asciende a 3.600,00 USD en el primer año.



## **CAPÍTULO 4: OPERACIONES**

### **4.1. Estado de desarrollo**

El servicio de transporte de valores y especies monetarias es un servicio especializado de transporte de dinero y valores, de cheques y documentos financieros (cédulas hipotecarias, bonos o contratos, pagarés, acciones, oro, metales, piedras preciosas, obras de arte, joyas) y demás artículos de valor que el cliente (Bancos y/o Cooperativas de ahorro y crédito), negocios y compañías en general lo requiera en vehículos blindados de cualquier tamaño.

Al constituir el servicio de transporte de valores una actividad que implica alto riesgo es necesario contar con una póliza de seguros con sujeción a términos, excepciones, estipulaciones y condiciones contenidas, mientras se halle en tránsito bajo la custodia de la compañía transportadora de valores y/o hasta su llegada al establecimiento o Banco.

Cabe señalar que este servicio tiene un deducible que la aseguradora define dependiendo de los montos, la siniestralidad histórica y las seguridades usadas en la transportación del dinero y valores.

Las características y valores de estos seguros son:

Tabla 8

*Pólizas de seguros necesarios*

<b>PÓLIZAS</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos médicos	Art. 27 del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	20.000 DÓLARES
Póliza de Seguros de Vida y Accidentes, cobertura por muerte accidental, incapacidad total y permanente	Art. 27 del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	50.000 DÓLARES
Póliza de Responsabilidad Civil, cobertura contra daños a terceros y/o usuarios, para garantizar a quienes puedan resultar perjudicados en el proceso de la prestación de servicios	Art. 26.- del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.	100.000 DÓLARES
Las compañías presten el servicio de transporte de valores, deberán justificar que cuentan con una póliza de transporte para asegurar los valores entregados a su cuidado	Art. 26 inciso 2 del Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	1.000.000 DÓLARES

## 4.2. Descripción del Proceso

Es importante para el correcto funcionamiento de la compañía establecer procesos y procedimientos generales que sirvan de base a los usuarios y administradores de los servicios de transportación de valores, esto permitirá mitigar el riesgo que implica este tipo de operación logrando eficiencia, eficacia y rentabilidad en las actividades que realiza la flota blindada.

Estos procedimientos se aplican para todo el personal involucrado en el Servicio de Transportación de Valores como son CRV, Agencias, ATM y las Compañías de Seguridad que brindan servicios de transportación de valores.

### 4.2.1. Procedimiento

El procedimiento general para contratar del servicio de transportación de valores es el siguiente:

- ✓ Firma de convenio de servicios entre proveedor y cliente incluye básicamente precios y definición general del servicio.

- ✓ Anexo operativo en el que se define rutas, horarios, montos estimados, frecuencias (diarias, semanales), tipo de servicio (expreso, programado), tipo y número de tripulación, vehículos, escoltas.
- ✓ Blindaje de los vehículos.
- ✓ Descripción del tipo de seguro que tiene y la reaseguradora (generalmente del exterior) que garantice la diversificación y cobertura del riesgo.

A continuación, se expone una descripción detallada del proceso operativo del servicio de transporte de valores y especies monetarias el cual se divide en dos partes, los materiales de trabajo a usarse y el proceso de transporte de dinero y valores:

### **1. Materiales Logístico**

Para el desarrollo de las actividades del servicio del transporte de los valores, la compañía entregará al cliente los siguientes implementos:

**Fundas de lona (tulas):** Dotadas de un sistema de seguridad que incluye sellos metálicos previamente numerados y seriados; los cuales una vez usados quedan inhabilitados para usos posteriores con el fin de evitar violaciones o sustracciones del contenido de la funda.

**Fundas de seguridad plástica, enumeradas y desechables.** Estas fundas disponen de un adhesivo desprendible ubicado en la parte superior de la funda (incluye una solapa). Para cerrar la funda se retira la cinta desprendible y se adhiere la solapa al borde superior de la funda desechable. Este procedimiento se lo debe hacer únicamente presionando suavemente con los dedos. Al presionar otro tipo de objetos o se intenta desprender nuevamente la solapa, el adhesivo cambiará de color, lo que indica claramente que hubo intentos de violación, y la funda queda automáticamente anulada y no será aceptada por la compañía transportadora de valores o clientes, cual sea el caso.

**Guías de Remisión.** Las actas de entrega y recepción serán suscritas entre el cliente y la compañía para su transporte, que debe ser intacta sin borrones ni tachones y debe incluir los siguientes requisitos:

- ✓ Pre-numerados con caracteres numéricos y código de barras.
- ✓ Fecha, ciudad, y lugar de recepción o entrega.
- ✓ Destinatario - Número de ruta - Número de Vehículo.
- ✓ Hora de llegada tanto al lugar de recepción como al de entrega de los valores
- ✓ Hora de recepción física de los valores, tanto en el lugar de recepción como en el de entrega o destino (este dato debe ser llenado exclusivamente por el representante del cliente).
- ✓ Número funda/tula (preimpresa).
- ✓ Número de sello de cada tula.
- ✓ Total transportado en efectivo tanto en números como en letras especificando tipo de moneda, cantidad en billetes y en moneda (níquel) por cada tula transportada.

Para el transporte de cheques u otras especies no monetarias se requiere la siguiente información:

- ✓ Número total de cheques o especies no monetarias enviadas, si es el caso expresado en números y letras.
- ✓ Nombres, cédulas de identidad, firmas y sellos tanto del remitente y del destinatario.
- ✓ Nombres y firmas del jefe de tripulación y porta fundas encargados de receptor o entregar las fundas de los clientes.

## 2. Sistema de Transporte

El proceso operativo de transporte de valores se basa en el desplazamiento del personal en los vehículos blindados a los diferentes puntos a realizar labores de extracción y alimentación principalmente de efectivo u otro valor. Para efectuar la recogida es necesario coordinar determinados pasos, con el objetivo de asegurar la seguridad y el éxito de la operación.

### **Antes de la operación:**

- ✓ En esta se asignan funciones a cada uno de los tripulantes.
- ✓ Verificar el vehículo externa e internamente, los equipos de comunicación y el sistema de CCTV y alarmas, estén en perfecto funcionamiento.
- ✓ Verificar que el armamento y equipo estén en perfecto estado de funcionamiento - Llevar el libro de novedades actualizado.
- ✓ Observar las vías externas antes de salir de las instalaciones de la compañía.
- ✓ Tomar las medidas de seguridad necesarias antes de subir los valores.
- ✓ Tomar todas las medidas de seguridad durante la conducción.
- ✓ Revisar que el personal se encuentre debidamente equipado.
- ✓ El vehículo debe tener su tanque de combustible lleno.
- ✓ Verificar que las fundas de efectivo estén debidamente precintadas y selladas.
- ✓ Comprobar que las troneras, cerrojos estén en funcionamiento.
- ✓ El jefe de vehículo deberá haber estudiado la hoja de ruta, los itinerarios principales y alternos, aplicar las contingencias en caso de conflictos, etc.

**Durante la operación:**

- ✓ En esta etapa se distinguen dos etapas: de aproximación, carga y descarga.
- ✓ El personal previo a la llegada a una entidad financiera, centro comercial, farmacia, etc., deberá revisar su entorno y el lugar de parqueo.
- ✓ Generalmente las recogidas o entregas de dinero deberán hacerlo en horas de poca afluencia de público.
- ✓ Es necesario que cada entidad cuente con un lugar de parqueo exclusivo para la entrega recepción de valores. Y en caso de no poseerlo deberán extremar todas las medidas de seguridad.
- ✓ Si se tratase de montos altos a recoger o entregar en los establecimientos deberán coordinar obligatoriamente con la policía nacional para ejecutar la operación.
- ✓ Deberán ir observando el entorno, a fin de detectar indicios delictivos, y de darse estos indicios deberán comunicarse con su base, y paralelo con la policía nacional.
- ✓ El conductor deberá estar dentro del vehículo y en ningún momento abandonarlo a fin de que si se detecta alguna anomalía actuar inmediatamente.
- ✓ Los vigilantes permanecerán atentos y custodiarán al porta fundas para que pueda realizar la actividad.
- ✓ Cuidar que no se acerquen demasiado las personas al vehículo blindado o al porta fundas.

**Después de la Operación:**

- ✓ Una vez que se haya terminado la operación en el caso de entrega de fondos y valores, la tripulación y el vehículo retornarán a la base tomando todas las medidas de seguridad.
- ✓ En el caso de recepción de fondos de igual manera tomarán todas las medidas de seguridad.
- ✓ Se tomarán medidas de contra vigilancia, a fin de confirmar si existen vehículos que estén siguiéndolos, en caso de existir estos indicios comunicarán a la policía y al centro de control de la compañía.
- ✓ Tomar las rutas establecidas por su compañía.
- ✓ Nunca apagar el vehículo en situaciones de tráfico.
- ✓ Tener especial cuidado si hay lluvia, granizo.
- ✓ Entregar en la base todos los documentos de registro de las operaciones. Medidas que deben adoptar frente a riesgos y amenazas antisociales y de accidentes de tránsito.
- ✓ Avisar inmediatamente a la policía, cuerpo de bomberos u hospitales y al centro de operaciones de la compañía.

**4.2.2. Flujograma de proceso**

A continuación, se muestran los flujogramas del proceso de contratación y del servicio de transporte de valores.

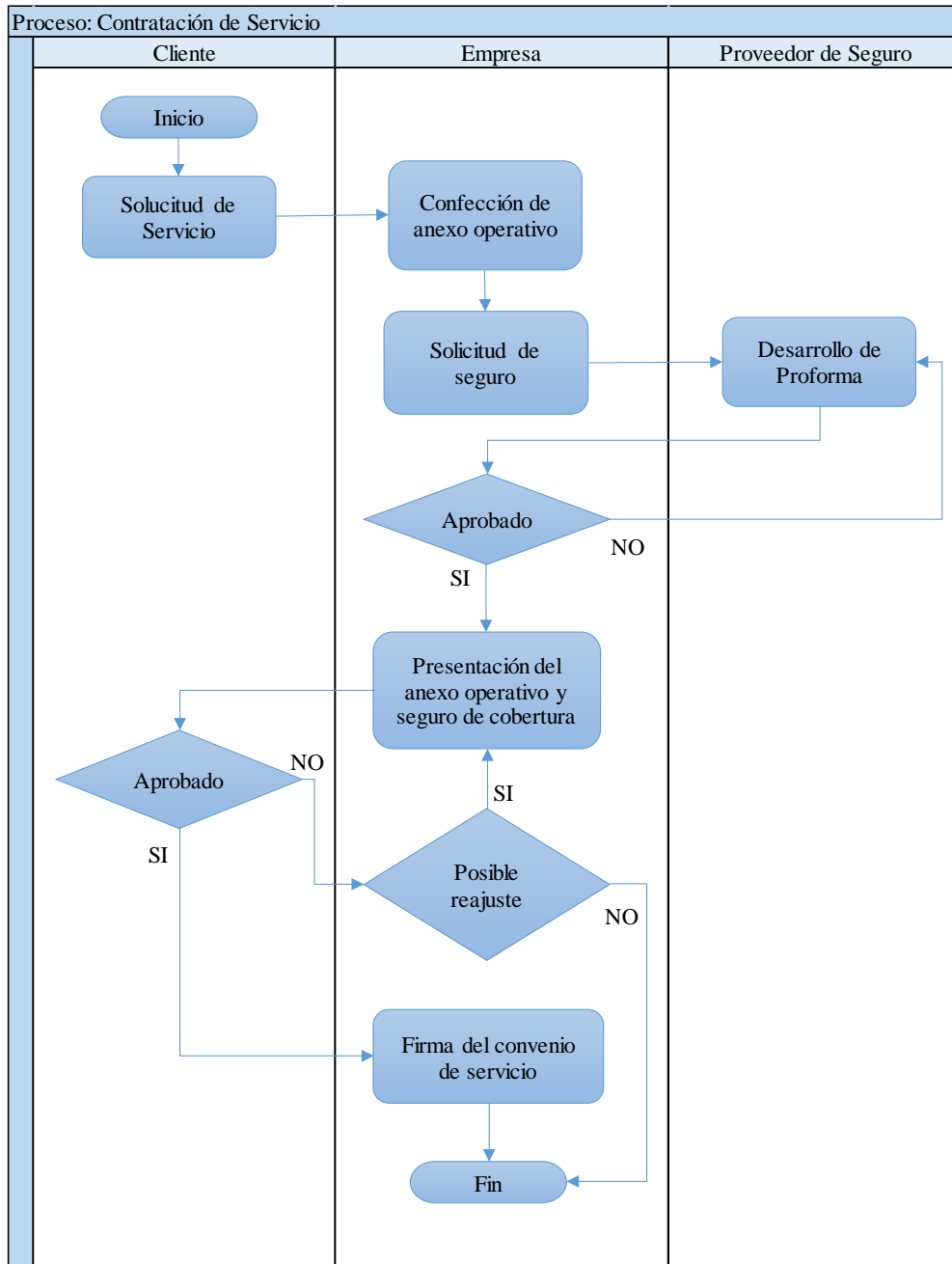


Figura 12: Flujograma del proceso de contratación de servicio



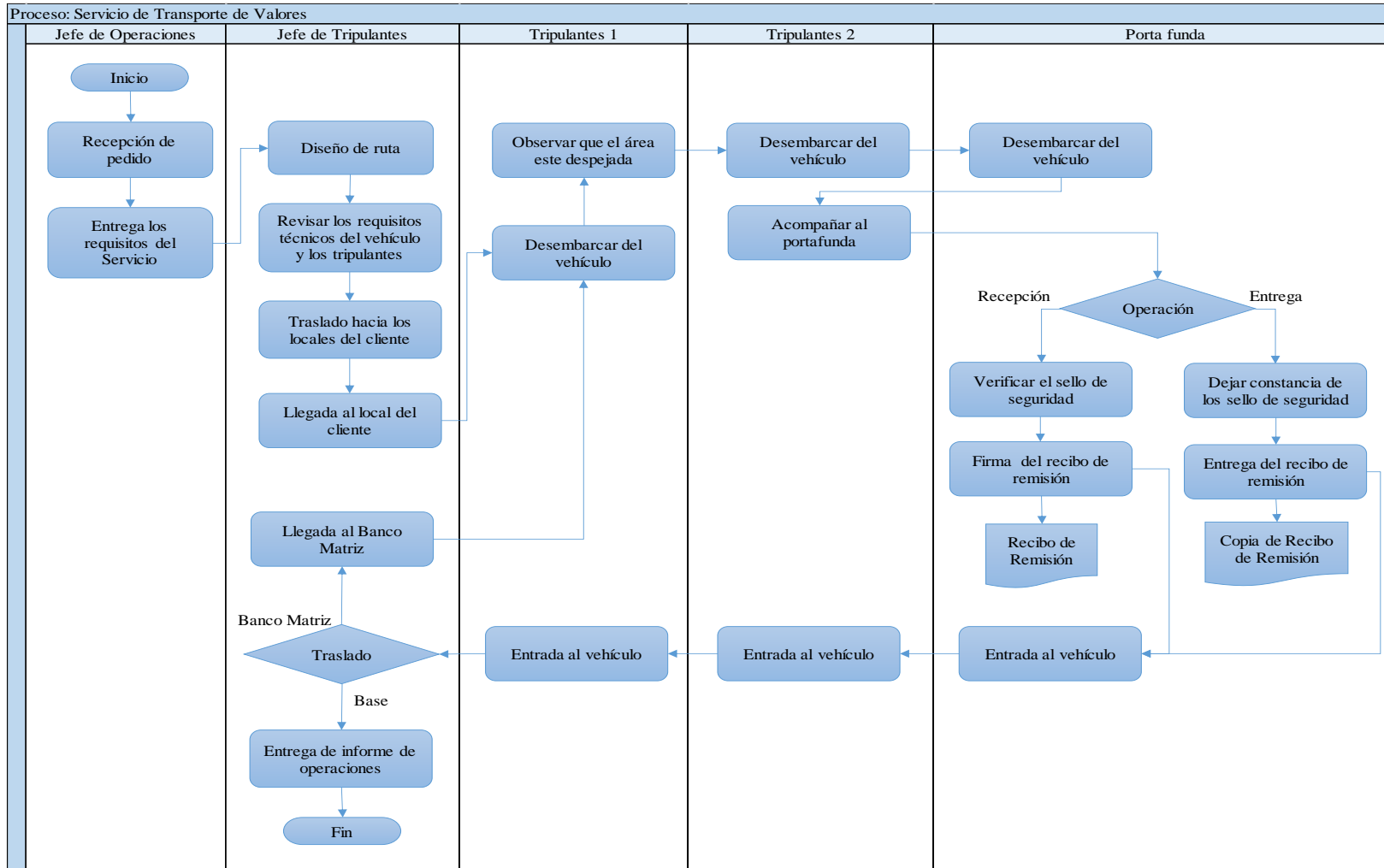


Figura 13: Flujograma del servicio de transporte de valores

### 4.2.3. Cadena de valor

A continuación, se muestra la cadena de valor de la empresa



Figura 14: Propuesta de Cadena de Valor

### 4.3. Diseño espacial

A continuación, se muestra el diseño espacial de la oficina de la empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda. dedicada al servicio de transporte de valores y especies monetarias en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Provincia de Santo Domingo.

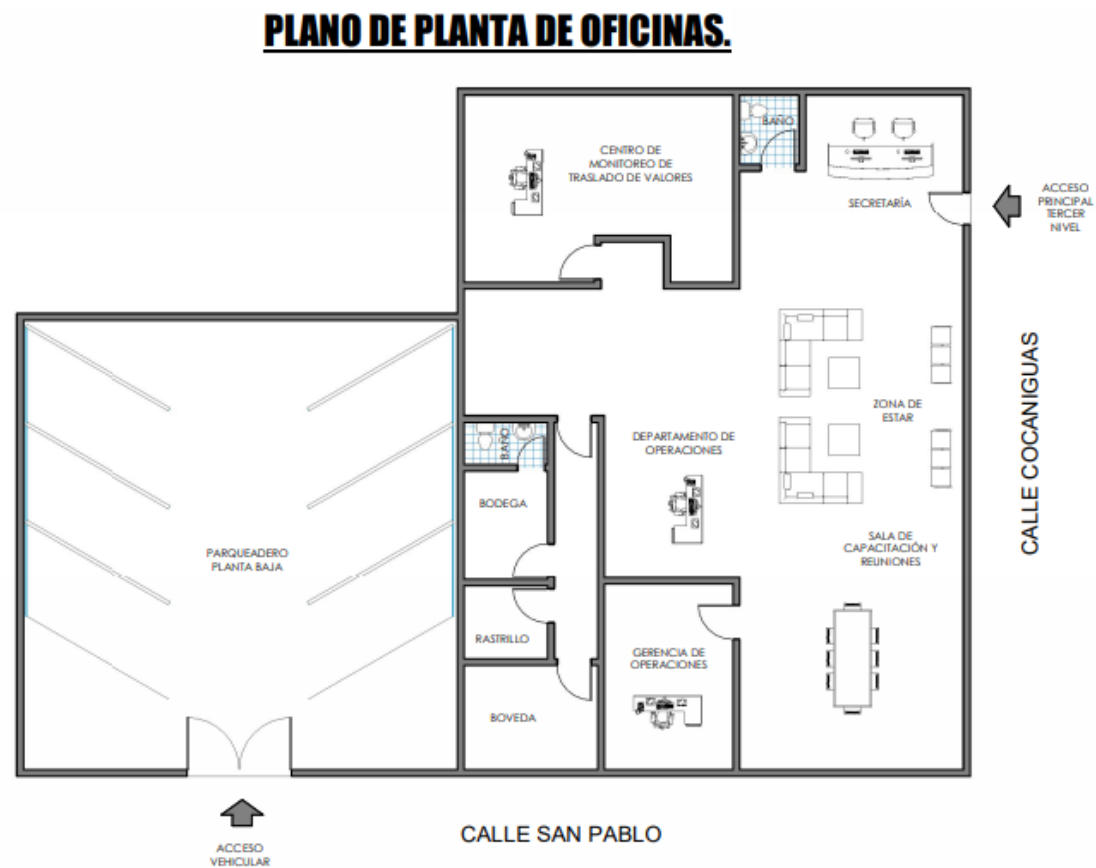


Figura 15: Diseño en planta de la oficina

#### 4.4. Necesidades y requerimientos

Para el desarrollo del plan de negocios se requiere de vehículos blindados, personal especializado y dispositivos tecnológicos específicos, para que, mediante una correcta coordinación, puedan asegurar el bienestar del cargamento antes, durante y después de su traslado.

##### 4.2.1. Requerimientos técnicos y administrativos

A continuación, se exponen los requerimientos técnicos y administrativos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 9

*Requerimientos técnicos*

Equipos y Muebles	Descripción	Cantidad
<b>Equipos de Computo</b>		
Laptop	Laptop HP Core I7 8550/RAM 8GB+16GB OPTANE DISCO DURO 1TB/PANTALLA 15,6 TOUCH	2
Servidor	"HPE MicroSvr Gen 10+E-2224 NHP 1 TB Svr incluye puno de instalación.	1
Impresora	Impresora Epson L4160	1
<b>Muebles y Enseres</b>		
<b>Oficina</b>		
Escritorios	Escritorio tipo Ejecutivo con su estructura fabricada en Tool, con pintura electroestática tablero compactado 25mm 150cm x 150 cm x 75cm	2
Sillas Giratorias	Silla Gamer Ergonómica XFIRE	3
Central telefónica	IP PBX GRANDSTREAM UCM620, LAN/WAN GIGABIT POE+, USB/SD,45 LLAMADAS	1
Telefonos celular	Telefonos celulares	2
Archivadores	Archivadores Metálicos Gabinete Vertical 4 Gavetas	2
<b>Sala de Recepción</b>		
Muebles	Sillones tipo Ejecutivos con su estructura metálica con tapiseria de cuero color negro.	2
<b>Sala de Capacitación</b>		
Escritorio	Escritorio tipo Ejecutivo con su estructura fabricada en Tool, con pintura electroestática tablero compactado 25mm 150cm x 150 cm x 75cm	1
Sillas	Sillas Gema tapisado de tela color azul marino oscuro	8
Infocus	EPSON S39 HDM/VGA 3300 LÚMENES	1
<b>Equipamiento</b>		
Vehículo	Vehiculo Chevrolet D-MAX CRDI 2.5 4X4 TM DIESEL	1
Blindaje	Blindaje de Vehículo nivel RB III incluido caja fuerte con Software para cerraduras electrónicas	1
Cámaras de seguridad y MDVR	Kits completo de cámaras de seguridad de alta resolución CCTV (audio y video), Disco Duro 1 TB 2.5 incluye botón de emergencia del blindado	1
Central de monitoreo	Kit Central de Monitoreo de Cámaras de seguridad CPU Core I7 de 3.5 ghz de octava generación, Monitor de 40 pulgadas samsung, Disco Duro de 4 TB, Memoria Ram de 16 GB DDR4, Tarjeta de Red LAN, Teclado, Mouse, Parlantes incluye regulador de voltaje	1
Dispositivo Chip o candado satelital GPS	Rastreo satelital con dispositivo GPS	1
Botones de Panico de seguridad Centro de Monitoreo	Botones de Panico de emergencia de seguridad Centro de Monitoreo	1
Caja fuerte	Caja Fuerte 60cm alto x 40 cm ancho x 40 cm fondo con una cerradura mecánica y digital	1
Radio Base	Radio Base, antena, microfono y Antena 8 Dipolos	1
Radios	Radios Handys	4
Motocicleta	Motocicleta 250cc para escolta de valores y/o respuesta inmediata	1
Escopeta	Escopeta de repetición semiautomática marca Mossberg Maverick	1
Pistola	Pistola automatica 9mm marca Glock	3
Boveda	Boveda para almacenamiento del armamento	1
Chalecos antibalas	Chalecos antibalas Nivel IIIA Kévlar	4

En cuanto a las necesidades administrativas, a continuación, se expone el número de trabajadores por cada puesto de trabajo descrito anteriormente en la

estructura organizacional de la línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias.

- ✓ Jefe de Operaciones: 1
- ✓ Conductor: 1
- ✓ Porta funda: 1
- ✓ Tripulantes: 2

#### **4.3.1. Monto de Inversión**

##### **Inversión en Activos**

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de la adquisición de un grupo de activos necesarios para brindar un servicio de calidad. El monto total de activos a adquirir es de 91.610,60 USD. A continuación, se expone el desglose de dichos valores.

Tabla 10  
Inversión en Activos

Equipos y Muebles	Descripción	P.V.P. Unit.	Cantidad	Importe
<b>Equipos de Computo</b>				
Laptop	Laptop HP Core I7 8550/RAM 8GB+16GB OPTANE DISCO DURO 1TB/PANTALLA 15,6 TOUCH	1.000,00	2	2.000,00
Servidor	"HPE MicroSvr Gen 10+E-2224 NHP 1 TB Svr incluye puno de instalación.	990,00	1	990,00
Impresora	Impresora Epson L4160	303,00	1	303,00
<b>Sub Total</b>				<b>3.293,00</b>
<b>Muebles y Enseres</b>				
<b>Oficina</b>				
Escritorios	Escritorio tipo Ejecutivo con su estructura fabricada en Tool, con pintura electroestática tablero compactado 25mm 150cm x 150 cm x 75cm	266,11	2	532,22
Sillas Giratorias	Silla Gamer Ergonómica XFIRE	238,99	3	716,97
Central telefónica	IP PBX GRANDSTREAM UCM620, LAN/WAN GIGABIT POE+, USB/SD,45 LLAMADAS	512,20	1	512,20
Telefonos celular	Telefonos celulares	140,00	2	280,00
Archivadores	Archivadores Metálicos Gabinete Vertical 4 Gavetas	179,20	2	358,40
<b>Sala de Recepción</b>				
Muebles	Sillones tipo Ejecutivos con su estructura metálica con tapisería de cuero color negro.	132,16	2	264,32
<b>Sala de Capacitación</b>				
Escritorio	Escritorio tipo Ejecutivo con su estructura fabricada en Tool, con pintura electroestática tablero compactado 25mm 150cm x 150 cm x 75cm	266,11	1	266,11
Sillas	Sillas Gema tapizado de tela color azul marino oscuro	44,80	8	358,40
Infocus	EPSON S39 HDMI/VGA 3300 LÚMENES	567,00	1	567,00
<b>Sub Total</b>				<b>3.855,62</b>
<b>Equipamiento</b>				
Vehículo	Vehiculo Chevrolet D-MAX CRDI 2.5 4X4 TM DIESEL	36.830,24	1	36.830,24
Blindaje	Blindaje de Vehículo nivel RB III incluido caja fuerte con Software para cerraduras electrónicas	21.840,00	1	21.840,00
Cámaras de seguridad y MDVR	Kits completo de cámaras de seguridad de alta resolución CCTV (audio y video), Disco Duro 1 TB 2.5 incluye botón de emergencia del blindado	3.304,00	1	3.304,00
Central de monitoreo	Kit Central de Monitoreo de Cámaras de seguridad CPU Core I7 de 3.5 ghz de octava generación, Monitor de 40 pulgadas samsung, Disco Duro de 4 TB, Memoria Ram de 16 GB DDR4, Tarjeta de Red LAN, Teclado, Mouse, Parlantes incluye regulador de voltaje	2.000,00	1	2.000,00
Dispositivo Chip o candado satelital GPS	Rastreo satelital con dispositivo GPS	683,20	1	683,20
Botones de Panico de seguridad Centro de Monitoreo	Botones de Panico de emergencia de seguridad Centro de Monitoreo	20,00	1	20,00
Caja fuerte	Caja Fuerte 60cm alto x 40 cm ancho x 40 cm fondo con una cerradura mecánica y digital	500,00	1	500,00
Radio Base	Radio Base, antena, microfono y Antena 8 Dipolos	792,96	1	792,96
Radios	Radios Handys	341,97	4	1.367,88
Motocicleta	Motocicleta 250cc para escolta de valores y/o respuesta inmediata	4.345,30	1	4.345,30
Escopeta	Escopeta de repetición semiautomática marca Mossberg Maverick	1.500,00	1	1.500,00
Pistola	Pistola automatica 9mm marca Glock	3.000,00	3	9.000,00
Boveda	Boveda para almacenamiento del armamento	800,00	1	800,00
Chalecos antibalas	Chalecos antibalas Nivel IIIA Kévlar	369,60	4	1478,40
<b>Sub Total</b>				<b>84.461,98</b>
<b>Total</b>				<b>91.610,60</b>

## Capital de Trabajo

A continuación, se muestra el cálculo del capital de trabajo que se requiere para cubrir los gastos generados en el primer trimestre de la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 11

### *Capital de Trabajo*

<b>Capital de Trabajo L&amp;M de Seguridad Privada Cía. Ltda.</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Trimestral</b>
Mano de Obra Directa	4.855,63	14.566,90
Gastos de uniformes	116,67	350,00
Gastos por examen de SSO	23,75	71,25
Seguro del vehículo	81,99	81,99
Seguro de transporte de dinero y valores	502,28	1.506,84
Seguro de vida y accidentes; y, Gastos médicos para los trabajadores	20,00	60,00
Gastos de mantenimiento vehículo	200,00	600,00
Gastos de mantenimiento blindaje	66,67	200,00
Gastos de combustible y lubricantes	100,00	300,00
Publicidad	300,00	900,00
Gastos de constitución		3.200,00
Gastos en accesorios de seguridad	516,25	1.548,75
Gastos de capacitación y entrenamiento	125,00	375,00
Gastos de arrendamiento	300,00	900,00
Gastos de servicios básicos	80,00	240,00
Gastos por suministros de oficina	40,00	120,00
Gastos por municiones	100,00	300,00
Gastos por permiso de porte de armas	1,67	5,00
<b>Total</b>	<b>7.429,90</b>	<b>25.325,73</b>

## Inversión Inicial

Los resultados muestran que el monto necesario para la puesta en marcha de la empresa es de un total de 116.936,33 USD, de los cuales el 40% será financiado por los propietarios, lo que equivale a 46.774,53 USD y el 60% restante corresponde a 70.161,80 USD, los mismo que serán financiados por una institución financiera.

Tabla 12

*Inversión Inicial*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>L&amp;M de Seguridad Privada Cía. Ltda.</b>			
<b>Activos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			
Capital de Trabajo			25.325,73
<b>Sub Total</b>			<b>25.325,73</b>
<b>Activos</b>			
Equipos de Computo	1	3.293,00	3.293,00
Muebles y Enseres	1	3.855,62	3.855,62
Equipamiento	1	84.461,98	84.461,98
<b>Sub Total</b>			<b>91.610,60</b>
<b>Total de Inversión</b>			<b>116.936,33</b>

**Financiamiento**

Como se mencionó anteriormente el 60% de la inversión, lo que equivale a 70.161,80 USD será asumida por una institución financiera, en este caso el Banco de Pacífico, a una tasa de interés de 8.95% a un plazo de 5 años con una amortización mensual del préstamo equivalente a un total de 60 períodos. A continuación, se expone la amortización de dicho préstamo.



Tabla 13

*Tabla de Amortización del préstamo*

Período	Saldo inicial	Pago	Capital pagado	Interés	Saldo deuda
1	70161,80	1454,80	931,41	523,39	69230,39
2	69230,39	1454,80	938,36	516,44	68292,03
3	68292,03	1454,80	945,36	509,44	67346,67
4	67346,67	1454,80	952,41	502,39	66394,26
5	66394,26	1454,80	959,52	495,28	65434,74
6	65434,74	1454,80	966,67	488,12	64468,07
7	64468,07	1454,80	973,88	480,91	63494,18
8	63494,18	1454,80	981,15	473,65	62513,03
9	62513,03	1454,80	988,47	466,33	61524,57
10	61524,57	1454,80	995,84	458,96	60528,72
11	60528,72	1454,80	1003,27	451,53	59525,45
12	59525,45	1454,80	1010,76	444,04	58514,70
13	58514,70	1454,80	1018,30	436,50	57496,40
14	57496,40	1454,80	1025,89	428,91	56470,51
15	56470,51	1454,80	1033,54	421,25	55436,97
16	55436,97	1454,80	1041,25	413,54	54395,71
17	54395,71	1454,80	1049,02	405,78	53346,69
18	53346,69	1454,80	1056,85	397,95	52289,84
19	52289,84	1454,80	1064,73	390,07	51225,11
20	51225,11	1454,80	1072,67	382,12	50152,44
21	50152,44	1454,80	1080,68	374,12	49071,76
22	49071,76	1454,80	1088,74	366,06	47983,03
23	47983,03	1454,80	1096,86	357,94	46886,17
24	46886,17	1454,80	1105,04	349,76	45781,13
25	45781,13	1454,80	1113,28	341,51	44667,85
26	44667,85	1454,80	1121,59	333,21	43546,26
27	43546,26	1454,80	1129,96	324,84	42416,30
28	42416,30	1454,80	1138,38	316,41	41277,92
29	41277,92	1454,80	1146,88	307,92	40131,04
30	40131,04	1454,80	1155,43	299,37	38975,61
31	38975,61	1454,80	1164,05	290,75	37811,56
32	37811,56	1454,80	1172,73	282,06	36638,82
33	36638,82	1454,80	1181,48	273,31	35457,34
34	35457,34	1454,80	1190,30	264,50	34267,04
35	34267,04	1454,80	1199,18	255,62	33067,87
36	33067,87	1454,80	1208,12	246,68	31859,75
37	31859,75	1454,80	1217,13	237,66	30642,61
38	30642,61	1454,80	1226,21	228,58	29416,40
39	29416,40	1454,80	1235,36	219,44	28181,04
40	28181,04	1454,80	1244,58	210,22	26936,47
41	26936,47	1454,80	1253,86	200,94	25682,61
42	25682,61	1454,80	1263,21	191,58	24419,39
43	24419,39	1454,80	1272,64	182,16	23146,76
44	23146,76	1454,80	1282,13	172,67	21864,63
45	21864,63	1454,80	1291,69	163,10	20572,93
46	20572,93	1454,80	1301,33	153,47	19271,60
47	19271,60	1454,80	1311,04	143,76	17960,57
48	17960,57	1454,80	1320,82	133,98	16639,75
49	16639,75	1454,80	1330,67	124,13	15309,08
50	15309,08	1454,80	1340,60	114,20	13968,48
51	13968,48	1454,80	1350,60	104,20	12617,89
52	12617,89	1454,80	1360,67	94,13	11257,22
53	11257,22	1454,80	1370,82	83,98	9886,39
54	9886,39	1454,80	1381,05	73,75	8505,34
55	8505,34	1454,80	1391,35	63,45	7113,99
56	7113,99	1454,80	1401,73	53,07	5712,27
57	5712,27	1454,80	1412,19	42,61	4300,08
58	4300,08	1454,80	1422,72	32,08	2877,36
59	2877,36	1454,80	1433,33	21,46	1444,03
60	1444,03	1454,80	1444,03	10,77	0,00

### 4.3.2. Proyección de gastos

Para la determinación de los gastos, estos fueron desprendidos en gastos directos e indirectos, a continuación, se exponen los supuestos bajos los cuales se determinaron.

De forma general se tendrá en cuenta el incremento del gasto en un 2.29% por concepto de Inflación teniendo en cuenta el promedio de los valores registrados por el Banco Central de Ecuador en el período 2011 al 2020.

Los gastos directos están conformados por la mano de obra y otros costos directos, a continuación, se expone el desglose de cada uno de ellos.

#### Mano de Obra Directa

En cuanto a la determinación de la mano de obra directa la misma está compuesta por los salarios y beneficios del jefe de operaciones, conductor, porta funda y tripulantes.

Tabla 14

#### Gastos de Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS		Desahucio
Jefe de Operaciones	1	800,00	800,00	9.600,00	800,00	400,00	799,68	400,00	1.166,40	200,00	13.366,08
Conductor	1	679,89	679,89	8.158,68	679,89	400,00	679,62	339,95	991,28	169,97	11.419,39
Porta funda	1	663,93	663,93	7.967,16	663,93	400,00	663,66	331,97	968,01	165,98	11.160,71
Tripulantes	2	663,93	1.327,86	15.934,32	1.327,86	800,00	1.327,33	663,93	1.936,02	331,97	22.321,42
<b>Total</b>	<b>5</b>		<b>3.471,68</b>	<b>41.660,16</b>							<b>58.267,60</b>

#### Otros Costos Directos

A continuación, se exponen otros costos que forman parte directa del servicio que ofrece la empresa. Los supuestos bajo los cuales se establecieron dichos costos son:

- ✓ Se adquirirán un total de 8 uniformes por un valor de 150,00 USD, así como botas con un costo de 40,00 USD cada una. Dichos uniformes serán

renovados anualmente.

Tabla 15

*Gastos por uniformes*

GASTOS DE UNIFORMES L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.								
Items	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uniformes (Camisa, Pantalón, Chompa)	8	150,00	100,00	1.200,00	1.227,480	1.255,589	1.284,342	1.313,754
Botas tipo militar	5	40,00	16,67	200,00	204,580	209,265	214,057	218,959
<b>Gastos de uniformes</b>			<b>116,67</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.432,06</b>	<b>1.464,85</b>	<b>1.498,40</b>	<b>1.532,71</b>

- ✓ Todos los trabajadores se realizarán mensualmente exámenes de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO), así como exámenes de retiro los cuales a su vez requiere del registro y seguimiento de una historia clínica.

Tabla 16

*Gastos por exámenes de SSO*

GASTOS POR EXAMEN DE SSO L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.								
Items	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Examen ocupacional	5	1,67	8,35	100,20	102,49	104,84	107,24	109,70
Historia clínica	5	1,41	7,05	84,60	86,54	88,52	90,55	92,62
Examen de retiro	5	1,67	8,35	100,20	102,49	104,84	107,24	109,70
<b>Gastos por examen de SSO</b>			<b>23,75</b>	<b>285,00</b>	<b>291,53</b>	<b>298,20</b>	<b>305,03</b>	<b>312,02</b>

- ✓ Se contratarán seguros mensuales tanto para los trabajadores, como para el vehículo y para respaldo de los valores transportados.

Tabla 17: Gastos de seguros

*Gastos de seguros*

GASTOS DE SEGURO								
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.								
Items	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Póliza de seguro de vida y accidentes	5	4,00	20,00	240,00	245,50	251,12	256,87	262,75
Póliza de transporte de dinero y valores	1	502,28	502,28	6.027,36	6.165,39	6.306,57	6.450,99	6.598,72
Póliza de seguro de vehículo	1	81,99	81,99	983,88	1.006,41	1.029,46	1.053,03	1.077,15
<b>Gastos de seguros</b>			<b>604,27</b>	<b>7.251,24</b>	<b>7.417,29</b>	<b>7.587,15</b>	<b>7.760,90</b>	<b>7.938,62</b>

- ✓ Se esperan gastos de mantenimiento para el vehículo por un valor de 200,00 USD mensuales, mientras que para el blindaje será de 800,00 USD anuales.
- ✓ Se estiman gastos de combustible y de lubricantes por un valor de 100,00 USD mensuales.

Tabla 18

*Gastos de mantenimiento*

GASTOS DE MANTENIMIENTO								
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.								
Items	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Vehículo	1	200,00	200,00	2.400,00	2.454,96	2.511,18	2.568,68	2.627,51
Mantenimiento del Blindaje	1	800,00	66,67	800,00	818,32	837,06	856,23	875,84
<b>Gastos de mantenimiento</b>			<b>266,67</b>	<b>3.200,00</b>	<b>3.273,28</b>	<b>3.348,24</b>	<b>3.424,91</b>	<b>3.503,34</b>

Tabla 19

*Gastos de combustible*

GASTOS DE COMBUSTIBLE								
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.								
Items	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combustible y lubricantes	1	100,00	100,00	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
<b>Gastos de combustible</b>			<b>100,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.227,48</b>	<b>1.255,59</b>	<b>1.284,34</b>	<b>1.313,75</b>

A continuación, se muestra a modo de resumen los otros costos directos

Tabla 20

*Otros Costo Directos*

<b>OTROS COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>L&amp;M de Seguridad Privada Cía. Ltda.</b>					
<b>Items</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de uniformes	1.400,00	1.432,06	1.464,85	1.498,40	1.532,71
Gastos por examen de SSO	285,00	291,53	298,20	305,03	312,02
Gastos de seguros	7.251,24	7.417,29	7.587,15	7.760,90	7.938,62
Gastos de mantenimiento	3.200,00	3.273,28	3.348,24	3.424,91	3.503,34
Gastos de combustible	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
<b>Costos directos</b>	<b>13.336,24</b>	<b>13.641,64</b>	<b>13.954,03</b>	<b>14.273,58</b>	<b>14.600,45</b>

En el caso de los gastos indirectos, estos lo conforman los gastos generales, la publicidad y los gastos de depreciación.

### **Gastos Generales**

En cuanto a los gastos generales los mismos se establecieron bajo los siguientes supuestos:

- ✓ Se estiman gastos de constitución por un valor de 3.200,00 USD, conformados de la siguiente manera:
  - Estudio de prefactibilidad: 1.500,00 USD
  - Consultoría Legal: 1.200,00 USD
  - Permisos de funcionamiento: 500,00 USD
- ✓ Se estiman gastos por 516,25 USD mensuales en accesorios de seguridad conformados por cinturones, musleras, tolete, esposas, gas, linterna, libreta de apuntes. Los mismos son para los 4 tripulantes del blindado.
- ✓ Se estiman gastos por concepto de capacitación por un valor 125,00 USD mensuales.
- ✓ Se prevén gastos por arrendamiento por un valor de 300,00 USD

mensuales.

- ✓ Se estiman gastos por concepto de servicios básico por un valor de 80,00 USD mensuales.
- ✓ Se incurrirán en gastos por materiales de oficina estimados en 25,00 USD y de limpieza por 15,00 USD mensuales.
- ✓ Se adquirirán 10 cajas de municiones por un valor de 1.200,00 USD anuales.
- ✓ Se realizará el pago del permiso individual de armas para los 4 tripulantes por un valor de 20,00 USD anuales.

A continuación, se muestra el resumen de los gastos generales.

Tabla 21

*Gastos Generales*

<b>GASTOS GENERALES</b>					
<b>L&amp;M de Seguridad Privada Cía. Ltda.</b>					
<b>Items</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de constitución	3.200,00	-	-	-	-
Gastos en accesorios de seguridad	6.195,00	6.336,87	6.481,98	6.630,42	6.782,25
Gastos de capacitación y entrenamiento	1.500,00	1.534,35	1.569,49	1.605,43	1.642,19
Gastos de arrendamiento	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
Gastos de servicios básicos	960,000	981,98	1.004,47	1.027,47	1.051,00
Gastos por suministros de oficina y limpieza	480,00	490,99	502,24	513,74	525,50
Gastos por municiones	1.200,00	1.227,480	1.255,589	1.284,342	1.313,754
Gastos por permiso de porte de armas	20,000	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>Gastos Estimados</b>	<b>17.155,00</b>	<b>14.274,11</b>	<b>14.600,53</b>	<b>14.934,42</b>	<b>15.275,97</b>

**Publicidad**

Con respecto a los gastos de publicidad los mismos fueron basados en la estrategia de marketing expuesta anteriormente, el monto se expone a continuación.

Tabla 22

*Gastos de publicidad*

PUBLICIDAD						
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.						
Artículo	Mensual	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3	Importe Año 4	Importe Año 5
Especialista en Comunicación	200,00	2.400,00	2.454,96	2.511,18	2.568,68	2.627,51
Publicación en Redes Sociales	100,00	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
<b>Total Gastos de Publicidad</b>	<b>300,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.682,44</b>	<b>3.766,77</b>	<b>3.853,03</b>	<b>3.941,26</b>

**Depreciación**

La depreciación de los activos se realizará según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del SRI, las tasas para depreciación de activos son los siguientes:

- ✓ Equipos y muebles, Instalaciones, maquinarias, 10% anual.
- ✓ Equipo informático (computadoras) y software 33% anual.
- ✓ Inmueble (excepto terrenos), aeronaves, naves, barcasas y similares 5% anual.
- ✓ Vehículos, equipo caminero móvil y equipos de transporte 20% anual.

Tabla 23

*Gastos de depreciación*

DEPRECIACIÓN									
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.									
Activos	Valor Total	% Depreciar	Años de vida útil	Depreciación	Depreciación	Depreciación	Depreciación	Depreciación	Valor Residual
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Activos</b>									
Equipos de Computo	3.293,00	33%	3	1.097,67	1.097,67	1.097,67	0,00	0,00	0,00
Muebles y Enseres	3.855,62	10%	10	385,56	385,56	385,56	385,56	385,56	1.927,81
Vehículo	36.830,24	20%	5	7.366,05	7.366,05	7.366,05	7.366,05	7.366,05	0,00
Blindaje de Vehículo nivel RB III incluido caja fuerte con Software para cerraduras electrónicas	21.840,00	20%	5	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00	4.368,00	0,00
Motocicleta	4.345,30	20%	5	869,06	869,06	869,06	869,06	869,06	0,00
Armas	10.500,00	10%	10	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	5.250,00
Caja Fuerte	500,00	10%	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Boveda	800,00	10%	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
Equipo logístico	9.646,44	10%	10	964,64	964,64	964,64	964,64	964,64	4.823,22
	<b>91.610,60</b>			<b>16.230,98</b>	<b>16.230,98</b>	<b>16.230,98</b>	<b>15.133,31</b>	<b>15.133,31</b>	
<b>Depreciación</b>				<b>16.230,98</b>	<b>16.230,98</b>	<b>16.230,98</b>	<b>15.133,31</b>	<b>15.133,31</b>	<b>12.651,03</b>

A continuación, se muestra un resumen de todos los gastos anteriormente descritos.

Tabla 24

*Resumen de la proyección de los gastos*

<b>DETALLE DE LOS GASTOS</b>					
<b>L&amp;M de Seguridad Privada Cía. Ltda.</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costo de Venta</b>					
Mano de Obra Directa	58.267,60	59.601,93	60.966,81	62.362,95	63.791,06
Costo Directos	13.336,24	13.641,64	13.954,03	14.273,58	14.600,45
<b>Sub Total</b>	<b>71.603,84</b>	<b>73.243,57</b>	<b>74.920,85</b>	<b>76.636,53</b>	<b>78.391,51</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Gastos de constitución	3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos en accesorios de seguridad	6.195,00	6.336,87	6.481,98	6.630,42	6.782,25
Gastos de capacitación y entrenamiento	1.500,00	1.534,35	1.569,49	1.605,43	1.642,19
Gastos de arrendamiento	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
Gastos de servicios básicos	960,00	981,98	1.004,47	1.027,47	1.051,00
Gastos por suministros de oficina	480,00	490,99	502,24	513,74	525,50
Gastos por municiones	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
Gastos por permiso de porte de armas	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciación	16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
<b>Sub Total</b>	<b>33.385,98</b>	<b>30.505,09</b>	<b>30.831,51</b>	<b>30.067,74</b>	<b>30.409,28</b>
<b>Gastos de Venta</b>					
Publicidad	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
<b>Sub Total</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.682,44</b>	<b>3.766,77</b>	<b>3.853,03</b>	<b>3.941,26</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses	5.810,47	4.724,00	3.536,19	2.237,58	817,82
<b>Sub Total</b>	<b>5.810,47</b>	<b>4.724,00</b>	<b>3.536,19</b>	<b>2.237,58</b>	<b>817,82</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>114.400,29</b>	<b>112.155,10</b>	<b>113.055,32</b>	<b>112.794,87</b>	<b>113.559,87</b>
Otros gastos (Contingencia del proyecto)	2288,01	2243,10	2261,11	2255,90	2271,20
<b>Gastos Totales más Imprevistos</b>	<b>116.688,30</b>	<b>114.398,21</b>	<b>115.316,42</b>	<b>115.050,77</b>	<b>115.831,07</b>

## 4.5. Plan de producción

Tomando como referencia el plan de ventas descrito anteriormente, se identifica que existen 49 clientes potenciales de los cuales serán cubiertos solamente 10. Estos de acuerdo con los resultados de la encuesta utilizarían el servicio una vez al mes. Dicho plan muestra que el vehículo blindado y los tripulantes tiene suficiente holgura como para brindar un servicio por día pues en el primer año solamente se atenderán a 10 clientes.



## 4.6. Plan de compras

### 4.6.1. Identificación de proveedores

A continuación, se muestran los proveedores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

- ✓ Blindaje Automotriz Protemax Ecuador
- ✓ Armorcar;
- ✓ Blindex S.A.
- ✓ Blindaje del Ecuador
- ✓ Blingard

### 4.6.2. Control de calidad

La gestión de la calidad en la empresa se enfoca en tres elementos que son fundamentales dentro del servicio de transporte de valores, estos son: rapidez de la entrega, fiabilidad y seguridad.



## 4.7. KPI de desempeño

Los Indicadores de productividad (*Key Performance Indicators*) son resultados medibles que indican la eficacia con que una compañía está alcanzando objetivos comerciales clave. A continuación, se exponen los KPI a emplear en la empresa de acuerdo con las particularidades de su modelo de negocio.

- ✓ **Porcentaje de servicio deficiente (PSD):** El número de servicios ofrecidos con calificación de deficiente se divide por el número total de servicios ofertados en el período de tiempo que está examinando. Esto le dará el porcentaje de servicios deficientes. Cuanto más bajo sea este número, mejor.

$$PSD = \frac{\text{Número de servicios deficientes}}{\text{Total de servicios ofrecidos}}$$

- ✓ **Eficiencia de las unidades (EU):** Se divide el total de servicios que cubre la empresa en un período determinado, entre el total de vehículos blindados que la empresa posee. Cuanto mayor sea el resultado mejor.

$$EU = \frac{\text{Número de servicios ofrecidos}}{\text{Total de vehículos blindados}}$$

- ✓ **Tasa de abandono de clientes (TAC):** Esta métrica indica el porcentaje de clientes que no realizan una compra repetida o suspenden su servicio durante un período determinado.

$$TAC = \frac{\text{Número de clientes perdidos en un período determinado}}{\text{Número de clientes al comienzo del período}}$$

- ✓ **Tasa de siniestros (TS):** El número de siniestros ocurridos en un período de terminado se divide por el total de servicios ofrecidos. Dicha métrica indica el porcentaje de siniestros sobre la totalidad de servicios, en cuanto menor sea el resultado mejor.

$$TS = \frac{\text{Número de siniestros}}{\text{Total de servicios ofrecidos}}$$

#### 4.8. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo se abordaron los elementos operativos de la empresa, entre ellos la descripción de los procedimientos de la entidad, así como el flujograma de proceso y la cadena de valor de la compañía.

Adicionalmente se expusieron los requerimientos técnicos y administrativos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, con lo que se identificó que el monto necesario para la puesta en marcha de la compañía es de un total de 116.936,33 USD, de los cuales el 40% será financiado por los propietarios, lo que equivale a 46.774,53 USD y el 60% restante que corresponde a 70.161,80 USD serán financiados por el Banco de Pacífico, a una tasa de interés de 8,95% a un plazo de 5 años con una amortización mensual del préstamo equivalente a un total de 60 períodos.

Finalmente se expusieron en el capítulo los Indicadores de productividad (Key Performance Indicators), los cuales se basan en el porcentaje de servicio deficientes (PSD), la eficiencia de las unidades (EU) y la tasa de abandono de clientes (TAC).

## **CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO**

### **5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

A continuación, se exponen los elementos en los cuales se basó la elaboración de los estados financieros.

- ✓ El período de análisis del proyecto es de 5 años.
- ✓ Se tendrá como base la proyección de los ingresos y gastos expuestos anteriormente.
- ✓ Se incluirá el aporte a los trabajadores, el mismo que corresponde al 15% de las utilidades operacionales de la empresa.
- ✓ Se tendrá en cuenta el Impuesto a la Renta cuya tasa es del 25%.
- ✓ La empresa pagará dividendos a sus accionistas, correspondiente al 50% de las utilidades.

### **5.2. Estados financieros proyectados**

#### **5.2.1. Estado de Resultados**

A continuación, se muestra el Estado de Resultado de la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

Tabla 25: Estado de Resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADO					
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas	240.000,00	270.045,60	290.041,13	311.517,22	334.583,51
(-) Costo de ventas	71.603,84	73.243,57	74.920,85	76.636,53	78.391,51
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>168.396,16</b>	<b>196.802,03</b>	<b>215.120,28</b>	<b>234.880,69</b>	<b>256.192,00</b>
(-) Gastos de Ventas	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>	<b>164.796,16</b>	<b>193.119,59</b>	<b>211.353,51</b>	<b>231.027,66</b>	<b>252.250,74</b>
(-) Gastos de Administración	19.443,01	16.517,21	16.861,64	17.190,32	17.547,16
(-) Depreciación	16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos (UAIL o EBIT)</b>	<b>129.122,17</b>	<b>160.371,40</b>	<b>178.260,90</b>	<b>198.704,02</b>	<b>219.570,27</b>
(-) Gastos Financieros	5.810,47	4.724,00	3.536,19	2.237,58	817,82
<b>Utilidad antes de impuestos (UAI o EBT)</b>	<b>123.311,70</b>	<b>155.647,39</b>	<b>174.724,70</b>	<b>196.466,45</b>	<b>218.752,44</b>
(-) Aporte a los Trabajadores	18.496,76	23.347,11	26.208,71	29.469,97	32.812,87
<b>Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos</b>	<b>104.814,95</b>	<b>132.300,28</b>	<b>148.516,00</b>	<b>166.996,48</b>	<b>185.939,58</b>
(-) Impuesto a la Renta	26.203,74	33.075,07	37.129,00	41.749,12	46.484,89
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>78.611,21</b>	<b>99.225,21</b>	<b>111.387,00</b>	<b>125.247,36</b>	<b>139.454,68</b>

### 5.2.2. Estado de Situación

Tomando como punto de partida los montos de inversión y las fuentes de financiamiento, se muestra el Estado de Situación Financiera de la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

Tabla 26: Estado de Situación Financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja y Banco	69.215,21	122.325,23	180.328,33	242.865,33	311.086,23
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>69.215,21</b>	<b>122.325,23</b>	<b>180.328,33</b>	<b>242.865,33</b>	<b>311.086,23</b>
<b>Activos no Corrientes</b>					
Propiedades Planta y Equipos	75.379,62	59.148,64	42.917,66	27.784,35	12.651,03
<b>Total de Activos no Corrientes</b>	<b>75.379,62</b>	<b>59.148,64</b>	<b>42.917,66</b>	<b>27.784,35</b>	<b>12.651,03</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>144.594,83</b>	<b>181.473,87</b>	<b>223.245,99</b>	<b>270.649,68</b>	<b>323.737,27</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Obligaciones Bancarias	58.514,70	45.781,13	31.859,75	16.639,75	0,00
<b>Total de Pasivos no Corrientes</b>	<b>58.514,70</b>	<b>45.781,13</b>	<b>31.859,75</b>	<b>16.639,75</b>	<b>0,00</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>58.514,70</b>	<b>45.781,13</b>	<b>31.859,75</b>	<b>16.639,75</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	86.080,14	135.692,74	191.386,24	254.009,92	323.737,27
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>86.080,14</b>	<b>135.692,74</b>	<b>191.386,24</b>	<b>254.009,92</b>	<b>323.737,27</b>
<b>Total de Pasivo + Patrimonio</b>	<b>144.594,83</b>	<b>181.473,87</b>	<b>223.245,99</b>	<b>270.649,68</b>	<b>323.737,27</b>

### 5.2.3. Estado de Flujo de Caja

A continuación, se muestra el flujo de caja para los 5 años de análisis del proyecto de inversión de la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

Tabla 27: Flujo de Caja proyectado

	FLUJO DE CAJA					
	L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos Iniciales</b>						
Capital de Trabajo	-25.325,73					
Compra de Activos	-91.610,60					
<b>Flujos Operacionales</b>						
Ventas		240.000,00	270.045,60	290.041,13	311.517,22	334.583,51
(-) Costo de ventas		-71.603,84	-73.243,57	-74.920,85	-76.636,53	-78.391,51
(-) Gastos de Administración		-19.443,01	-16.517,21	-16.861,64	-17.190,32	-17.547,16
(-) Gastos de Ventas		-3.600,00	-3.682,44	-3.766,77	-3.853,03	-3.941,26
(-) Depreciación		-16.230,98	-16.230,98	-16.230,98	-15.133,31	-15.133,31
<b>Utilidades antes de Interese e Impuesto (UAI)</b>		<b>129.122,17</b>	<b>160.371,40</b>	<b>178.260,90</b>	<b>198.704,02</b>	<b>219.570,27</b>
(-) Gastos Financieros		-5.810,47	-4.724,00	-3.536,19	-2.237,58	-817,82
<b>Utilidades antes de Aportes e Impuestos (UAI)</b>		<b>123.311,70</b>	<b>155.647,39</b>	<b>174.724,70</b>	<b>196.466,45</b>	<b>218.752,44</b>
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-18.496,76	-23.347,11	-26.208,71	-29.469,97	-32.812,87
<b>Utilidades antes de Impuesto</b>		<b>104.814,95</b>	<b>132.300,28</b>	<b>148.516,00</b>	<b>166.996,48</b>	<b>185.939,58</b>
(-) Impuestos (25%)		-26.203,74	-33.075,07	-37.129,00	-41.749,12	-46.484,89
<b>Utilidades después de Impuesto</b>		<b>78.611,21</b>	<b>99.225,21</b>	<b>111.387,00</b>	<b>125.247,36</b>	<b>139.454,68</b>
(+) Readicción de la Depreciación		16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
Flujos de Efectivo Operacionales		94.842,19	115.456,19	127.617,98	140.380,68	154.588,00
<b>Flujos Finales</b>						
(+) Valor de Salvamento						12.651,03
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						25.325,73
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-116.936,33</b>	<b>94.842,19</b>	<b>115.456,19</b>	<b>127.617,98</b>	<b>140.380,68</b>	<b>192.564,76</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>195.163,49</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>91,62%</b>					
<b>Periodo de Recuperación (Payback)</b>	<b>1,19</b>					

## 5.3. Análisis de relaciones financieras

### 5.3.1. Punto de Equilibrio

A continuación, se muestran los costos fijos y variables de la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa, punto de partida para la determinación del punto de equilibrio.

Tabla 28  
*Costos fijos*

<b>Costos Fijos</b>					
<b>Actividades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de constitución	3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos en accesorios de seguridad	6.195,00	6.336,87	6.481,98	6.630,42	6.782,25
Gastos de capacitación y entrenamient	1.500,00	1.534,35	1.569,49	1.605,43	1.642,19
Gastos de arrendamiento	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
Gastos de servicios básicos	960,00	981,98	1.004,47	1.027,47	1.051,00
Gastos por suministros de oficina	480,00	490,99	502,24	513,74	525,50
Gastos por municiones	1.200,00	1.227,48	1.255,59	1.284,34	1.313,75
Gastos por permiso de porte de armas	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciación	16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
Publicidad	3.600,00	3.682,44	3.766,77	3.853,03	3.941,26
Intereses	5.810,47	4.724,00	3.536,19	2.237,58	817,82
<b>TOTAL</b>	<b>42.796,45</b>	<b>38.911,54</b>	<b>38.134,47</b>	<b>36.158,34</b>	<b>35.168,36</b>

Tabla 29  
*Costos Variables*

<b>Costos Variables</b>					
<b>Actividades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mano de Obra Directa	58.267,60	59.601,93	60.966,81	62.362,95	63.791,06
Costo Directos	13.336,24	13.641,64	13.954,03	14.273,58	14.600,45
<b>TOTAL</b>	<b>71.603,84</b>	<b>73.243,57</b>	<b>74.920,85</b>	<b>76.636,53</b>	<b>78.391,51</b>

Los resultados del punto de equilibrio muestran que para el primer año de puesta en marcha de la nueva línea de servicio de transporte de valores de la empresa se requiere aproximadamente del 25% de las ventas para cubrir el total de gastos de la empresa, mientras que, en el quinto año, dicho porcentaje disminuye a 14%.

Tabla 30  
*Punto de Equilibrio*

<b>Punto de Equilibrio</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	240.000,00	270.045,60	290.041,13	311.517,22	334.583,51
Costo Variable	71.603,84	73.243,57	74.920,85	76.636,53	78.391,51
Costos Fijos	42.796,45	38.911,54	38.134,47	36.158,34	35.168,36
<b>Punto de Equilibrio (PE)</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>
<b>Ventas Necesarias (\$)</b>	<b>60.993,96</b>	<b>53.393,19</b>	<b>51.415,72</b>	<b>47.956,03</b>	<b>45.929,44</b>

### 5.3.2. Coste Promedio Ponderado del Capital (WACC)

A continuación, se muestra el Weighted Average Cost of Capital (WACC) o Coste Promedio Ponderado del Capital del proyecto, así como el CAPM internacional híbrido ajustado, basado en la siguiente fórmula:

$$K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$$

Donde:

$K_e$  = Costo promedio de los recursos aportados por los accionistas

$R_{fi}$  = Promedio de tasas de interés libre de riesgo internacional (bono soberano de EE. UU. a 30 años): **1.47%**

$R_c$  = Premio al riesgo del país (EMBI-Ecuador): **16.91%**

$BL$  = Beta apalancada de la empresa en el Ecuador: **1.53**

$R_{mi}$  = Retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P 500: **6.43%**

A continuación, se muestran los resultados del cálculo del CAPM y WACC

<b>Deuda</b>	58.514,70
<b>Patrimonio</b>	86.080,14
<b>D+E</b>	144.594,83
<b>D/E</b>	0,68
<b>BL</b>	1,53
<b>CAPM</b>	<b>28,24%</b>
<b>WACC</b>	<b>19,12%</b>

### 5.3.3. Valor Actual Neto (VAN)

Partiendo de los resultados de la TMAR, se calculó el VAN según la siguiente fórmula.

$$VAN = -I + \frac{F_c 1}{(1 + k)^1} + \frac{F_c 2}{(1 + k)^2} \dots \frac{F_c n}{(1 + k)^n}$$



Dónde:

VAN = Valor Actual Neto

I = valor total de la inversión en el período 0.

Fc n = saldo del flujo neto anual de caja en el año n.

k = tasa de descuento planteada para la inversión.

n = año del período de vida útil económico.

$$VAN = -116.936,33 + \frac{94.842,19}{(1 + 0.2824)^1} + \frac{115.456,19}{(1 + 0.2824)^2} + \dots + \frac{192.564,76}{(1 + 0.2824)^5}$$

$$VAN = 195.163,49\text{USD}$$

#### 5.3.4. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para el cálculo de la Tasa de Rentabilidad Interna (TIR) se tomó la tasa de descuento con la cual el VAN se hace cero (VAN=0).

Tomando como punto de partida la fórmula mostrada para el cálculo del VAN, los resultados arrojados son los siguientes:

$$0 = -I + Fc\ 1 / (1 + r)^1 + Fc\ 2 / (1 + r)^2 \dots Fc\ n / (1 + r)^n$$

$$0 = -116.936,33 + \frac{94.842,19}{(1 + 0.9162)^1} + \frac{115.456,19}{(1 + 0.9162)^2} + \dots + \frac{192.564,76}{(1 + 0.9162)^5}$$

$$= -1.09$$

$$TIR = 91.62\%$$

#### 5.3.5. Período de Recuperación (PRI)

Partiendo de los saldos acumulados de cada año como se muestra en la siguiente tabla, se determina el período de recuperación.

Tabla 31

*Saldos acumulados del flujo de caja*

<b>Años</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo de Caja</b>	<b>Saldo Acumulado</b>
0	-116.936,33		-116.936,33
1		94.842,19	-22.094,14
2		115.456,19	93.362,05
3		127.617,98	220.980,03
4		140.380,68	361.360,71
5		192.564,76	553.925,47

$$PR = 2 + (22.094,14 / (22.094,14 + 93.362,05)) - 1$$

PR = 1.19 (La inversión se recupera en 1 año, 2 mes y 9 días aproximadamente)

### 5.3.6. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tuvieron en cuenta dos escenarios uno pesimista y otro optimista, a continuación, se muestra los resultados del flujo de cada y los indicadores de factibilidad para cada uno de dichos escenarios.

#### ✓ Escenario Optimista

En el caso del escenario optimista se tuvo en cuenta el incremento de las ventas en un 10%.

Tabla 32

*Flujo de caja del escenario optimista*

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA						
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos Iniciales</b>						
Capital de Trabajo	-25.325,73					
Compra de Activos	-91.610,60					
<b>Flujos Operacionales</b>						
Ventas		264.000,00	297.050,16	319.045,24	342.668,94	368.041,87
(-) Costo de ventas		-71.603,84	-73.243,57	-74.920,85	-76.636,53	-78.391,51
(-) Gastos de Administración		-19.443,01	-16.517,21	-16.861,64	-17.190,32	-17.547,16
(-) Gastos de Ventas		-3.600,00	-3.682,44	-3.766,77	-3.853,03	-3.941,26
(-) Depreciación		-16.230,98	-16.230,98	-16.230,98	-15.133,31	-15.133,31
<b>Utilidades antes de Interese e Impuesto (UAI)</b>		<b>153.122,17</b>	<b>187.375,96</b>	<b>207.265,01</b>	<b>229.855,75</b>	<b>253.028,62</b>
(-) Gastos Financieros		-5.810,47	-4.724,00	-3.536,19	-2.237,58	-817,82
Utilidades antes de Aportes e Impuestos (UAI)		<b>147.311,70</b>	<b>182.651,95</b>	<b>203.728,82</b>	<b>227.618,17</b>	<b>252.210,80</b>
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-22.096,76	-27.397,79	-30.559,32	-34.142,73	-37.831,62
<b>Utilidades antes de Impuesto</b>		<b>125.214,95</b>	<b>155.254,16</b>	<b>173.169,49</b>	<b>193.475,45</b>	<b>214.379,18</b>
(-) Impuestos (25%)		-31.303,74	-38.813,54	-43.292,37	-48.368,86	-53.594,79
<b>Utilidades después de Impuesto</b>		<b>93.911,21</b>	<b>116.440,62</b>	<b>129.877,12</b>	<b>145.106,58</b>	<b>160.784,38</b>
(+) Readicción de la Depreciación		16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
Flujos de Efectivo Operacionales		110.142,19	132.671,60	146.108,10	160.239,90	175.917,70
<b>Flujos Finales</b>						
(+) Valor de Salvamento						12.651,03
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						25.325,73
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-116.936,33</b>	<b>110.142,19</b>	<b>132.671,60</b>	<b>146.108,10</b>	<b>160.239,90</b>	<b>213.894,46</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>239.822,43</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>105,27%</b>					
<b>Periodo de Recuperación (Payback)</b>	<b>1,05</b>					

Los resultados del escenario optimista muestran que el proyecto es viable financieramente, obteniéndose un Valor Actual Neto positivo de 239.822,43 USD, una tasa Interna de Rentabilidad de 105,27%, superior al costo del capital y la inversión se recupera en un año y 18 días aproximadamente.

✓ **Escenario Pesimista**

En el escenario pesimista se tendrá en cuenta que las ventas disminuyan en un 10%.

Tabla 33

*Flujo de caja del escenario pesimista*

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA						
L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos Iniciales</b>						
Capital de Trabajo	-25.325,73					
Compra de Activos	-91.610,60					
<b>Flujos Operacionales</b>						
Ventas		216.000,00	243.041,04	261.037,01	280.365,50	301.125,16
(-) Costo de ventas		-71.603,84	-73.243,57	-74.920,85	-76.636,53	-78.391,51
(-) Gastos de Administración		-19.443,01	-16.517,21	-16.861,64	-17.190,32	-17.547,16
(-) Gastos de Ventas		-3.600,00	-3.682,44	-3.766,77	-3.853,03	-3.941,26
(-) Depreciación		-16.230,98	-16.230,98	-16.230,98	-15.133,31	-15.133,31
<b>Utilidades antes de Interese e Impuesto (UAI)</b>		<b>105.122,17</b>	<b>133.366,84</b>	<b>149.256,78</b>	<b>167.552,30</b>	<b>186.111,91</b>
(-) Gastos Financieros		-5.810,47	-4.724,00	-3.536,19	-2.237,58	-817,82
Utilidades antes de Aportes e Impuestos (UAI)		<b>99.311,70</b>	<b>128.642,83</b>	<b>145.720,59</b>	<b>165.314,73</b>	<b>185.294,09</b>
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-14.896,76	-19.296,43	-21.858,09	-24.797,21	-27.794,11
<b>Utilidades antes de Impuesto</b>		<b>84.414,95</b>	<b>109.346,41</b>	<b>123.862,50</b>	<b>140.517,52</b>	<b>157.499,98</b>
(-) Impuestos (25%)		-21.103,74	-27.336,60	-30.965,63	-35.129,38	-39.374,99
<b>Utilidades después de Impuesto</b>		<b>63.311,21</b>	<b>82.009,81</b>	<b>92.896,88</b>	<b>105.388,14</b>	<b>118.124,98</b>
(+) Readición de la Depreciación		16.230,98	16.230,98	16.230,98	15.133,31	15.133,31
Flujos de Efectivo Operacionales		79.542,19	98.240,79	109.127,86	120.521,45	133.258,30
<b>Flujos Finales</b>						
(+) Valor de Salvamento						12.651,03
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						25.325,73
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-116.936,33</b>	<b>79.542,19</b>	<b>98.240,79</b>	<b>109.127,86</b>	<b>120.521,45</b>	<b>171.235,06</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>150.504,55</b>					
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>77,79%</b>					
<b>Periodo de Recuperación (Payback)</b>	<b>1,38</b>					

En el escenario pesimista los resultados de la inversión siguen siendo viables financieramente, pues el Valor Actual Neto es positivo alcanzando los 150.504,55 USD, la Tasa Interna de Rentabilidad es del 77,79% superior al costo del capital y la inversión se recupera en un año, 4 meses y 17 días aproximadamente.

## 5.4. Impactos

El impacto mide la alteración, modificación o cambio en el ambiente, o en alguno de sus componentes de cierta magnitud y complejidad, o aquellos que son producidos por los efectos de la acción o actividad humana.

Para examinar el impacto que genera la puesta en marcha del proyecto se analizará utilizando una matriz con sus respectivos indicadores y ponderaciones. Para medir el impacto se realizará de acuerdo con los siguientes criterios.

- ✓ Impacto Alto Negativo: -3
- ✓ Impacto Medio Negativo: -2
- ✓ Impacto Bajo Negativo: -1
- ✓ Impacto Bajo Positivo: 1
- ✓ Impacto Medio Positivo: 2
- ✓ Impacto Alto Positivo: 3

Impacto =  $\sum$  Ponderaciones / Número de Indicadores

A continuación, se analizan cada uno de los impactos que pudiera ocasionar la puesta en marcha de la empresa.

#### 5.4.1. Económico

Tabla 34

##### *Impacto Económico*

IMPACTO ECONÓMICO								
INDICADORES	PONDERACIÓN							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejora de Ingresos Familiares					X			1
Mejora Calidad de Vida					X			1
Seguridad Familiar						X		2
Emprendimiento					X			1
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	3	2	-	5

Impacto Económico =  $\sum$  Ponderaciones / Número de Indicadores

Impacto Económico = 5 / 4

Impacto Económico = 1.25

En cuanto a los resultados de la matriz de impacto económico los resultados de esta muestran un impacto positivo de 1.25 siendo lo más sobresalientes los referentes a la seguridad familiar.

#### 5.4.2. Social

Tabla 35

##### *Impacto Social*

IMPACTO ÉTICO SOCIAL								
INDICADORES	PONDERACIÓN							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Responsabilidad							X	3
Honestidad							X	3
Cumplimiento de Normativas							X	3
Compromiso con Clientes							X	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	12	12

Impacto Ético Social =  $\sum$  Ponderaciones / Número de Indicadores

Impacto Ético Social = 12/ 4

Impacto Ético Social = 3

El impacto social muestra un resultado positivo en su matriz con un valor de 3, mostrando una influencia alta y positiva, siendo la puntuación de cada uno de los indicadores analizados positiva alta.

### 5.4.3. Ambiental

Tabla 36

#### *Impacto Ambiental*

INDICADORES	IMPACTO AMBIENTAL							TOTAL
	PONDERACIÓN							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Contaminación Acústica				X				0
Contaminación del aire				X				0
Contaminación de Aguas				X				0
Contaminación del Suelo				X				0
Manejo Ecológico					X			1
Desecho Inorgánico				X				0
<b>TOTAL</b>	-	-	-	0	1	-	-	1

Impacto Ambiental =  $\sum$  Ponderaciones / Número de Indicadores

Impacto Ambiental = 1 / 6

Impacto Ambiental = 0,17

Los resultados de la matriz de impacto ambiental muestran resultados positivos de 0.17. De forma general se evidencia que la puesta en marcha de la empresa no trae consigo impactos negativos en el medio ambiente siendo el más representativo el referente al manejo ecológico.

## 5.5. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el plan financiero se evidencia que para la implementación del servicio se requiere de una alta inversión en activos, además del conocimiento y experiencia en el sector dada las características de un servicio especializado con un alto manejo de riesgo.

De forma general los resultados del VAN, TIR y Período de Recuperación muestran que la nueva línea de servicios de transporte de valores y especies monetarias de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas es FACTIBLE, donde el Valor Actual de los flujos de efectivos futuros son positivos con un valor de 195.163,49 USD, con

una Tasa Interna de Rentabilidad de 91,62% superior al costo del capital, además de recuperar la inversión en 1 año, 2 mes y 9 días aproximadamente.



## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones Generales**

Al finalizar el plan de negocios para la creación de una línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M de Seguridad Privada Cia. Ltda., en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, se concluye lo siguiente:

En el estudio de mercado se identificó la existencia de 49 clientes potenciales y las preferencias de estos, los cuales se caracterizan por ser empresas pequeñas que en su mayoría necesitan de la transportación de 2.000,00 USD a 10.000,00 USD mensual o quincenalmente cuya transportación requerida es dentro del perímetro urbano.

La naturaleza del negocio de transporte de valores es cíclica por lo que la filosofía y cultura organizacional de la empresa se enfocará en la satisfacción de los clientes, con el fin de lograr un mayor nivel de fidelidad por parte de estos. Además, se suministrarán cursos sobre Protección a Ejecutivos, Cargas Críticas y Especies Monetarias, Manejo de Crisis y Control de Emergencia y Conocimiento y Manejo de Armas a través de polígono virtual a los Altos Ejecutivos de las empresas clientes que contraten el servicio de transporte de valores y especies monetarias, con el objetivo de incrementar un plus al servicio ofertado.

La distribución del servicio se realizará directamente a los clientes, cuya estrategia de precio se basará en cuotas mensuales de 2.000,00 USD. Por su parte la estrategia de promoción y comunicación se enfocarán en las Redes Sociales y el correo electrónico, cuyo presupuesto asciende a 3.600,00 USD en el primer año y se incrementa en un 2.29% anual.

El monto necesario para la puesta en marcha de la empresa es de un total de 116.936,33 USD, de los cuales el 40% será financiado por los propietarios, lo que equivale a 46.774,53 USD y el 60% restante que

corresponde a 70.161,80 USD serán financiados por el Banco de Pacífico, a una tasa de interés de 8,95% a un plazo de 5 años con una amortización mensual del préstamo equivalente a un total de 60 períodos.

Los resultados del VAN, TIR y Período de Recuperación muestran que la nueva línea de servicios de transporte de valores y especies monetarias de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas es factible, donde el Valor Actual de los flujos de efectivos futuros del proyecto es positivo con un valor de 195.163,49 USD, con una Tasa Interna de Rentabilidad de 91,62% superior al WACC, costo del capital, además de recuperar la inversión en 1 año, 2 mes y 9 días aproximadamente.

Dada su ubicación del proyecto en el sector de seguridad, específicamente en el transporte de valores y especies monetarias, este requiere de un análisis constante de los riesgos a los que se enfrenta, como accidentes, asalto, robo, dado que sus niveles altos de frecuencia e impacto pueden afectar los resultados financieros de la empresa.

## **6.2. Recomendaciones**

Luego de determinar la factibilidad de la creación del servicio de transporte de valores y especies monetarias para la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA., tanto para personas naturales y jurídicas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, se recomienda lo siguiente:

Como resultado de la investigación realizada, recomiendo a la Alta Dirección de la compañía implementar el proyecto de inversión en el área de la línea de servicio de transporte de valores y especies monetarias, que según se desprende del resultado de la investigación se llegó a la conclusión que el proyecto financieramente es fiable y rentable.

Se ha de contratar el crédito en el banco del pacífico teniendo en cuenta las tasas ofrecidas en base a las cuales se realizó el estudio financiero.

Realizar estudios de mercado sistemáticos en post de mantener una visión proactiva sobre las preferencias de los consumidores y respecto a la implementación del servicio en el resto del país, de manera de seguir expandiendo la empresa.

Mantener un control sobre los estados financieros proyectados, y realizar las correcciones pertinentes cuando hayan cambiado los supuestos bajo los cuales se crearon.

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes para que sirva de consulta a los profesores y estudiantes relacionados con la temática de estudio.

## REFERENCIAS

- Foro Latinoamericano de Seguridad. (2019). *Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4163.htm>
- Acatitla, J. (2020). *Grupo Paladin*. Obtenido de Traslado de Valores: [http://www.manualdeseguridad.com.mx/aprende\\_a\\_protegerte/traslado\\_de\\_valores/index.asp](http://www.manualdeseguridad.com.mx/aprende_a_protegerte/traslado_de_valores/index.asp)
- Asamblea Nacional. (2015). *Reglamento a la supresión de tercerización e intermediación laboral*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2015). *Reglamento para el control y supervisión del servicio de seguridad móvil en la transportación de especies monetarias y valores, las disposiciones técnicas de seguridad; y, blindaje*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Anuario estadístico*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Indicadores Macroeconómicos*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Cámara de Comercio de Quito. (13 de Junio de 2013). La Historia se escribe trabajando. *Revista Criterios* N° 58, 39. Obtenido de [https://prezi.com/p/gmsn\\_ygnlv6b/transporte-de-especie-monetarias-y-de-valores/](https://prezi.com/p/gmsn_ygnlv6b/transporte-de-especie-monetarias-y-de-valores/)
- Costales, J. (05 de Mayo de 2018). Ecuador en puesto 108 en tecnología. *El Norte*.
- Datawrapper. (25 de Mayo de 2020). *Proyecciones del FMI y Banco Mundial para las economías de América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://www.datawrapper.de/\\_/6bUa5/](https://www.datawrapper.de/_/6bUa5/)

- Díaz, N. (2009). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Diputación de Granada. (Abril de 2015). *Granadaempresas*. Obtenido de <https://granadaempresas.es/guiainter/21preseleccion.html>
- Enrique, Z. (2015). *Plan de negocio*. España: ESIC.
- García. (2012). La regulación de la seguridad privada en Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado. *Universitas*, 159-179.
- García, D. (2017). *Diccionario Contable*. Bogotá: EHU.
- González, M. A. (3 de Febrero de 2019). Narcotráfico y violencia en la frontera influyen en el incremento de muertes en Ecuador. *Primicias*.
- Herández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: INEC.
- Insight Crime. (2019). Obtenido de <https://es.insightcrime.org/>
- Lalama, G. (2004). *Privatización y seguridad ciudadana*. Quito: FLACSO.
- Mackay, C. (2018). Revisión al impacto económico del sector automotriz en Japon y su influencia en Ecuador. *ECOTEC*.
- Martínez, M. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. Mexico: ILPES.
- Ministerio de Salud Pública. (3 de Junio de 2020). *Coronavirus COVID 19*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/coronavirus-covid-19/>
- Perez, J. &. (2020). *Definicion.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/impacto-economico/>
- Perfiles de Opinión. (2020). *Calificación a la gestión del Presidente Lenin Moreno*. Quito: Perfiles de Opinión. Obtenido de <https://www.perfilesdeopinion.com/images/pdf/presidente.pdf>

*PortalAutomotriz.com*. (9 de Agosto de 2017). Obtenido de Guía básica del transporte de valores:  
<https://www.portalautomotriz.com/noticias/transporte/guia-basica-del-transporte-de-valores>

Primicias. (22 de Marzo de 2020). 2020, el año electoral de los grandes desafíos para Ecuador. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/2020-duro-inicio-ano-ecuador/>

Ramos, M. (2019). 20 años de seguridad privada. *Seguridad en América*(112), 6-148.

Rojas, I. (16 de Marzo de 2020). *LEXLATIN*. Obtenido de Para compartir este texto, por favor, utilice los íconos que ofrece el menú de la página:  
<https://lexlatin.com/noticias/espana-prosegur-compra-tevcol-g4s-tevsur>.  
El contenido de LexLatin, incluyendo todas sus imágenes, ilustraciones, diseños, fotografías,: <https://lexlatin.com/noticias/espana-prosegur-compra-tevcol-g4s-tevsur>

Superintendencia de Banco. (2016). *Resolución No. SB-2016-940*. Quito: Superintendencia de Banco.

Superintendencia de Compañía. (2017). *Catastro de empresas*. Quito: Superintendencia de Compañía.

## **ANEXOS**

## **ANEXO No. 1: PROPUESTA DE ENCUESTA**

**Objetivo:** Conocer el estado de opinión sobre el mercado de servicios de transporte de valores y especies monetarias.

**Indicaciones:** La encuesta está estructurada por 12 preguntas de selección múltiple, por lo que le solicitamos marque con una X la respuesta correcta. Le pedimos sean lo más sinceros posible al responder.

### **Datos Generales**

Persona Natural

Empresa

*Sector a que pertenece*

Comercio al por mayor o menor

Transporte

Instituciones financieras

Actividades de alojamiento y servicios de comida

Otras \_\_\_\_\_

### **Preguntas iniciales**

1. ¿Su empresa recibe el servicio de transporte de valores?

Si

No

De su respuesta ser NO, vaya a la pregunta No.5.

2. ¿Cómo calificaría el servicio de transporte de valores que recibe actualmente?

Excelente

Buenos

Regulares



Deficiente

3. ¿Qué empresas de transporte de valores y especies monetarias conoce usted?

TEVCOL

VASERUM S.A.

FORTIUS CIA LTDA.

Ninguna

Otro \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo calificaría la operación de transporte de valores que recibe actualmente?

Seguro

Inseguro

5. ¿Le gustaría conocer los servicios de transporte de valores que pueda brindar alguna empresa de la localidad?

Si

No

De su respuesta ser NO, fin de la encuesta.

6. ¿Conoce los servicios que brinda la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

Si

No

7. ¿Qué criterios tiene sobre los servicios que brinda la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

Muy buenos

Buenos

Regulares

- Malos
- Deficientes
- Desconozco

8. ¿Ha utilizado los servicios de transporte de valores y especies monetarias?

- Siempre
- Alguna Vez
- Nunca

9. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de transporte de valores y especies monetarias de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

- Si
- No

10. ¿Qué aspectos son los que tendría en cuenta a la hora de contratar un servicio de transporte de valores y especies monetarias?

- Disponibilidad inmediata
- Tecnología
- Precio
- Calidad del servicio
- Seguridad
- Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia usted contrataría el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro \_\_\_\_\_

12. ¿En qué perímetro es en el que usualmente requiere el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

- Dentro del perímetro urbano
- Fuera del perímetro urbano
- Interprovincial

13. ¿Cuál es el monto promedio mensual de dinero que transporta su empresa?

- 2.0000,00 a 10.0000,00
- 10.0001,00 a 100.0000,00
- 100.0001,00 en adelante

14. ¿Por cuál de las siguientes modalidades de negocio prefiere contratar el servicio?

- Precio por kilometraje recorrido
- Precio por volumen transportado
- Cuota mensual

15. ¿Dada la modalidad anteriormente seleccionada cuánto estaría dispuesto usted a pagar por el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

Precio por kilómetro\_\_\_\_\_

Porcentaje de volumen transportado\_\_\_\_\_

Cuota mensual\_\_\_\_\_

16. ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre los servicio de transporte de valores y especies monetarias?

- Redes Sociales
- Televisión
- Radio
- Prensa Escrita

- ( ) Publicidad Impresa
- ( ) Correo Electrónico

*¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!*

## ANEXO No. 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Datos Generales

#### Tipo de contribuyente

Tabla 37

#### *Tipo de contribuyente*

Respuestas	Frecuencia	%
Persona Natural	36	62%
Empresa	22	38%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

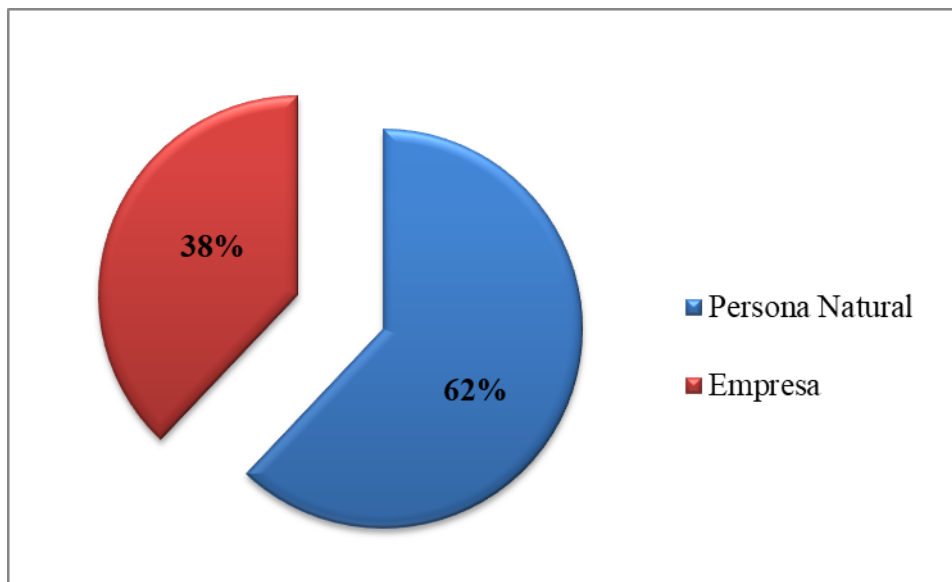


Figura 16: Tipo de contribuyente

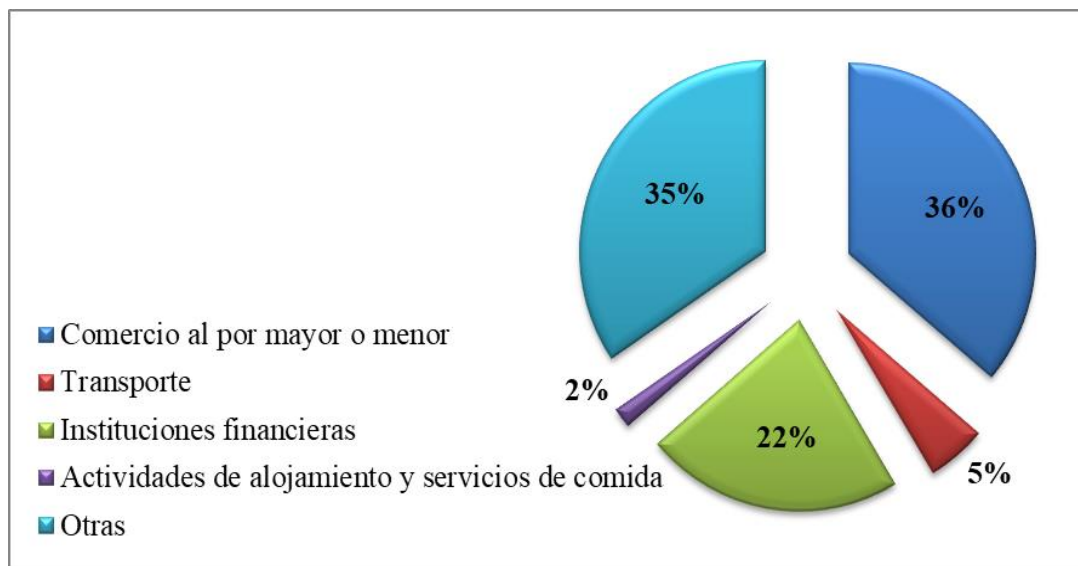
Los resultados muestran que el 62% de los encuestados son personas naturales mientras que un 38% son empresas.

Sector a que pertenece

Tabla 38

*Sector al que pertenece*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Comercio al por mayor o menor	21	36%
Transporte	3	5%
Instituciones financieras	13	22%
Actividades de alojamiento y servicios de comida	1	2%
Otras	20	34%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



*Figura 17: Sector a que pertenece*

En cuanto al sector al que pertenecen los encuestados, se evidencia que el 36% corresponden al sector de comercio al por mayor o menor, un 22% son instituciones financieras mientras que un 5% y 2% corresponden a los sectores de transporte y actividades de alojamiento y servicios de comida respectivamente. No obstante, se ha de señalar que un 34% corresponden a otras instituciones cuya representatividad individual es menor al 1%.

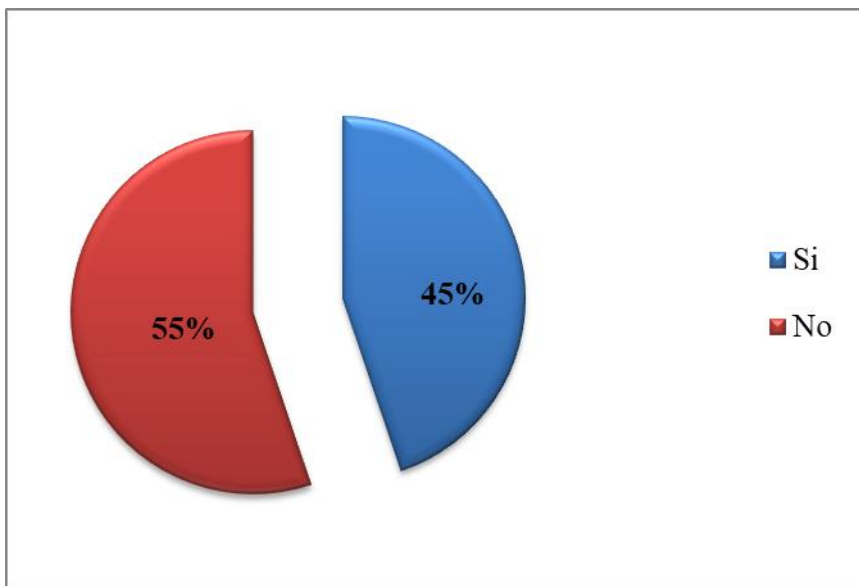
## Preguntas

### 1. ¿Su empresa recibe el servicio de transporte de valores?

Tabla 39

*Empresas que reciben servicio de transporte de valores*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	26	45%
No	32	55%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



*Figura 18: Empresas que reciben servicio de transporte de valores*

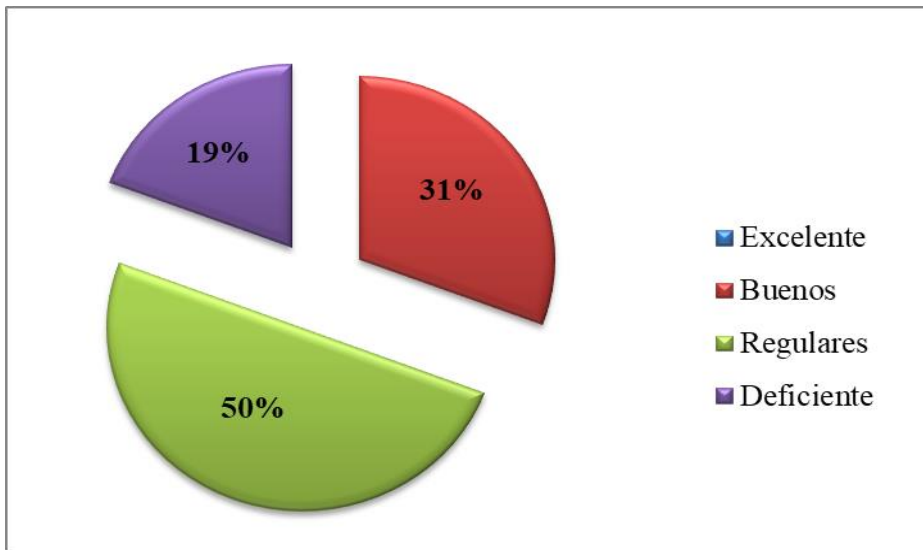
Los resultados muestran que del total de encuestados solamente el 45% recibe actualmente servicios de transporte de valores, mientras que los restantes 55% manifestaron que en estos momentos no tienen contratado este tipo de servicios.

2. ¿Cómo calificaría el servicio de transporte de valores que recibe actualmente?

Tabla 40

*Criterios sobre el servicio que reciben actualmente*

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente		0%
Buenos	8	31%
Regulares	13	50%
Deficiente	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



*Figura 19: Criterios sobre el servicio que reciben actualmente*

Del total de 26 empresas que tienen contratada actualmente el servicio de transporte de valores, el 69% manifiesta que dicho servicio es o regular o deficiente. Solamente el 31% expuso que el servicio que recibe es bueno. Dichos resultados muestran en gran medida el descontento que tienen los clientes con el servicio de transporte de valores que está recibiendo en estos momentos.



3. ¿Qué empresas de transporte de valores y especies monetarias conoce usted?

Tabla 41

Conocimientos sobre empresa de transporte de valores

Respuestas	Frecuencia	%
TEVCOL	30	52%
VASERUM S.A.	8	14%
FORTIUS CIA LTDA.	9	16%
Ninguna	11	19%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

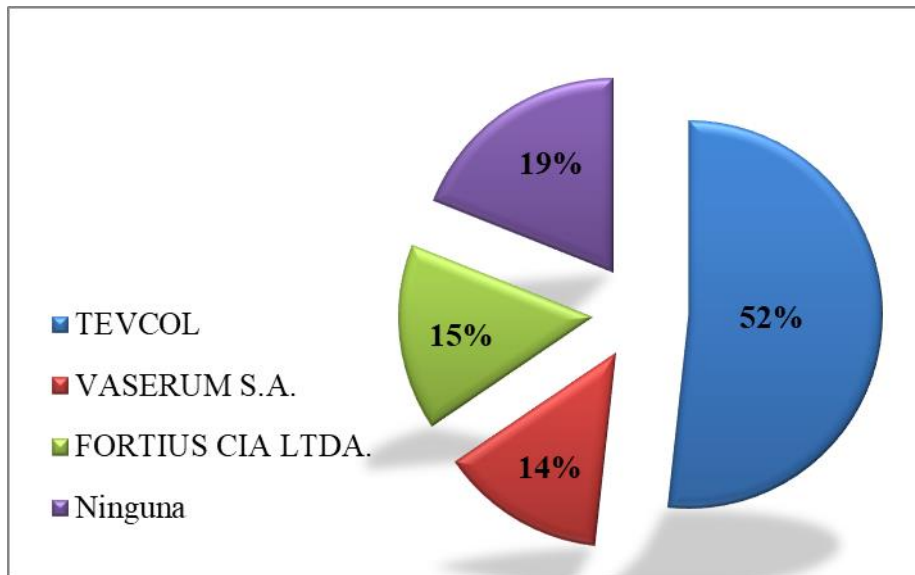


Figura 20: Conocimientos sobre empresa de transporte de valores

Los resultados de la encuesta muestran que la empresa más reconocida asociada al transporte de valores es TEVCOL con el 52% de las opiniones, seguida por FORTIUS con el 15% y en menor medida VASERUM con un 14%. Se ha de señalar que el 19% de los encuestados expuso no conocer ninguna empresa que brinde servicio de transporte de valores.

4. ¿Cómo calificaría la operación de transporte de valores que recibe actualmente?

Tabla 42

Calificación del transporte de valores

Respuestas	Frecuencia	%
Seguro	8	31%
Inseguro	18	69%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

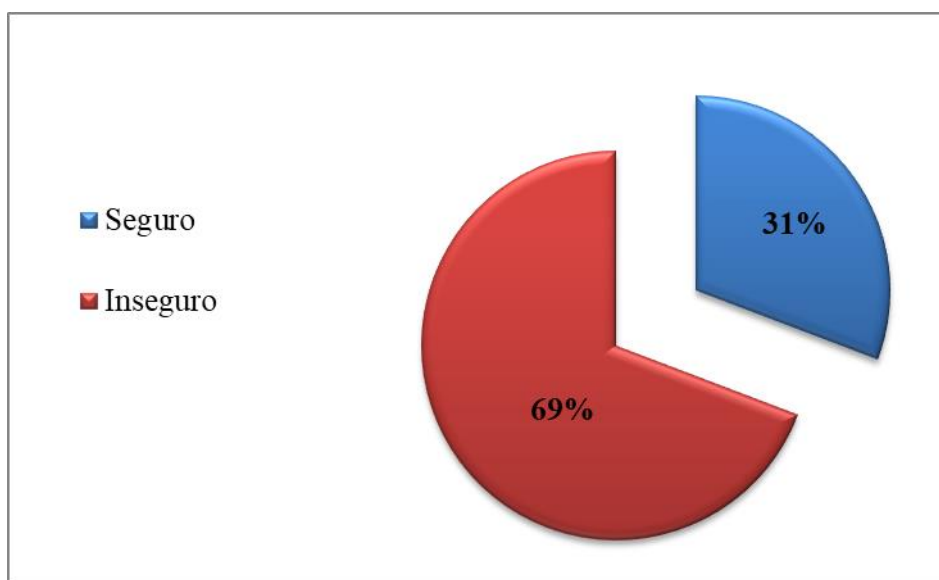


Figura 21: Calificación del transporte de valores

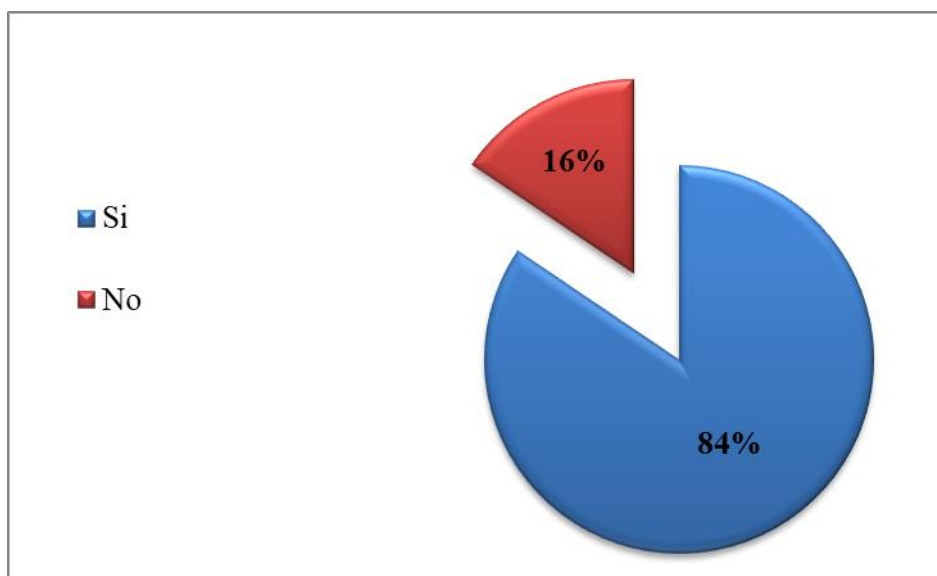
Con concordancia con los criterios expuestos anteriormente, el 69% de las 26 empresas que actualmente reciben servicio de transporte de valores lo clasifican como inseguro, mientras que las restantes 31% lo consideran seguro.

5. ¿Le gustaría conocer los servicios de transporte de valores que pueda brindar alguna empresa de la localidad?

Tabla 43

*Interés por el servicio de transporte de valores de empresas locales*

Respuestas	Frecuencia	%
<b>Si</b>	49	84%
<b>No</b>	9	16%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>



*Figura 22: Interés por el servicio de transporte de valores de empresas locales*

El 84% de los encuestados están dispuestos a conocer los servicios de transporte de valores de una empresa local. Solamente el 16% no mostró interés en conocer otra empresa.

6. ¿Conoce los servicios que brinda la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

Tabla 44

Conocimiento de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA

Respuestas	Frecuencia	%
Si	35	71%
No	14	29%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

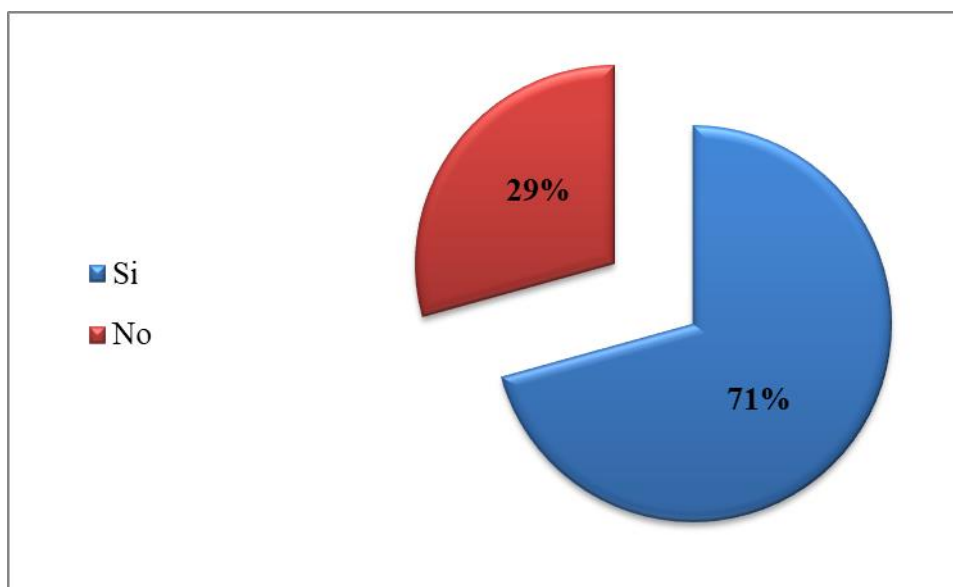


Figura 23: Conocimiento de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA

Con respecto al nivel de conocimiento sobre la empresa se evidencia que el 71% de los encuestados si la conocen mientras que solamente el 29% manifestó no tener conocimiento de ella.

7. ¿Qué criterios tiene sobre los servicios que brinda la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

Tabla 45

Criterios sobre la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA

Respuestas	Frecuencia	%
Muy Buenos	19	39%
Buenos	14	29%
Regulares	1	2%
Malos	0	0%
Deficientes	1	2%
Desconozco	14	29%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

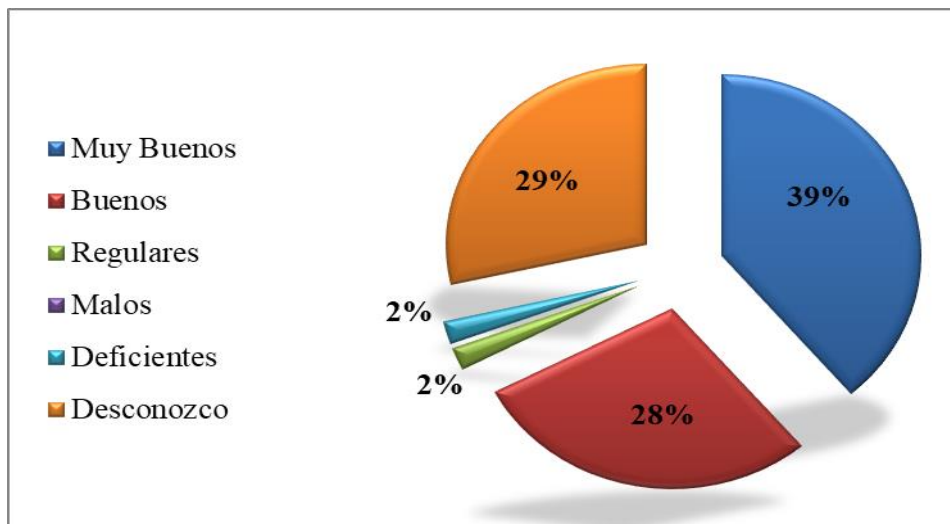


Figura 24: Criterios sobre la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA

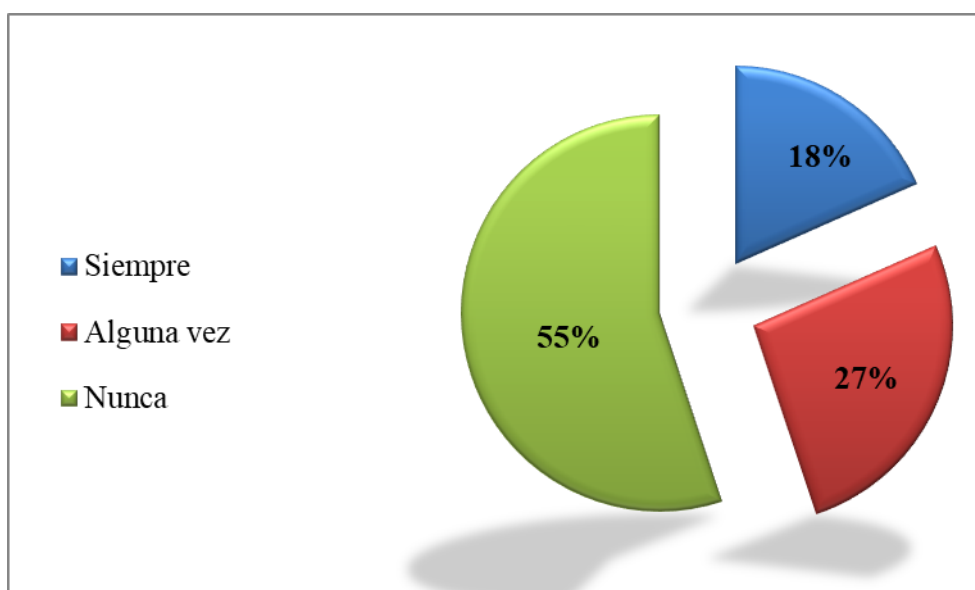
En cuanto a los criterios de los encuestados sobre la empresa L&M se evidencia que el 39% de las opiniones es que ésta brinda muy buenos servicios mientras que un 29% expuso que estos eran buenos y solamente un 2% manifestó que los servicios son regulares y deficientes. Resultados que evidencian el buen criterio que tiene los encuestados en general sobre la empresa L&M.

8. ¿Ha utilizado los servicios de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 46

*Empleo de servicio de transporte de valores*

Respuestas	Frecuencia	%
Siempre	9	18%
Alguna vez	13	27%
Nunca	27	55%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



*Figura 25: Empleo de servicio de transporte de valores*

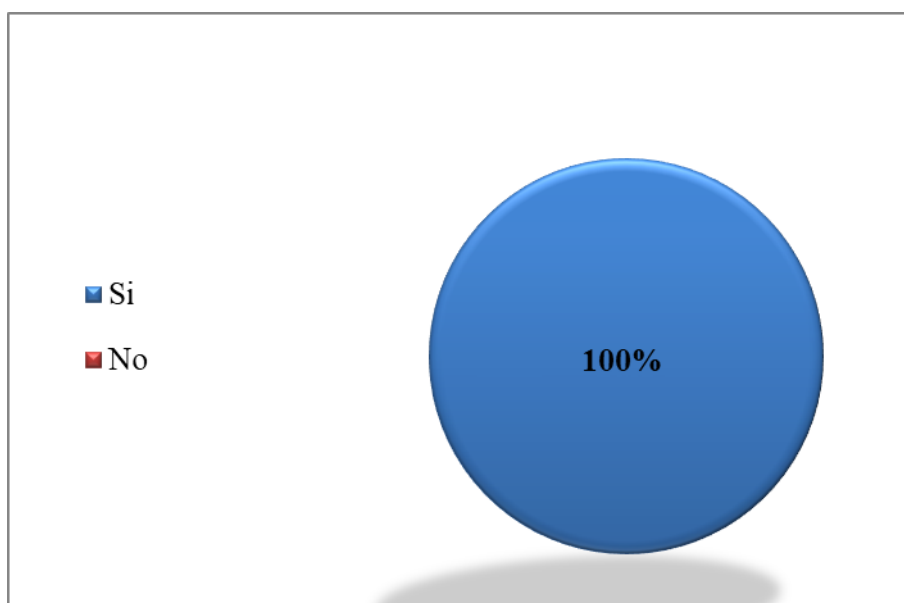
En cuanto a la utilización del servicio de transporte valores el 55% de los encuestados manifestó que nunca lo ha utilizado, mientras que un 27% expone que lo ha realizado alguna vez y solamente el 18% lo utiliza siempre.

9. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de transporte de valores y especies monetarias de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA?

Tabla 47

*Disposición a contratar los servicios de transporte de valores de L&M*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	49	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



*Figura 26: Disposición a contratar los servicios de transporte de valores de L&M*

Los resultados de la encuesta muestran que existen 49 clientes potenciales dispuestos a contratar el servicio de transporte de valores de la empresa L&M de Seguridad Privada CIA. LTDA.

10. ¿Qué aspectos son los que tendría en cuenta a la hora de contratar un servicio de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 48

Aspecto que tienen en cuenta para la contratación del servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Disponibilidad inmediata	6	12%
Tecnología	4	8%
Precio	10	20%
Calidad del servicio	15	31%
Seguridad	14	29%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

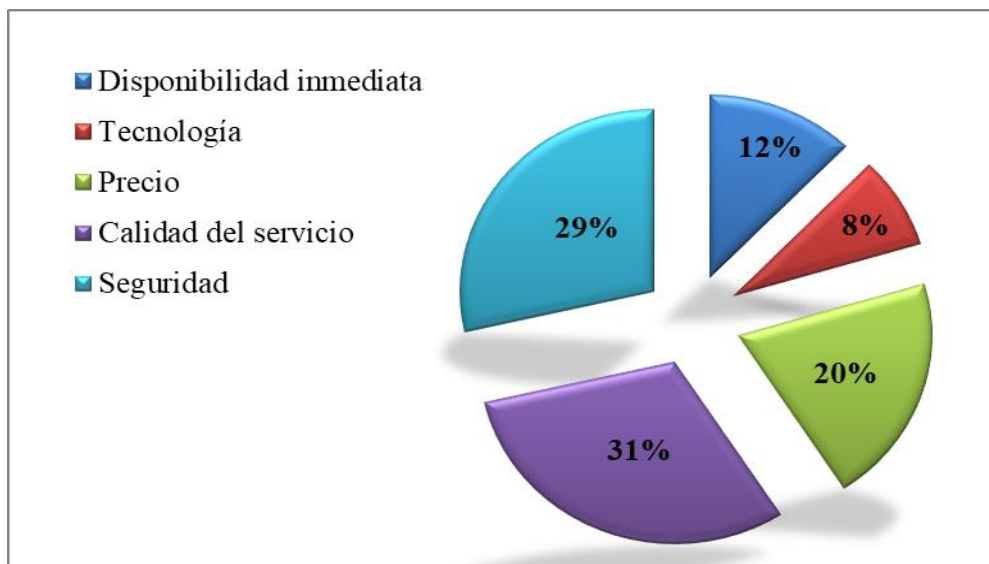


Figura 27: Aspecto que tienen en cuenta para la contratación del servicio

Entre los aspectos que tienen en cuenta los encuestados para la selección de servicio se encuentra en primer lugar con un 31% la calidad del servicio, seguido de la seguridad y el precio seleccionados por el 29% y 20% de las opiniones respectivamente y en menor medida la disponibilidad inmediata y la tecnología con el 12% y 8% respectivamente.

Dichos resultados indican que la empresa debe enfocarse en la calidad del servicio y la seguridad como elementos indispensables para lograr la satisfacción



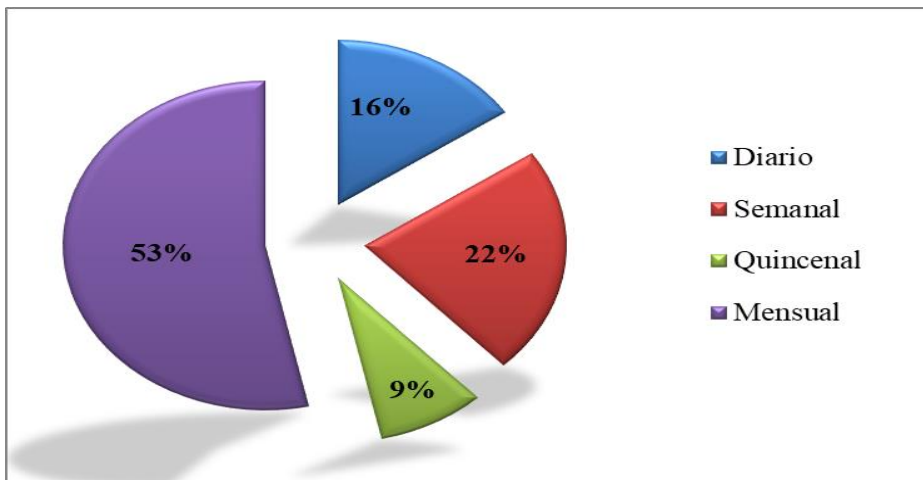
de la mayoría de los clientes potenciales.

11. ¿Con que frecuencia usted contrataría el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 49

*Frecuencia con la que contrataría el servicio*

Respuestas	Frecuencia	%
Diario	8	16%
Semanal	11	22%
Quincenal	4	9%
Mensual	26	53%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



*Figura 28: Frecuencia con la que contrataría el servicio*

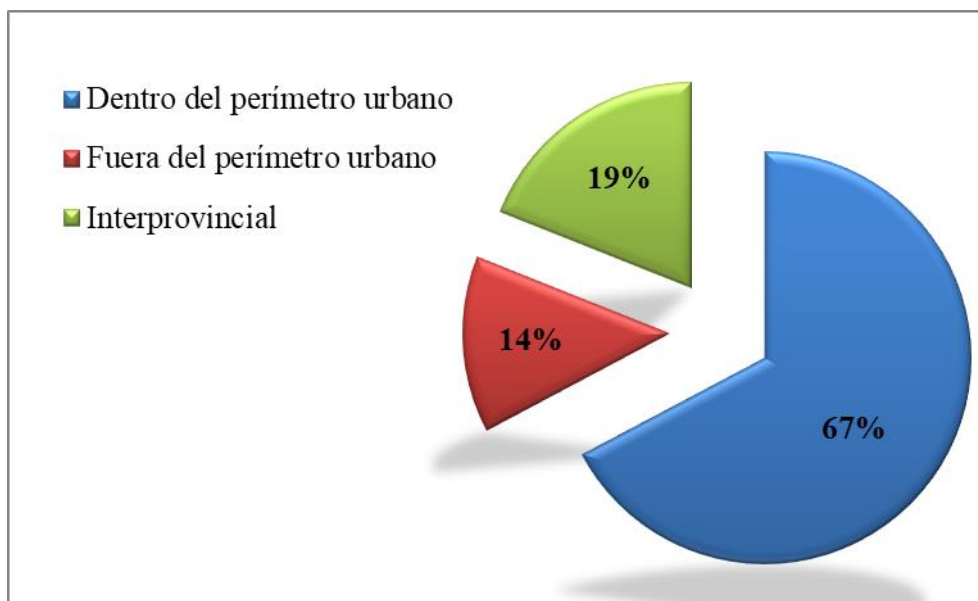
Los resultados muestran que el 53% de los encuestados utilizaría el servicio de manera mensual mientras que un 22% expuso emplearlos semanalmente y en menor medida con 16% y 9% se encuentran aquellos encuestados que expusieron utilizarlo diaria o quincenalmente.

12. ¿En qué perímetro es en el que usualmente requiere el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 50

*Perímetro en la que requería el servicio*

Respuestas	Frecuencia	%
Dentro del perímetro urbano	33	67%
Fuera del perímetro urbano	7	14%
Interprovincial	9	19%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



*Figura 29: perímetro en la que requería el servicio*

En cuanto al perímetro en el que utilizarían el servicio, el 67% de las opiniones está asociado al empleo dentro del perímetro urbano mientras que un 19% lo utilizaría interprovincialmente y un 14% fuera del perímetro urbano.

13. ¿Cuál es el monto promedio mensual de dinero que transporta su empresa?

Tabla 51

Montos que usualmente transporta la empresa

Respuestas	Frecuencia	%
2.000,00 a 10.000,00	33	67%
10.001,00 a 100.000,00	11	22%
100.001,00 en adelante	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

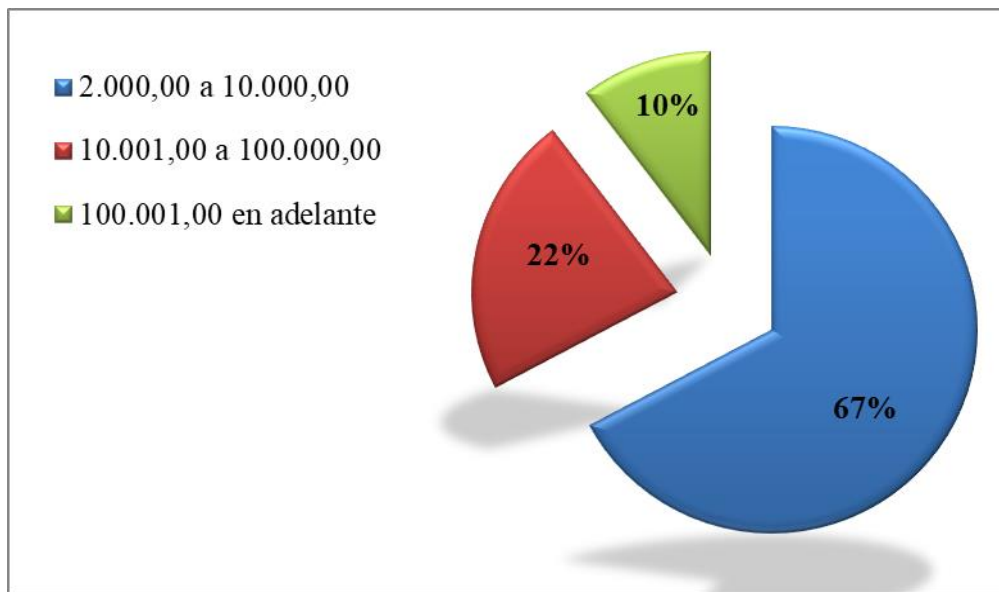


Figura 30: Montos que usualmente transporta la empresa

Con respecto a los montos transportados el 67% de los encuestados expuso que transporta usualmente entre 2.000,00 USD a 10.000,00 USD, mientras que el 22% transporte entre 10.001,00 USD a 100.000,00 USD y solamente el 10% transporta más de 100.000,00 dólares.

14. ¿Por cuál de las siguientes modalidades de negocio prefiere contratar el servicio?

Tabla 52

Modalidad en la que gustaría contratar el servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Precio por kilometraje recorrido	12	24%
Precio por volumen transportado	13	27%
Cuota mensual	24	49%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

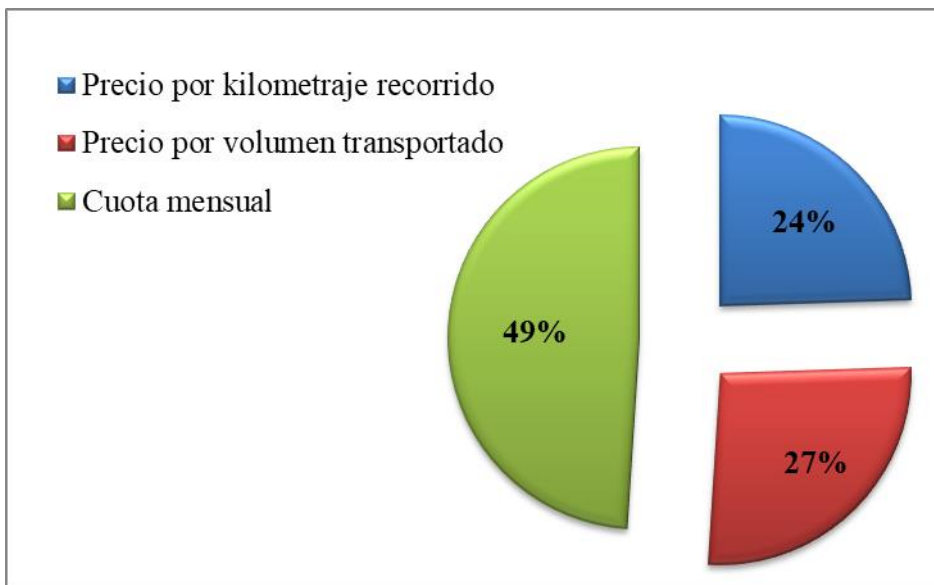


Figura 31: Modalidad en la que gustaría contratar el servicio

Entre las diferentes modalidades expuestas por la empresa el 49% de los encuestados manifiesta preferir las cuotas mensuales, mientras que un 27% prefiere pagar un precio por el volumen transportado y un 24% pagaría por el kilometraje recorrido.

15. ¿Dada la modalidad anteriormente seleccionada cuánto estaría dispuesto usted a pagar por el servicio de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 53

Valores dispuestos a pagar por el servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Menos de 1000	12	24%
De 1000 a 2000	7	14%
Mas de 2000	15	31%
De 0.5% a 1.5% por Monto	3	6%
5% por Monto	1	2%
50,00 por Km	1	2%
Sin Información	10	20%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

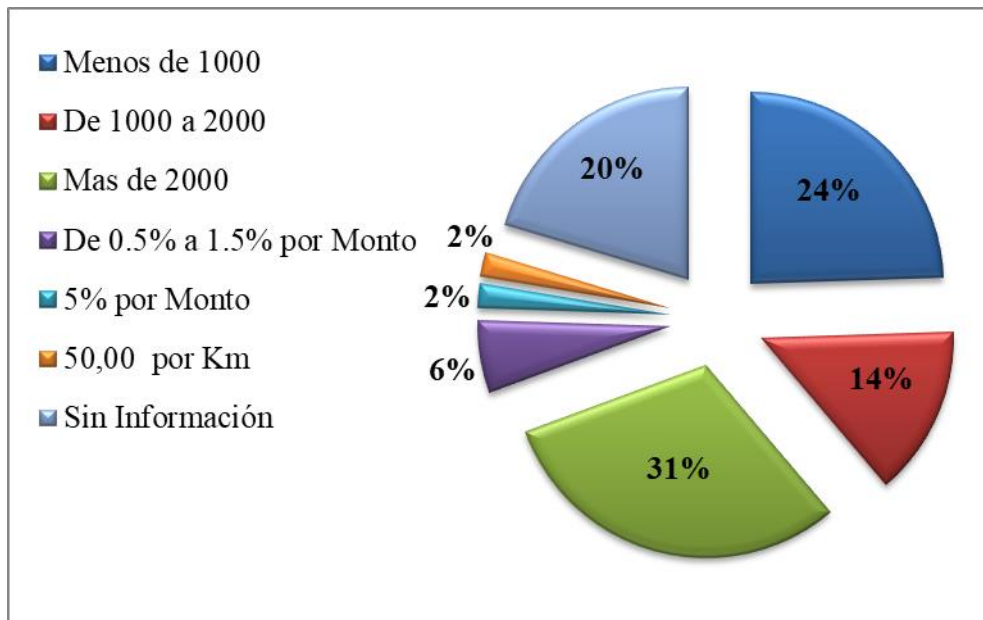


Figura 32: Valores dispuestos a pagar por el servicio

En cuanto a los valores dispuestos a pagar por los encuestados se evidencia que el 31% de los mismos está dispuesto a pagar más de 2.000,00 USD mientras que un 24% pagaría menos de 1.000,00 USD. Se ha enseñar que el 20% de los encuestados no suministró información asociados a los valores dispuestos a

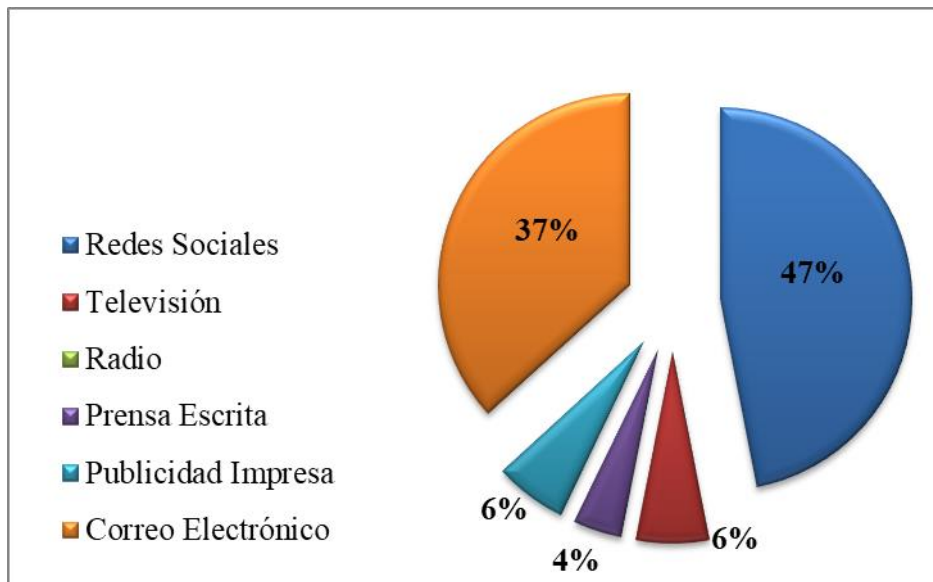
pagar y las restantes criterios muestra un nivel de representatividad inferior al 14%.

16. ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre los servicios de transporte de valores y especies monetarias?

Tabla 54

*Medios por los que prefieren recibir información sobre el servicio*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Redes Sociales	23	47%
Televisión	3	6%
Radio		0%
Prensa Escrita	2	4%
Publicidad Impresa	3	6%
Correo Electrónico	18	37%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>



*Figura 33: Medios por los que prefieren recibir información sobre el servicio*

Finalmente, en cuanto a los medios por los cuales los encuestados prefieren recibir información del servicio de transporte de valores se evidencia que el 47% de los mismos prefieren las redes sociales y un 37% correo electrónico. En

menor medida con un 6% se encuentra la publicidad impresa y la televisión.  
Finalmente, con un 4% se encuentra la prensa.

