



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDA EL SERVICIO DE ESTUDIOS TÉCNICOS DE SEGURIDAD EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de
Empresas

Profesor Guía
Roberto Hidalgo

Autores
Karla Daniela Arroyo Cisneros
María Gabriela Serrano Blanco

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”.

Roberto Hidalgo
MBA
170636961-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Karla Daniela Arroyo Cisneros
171808778-4

María Gabriela Serrano Blanco
171634977-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida académica y profesional.

A mi compañera de tesis, Gabriela Serrano, por su compromiso para elaborar este trabajo juntas, su paciencia y sobre todo por su gran amistad.

Karla.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por bendecir cada día de mi vida y guiar mis pasos en esta primera etapa profesional.

A mis padres por depositar toda su confianza en cada reto de mi vida, por inculcarme valores sólidos, brindarme su amor y acompañarme incondicionalmente al logro de mis metas, objetivos y sueños.

A mi hermana por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A mi amiga y compañera de tesis, Karla Arroyo, por todo el tiempo compartido.

A los docentes por brindarme sus conocimientos a lo largo de mi carrera profesional y a la Universidad de las Américas por la enseñanza impartida.

María Gabriela

DEDICATORIA

A un ser maravilloso que dejó este mundo pero que desde el cielo me cuida y acompaña, mi abuelita, de quien aprendí grandes lecciones y a quien amaré y extrañaré infinitamente.

A mi familia, que son lo más importante que tengo en la vida, fuente de apoyo constante e incondicional durante todos estos años de formación profesional, en especial a mi madre y mi padre, que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

Karla

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios principalmente a Dios por bendecirme cada día y haber guiado mi camino profesional. A mis padres por ser el pilar más importante de mi vida, brindarme su amor y confianza para seguir adelante. A mi hermana por ser mi apoyo incondicional. Y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera profesional.

María Gabriela

RESUMEN

El presente estudio ha tenido como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinda servicio de estudios técnicos de seguridad a empresas medianas y grandes en la ciudad de Quito. La principal ventaja competitiva que la empresa tendrá será ofrecer un servicio de estudios para determinar las vulnerabilidades de las empresas y por tanto establecer estrategias o soluciones de seguridad, para lo cual se contará con personal especializado en seguridad y herramientas para garantizar que las empresas puedan tener las seguridades necesarias en sus bienes.

La investigación ha partido de un estudio de mercado en el cual se ha hecho uso de tres técnicas como son la encuesta, la entrevista y el grupo focal, a través de los cuales ha sido posible determinar la realidad del mercado y establecer la existencia de una demanda insatisfecha del servicio, así como determinar precios y necesidades que podrá proveer la empresa. Posteriormente la investigación estableció las estrategias de mercadeo en las que se planteó los atributos del servicio, branding y medios de ventas y promoción. Así mismo se ha establecido las necesidades organizativas del personal, así como objetivos a mediano y largo plazo para la nueva empresa que ingresa al mercado ecuatoriano.

El análisis financiero ha permitido demostrar que la empresa será rentable, para ello se ha considerado las inversiones necesarias para el ingreso, los costos estimados y las proyecciones de ventas basadas en la realidad del mercado; evaluado con un VAN positivo, el cual consideró una tasa de oportunidad del 36.863 obteniendo así una TIR de 42.25% un valor atractivo para los inversionistas y que valida la oportunidad de negocio, como una opción rentable y favorable para la seguridad de la ciudad de Quito.

ABSTRACT

The present study aimed to develop a business plan for the creation of a company that provides technical studies of security services for medium and large companies in the city of Quito. The main competitive advantage that the company will offer is a service of studies to determine the vulnerability of companies and therefore establish strategies or security solutions, for which there will be specialized security personnel and tools to ensure that companies can have the necessary assurances on their properties.

The research started from a market survey in which we have used of three techniques such as survey, interview and focus group, through which it was possible to determine the reality of the market and to establish that there is a demand unmet service and determine prices and needs that the company will provide. Later, the research established marketing strategies in which it was raised from the service attributes, branding, media sales and promotion. It also has established the organizational needs of staff, besides goals medium and long term for the new company that enters in the Ecuadorian market.

The financial analysis has demonstrated that the company will be profitable, thus has been considered necessary investments for income, estimated costs and sales projections, based on the market reality, which has come to assess a positive NPV, which considered a chance rate of 36.863 and yield a IRR of 42,25% an attractive value for investors and validating the business opportunity as a profitable and favorable option for the security of the city of Quito.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivo general del trabajo	1
1.3 Objetivos específicos del trabajo.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNO	2
2.1 Entorno externo	2
2.2 Análisis de la industria	4
2.3 Conclusiones del análisis del ambiente externo	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7
3.1.1 La encuesta	7
3.1.2 La entrevista	7
3.1.2.1 Resultados.....	8
3.1.3 Focus Group	8
3.1.3.1 Resultados	8
3.1.4 Conclusiones	9
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
4.1 Descripción oportunidad de negocio	10
5. PLAN DE MARKETING	10
5.1 Estrategia general de marketing	10
5.1.1 Mercado objetivo	12
5.1.2 Segmentación de mercado	12
5.1.2.1 Segmentación geográfica	12
5.1.2.2 Segmentación demográfica	12
5.1.3 Propuesta de valor	12
5.2 Mezcla de marketing.....	13
5.2.1 Servicio	13
5.2.2 Precio	15
5.2.3 Plaza	16
5.2.4 Promoción	16
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
6.1 Misión, visión y objetivos.....	18
6.1.1 Misión	18
6.1.2 Visión	18
6.1.3 Oobjetivos	18
6.2 Estructura legal de la empresa	18
6.2.1 Aspectos regulatorios y legales	19
6.3 Plan de operaciones.....	19
6.3.1 Flujograma de procesos	20
6.4 Estructura organizacional.....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	23
7.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	23
7.2 Inversión inicial y capital de trabajo.....	23
7.3 Estado de evaluación financiera del proyecto	27
7.4 índices financieros	27
8. CONCLUSIONES GENERALES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	32

1. INTRODUCCIÓN

La inseguridad que sufre en la actualidad el País, es una de las preocupaciones no solo de las autoridades, sino de la población en general; siendo clara la necesidad de tomar medidas para contrarrestar los robos y en general ofrecer seguridad. En el Ecuador los efectos de la inseguridad afectan a personas, capitales y a empresas que ofrecen sus bienes y servicios.

La ciudad de Guayaquil es la que tiene mayores niveles de inseguridad, seguida de la ciudad de Quito con el 25% para el año 2013 con denuncias de robos a empresas de distinta índole como bancos, cabinas telefónicas, entidades públicas, centros educativos, entre otros, según la Secretaria de Seguridad y Gobernabilidad de la ciudad de Quito, lo cual ha afectado negativamente a las organizaciones. (Municipio DMQ, SSG, 2014, pág.17).

1.1 Justificación del trabajo

Al ser la delincuencia una preocupación para la sociedad en general, se ha implementado servicios específicos de vigilancia como cámaras, alarmas, guardianía, entre otras, mismas que sirven para brindar seguridad contra la delincuencia; sin embargo en ciertos casos no es suficiente para frenarla debido a los mecanismos que van incrementado para burlar estos sistemas de seguridad.

En el Ecuador, el tema de la seguridad se ha mantenido en constante planificación y la institución encargada de coordinar todos los planes de seguridad es el Ministerio del Interior; por lo tanto, el Estado sigue siendo el principal proveedor de seguridad en el territorio nacional, quien no siempre puede cumplir a cabalidad con dicha función, a causa del surgimiento de nuevos y complejos acontecimientos como el incremento de la migración a centros urbanos, lo que implica en variadas ocasiones el aumento sistemático de delincuencia, crimen organizado internacional, narcotráfico y terrorismo, hechos que incluso pueden causar el colapso de los sistemas policiales presentes en el país. (Commission Human Security, 2003, pág. 2-4).

Es por este motivo, que surge el presente proyecto como una solución para las empresas o una posibilidad real para disminuir las probabilidades de ser víctimas de la delincuencia, puesto que la presente investigación plantea la creación de una empresa que ofrezca estudios técnicos en seguridad, con expertos que realicen una inspección minuciosa del área que requiera seguridad, brindando las mejores y eficaces propuestas para que la empresa pueda conseguir una seguridad integral, lo que permitirá que las organizaciones ya no se preocupen del tema y puedan concentrarse en los giros de sus negocios.

1.2 Objetivo general del trabajo

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa que brinde el servicio de estudios técnicos de seguridad en la ciudad de Quito.

1.3 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar, el entorno y su efecto sobre las organizaciones que prestan diferentes servicios.
- Desarrollar una investigación de mercado que permita determinar la demanda insatisfecha existente, precios y comportamiento del mercado.
- Realizar un plan de marketing, que permita una adecuada introducción de la empresa al mercado.

- Desarrollar la filosofía y la estructura organizacional de la empresa que ingresará al mercado.
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto, para conocer si resulta rentable o no.

2. ANÁLISIS ENTORNO

Según la Superintendencia de Compañías en el País existen 41.963 empresas constituidas que pertenecen a la industrias de servicios, entendiéndose como servicio a las actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (Lovelock, y Wirtz, 2009, p.15)

Por otro parte, el INEC estableció una nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas que simplifican el ordenamiento y rasgos relevantes mediante agrupaciones que facilitan la información (CIIU REV 4), por ende la empresa pertenece al CIIU M7490.21 que corresponde a las actividades de consultoría de seguridad. Actualmente en el mercado existen 25 empresas que se dedican a brindar servicios de seguridad en la ciudad de Quito. (Superintendencia de Compañías, 2012).

2.1. Entorno externo

Ambiente político.- En el gobierno del Economista Rafael Correa, las empresas han tenido un mayor control por parte de las instituciones públicas para el bienestar de todos los ecuatorianos. Las empresas de seguridad han sido una de las industrias que tuvieron varios cambios en su funcionamiento y operaciones por la implantación de nuevas exigencias. Desde el año 2008 por el Decreto N0.1181 las empresas que brinden servicios de seguridad deben cumplir con la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada donde consta el buen funcionamiento, servicios, buen manejo de armas, entre otros. De igual forma, el precio de los servicios de seguridad depende del mercado al cual se dirigan, basándose en los precios mínimos a cobrar por servicio de guardianía dados por la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad e Investigación (ANESI) y Cámara de Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC). Además, estas empresas se encuentran reguladas por varias instituciones públicas especialmente por el Ministerio del Interior y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Ambiente legal.- Las empresas constituidas en el País están regidas por leyes y reglamentos, regulados por diferentes instituciones públicas dependiendo del objeto social con el cual se hayan formado. Las empresas consultoras están regidas por la ley de compañías, ley de contratación pública, ley tributaria y ley de consultoría.

Las empresa que brindan el servicio de seguridad electrónica se ven afectadas por las leyes de importaciones. Desde el 11 de Marzo del 2015 se aplica el desmantelamiento progresivo de las salvaguardias por balanza de pagos a 2.964 partidas arancelarias, con un arancel de entre el 5% y el 45%. Entre estas se encuentran textiles, artículos electrónicos, (...). La eliminación de las sobretasas será progresiva. Así, los artículos con salvaguardia del 45%, que suman alrededor de 1.390 subpartidas, tendrán una disminución de cinco puntos porcentuales en enero

del 2016; mientras que la sobretasa del 5%, que actualmente rige para 725 subpartidas, se eliminará totalmente en abril. (El Comercio, 2015).

Ambiente económico.- En el ámbito económico, se presentan como principales indicadores el PIB de la industria, participación dentro del PIB total del país y el crecimiento del sector, los cuales explican la situación actual.

Entre los años 2005 y 2014 el PIB del sector de servicios que incluye a los profesionales de las áreas de contabilidad, consultoría de gestión empresarial, investigación y desarrollo, publicidad y estudios de mercado, entre otros, se incrementó en 57,88% con una participación en relación al PIB total en el 2014, de 6,56%. Este sector mantiene una tendencia de crecimiento constante a excepción del año 2009 a causa de la crisis, lo que generó un decrecimiento del 3%. En el año 2014 este sector registró un crecimiento de 3,7%. (Ekos, 2015). Asimismo la industria de servicios contribuye con el 0,29% al crecimiento interanual del PIB. (Banco Central del Ecuador, 2016)

El crecimiento de los últimos años se da por mayor contratación del sector público como por la tercerización de servicios que se manejan en empresas al tener que enfrentar rígidas normas laborales. Su mayor crecimiento se registró en el 2005 y 2011 con 8,1% y 7,8% respectivamente; a partir de ese momento tiene una tendencia de menor crecimiento; tendencia que se mantuvo durante el 2015 con un crecimiento de 2,1%. Este sector se establece como de mayor crecimiento entre el 2013 y 2014 con una tasa del 21,89%. (Ekos, 2015).

Tabla 1. Industria Servicios

SERVICIOS					
Número de empresas	Ingresos 2013 (USD millones)	Ingresos 2014 (USD millones)	Crecimiento de los Ingresos	Participación de los Ingresos Totales 2014	Promedio de Rentabilidad 2014
56	2.627	3.202	21.89%	3.95%	10.98%

Tomado de: Ekos

Ambiente social.- Según estudios realizados por la Superintendencia de Compañías a diciembre del 2015 existieron 71.183 empresas activas a nivel nacional, de las cuales 41.963 realizan actividades de servicios. (Superintendencia de Compañías, 2015).

Por otro lado, en el año 2014 en la ciudad de Quito existieron 18.390 delitos de mayor connotación social de los cuales 8.089 fueron asaltos a personas, 3.002 asaltos a domicilios, 1.146 asaltos a lugares comerciales. (Policía Nacional, 2014). Asimismo, en la ciudad de Quito prevalecen altos niveles de inseguridad, de acuerdo a la Policía Nacional ha incrementado el robo a personas en 12%, domicilio en 7% y en algunas zonas de la ciudad de Quito el robo a unidades económicas. (Policía Nacional, 2014). Factores que de cierta forma son positivos ya que la población desea resguardar sus bienes y por ende contratan servicios alternativos que garanticen la protección de sus bienes.

Ambiente tecnológico.- A pesar de que el Ecuador no es considerado industrial o tecnológico, las actuales políticas de gobierno han buscado incentivar la industria y tecnificarla. En el gobierno del Economista Rafael Correa, el País dio un salto cualitativo en referencia a la investigación científica del delito y crimen organizado con la creación del primer Centro de Criminalística de Quito, que cuenta con tecnología de punta y personal especializado (Ministerio de Coordinación de

Seguridad, 2014). La tecnología es un medio para fortalecer los servicios y garantizar que existen herramientas complementarias que ayudan a reducir la delincuencia como es el caso del sistema ECU 911 que según el Ing. Christian Santiago Rivera Zapata, Director General del SIS ECU 911, “es un servicio integrado que coordina la atención de los organismos de respuesta articulados en la institución para casos de accidentes, desastres y emergencias movilizando recursos disponibles para brindar atención rápida a la ciudadanía”. (Sistema integrado de seguridad ECU 911, s.f.)

Desde el ámbito de las nuevas tecnologías, diferentes soluciones se aportan a áreas vitales de la seguridad pública y privada. Desde una conexión a internet, que permite, sin barreras de tiempo y espacio, mantener actualizados de forma permanente al personal policial sobre novedades de los hechos ocurridos, soluciones geomáticas, que tienen como objetivo proporcionar información cartográfica relacionada con información estadística y documental, que se emplea en áreas de inteligencia criminal para la confección de mapas del delito. El desarrollo de sitios electrónicos vinculados a la seguridad pública, posicionamiento global determinado por satélite (GPS) para unidades móviles, cámaras de filmación con transmisión simultánea para controlar el movimiento de sectores geográficos determinados, base de datos con huellas dactilares digitalizadas, para nombrar algunas de las múltiples actividades que ya se están llevando a cabo o bien que se pueden llegar a implementar. (Avogadro, s.f)

En las empresas e instituciones la seguridad electrónica se basa en el uso de tecnologías de última generación, lo que incluye sistemas CCTV (circuitos cerrados de televisión), controles de acceso y presencia, sistemas de intrusión, control de activos y control de acceso gestionado, centros de control de alarmas, etc. La importancia de la video vigilancia es evidente. Millones de cámaras de televisión y vídeo están instaladas por todo el planeta en empresas, aeropuertos, centros comerciales, urbanizaciones, etc., como herramientas de ayuda a la seguridad y reducción de número de delitos. (Roca, s.f.)

2.2 Análisis de la industria

Rivalidad entre los competidores existentes

La industria de la seguridad es altamente competitiva por la existencia de gran cantidad de empresas que ofrecen servicios varios, sin embargo estos servicios están desconectados, es decir se ofertan alarmas, cámaras de seguridad, guardianía, entre otras, pero no servicios globales que estudien y proporcionen alternativas integrales de seguridad, por lo que se puede prever que la empresa especializada en estudios técnicos de seguridad dentro de la industria de seguridad tiene una diferenciación y ventaja competitiva, con un servicio nuevo en el mercado ecuatoriano. Por tanto, la rivalidad entre los competidores se le puede considerar baja.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para esta industria, el capital de entrada es una de las principales barreras debido a que su costo depende de la tecnología y particularidades de la empresa. La inversión de mayor importancia es la del capital humano, dado que es necesario contar con personal calificado, con alto profesionalismo y conocedor de temas de seguridad. A esto se le debe sumar el hecho de que para el establecimiento de una empresa de estudios técnicos de seguridad, en el sector formal, que son empresas legalmente constituidas, la obtención de permisos de funcionamiento son rigurosos. En este escenario, se puede prever, que al tener barreras de entrada altas, la amenaza de que ingresen nuevas empresas con el mismo giro de negocio sea baja.

Productos o servicios sustitutivos

Esta es una amenaza baja para la empresa de servicio de estudios técnicos de seguridad puesto a que no existen empresas que brinden específicamente este servicio, sino empresas de seguridad privada que brindan servicios distintos al que se enfoca el negocio.

Poder de negociación de los clientes

Existe un bajo poder de negociación por parte de los clientes debido a la ausencia de empresas que se asemejen al giro principal del negocio por lo cual los clientes no cuentan con un mercado para realizar una comparación de calidad, precio y servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para una empresa de estudios técnicos de seguridad son los encargados de brindar las capacitaciones al personal, entrenamientos rigurosos y además de dotar de insumos tecnológicos actuales que se ocupan en este servicio, para que a través de los mismos se brinde un servicio de calidad. Por consiguiente, la empresa necesita contar con proveedores que se ajusten a los estándares que exigen las leyes para temas de capacitación de seguridad lo cual se complica por la falta de diversidad de empresas que proporcionen este tipo de servicio. Por consecuencia los proveedores tendrían un alto poder de negociación.

Tabla 2. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Tendencia de crecimiento constante del sector.	0,07	2	0,14
Incremento PIB sector servicios.	0,08	2	0,16
Altos índices de inseguridad.	0,10	4	0,4
Requerimiento de acciones de seguridad a las empresas por parte del Estado.	0,09	4	0,36
Avances tecnológicos en seguridad que permiten brindar mejores servicios.	0,10	3	0,3
Altas barreras de entrada para la creación de una empresa que brinda estudios técnicos en seguridad	0,06	2	0,12
Bajo número de competidores directos en el mercado.	0,09	2	0,18
Total Oportunidades	0,59	19	1,66
AMENAZAS			
Incremento de controles por parte de autoridades de Gobierno.	0,08	3	0,24

Existencia de modernos sistemas integrados de seguridad ECU 911 a nivel nacional.	0,07	2	0,14
Alto nivel de competencia indirecta.	0,08	3	0,24
Amenaza de nuevos competidores en el mercado.	0,09	3	0,27
Escasa cantidad de proveedores.	0,09	3	0,27
Total Amenazas	0,41	14	1,16
TOTAL MATRIZ EFE	1	33	2,82

Nota: Las ponderaciones asignadas a cada factor oscilan entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. Igualmente, a cada factor externo clave se asigna una calificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. (Fred, 2008, p.110)

Es evidente que la empresa de estudios técnicos de seguridad responde a un nivel promedio ante las oportunidades y tiene una baja respuesta ante las amenazas, es decir que existe una alta posibilidad de utilizar las oportunidades del mercado que no se están considerando para potencializar, se ve reflejado en el resultado de la matriz EFE con 2,82.

2.3 Conclusiones del análisis del ambiente externo

- Las leyes y normas implementadas deberían contribuir a que exista una estructura sólida para el servicio de estudios técnicos de seguridad con la finalidad de desarrollar alternativas que fortalezcan la ejecución de procesos y procedimientos de seguridad que cuiden la integridad de las personas y a su vez se contribuya aminorando la inseguridad.
- A pesar de las condiciones implementadas por el Estado ecuatoriano el nivel de inseguridad es alto, siendo un factor positivo para el sector dando lugar a que exista el requerimiento de seguridad por parte de las empresas públicas y privadas.
- La implementación de un sistema integrado de seguridad ECU 911 sirve como una herramienta que representa un progreso significativo en la atención de incidentes. Con un sistema disponible de requerimientos de emergencia para casos de robos, asaltos, entre otros las 24 horas de día y los 365 días del año.
- El alto nivel de competencia indirecta puede afectar al desarrollo de empresas que brinden servicios de estudios técnicos, provocando que el mercado y los clientes busquen más alternativas de servicios o de productos enfocados a la seguridad.
- El ingreso de nuevos competidores es uno de los problemas más comunes de las empresas nuevas; sin embargo el planteamiento de una estructura sólida de negocio evitará que nuevos participantes se posicionen en el mercado.
- La capacidad de negociación por parte de los proveedores se mantienen en un nivel alto ya que en el país no existe un variado número de empresas que cumplan con todas las características que demanda este tipo de servicio en temas de capacitaciones.

- Los productos o servicios sustitutos son comunes para las empresas que brindan servicios de seguridad, no obstante el servicio de estudios técnicos de seguridad no cuenta con un servicio que pueda reemplazar el análisis que se realiza.
- La inexistencia de empresas que ofrezcan el servicio de estudios técnicos de seguridad brinda una ventaja para la empresa, dado que permite abarcar en su mayoría el mercado meta al cual se enfoca el proyecto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 La encuesta

La encuesta se realizó a 50 personas entre mujeres (34%) y hombres (66%), de diversas empresas. En el Anexo 1 se puede observar el formato de la encuesta donde los principales resultados de algunas preguntas fueron:

¿Qué tipo de servicio de seguridad ha utilizado o utiliza?

Al preguntarles qué tipo de servicio de seguridad utilizan los encuestados, se puede ver que las alarmas son las más compradas con el 40%, seguido de la guardianía con un 30% y los sensores de seguridad y custodia con un 10% respectivamente, lo que muestra que los recursos de seguridad requeridos con prioridad son alarmas y guardias. Además se debe tomar en cuenta también que varios de los encuestados utilizan más de un servicio de seguridad. (Ver Anexo 2)

¿Para aumentar los niveles de seguridad en su empresa usaría un estudio técnico sobre la seguridad de sus instalaciones?

Para los encuestados, el tema de la seguridad es muy importante, ya que al preguntarles si usarían un estudio técnico sobre seguridad, el 92% respondió que sí lo haría y sólo un 8% no lo haría, lo que indica que este tema es muy aceptable entre los usuarios. (Ver Anexo 3)

¿Por qué factores considera importante usar el servicio de estudio técnico sobre seguridad?

Al realizar esta pregunta los encuestados contestaron con un 55% que es necesario utilizar el servicio para garantizar la seguridad de las instalaciones de las empresas. El 37.5% mencionaron que es importante para el bienestar de los empleados, además el 7% indicó que es muy indispensable un estudio técnico sobre seguridad para tener mejor conocimiento de cuan seguro es el lugar de trabajo; por lo que se observa claramente la ponderación que tienen sobre aspectos de seguridad y con ello es posible saber hacia qué aspectos enfocarse. Es claro también que la empresa podría tener una buena acogida para su implementación. (Ver Anexo 4)

Pondere del 1 al 5 ¿cuánto le agradaría a usted la idea de contratar una empresa que proporcione servicios de estudios técnicos en seguridad?

El 76% de los encuestados contrataría una empresa que proporcione servicios de estudios técnicos en seguridad, al 12% tampoco le desagrada la idea de contratar una empresa con este giro de negocio y apenas el 2% no lo contrataría, ratificando la factibilidad del proyecto a implementarse. (Ver Anexo 5)

3.1.2 La entrevista

Las entrevistas se realizaron a 3 expertos en tres sesiones diferentes. El primero fue el Señor Joseph Cano, gerente general de la empresa de seguridad física privada

Proadma Cia. Ltda, quien lleva trabajando en la industria de seguridad hace varios años y además cuenta con varias capacitaciones y es conocedor de temas en seguridad. El segundo entrevistado fue el Ingeniero Freddy Pozo, gerente general de la empresa Revestisa Cia. Ltda, quién ayudó a conocer los lugares más propensos de accidentes en las empresas. Y por último, la Doctora Oliva Benítez, quien es representante legal, dueña y rectora del colegio Rockefeller, quién dio a conocer sus puntos de vista sobre la seguridad al norte de la ciudad de Quito.

Para este fin y con el consentimiento de los entrevistados, las entrevistas fueron grabadas con una grabadora de audio.

3.1.2.1 Resultados

- Las empresas optan por contratar servicios que estén dentro de su presupuesto y sea económico, adicionalmente recalcan que el servicio que brindan las empresas privadas es bueno pero tienen inconvenientes con el personal. La decisión de retiro del servicio estuvo relacionado a problemas internos generado por la iliquidez para contratar dichos servicios. Siendo la seguridad prioritaria no se toman las medidas preventivas ocasionando que sean víctimas de robo, tema que debe ser cubierto por las aseguradoras.
- Las empresas de servicio de estudios técnicos sí serían contratadas por las empresas para conocer los puntos débiles que tienen y establecer las medidas correctivas para evitar robos, adicionalmente serán usadas periódicamente como entes de mejoramiento continuo para que sean controlados y auditados.
- Los índices de inseguridad son altos es por esta razón que los servicios se han diversificado y mantienen procedimientos para cada cliente y hay políticas que establece el cliente y que se deben utilizar para brindar el servicio.
- El objetivo de las empresas de seguridad es prevenir actos y trabajar continuamente con la policía nacional; es por esta razón que utilizan protocolos, estándares de medición para enfocarse en la previsión, sin embargo es importante analizar al cliente, la vulnerabilidad, tipo de cliente, su ubicación geográfica, factores que influyen en los niveles delincuenciales. Con esta información se toman las medidas, formatos y procedimientos para minimizar los riesgos.
- Las empresas que cuenta con certificación ISO 9001-2008 y BASC (Coalición Empresarial Anticontrabando) mantienen formatos y estándares que obligan a seguir procesos y procedimientos de análisis de los clientes para brindar un servicio de mejora.
- La industria de la seguridad hace 5 años atrás se mantenía estable, sin embargo las decisiones del gobierno central han cambiado las condiciones de las empresa de seguridad, en donde las empresas han realizado ajustes para mantenerse en el mercado.

3.1.3 Focus group

Se realizó el grupo focal a un total de 9 gerentes y/o representantes legales de empresas que brindan servicios de seguridad física y electrónica para conocer la opinión de cada uno de ellos acerca de la industria de seguridad.

3.1.3.1 Resultados

- A pesar de los esfuerzos que realiza el gobierno el nivel delincencial ha incrementado en las principales ciudades como Quito y Guayaquil. Sin embargo cabe mencionar que muchos de estos actos delictivos no son dados a conocer

a través de medios de comunicación por lo cual la ciudadanía asume que la delincuencia no ha aumentado significativamente.

- Por otro lado, la demanda del servicio de seguridad ha sido afectada por la economía actual del País, a pesar de ello estas empresas se enfocan en brindar un servicio a todos los sectores teniendo en cuenta quien es el contratante y cuánto está dispuesto a pagar.
- La creación de las empresas de seguridad en cualquiera de los ámbitos es bueno porque toda actividad económica implica niveles de seguridad. El área de enfoque del proyecto es inexplorada, dichas empresas tendrán que determinar las necesidades, las cantidades, los valores de seguridad en cada uno de las instituciones, pero es uno de los enfoques que está orientado a la fuerza pública mas no a las empresas privadas quienes deberían ser entes de esos proyectos ya que han sido capacitados, tienen experiencia para brindar el asesoramiento. Por lo tanto, en el Ecuador no se ha generado una cultura de seguridad en su totalidad y el asesoramiento que debería estar enfocado a un sistema integral de seguridad. Pese a esto el estudio de seguridad debería ser el punto de partida, sin embargo las empresas optan por servicios económicos y dejan de lado el estudio de seguridad, lo óptimo es un análisis de seguridad, para saber a qué se van a enfrentar, y planificar para determinar qué acción tomar frente a la inseguridad. La seguridad debe tomarse como una inversión que va a dar réditos y no como un gasto.
- En el Ecuador el mercado de la seguridad es pequeño porque las empresas que mayor demandan este tipo de servicios son empresas multinacionales, y en muchos de los casos son organizaciones que ya tienen convenios con otras empresas extranjeras que verifican todos los procesos bajo estándares de calidad internacional dejando de lado a empresas nacionales.

3.1.4 Conclusiones

- La ciudad de Quito presenta altos índices delincuenciales, lo cual hace que exista una demanda para los diferentes tipos de servicios de seguridad. A pesar de que estos servicios han disminuido por factores externos a las empresas, como la economía del país, el implementar una empresa de estudios técnicos complementará y mejorará el servicio de seguridad privada.
- Actualmente no existe una empresa que brinde un servicio de estudios técnicos de seguridad ya que el País no cuenta con una cultura de prevención en seguridad. Por lo tanto, el 94% de encuestados mencionan que utilizarían este tipo de servicio para brindar una mayor seguridad a las empresas.
- Según dos entrevistas realizadas a dueños y representantes de empresas pertenecientes a la industria de educación y construcción, acordaron que a pesar de contar con productos de seguridad han sido víctimas de los actos delictivos en la ciudad de Quito, por lo cual contratarían el servicio de estudios técnicos para complementar la seguridad de sus empresas.
- Hoy en día es viable crear una empresa que realice estudios técnicos de seguridad ya que en el mercado no existe oferta de este tipo de servicio. A pesar de esto, es necesario trabajar en el posicionamiento del servicio puesto que muchas empresas no conocen de la existencia del mismo, ni los grandes beneficios que pueden surgir de la implementación.
- El servicio de estudios técnicos de seguridad tendrá mayor aceptación en empresas medianas y grandes, ya que su capacidad económica es mayor. En las encuestas esta afirmación fue corroborada, puesto que dichas empresas estarían dispuestas a adquirir este servicio de estudios técnicos de seguridad, por considerarlo innovador y una gran oportunidad de tener mayores índices de seguridad, lo cual alienta a seguir adelante con este proyecto ya que existe un mercado insatisfecho que pide ser atendido.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Según la empresa de mercadeo Market, en el 2013 con su encuesta "Monitor de la opinión nacional", demostró que el 92% de los ecuatorianos se siente víctima de delincuencia, por lo que toman medidas como poner rejas, contratar guardias privados o instalar sistemas de seguridad (Ibecmagazine, 2013). En otras palabras, los altos índices de inseguridad en la ciudad de Quito son un factor positivo para esta clase de negocio siendo el principal objetivo brindar servicios de estudios técnicos de seguridad a las empresas, teniendo en cuenta que periódicamente en el mercado ecuatoriano no existen empresas que se dedican a brindar este tipo de servicio. Este nuevo enfoque de negocio genera a las empresas interés de contratar un estudio técnico orientado al servicio global en seguridad indicando los aspectos que deben ser modificados e implementados para mejorar los niveles de seguridad, garantizar que los riesgos sean menores y generar cultura de prevención.

Además, los resultados de la investigación cuantitativa mostraron que el 94% de los encuestados utilizarían el servicio de estudios técnicos de seguridad por la escasez de empresas dedicadas a ofrecer este tipo de servicio. Asimismo, el 58% de los encuestados que representan a empresas medianas y grandes afirman que les agrada el servicio propuesto, por lo cual se concluye que las empresas con mayor capacidad económica, estarían dispuestas a contratar el servicio de estudios técnicos en seguridad para reducir riesgos delincuenciales.

Para terminar, en los últimos años las empresas dedicadas a temas de seguridad han desempeñado un papel importante en cuanto al apoyo de los objetivos perseguidos por las autoridades públicas y gubernamentales en esta materia, pues todo su accionar se orienta al mismo fin: una seguridad integral con personal altamente capacitado. (Seguridad y convivencia ciudadana, 2014). De aquí nace su importancia y la contribución que se pretende dar al país al momento de crear esta empresa, sabiendo que el objetivo principal de cualquier gobierno es garantizar el bienestar de quienes habitan dentro del territorio nacional. Igualmente, es importante señalar que el objetivo de la empresa es prevenir la delincuencia en horas no laborables y laborables para la tranquilidad de quienes la constituyen. Por lo tanto, la empresa contribuye de forma positiva a la sociedad brindando conocimientos técnicos en seguridad para aminorar los niveles de inseguridad, recalcando que todo proceso conlleva a una acción de manera que la empresa está en capacidad de contar con herramientas y estrategias claves para asegurar los bienes tangibles de la empresa a la cual se presta el servicio.

En consecuencia a todo lo mencionado en los párrafos anteriores, la oportunidad de negocio para la creación de una empresa que brinda el servicio de estudios técnicos de seguridad en la ciudad de Quito es positiva ya que existe un segmento de mercado desatendido en el país. Aun así, es necesario establecer estrategias que estén orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. Uno de los puntos a considerar son los precios, se puede decir que determinan la utilización de un servicio; factores que deben considerarse simultáneamente para brindar un servicio de calidad a un segmento específico y garantizar que las acciones tomadas estén enfocadas a la realidad de la empresa y las necesidades de sus clientes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Estrategia de diferenciación

La estrategia general de marketing que se usará es la estrategia de diferenciación ya que según Lambin “da cualidades distintas al producto que resulten significativas al comprador, y que creen algo que se perciba como único”. (Lambin, 2009, p. 89)

La empresa utilizará esta estrategia por el servicio que se promete en el mercado, es decir que se ofrecerá algo completamente diferente a lo que se encuentra actualmente en el país al momento de contratar servicios relacionados a seguridad.

La realización de este estudio técnico en las empresas involucra un nuevo método que puede fácilmente ser utilizado previo a instalación de seguridad física y/o electrónica o simplemente para comprender cuán segura es el área física donde se ubica la empresa. Igualmente, es importante señalar que la mayoría de los clientes potenciales no tienen conocimiento de la existencia de este servicio y por tanto no poseen un comportamiento de uso.

Al no existir oferta en el mercado de este tipo de servicio, la empresa sería una de las pioneras especializadas en prestar estudios técnicos de seguridad. Tomando en cuenta que la empresa es nueva y brinda un nuevo servicio, por ello se buscará proyectar una imagen confiable para fomentar relaciones de confianza tanto con las medianas y grandes empresas de diversas industrias en la ciudad de Quito.

Estrategia de Marketing para el servicio

En una empresa de servicios, el cliente y el empleado de primera línea del servicio interactúan para crear el servicio. Por lo tanto, los prestadores de servicios deben interactuar eficazmente con los clientes para crear valor superior durante los encuentros de servicios. La eficacia de la interacción, a su vez, depende de la habilidad de los empleados de primera línea y de los procesos de apoyo que respaldan a estos empleados. (Kotler y Armstrong, 2008, p.225)

Cadena servicio-utilidades

Con el fin de contar con un servicio de calidad, la empresa ha fijado su estrategia para la entrega del servicio en base a la cadena de servicio-utilidades descrita como “factor que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes”. (Kotler y Armstrong, 2008, p.225)



Figura 1. Cadena servicio-utilidades

5.1.1 Mercado objetivo

La empresa estará orientada a satisfacer las necesidades en temas de estudios técnicos de seguridad de empresas medianas y grandes ubicadas en la ciudad de Quito. SECURITY CONSULTANTS se ha enfocado en estas empresas porque buscan mejorar los niveles de seguridad y por tener una mayor capacidad económica.

5.1.2 Segmentación del mercado

5.1.2.1. Segmentación Geográfica

Dentro del territorio ecuatoriano a diciembre del 2015 existen 71.183 empresas activas comerciales, industriales y de servicios. (Superintendencia de Compañías, 2105)

Tabla 3. Número de empresas activas al 2015

SEGMENTACIÓN		NÚMERO DE EMPRESAS ACTIVAS
País	Ecuador	71.183
Provincia	Pichincha	22.736
Cantón	D.M. Quito	21.672
Ciudad	Quito	19.806

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Se seleccionaron empresa ubicadas en la ciudad Quito. Según datos del directorio de empresas activas publicado por la Superintendencia de Compañías en el año 2015, existen 19.806 empresas en la ciudad de Quito incluyendo a las empresas que brindan servicios de seguridad. (Superintendencia de Compañías, 2015).

5.1.2.2. Segmentación Demográfica

Segmentación por tamaño

Se tomaron en cuenta empresas de tamaño mediano y grande de la ciudad de Quito por contar con mayor capacidad económica, y ser quienes demandan en mayores cantidades servicios de seguridad.

En la ciudad de Quito existe un total de 3.769 empresas que son medianas y grandes al 17 de Diciembre del 2015.

Tabla 4. Clasificación por tamaño de empresa activas

TAMAÑO DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS
Medianas	2.575
Grandes	1.194
TOTAL	3.769

Tomado de: Superintendencia de Compañías

5.1.3 Propuesta de valor

La principal diferencia competitiva de la empresa está en torno a ofrecer un servicio que actualmente no se encuentra en el mercado, pues si bien existe gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de seguridad, no se identifica en el mercado una empresa que ofrezca estudios técnicos en seguridad, es decir que garantice una seguridad más integral a las diferentes empresas del mercado. Para ello se contará con especialistas en seguridad, que con una adecuada capacitación, más la experiencia y el trabajo en equipo, puedan desarrollar estudios que ofrezcan mayor garantía a las empresas y personas.

Con estas ventajas sumado la confiabilidad que brindará la empresa, a través de contratos de confidencialidad y con procedimientos que garanticen la seguridad del cliente y posicionándose a lo largo del tiempo como una empresa seria, con reconocimiento de alto nivel, se generará barreras para el ingreso de nuevos competidores. Adicionalmente con estos elementos de seguridad y confiabilidad, la empresa estructurará estrategias comerciales orientadas directamente a los clientes que permitirán llegar a los mismos y vender los servicios.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Servicio

SECURITY CONSULTANTS ofrece el servicio de consultoría de estudios técnicos de seguridad, cuyo objetivo es identificar los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar a empresas medianas y grandes ubicadas en la ciudad de Quito con el fin de reducir los niveles de vulnerabilidad y de actos delictivos. Igualmente, el estudio técnico de seguridad tiene como fin identificar los lugares adecuados para la ubicación de equipos tecnológicos especializados en seguridad electrónica como la determinación del número de vigilantes de acuerdo a los puntos de acceso y espacio físico.

En el estudio técnico de seguridad se analizan los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico del área exterior:** Zonas críticas, vías de entrada o acceso, iluminación, unidades de seguridad pública.
- **Diagnóstico del área interior:** Tipo de infraestructura, estacionamientos, bodegas, accesos, barreras físicas, sistemas de seguridad, áreas controladas, número de trabajadores.

Atributos

Por tanto entendiendo al servicio de estudios técnicos de seguridad, la empresa contratante recibirá lo siguiente:

Documento escrito (Anexo 6)

Entrega del documento del estudio al gerente general o a quien él mismo designe como persona receptora del documento con el respectivo plan de seguridad, en el cual constará:

- Objetivos del estudio.
- Presentación física y descriptiva de las vulnerabilidades actuales y las potenciales de acuerdo a los cambios que se puedan presentar.
- Plan de mejoras:
 - Recomendaciones para la empresa contratante
 - Mejoras en zonas de riesgo encontradas
- Plan de seguridad:

- Identificación de puntos estratégicos para la colocación de seguridad electrónica (cámaras, cercas eléctricas, etc.) y/o seguridad física (guardianía).

Productos complementarios

Para complementar el servicio de consultoría se ha decidido que posterior al estudio técnico de seguridad y en caso que el cliente así lo requiera, se realizará la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica como son: cámaras de video vigilancia, cercas eléctricas, sensores de seguridad, entre otros. Para ello la empresa conformará una alianza estratégica, definida como un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.187).

La alianza estratégica se constituirá con la empresa Alarvig Cía. Ltda. por ser una empresa legalmente constituida y brindar servicios de seguridad electrónica por algunos años en el mercado ecuatoriano; esta empresa será la encargada de distribuir e instalar los equipos electrónicos con el fin de que el estudio técnico de seguridad tenga mayor efectividad.

Branding

Nombre de la empresa



Figura 2. Nombre de la empresa

Se utilizó el nombre SECURITY CONSULTANTS, ya que va relacionado con la actividad económica que brinda la empresa. La palabra security significa seguridad traducido al idioma español, dicha palabra se deriva del latín securitas, que a su vez deriva de securus (sin cuidado, sin precaución, sin temor a preocuparse), que significa libre de cualquier peligro o daño. La palabra consultores (consultants), traducido al español, derivado de consultus en latín, que significa persona experta que ofrece asesoramiento profesional en una área específica. (Malavé, 2015).

Logotipo



Figura 3. Logotipo

El logotipo incluye los símbolos que representan a un grupo de personas profesionales que simboliza la calidad y experiencia que brinda la empresa a través

de su personal. Con este logotipo se pretende posicionar a SECURITY CONSULTANTS, en la mente del consumidor como una empresa confiable y profesional.

Los colores utilizados para el logotipo son la gama de azul, mismos que indican seguridad, responsabilidad y confianza. Además sugiere lealtad, tranquilidad y frescura. (Ideas Marketing, 2016).

Slogan

“Un socio de confianza en seguridad integral”

El slogan incentiva a gerentes y dueños de las empresas a pensar en el bienestar de sus instalaciones para evitar cualquier accidente y reducir riesgos delincuenciales.

El slogan también representa la idea de que las empresas abran su mente para invertir en este servicio, atreviéndose a pensar en salvaguardar la integridad física y la del personal. Otro sustento para utilizar este slogan es que la idea básica de negocio de SECURITY CONSULTANTS CIA. LTDA., no es algo común en cuanto a temas de seguridad, un servicio que se tiene olvidado pero que es sumamente necesario y valioso para la seguridad de toda empresa.

5.2.2 Precio

Estrategia de fijación de precio basada en el valor

Siendo el precio uno de los aspectos clave de la mercadotécnica, se buscará establecer un precio que ofrezca una combinación perfecta de calidad y buen servicio que vaya acorde a los precios que el mercado está dispuestas a pagar para garantizar su seguridad.

Hay que tomar en cuenta adicionalmente, que el precio que se expone son precios referenciales, por lo que finalmente una vez realizada la visita técnica el consultor y la gerencia determinarán el costo del servicio de estudios técnicos de seguridad, considerando el tamaño del lugar de estudio y los puntos de vulnerabilidad que serán tratados y estudiados para la consultoría.

Tabla 5. Precio del servicio

Empresas Medianas	\$ 1.800
Empresas Grandes	\$ 3.500

Los clientes que deseen obtener los equipos electrónicos y el servicio de instalación deberán pagar un costo adicional por cada equipo que deseen instalar, el cual estará fijado por la empresa de seguridad electrónica.

Para la forma de pago la empresa empleará dos opciones:

1. Efectivo o transferencia.- El cliente tendrá la opción de pagar el 50% a la firma del contrato y el 50% antes de la entrega y presentación del informe sobre el servicio realizado.
2. Cheque.- Al igual que en el caso de pago en efectivo el cliente podrá entregar dos cheques; el primero con el pago del 50% a la firma del contrato y el 50% restante antes de la presentación del informe.

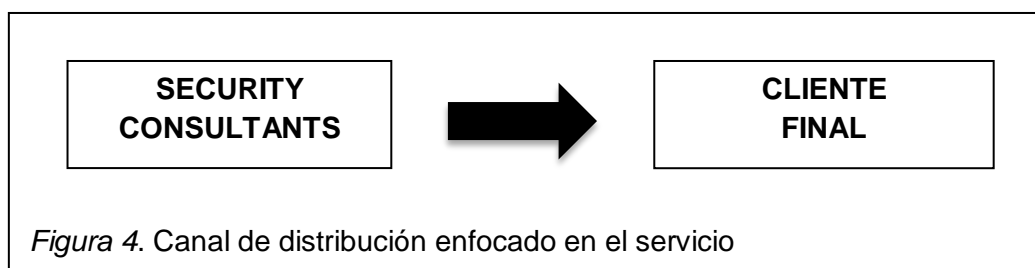
Estrategia de entrada

De forma estratégica el precio ingresará con las características y valores determinados previamente, sin considerar un valor de descuento o precio introductorio, ya que no se quiere dar la idea de una empresa poco conocida, sino más bien mostrar que se dispone de experiencia y se cobra precios justos por ofrecer una seguridad completa a las empresas.

5.2.3 Plaza

Tipo de canal

El canal de distribución para este caso es directo, es decir una vez que el cliente solicite el servicio de consultoría, se creará o generará el estudio y se entregará directamente al cliente en su empresa:



Una vez contactada la empresa, requerirá ser atendido personalmente y profesionalmente, para lo cual se ofrecerán varios medios de acercamiento siendo las oficinas de la empresa el principal, esto brindará confianza al cliente y la seguridad de disponer de una empresa estructurada, seria y establecida. Adicionalmente se visitará a la empresa contratante, por medio de un consultor y un vendedor. Este medio ayudará al consultor a determinar de mejor manera el servicio a ofrecer.

Las oficinas para un fácil acceso de los clientes y una adecuada logística se ubicarán en el centro norte de la ciudad, en el edificio La Previsora ubicado en la Avenida Naciones Unidas y Avenida Amazonas, esquina.

5.2.4 Promoción

Publicidad

Se utilizarán como medios publicitarios para este tipo de servicio, y tomando en cuenta tanto el estudio de mercado como las características presentadas en la mezcla del marketing, definiendo como óptimos los siguientes:

Internet: Considerando la importancia del internet en estos últimos años la empresa ha decidido promocionarse utilizando este recurso, que además de ser un medio publicitario de bajo costo comparado con otros, permite el alcance de los clientes de una manera masiva y sencilla para ellos. La creación de una página web, estará basada en que la imagen corporativa demuestre a través de los colores y diseño la confiabilidad de la empresa, los servicios y los pormenores.

Las características de la página serán las siguientes:

- Mantener la imagen corporativa.
- Presentar la información general y que provea confiabilidad de la empresa.
- Presentar las oficinas y personal.
- Página de ventas para presentar los servicios de consultoría.

- Posicionar la página con keywords de mayor alcance relativas a seguridad, seguridad integral y demás.
- Presentar los datos de contacto y chat para facilitar la comunicación.

Además es conveniente realizar una campaña en la web haciendo uso de foros, blogs y fan page para generar confianza de la empresa y se vaya posicionando dentro del segmento.

Promoción en revistas

Se pretende promocionar a la empresa en la Revista Ekos por alcanzar 6.000 ejemplares por edición con un promedio de cinco lectores por ejemplar; el formato digital llega a una base certificada de 20.000 personas involucradas en el mundo empresarial. (Revista Ekos, 2014-2016). Por lo tanto SECURITY CONSULTANTS estará presente en formato de 1/2 página vertical (tamaño de publicación: 10,25 cm x 28,00 cm).

Marketing directo

Se realizará mailing direccionado a los empresarios con los que se hará contacto en las visitas y también a los clientes. Se enviarán correos electrónicos que incluirá información de carácter promocional y educacional en seguridad, para lo cual se manejará una base de datos. La información será presentada de forma llamativa y directa en lo que se quiera comunicar, con el fin de captar la atención del público objetivo y generar un motivador de compra.

Fuerza de ventas

Una de las estrategias centrales de publicidad está en relación con la venta directa a las empresas, pues se requerirá de personal que ofrezca directamente el servicio, para ello se deberá disponer de un equipo de ventas capacitado que disponga de brochure, así como la documentación necesaria de la empresa y que genere los objetivos mencionados al cliente, que es la confiabilidad y garantía de un servicio integral que finalmente otorgue un mayor nivel de seguridad a las empresas del que puede proporcionarle los servicios de forma independiente.

Presupuesto en publicidad

Tabla 6. Gastos de Publicidad Inicial

GASTOS PUBLICIDAD INICIAL	
Unidad	Valor Total
Diseño de imagen y manual corporativo	\$ 1.500,00
Material POP	\$ 640,00
Página WEB y dominio	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 3.340,00

Tabla 7. Gastos de Publicidad

Unidad	Valor Total
Publicidad en revistas	\$ 1.000,00
Promoción WEB	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 2.000,00

Otros gastos que deberán incluirse de forma permanente en los estados financieros:

- Personal de ventas y comisiones.
- Transporte (para estudios, instalaciones, capacitación, ventas)
- Representación (visita clientes, alimentación)

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos

6.1.1. Misión

Ofrecer excelencia en el servicio de estudios técnicos en seguridad a empresas medianas y grandes pertenecientes al área comercial, bancaria e industrial en la ciudad de Quito, a través de los valores empresariales, preocupándonos por alcanzar las expectativas de cada uno de nuestros clientes. Brindamos soluciones de seguridad para las instalaciones de las empresas logrando un ahorro de energía, tiempo y costos mediante personal altamente profesional y con tecnología de punta.

6.1.2. Visión

Consolidar el liderazgo de SECURITY CONSULTANTS en un periodo de seis años como una de las mejores empresas que otorgan servicios enfocados en seguridad a nivel nacional, y líder en la optimización de recursos y reducción de costos.

6.1.3. Objetivos

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar un posicionamiento de la marca en el mercado hasta finales del segundo año como un servicio de calidad y confianza.
- Capacitar al 50% de los empleados técnicos con capacitadores internacionales hasta finales del segundo trimestre del tercer año de funcionamiento.
- Obtener la certificación ISO 9001:2009 en por lo menos un área operativa hasta finales del tercer año de funcionamiento.

Objetivos a largo plazo

- Llegar a ser reconocidos en la ciudad de Quito por nuestro excelente servicio y calidad en estudios técnicos de seguridad dentro de un tiempo de tres años.
- Antes del segundo período del 2021 la empresa contará con una oficina sucursal en la provincia del Guayas, específicamente en Guayaquil, para atender dicho mercado
- Recuperar la inversión total en el quinto año de operación desde que se empieza a operar con el servicio de estudios técnicos de seguridad que se ofrecerá al mercado de las medianas y grandes empresas que están ubicadas en la ciudad de Quito.

6.2. Estructura legal de la empresa

La empresa se conformará como responsabilidad limitada con objeto social relacionado a consultoría, conformada por dos socios, cada uno con aportaciones individuales equitativas del 50% del capital necesario y el 50% financiado por una entidad bancaria.

Datos de identificación de la empresa consultora:

- **Razón social:** Security Consultants Cia. Ltda.
- **Tipo de contribuyente:** Responsabilidad limitada

- **Domicilio social:** Avenida Naciones Unidas y Avenida Amazonas, edificio La Previsora.
- **Nombre comercial:** Security Consultants.
- **Actividad económica principal:** Actividades de consultoría de seguridad.
- **Número de socios:** 2 socios.
- **Relación de socios:**

Tabla 8. Capital social

CAPITAL SOCIAL		
Socios	% Aportación	Valor
Karla Daniela Arroyo Cisneros	50%	\$ 10.591,35
María Gabriela Serrano Blanco	50%	\$ 10.591,35
TOTAL		\$ 21.182,70

6.2.1. Aspectos regulatorios y legales

- **Superintendencia de Compañías:** Obtención de la compañía siguiendo los artículos de la Ley de Compañías. (Superintendencia de Compañías, 2016).
- **Servicio de rentas internas (SRI):** Obtención de Registro Único de Contribuyentes (RUC). (Servicio de Rentas Internas, 2016).
- **Permiso de bomberos:** Permiso de funcionamiento en la ciudad emitido por el Cuerpo de Bomberos. (Cuerpos de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, 2016).
- **Municipio de Quito:** Obtención de la patente municipal. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016).

6.3 Plan de operaciones

Para garantizar un mejor servicio la empresa deberá mantenerse realizando estudios permanentes no solamente de nuevos servicios o dispositivos de seguridad para las empresas, sino estudiando de forma permanente las vulnerabilidades o nuevos métodos de delincuencia que existan en el país y en el mundo para mantenerse actualizado y poder ofrecer a los clientes un servicio integral e ir ganando confiabilidad, siendo uno de los ámbitos que mayor futuro le generará a la empresa.

El tiempo estimado de duración de todo el proceso para la adquisición del servicio de estudios técnicos de seguridad es de 22 días para empresas medianas y 37 días para empresas grandes.

Tabla 9. Ciclo de Operaciones

CÓDIGO	PROCESOS	TIEMPO
A	Contacto e investigación de los clientes	-
B	Entrevista y presentación del servicio	1 día
C	Propuesta	3 días
D	Fijación de precios	2 días
E	Negociación y venta del servicio	5 días

F	Ejecución asesoría técnica	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas medianas ➤ Empresas grandes 	10 días 25 días
G	Entrega y presentación del informe	1 día

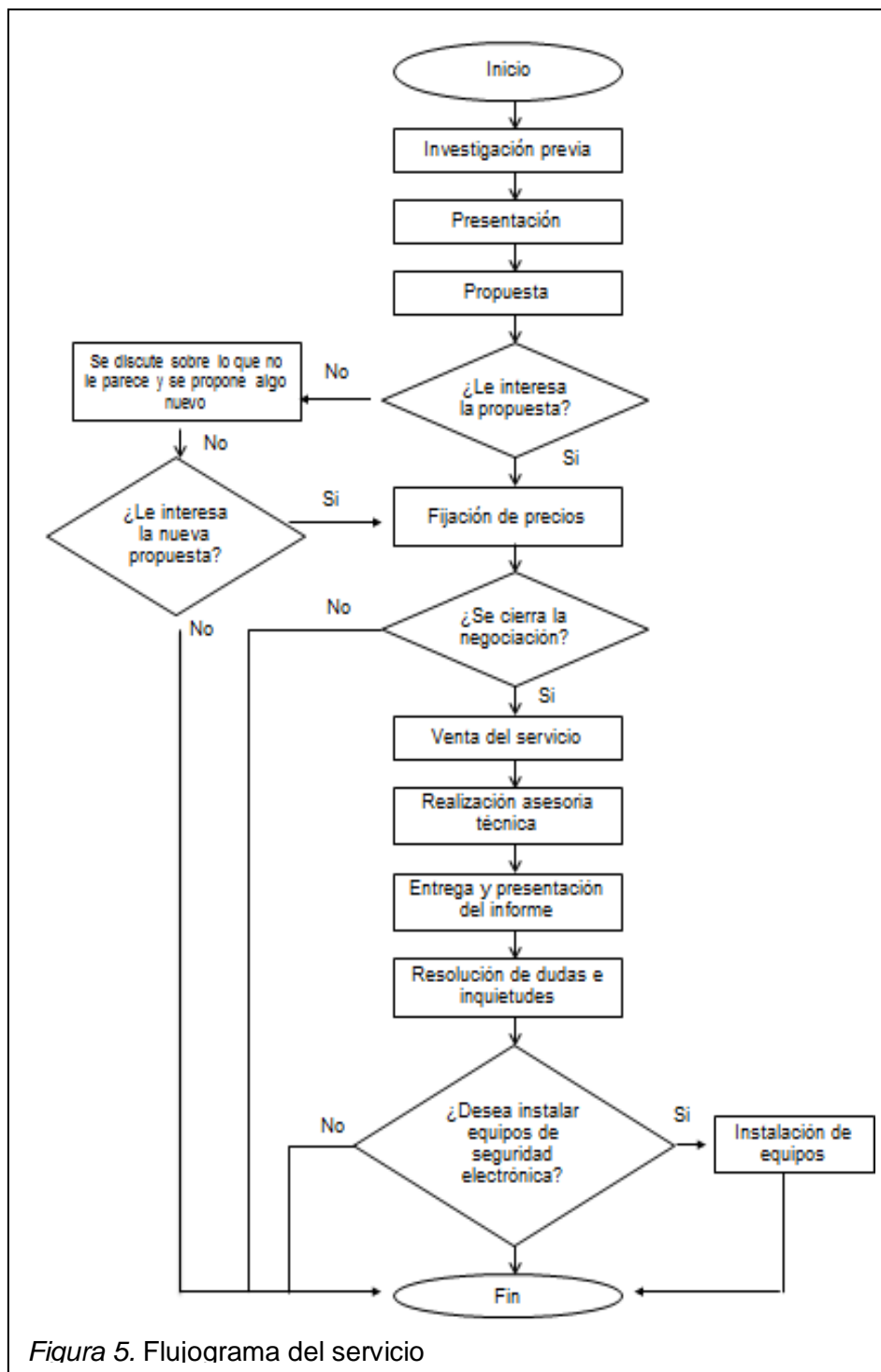
6.3.1. Flujograma de procesos

Al ser una empresa que ofrece servicios de estudios técnicos de seguridad busca satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes por lo cual se garantiza la calidad del servicio eseciendo seis fases obligatorias a seguir antes del informe y dos después de entregar el estudio. Estos son:

1. *Investigación previa del posible cliente.*- Se realiza una evaluación interna de la empresa, donde es necesario inmiscuirse dentro de las operaciones que realiza la misma. El diagnostico concluye describiendo los problemas que posee la empresa, así como también los aspectos positivos de la misma, todo esto relacionado a temas de seguridad.
2. *Presentación de la empresa.*- Los vendedores junto con los consultores son los encargados de realizar una presentación acerca de la empresa y del tipo de servicio que se ofrece, además de abarcar diferentes temas del servicio de estudios técnicos de seguridad .
3. *Propuesta.*- En esta fase del servicio se establece las posibles soluciones a los problemas de inseguridad. Se plantea el plan físico de acción, en el cual constan los objetivos, tiempo, y parámetros de control.
4. *Fijación de precio.*- Según lo propuesto se establece el precio, que tendrá la ejecución de todo el proyecto. Se elabora y entrega una proforma.
5. *Cierre de venta del servicio.*- Una vez aprobado los costos y precios, se procede a firmar el contrato para empezar con la realización del servicio de estudios técnicos de seguridad.
6. *Realización del estudio técnico de seguridad.*- Una vez firmado el contrato, inmediatamente se pone en marcha la ejecución del estudio técnico de seguridad, donde se realizan todas las actividades descritas anteriormente y se establece el control respectivo de cada una.
7. *Entrega y presentación del estudio realizado.*- Se realiza la entrega del informe donde consta todo lo encontrado en cuanto a riesgos de seguridad y el planteamiento de soluciones, además de recomendaciones y aspectos a mejorar.
8. *Resolución de dudas e inquietudes.*- Considerado como servicio post-venta donde se atienden vía telefónica las inquietudes o dudas que pueden tener luego de haber cumplido con el estudio técnico y entregado el informe hasta máximo 60 días de la finalización del servicio.
9. *Instalación de equipos de seguridad electrónica.*- Se realiza la venta e instalación de los equipos de seguridad electrónica si el cliente lo requiere. Este procedimiento estará a cargo de Alarvig Cia. Ltda., empresa que mediante la alianza estratégica se encargará de complementar el servicio.

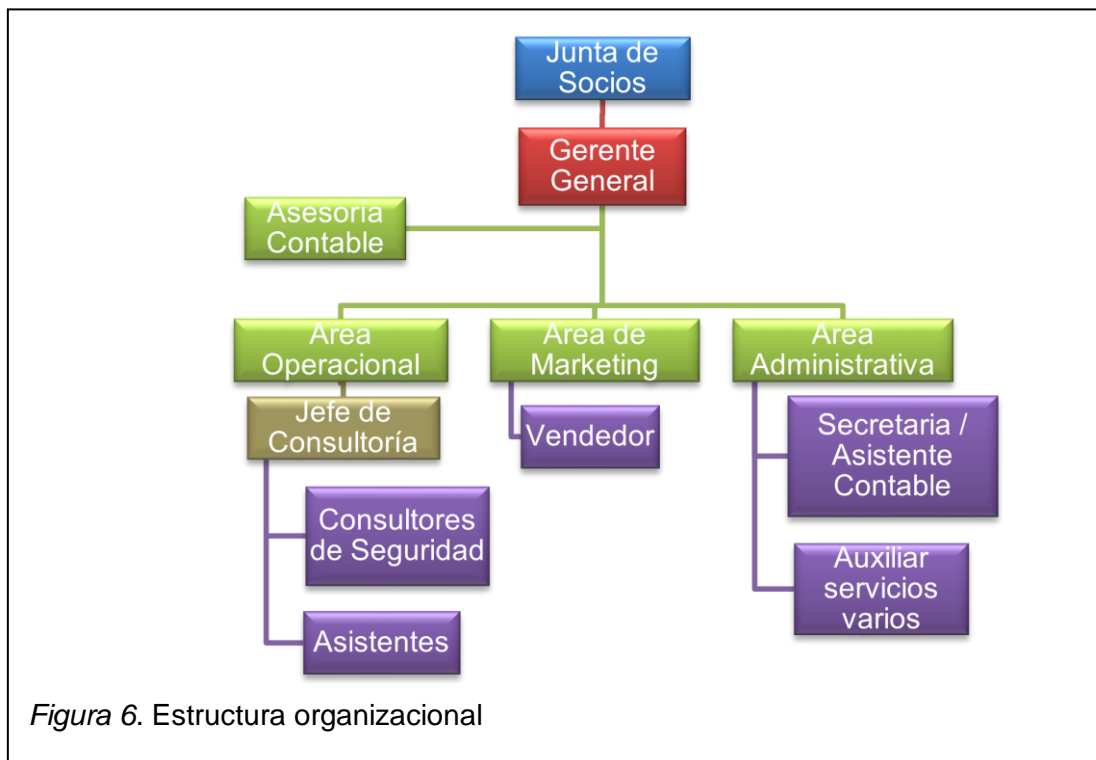
En resumen, el estudio técnico requiere de un proceso de actividades para brindar un servicio de calidad a los clientes para ello se debe cumplir a cabalidad con cada uno de las fases. Se comienza con una investigación previa para conocer a los posibles clientes con la finalidad de presentarles la operación de la empresa y explicarles de la mejor forma el servicio de estudio técnico en seguridad; al estar entendido el servicio se establece el precio y se cierra la venta realizando el estudio técnico. Para

finalizar, se entrega el documento con el plan de mejoras en seguridad con una pequeña presentación, explicando de la mejor manera cuales son los posibles cambios y mejoras que se deben hacer como también respondiendo cualquier inquietud que tenga el cliente. Adicionalmente, si el cliente solicita que se complemente el estudio técnico con productos de seguridad electrónica se procederá a la instalación de los mismos con un costo adicional, dicho servicio estará a cargo de la empresa Alarvig Cia. Ltda., dedicada a prestar el servicio de seguridad electrónica y que trabajará en complemento al servicio de estudios técnicos de seguridad a través de una alianza estratégica.



6.4 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está estructurado de la siguiente manera:



Como se observa la junta de socios es el órgano que tiene las decisiones sobre la estructura y jerarquía principal de la empresa. La cabeza de las áreas estará integrada por el gerente general quien planeará, organizará, dirigirá y controlará actividades de la empresa. La contabilidad de la empresa será realizada a través de outsourcing.

Existen tres áreas específicas en la empresa:

- 1) *Área operativa.*- Contará con jefe de consultoría, quien será el encargado de dirigir y controlar las funciones de los consultores de seguridad junto a sus asistentes. Los consultores de seguridad realizan el estudio en conjunto con los asistentes que sirven como apoyo para facilitar y agilizar el trabajo.
- 2) *Área de marketing.*- Vendedor (comisionista) quien será el encargado de buscar clientes y ofrecer el servicio.
- 3) *Área administrativa.*- Contará con un auxiliar de servicios varios quien realiza actividades de mensajería, limpieza y compra de suministros, y una secretaria quien dará apoyo a todas las áreas de la empresa y realizará informes para el contador.

Tabla 10. Nómina de la empresa primer año

NÓMINA DE LA EMPRESA	
Personal	Cantidad
Gerente general	1
Secretaria - asistente contable	1
Vendedor	1
Auxiliar de servicios varios	1
Jefe de consultoría	1

Consultores de seguridad	3
Asistentes	2
TOTAL	10

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar financieramente se ha considerado todos los ingresos, costos, gastos, depreciación, intereses bancarios, e impuestos que se tiene que pagar por ley, proyectando los resultados esperados de la empresa, mismos que estarán limitados por la capacidad de servicio de la empresa, pues el mercado ha mostrado ser bastante amplio y por tanto no será cubierto por el servicio. El detalle de los presupuestos de ingresos, costos y gastos, se presentan en los Anexos 7, 8 y 9.

7.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial total requerida para el funcionamiento de la empresa que brinda el servicio de estudios técnicos de seguridad es de \$42.365,41. Dicha inversión corresponde a un financiamiento bancario del 50% y el otro 50% aporte de los socios. El detalle del crédito realizado, así como la estructura del financiamiento se presenta en el Anexo 10.

Los activos fijos y gastos pre operacionales descritos en la tabla 11 generan una inversión de \$28.054,70 y \$6.040,00 respectivamente. El capital de trabajo se ha estimado para cubrir los primeros meses de operaciones de la empresa. (Anexo 18)

Tabla 11. Inversión Inicial

INVERSIONES	CANTIDAD
Capital de trabajo	\$ 8.270,71
Total activos fijos	\$ 28.054,70
Muebles, enseres y equipos	\$ 5.345,00
Hardware y software	\$ 6.209,70
Vehículos	\$ 16.500,00
Gastos pre operacionales	\$ 6.040,00
TOTAL	\$ 42.365,41

El detalle de activos fijos, depreciaciones y gastos pre operacionesles se encuentran en los Anexos 11, 12 y 13.

7.2 Proyección de estados de resultados, estado de flujo de efectivo, situación financiera y flujo de caja

Estado de resultados

El estado de resultados se realizó con una proyección a 5 años. El análisis se hizo en el escenario apalancado, en el cual se considera que el 50% de las utilidades serán retenidas para inversiones de la empresa, y el 50% restante será dividido entre los miembros de la organización.

El estado de pérdidas y ganancias está basado en los últimos valores de las variables macroeconómicas. El detalle de las variables macroeconómicas y políticas de la empresa se presenta en el Anexo 14.

Tabla 12. Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 113.100,00	\$ 127.878,00	\$ 147.264,00	\$ 165.929,00	\$ 189.699,00
Costos	\$ 39.291,00	\$ 43.129,31	\$ 44.512,86	\$ 46.309,17	\$ 47.787,82
Sueldos/beneficios personal operativo	\$ 39.291,00	\$ 43.129,31	\$ 44.512,86	\$ 46.309,17	\$ 47.787,82
Utilidad Bruta	\$ 73.809,00	\$ 84.748,69	\$ 102.751,14	\$ 119.619,83	\$ 141.911,18
Gastos Administrativos	\$ 57.418,31	\$ 61.928,66	\$ 63.731,96	\$ 63.526,32	\$ 66.068,66
Sueldos/beneficios personal administrativo y ventas	\$ 42.505,91	\$ 46.752,62	\$ 48.283,37	\$ 49.865,87	\$ 52.116,92
Suministros de oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.101,40	\$ 3.206,23	\$ 3.314,60	\$ 3.426,63
Contador	\$ 2.400,00	\$ 2.481,12	\$ 2.564,98	\$ 2.651,68	\$ 2.741,30
Internet	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
Depreciaciones	\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$ 3.834,50	\$ 3.834,50
Amortizaciones	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00
Gastos de Ventas	\$ 6.524,00	\$ 7.182,72	\$ 8.028,04	\$ 8.846,89	\$ 9.872,38
Publicidad Revistas	\$ 1.000,00	\$ 1.033,80	\$ 1.068,74	\$ 1.104,87	\$ 1.142,21
Promoción web	\$ 1.000,00	\$ 1.033,80	\$ 1.068,74	\$ 1.104,87	\$ 1.142,21
Gastos de representación	\$ 2.262,00	\$ 2.557,56	\$ 2.945,28	\$ 3.318,58	\$ 3.793,98
Comisiones ventas	\$ 2.262,00	\$ 2.557,56	\$ 2.945,28	\$ 3.318,58	\$ 3.793,98
Total Gastos	\$ 63.942,31	\$ 69.111,38	\$ 71.760,01	\$ 72.373,21	\$ 75.941,04
Utilidad Operativa	\$ 9.866,69	\$ 15.637,31	\$ 30.991,14	\$ 47.246,62	\$ 65.970,14
Intereses préstamos	\$ 2.172,47	\$ 1.392,54	\$ 515,26	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ 7.694,22	\$ 14.244,77	\$ 30.475,88	\$ 47.246,62	\$ 65.970,14
Participación laboral (15%)	\$ 1.154,13	\$ 2.136,72	\$ 4.571,38	\$ 7.086,99	\$ 9.895,52
Impuesto a la renta (22%)	\$ 1.946,64	\$ 3.603,93	\$ 7.710,40	\$ 11.953,40	\$ 16.690,44
UTILIDAD NETA	\$ 4.593,45	\$ 8.504,13	\$ 18.194,10	\$ 28.206,23	\$ 39.384,17

Estado de flujos

El estado de flujo refleja el resultado de las actividades operacionales, de inversión y financieras; que dan como resultado el flujo de caja anual para la empresa sujeto de análisis durante un período de 5 años. Se mostrará también un balance de caja como porcentaje de las ventas, que ayudará a determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de las ventas que se realicen.

Tabla 13. Flujo de efectivo del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		\$ 4.593,45	\$ 8.504,13	\$ 18.194,10	\$ 28.206,23	\$ 39.384,17
Depreciación		\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$ 3.834,50	\$ 3.834,50
Amortización		\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00	\$ 1.208,00
Incrementos de Cuentas por cobrar		\$ (3.573,65)	\$ (466,94)	\$ (612,54)	\$ (589,76)	\$ (751,07)
Incrementos cuentas por pagar (local)		\$ 183,33	\$ 6,20	\$ 6,41	\$ 6,62	\$ 6,85
Flujo neto de caja operativo		\$ 8.315,54	\$ 15.155,78	\$ 24.700,36	\$ 32.665,59	\$ 43.682,45
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	\$ (28.054,70)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pre operaciones	\$ (6.040,00)					
Flujo de caja neto por inversiones	\$ (34.094,70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	\$ 21.182,70					
Aportes accionistas	\$ 21.182,70					
Pago de Prestamos		\$ (6.248,52)	\$ (7.028,45)	\$ (7.905,73)	\$ -	\$ -
Dividendos pagados a accionistas		\$ (2.296,73)	\$ (4.252,07)	\$ (9.097,05)	\$ (14.103,12)	\$ (19.692,09)
Flujo neto de caja por activ. financieras	\$ 42.365,41	\$ (8.545,25)	\$ (11.280,52)	\$ (17.002,78)	\$ (14.103,12)	\$ (19.692,09)
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 8.270,71	\$ (229,71)	\$ 3.875,27	\$ 7.697,58	\$ 18.562,48	\$ 23.990,37
Caja inicial		\$ 8.270,71	\$ 8.041,00	\$ 11.916,27	\$ 19.613,85	\$ 38.176,33
Caja final	\$ 8.270,71	\$ 8.041,00	\$ 11.916,27	\$ 19.613,85	\$ 38.176,33	\$ 62.166,69

Tabla 14. Flujo de caja del proyecto

UTILIDAD NETA		\$ 4.593,45	\$ 8.504,13	\$ 18.194,10	\$ 28.206,23	\$ 39.384,17
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 7.112,40	\$ 7.112,40	\$ 7.112,40	\$ 5.042,50	\$ 5.042,50
INVERSIONES						
Activos tangibles e intangibles	\$ (34.094,70)					
Valor de rescate						\$ 2.672,50
Inversión de capital de trabajo	\$ (8.270,71)					
Recuperación capital de trabajo						\$ 8.270,71

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (42.365,41)	\$ 11.705,85	\$ 15.616,53	\$ 25.306,50	\$ 33.248,73	\$ 55.369,88
-----------------------------------	-----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra una proyección a 5 años de las principales cuentas que comprenden tanto activo, pasivo y patrimonio. Para los activos corrientes, se ha considerado tanto los flujos de caja, como cuentas por cobrar. Para los activos fijos, se consideran a muebles, enseres y equipos, hardware y software y vehículo con el que dispondrá la empresa. Para los pasivos se considera tanto las cuentas por pagar locales como el préstamo bancario a largo plazo en el que se incurre para poner en marcha el negocio. El capital social estará constituido por el aporte de los socios a lo que se le suman las utilidades retenidas (50% del total) para formar el patrimonio.

Tabla 15. Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos corrientes	\$ 8.270,71	\$ 11.614,65	\$ 15.956,86	\$ 24.266,98	\$ 43.419,22	\$ 68.160,65
Caja	\$ 8.270,71	\$ 8.041,00	\$ 11.916,27	\$ 19.613,85	\$ 38.176,33	\$ 62.166,69
Cuentas x cobrar		\$ 3.573,65	\$ 4.040,59	\$ 4.653,13	\$ 5.242,90	\$ 5.993,96
Activos fijos netos	\$ 28.054,70	\$ 22.150,30	\$ 16.245,90	\$ 10.341,50	\$ 6.507,00	\$ 2.672,50
Muebles, enseres y equipos	\$ 5.345,00	\$ 5.345,00	\$ 5.345,00	\$ 5.345,00	\$ 5.345,00	\$ 5.345,00
Hardware y software	\$ 6.209,70	\$ 6.209,70	\$ 6.209,70	\$ 6.209,70	\$ 6.209,70	\$ 6.209,70
Vehículo	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00
Depreciación Acumulada		\$ (5.904,40)	\$ (11.808,80)	\$ (17.713,20)	\$ (21.547,70)	\$ (25.382,20)
Activos diferidos	\$ 6.040,00	\$ 4.832,00	\$ 3.624,00	\$ 2.416,00	\$ 1.208,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 42.365,41	\$ 38.596,95	\$ 35.826,76	\$ 37.024,48	\$ 51.134,22	\$ 70.833,15
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes	\$ -	\$ 183,33	\$ 189,53	\$ 195,94	\$ 202,56	\$ 209,41
Cuentas por pagar local		\$ 183,33	\$ 189,53	\$ 195,94	\$ 202,56	\$ 209,41
Pasivos a largo plazo	\$ 21.182,70	\$ 14.934,18	\$ 7.905,73	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos bancarios LP	\$ 21.182,70	\$ 14.934,18	\$ 7.905,73	\$ -	\$ -	\$ -
Total patrimonio	\$ 21.182,70	\$ 23.479,43	\$ 27.731,50	\$ 36.828,55	\$ 50.931,66	\$ 70.623,75
Capital social	\$ 21.182,70	\$ 21.182,70	\$ 21.182,70	\$ 21.182,70	\$ 21.182,70	\$ 21.182,70
Utilidades retenidas		\$ 2.296,73	\$ 6.548,79	\$ 15.645,84	\$ 29.748,96	\$ 49.441,04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 42.365,41	\$ 38.596,95	\$ 35.826,76	\$ 37.024,48	\$ 51.134,22	\$ 70.833,15

7.3 Estado de evaluación financiera

Se ha considerado evaluar el proyecto a través de los principales indicadores como son el VAN, la TIR y el PRI, estimadores principales que ofrecerán una clara evaluación del proyecto presentado.

Como se observa, el VAN para el proyecto tiene un valor positivo demostrando que es rentable de acuerdo a las expectativas de los mismos, por lo tanto el proyecto es viable financieramente. Al calcular la TIR se indica que la tasa de rendimiento es atractiva para los inversionistas, verificándose la factibilidad y rentabilidad del estudio estimado para su implementación. En los Anexos 15, 16 y 17 se presenta el flujo de caja para el inversionista, es decir sin considerar financiamiento, así como el VAN, TIR y PRI esperado en los tres escenarios.

Tabla 16. Valoración del proyecto

Tasa de descuento (WACC)	17,42%
Valor Actual Neto (VAN)	36.863,06
Tasa Interna de Retorno (TIR)	42,25%
Beneficio / Costo (B/C)	1,87

Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de capital del proyecto es de 3 años y 4 meses, siendo un periodo razonable en donde la empresa recupera lo invertido y podrá disponer de los ingresos para implementación y proyectos alternos.

Tabla 17. Cálculo del Periodo de Recuperación de Capital

AÑO	FLUJO DESCONTADO	FLUJO ACUMULADO
0	(42.365,41)	
1	9.969,36	(32.396,05)
2	11.326,94	(21.069,11)
3	15.632,35	(5.436,76)
4	17.491,68	12.054,92
5	24.808,13	36.863,06
Interpolación	Tiempo	
	Años	Meses
3,31	3,00	4

El análisis determina que en los tres escenarios del proyecto es rentable. En los tres casos la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad. Además el valor actual neto de la empresa es positivo, lo que determina que el proyecto si es viable.

Tabla 18. Resultados de los escenarios previstos

Proyecto	Escenario		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	2.236,55	36.863,06	53.340,26
TIR	19,43%	42,25%	50,27%

7.4 Indices financieros

Es necesario medir ciertos parámetros que den constancia de que el negocio tiene una proyección favorable hacia el futuro, para esto se hace uso de los índices financieros los cuales se dividen en: razón de rentabilidad, razón de rotación y liquidez.

Tabla 19. Índices financieros

	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZÓN DE RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	65,26%	66,27%	69,77%	72,09%	74,81%
	$\frac{\text{Costos}}{\text{Ventas}}$	34,74%	33,73%	30,23%	27,91%	25,19%
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	10,84%	22,03%	50,78%	76,18%	77,02%
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	21,68%	36,22%	65,61%	76,59%	77,33%
ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$	10,84%	20,07%	42,95%	66,58%	92,96%
RAZÓN DE ROTACIÓN						
Rotación Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	5,11	7,87	14,24	25,50	70,98
Rotación de CxC	$\frac{\text{Ventas}}{\text{CxC}}$	31,65	31,65	31,65	31,65	31,65
Rotación de CxP	$\frac{\text{Costos}}{\text{CxP}}$	214,31	227,56	227,18	228,62	228,21
LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	63,35	84,19	123,85	214,35	325,50

8. CONCLUSIONES GENERALES

- ❖ A lo largo del presente estudio ha sido posible estudiar el potencial ingreso de una nueva empresa al mercado de la ciudad de Quito. La oportunidad de negocio está basada en la innovación que presenta la misma, pues existen muy pocas empresas que ofrezcan un servicio integral de estudios de seguridad. Actualmente existen muchas empresas de seguridad que ofrecen servicio de guardianía o de alarmas, o de transporte de valores, etc., sin embargo son pocas las que ofrecen servicios de estudios integrales de seguridad. De esta manera se justifica el análisis de una empresa con innovación y potencial en el mercado.
- ❖ La investigación de campo ha demostrado por una parte que existe una demanda insatisfecha y por otra ha aclarado las necesidades que tiene el potencial cliente para el servicio que la empresa prestará, por lo que el mismo ha sido un sustento para establecer los requerimientos técnicos y financieros de la empresa.
- ❖ Las estrategias establecidas han sido estructuradas en base al tipo de empresa y las exigencias del mercado de la ciudad de Quito, permitiendo de esta manera fortalecer el ingreso de la empresa y garantizando de mejor manera su permanencia en el mercado.
- ❖ La estructura organizativa planteada, así como la filosofía organizacional y las estrategias empresariales, permitirán sustentar una empresa sólida con personal capacitado y una orientación clara del nuevo negocio, para que el mismo pueda tener futuro.
- ❖ El estudio financiero demostró que con una inversión total requerida de \$42.365,41 se podrá generar beneficios, mismos que se han estimado para una proyección a 5 años, con un VAN de 36.863 y una TIR de 42,25%, tasa bastante atractiva para los inversionistas, lo cual indica que el proyecto es viable para ingresar en el mismo y por tanto, se debe implementar, beneficiando de esta manera a la creación de nuevos empleos, generar beneficios para socios, así como beneficios en la seguridad para las empresas, favoreciendo de esta manera a la economía del país.

REFERENCIAS

- Avogadro, M. (s.f). *Seguridad y nuevas tecnologías: un binomio necesario*. Mensaje en blog. Recuperado el 11 de febrero de 2016 de <http://www.forodeseguridad.com/artic/miscel/6100.htm>
- Banco Central del Ecuador (2015). *Información Estadística Mensual No.1965 Noviembre del 2015*. Recuperado el 3 de diciembre del 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador (2016). Recuperado el 2 de Febrero del 2015,de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/InCoyuntura/EstMacro012016.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito. (s.f.). *Reglamento a la Ley de vigilancia y seguridad privada*. Recuperado el 28 de Noviembre del 2015, de: http://psm.du.edu/media/documents/national_regulations/countries/americas/ecuador/ecuador_decreto_no1181_2008_regulations_for_private_security.pdf
- Cartella Comunicaciones Públicas Cia. Ltda. (2014). *Crece la Seguridad Privada en el País*. Revista Seguridad y Convivencia ciudadana Ecuador 2014. Recuperado el 16 de Diciembre del 2015, de: https://issuu.com/cartellacompub/docs/svc_digital
- Commission on Human Security (2003). *Human Security Now*. (1ª ed.) New York, Estados Unidos: United Nation
- Cuerpos de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito (2016). Recuperado el 10 de Febrero del 2016, de: http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6
- Ekos. (2015). *Sectores destacados – Ranking 2015*. Recuperado el 5 de febrero de 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6264>.
- El Comercio. (2015). *Ecuador presentó cronograma para dismantelar las salvaguardias desde enero*. Recuperado el 13 de febrero del 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cronograma-salvaguardias-pagos-balanza.html>
- Grande, I., & Abascal, E. (2010). *Análisis de encuestas*. España, Madrid: ESIC.
- Ibecmagazine (2013). *La inseguridad social*. Recuperado el 18 de octubre 2015, de: <http://www.ibecmagazine.com/EDUCACIÓN/TabId/461/PageID/68/PgrID/1171/ArtMID/1172/ArticleID/138/Default.aspx>
- Ideas de Marketing (2016). *Los colores y su significado*. Recuperado el 20 de octubre del 2015, de: <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2010). *Dirección de Marketing duodécima edición*. México, México DF: Pearson Educación México.

- Lambin, J. (2009). Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. (2da. Ed.). México, México DF: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. (6.ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Malave, S. (2015) *Multidimensionalidad de la seguridad ciudadana*. Mensaje en blog. Recuperado de <http://sylamor31.blogspot.com/2015/03/seguridad-ciudadana.html>
- Ministerio de Coordinación de Seguridad. (2014). Recuperado el 02 de octubre del 2015, de: http://www.seguridad.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/03/plan_nacional_seguridad_integral2014_2017v2.pdf
- Ministerio de Coordinación de Seguridad. (s.f) *Rendición de cuentas 2014*. Recuperado el 02 de octubre del 2015 de <http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-Final-2014.pdf>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2016). Recuperado el 10 de Febrero del 2016, de: <http://www.quito.gob.ec/>
- Ortega, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. España, Madrid: ESIC.
- Policía Nacional (2014). *Análisis Indicadores del CMI de las zonas del DMQ*. Recuperado el 2 de Enero del 2016, de: Diapositiva Policía Nacional Análisis Indicadores del CMI de las zonas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Policía Nacional (2015). *Presentación estadística de indicadores delictivos*. Recuperado el 2 de Enero del 2016, de: Diapositiva Policía Nacional Análisis Estadísticas de indicadores delictivos.
- Revista Ekos (2014). *Perfil Comercial 2014*. Recuperado el 03 de febrero del 2016, de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/BE.pdf>
- Revista Ekos (2016). *Perfil Comercial 2016*. Recuperado el 03 de febrero del 2016, de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/perfilcomercial/1.pdf>
- Roca M. (s.f.). *¿Qué es la seguridad electrónica?*. Mensaje en blog. Recuperado el 14 de febrero del 2016 de <http://www.informeticplus.com/que-es-la-seguridad-electronica>.
- Servicio de Rentas Internas (2016). *Ruc*. Recuperado el 10 de Febrero del 2016, de: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc1>
- Sistema Integrado de Seguridad ECU911 (s.f.). *Servicio Integrado de Seguridad*. Recuperado el 12 de octubre del 2015, de: <http://www.ecu911.gob.ec/la-institucion/>
- SSG. (2014). *Delitos y violencia del DMQ. Informe estadístico e inalámbricos acción*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

- Superintendencia de compañías (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2015, de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Superintendencia de compañías (2016). *Constitución electrónica*. Recuperado el 10 de Febrero del 2016, de: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de compañías (2015). *Directorio de compañía activas del Ecuador*. Recuperado el 22 de Diciembre del 2015, de: Dibujo cálculo Excel compañías activas del Ecuador.
- Superintendencia de compañías (2015). *Ley de compañías*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2015, de: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México, D.F., México: McGraw Hill

ANEXOS

Anexo 1

Creación de empresa que brinda el servicio de estudios técnicos de seguridad

Indicaciones:

1. Responder todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a lo indicado.
2. En caso de no entender la pregunta pedir al encuestador la debida explicación.
3. Marque con una "X" la opción elegida en las preguntas.

Encuesta Clientes Potenciales

La presente encuesta está destinada para recopilar información necesaria para una investigación de mercados. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y académicos; no será revelada a persona alguna y su identidad será mantenida en el anonimato. Con este fin le tomaremos unos pocos minutos. Agradecemos su colaboración.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre:	Sexo:
Nombre de la empresa:	Celular:
Cargo en la empresa:	E-mail:

Preguntas:

1. ¿A qué industria pertenece su empresa? y ¿Qué actividad realiza en la industria?

- Agrícola Actividad _____
- Manufactura Actividad _____
- Seguridad Actividad _____
- Construcción
- Transporte
- Otros (especifique) _____

2. ¿Cuál es el número de empleados que existen en su empresa?

- Menos de 9
- Entre 10 y 49
- Entre 50 y 99

- Entre 100 y 199
- Más de 200

3. ¿Ha utilizado o utiliza un servicio de seguridad privada y/o electrónica? (Si su respuesta es NO siga con la pregunta 6).

- Sí
- No

4. ¿Qué tipo de servicio de seguridad ha utilizado o utiliza? (Puede elegir más de una opción)

- Alarma
- Rastreo Satelital
- Guardianía privada
- Sensores de seguridad
- Custodia
- Ninguno
- Otros (especifique) _____

5. ¿Qué cantidad de dinero al mes invierte en temas de seguridad para su empresa?

- De \$0 a \$100
- De \$101 a \$200
- De \$201 a \$300
- De \$301 a \$400
- Más de \$400

6. ¿Para aumentar los niveles de seguridad en su empresa usaría un estudio técnico sobre la seguridad de sus instalaciones? (Si su respuesta es NO dirigirse a la pregunta 8)

- Si

- No

7. ¿Por qué factores considera importante usar el servicio de estudios técnicos sobre seguridad?

- Bienestar de los empleados de la empresa
- Garantizar la seguridad de las instalaciones de la empresa
- Conocimiento de cuan seguro es el lugar de trabajo.
- Otros (especifique) _____

8. Marque 3 características que cree importantes para recibir un servicio de excelencia sobre estudios técnicos de seguridad

- Personal capacitado en temas de seguridad
- Equipamiento tecnológico adecuado
- Respuesta rápida
- Elaboración de propuestas de mejora
- Experiencia en temas de seguridad
- Precios justos y competitivos
- Cumplir con tiempos establecidos
- Otros (especifique) _____

9. Pondere del 1 al 5 cuánto le agradaría a usted la idea de contratar una empresa que proporcione servicios de asistencia técnica en seguridad? (Pondere siendo 5 le agrada mucho y 1 le disgusta)

1 2 3 4 5

10. ¿Cuántas veces utilizaría el servicio de estudios técnicos de seguridad en su empresa?

- Una vez al año

- Una vez al semestre
- Una vez al trimestre
- Una vez al mes
- Otros (especifique) _____

11. ¿A través de qué medios considera serían propicios para enterarse de una empresa que ofrezca servicios de estudios seguridad para su empresa?

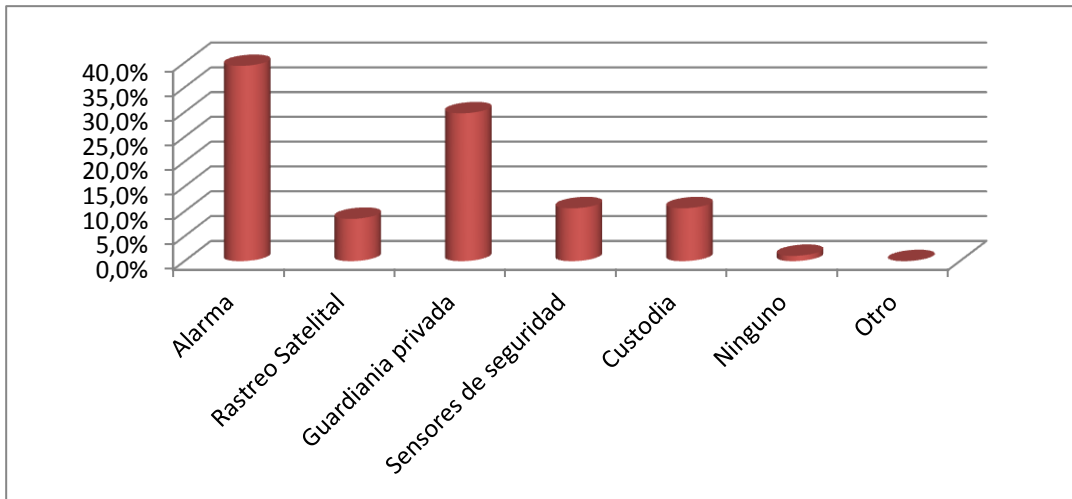
- Página Web
- Correo electrónico
- Prensa
- Revistas
- Otros (especifique) _____

12. ¿Que precio estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de estudios técnicos de seguridad para revisar, evaluar y mejorar temas de seguridad en su empresa?

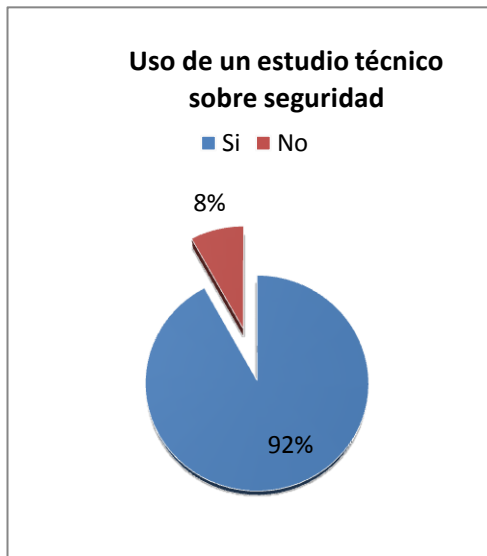
- \$1.000 a \$2.000
- \$2.001 a \$3.000
- \$3.001 a \$4.000
- Más de \$ 4.000

! Muchas Gracias !

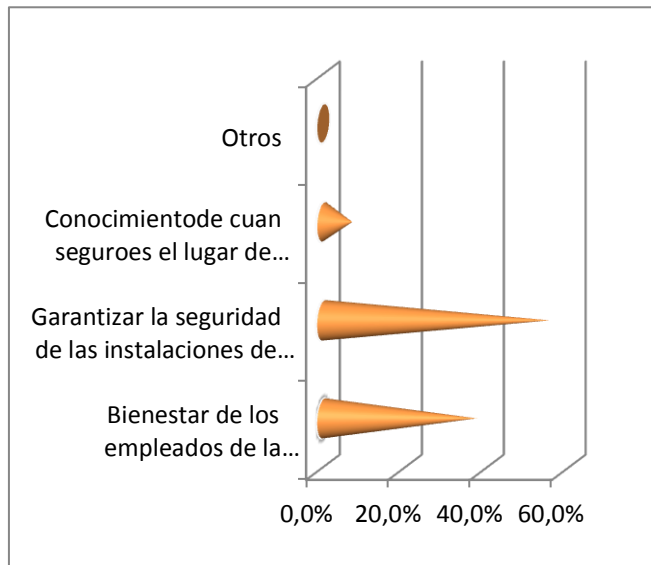
Anexo 2



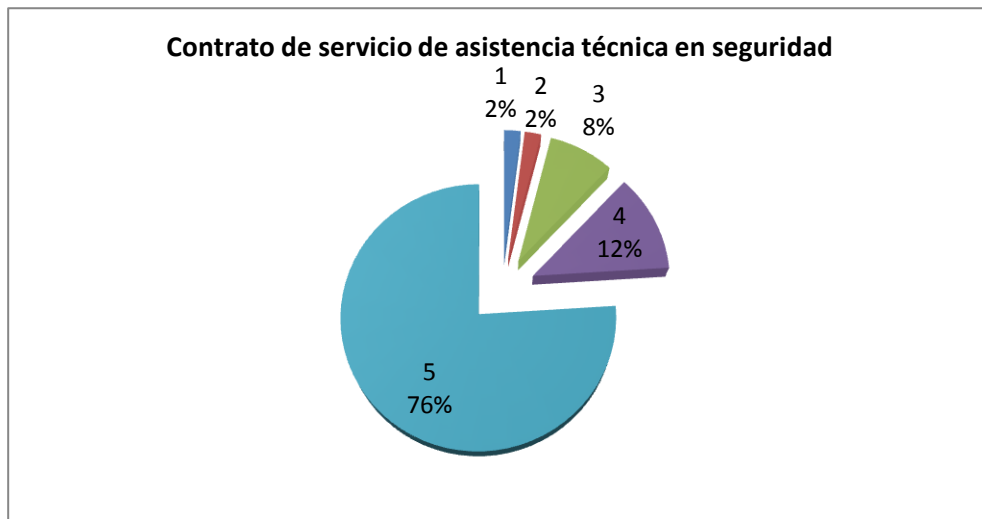
Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Fecha (Ciudad, día, mes, año)

SECURITY CONSULTANTS
Estudios integrales en seguridad

ESTUDIO DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA

Lugar:

Fecha de inicio del estudio de seguridad:

Fecha de levantamiento de información:

Fecha de entrega del estudio de seguridad:

Industria:

Empresa:

Dirección:

Nombre del Gerente General:

Nombre del responsable (destinatario):

Cargo del responsable (destinatario):

Responsables del estudio:

1. Breve descripción de la empresa
2. Antecedentes generales de la empresa
3. Justificación
4. Objetivos
 - 4.1. Objetivo General
 - 4.2. Objetivos Específicos
5. Objetivo del Estudio Técnico
 - 5.1. Foto de la empresa
 - 5.2. Industria
 - 5.3. Sector y dirección
 - 5.4. Límites (empresas, locales comerciales, residencias, consultorios, etc)
6. Características del área exterior
 - 6.1. Zonas críticas
 - 6.2. Vías de entrada o acceso
 - 6.3. Iluminación
 - 6.4. Unidades de seguridad pública
 - 6.5. Entre otros
7. Características del área Interior
 - 7.1. Tipo de infraestructura
 - 7.2. Estacionamientos
 - 7.3. Bodegas
 - 7.4. Accesos
 - 7.5. Barreras físicas
 - 7.6. Sistemas de seguridad
 - 7.7. Áreas controladas
 - 7.8. Trabajadores (número)
 - 7.9. Funciones
 - 7.10. Entre otros importantes
8. Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS						
Riesgos internos						
Fotografía	Riesgo	Causa del riesgo	Consecuencia del riesgo	Protección que posee		
				Físicos	Electrónicos	Humanos
Riesgos externos						



9.1. Escala de valoración

Clase de riesgo	Valor	Diagnóstico
Muy Bajo	000 - 250	No es necesario tomar medidas
Pequeño	251 - 500	Examinar y mejorar las medidas de seguridad existentes
Normal	501-750	Perfeccionar las medidas de seguridad existentes
Grande	751 - 1000	Tomar las medidas de seguridad inmediatamente
Elevado	1001 - 1250	Las actividades se detienen hasta tomar correctivos de seguridad.

9.2. Riesgos reales

Riesgo	Valor	Categoría

9.3. Riesgos potenciales

Riesgo	Valor	Categoría

10. Conclusiones

11. Soluciones y/o recomendaciones

12. Plan de mejoras

13. Plan de seguridad

14. Anexos

Anexo 7

Cantidad de venta anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Medianos	22	24	26	29	32
Clientes Grandes	21	23	26	28	31
Total	43	47	52	57	63
Precios por estudio de seguridad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Medianos	\$ 1.800,00	\$ 1.861,00	\$ 1.924,00	\$ 1.989,00	\$ 2.056,00
Clientes Grandes	\$ 3.500,00	\$ 3.618,00	\$ 3.740,00	\$ 3.866,00	\$ 3.997,00
Ventas totales anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Medianos	\$ 39.600,00	\$ 44.664,00	\$ 50.024,00	\$ 57.681,00	\$ 65.792,00
Clientes Grandes	\$ 73.500,00	\$ 83.214,00	\$ 97.240,00	\$ 108.248,00	\$ 123.907,00
Total	\$ 113.100,00	\$ 127.878,00	\$ 147.264,00	\$ 165.929,00	\$ 189.699,00

Anexo 8

Gastos Sueldos												
ROL AÑO 1												
Rol de Pagos						Rol de Provisiones						Total Anual
Cargo	Salario Mensual	Puestos (Cantidad)	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1.500,00	1	\$ 18.000,00	\$ 1.700,10	\$ 16.299,90	\$ 1.500,00	\$ 366,00		\$ 750,00	\$ 2.007,00	\$ 4.623,00	\$ 22.623,00
Secretaria - asistente contable	\$ 500,00	1	\$ 6.000,00	\$ 566,70	\$ 5.433,30	\$ 500,00	\$ 366,00		\$ 250,00	\$ 669,00	\$ 1.785,00	\$ 7.785,00
Vendedor	\$ 400,00	1	\$ 4.800,00	\$ 453,36	\$ 4.346,64	\$ 400,00	\$ 366,00		\$ 200,00	\$ 535,20	\$ 1.501,20	\$ 6.301,20
Auxiliar servicios varios	\$ 366,00	1	\$ 4.392,00	\$ 414,82	\$ 3.977,18	\$ 366,00	\$ 366,00		\$ 183,00	\$ 489,71	\$ 1.404,71	\$ 5.796,71
OPERATIVOS												
Jefe de Consultoría	\$ 1.200,00	1	\$ 14.400,00	\$ 1.360,08	\$ 13.039,92	\$ 1.200,00	\$ 366,00		\$ 600,00	\$ 1.605,60	\$ 3.771,60	\$ 18.171,60
Consultores de seguridad	\$ 800,00	3	\$ 9.600,00	\$ 906,72	\$ 8.693,28	\$ 800,00	\$ 1.098,00		\$ 400,00	\$ 1.070,40	\$ 3.368,40	\$ 12.968,40
Asistentes	\$ 500,00	2	\$ 6.000,00	\$ 566,70	\$ 5.433,30	\$ 500,00	\$ 732,00		\$ 250,00	\$ 669,00	\$ 2.151,00	\$ 8.151,00
TOTAL	\$ 5.266,00	10	\$ 63.192,00	\$ 5.968,48	\$ 57.223,52	\$ 5.266,00	\$ 3.660,00	\$ -	\$ 2.633,00	\$ 7.045,91	\$ 18.604,91	\$ 81.796,91
ROL AÑO 2												
Rol de Pagos						Rol de Provisiones						Total Anual
Cargo	Salario Mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1.550,70	1	\$ 18.608,40	\$ 1.757,56	\$ 16.850,84	\$ 1.550,70	\$ 366,00	\$ 1.550,70	\$ 775,35	\$ 2.074,84	\$ 6.317,59	\$ 24.925,99
Secretaria - asistente contable	\$ 516,90	1	\$ 6.202,80	\$ 585,85	\$ 5.616,95	\$ 516,90	\$ 366,00	\$ 516,90	\$ 258,45	\$ 691,61	\$ 2.349,86	\$ 8.552,66
Vendedor	\$ 413,52	1	\$ 4.962,24	\$ 468,68	\$ 4.493,56	\$ 413,52	\$ 366,00	\$ 413,52	\$ 206,76	\$ 553,29	\$ 1.953,09	\$ 6.915,33
Auxiliar servicios varios	\$ 378,37	1	\$ 4.540,45	\$ 428,85	\$ 4.111,60	\$ 378,37	\$ 366,00	\$ 378,37	\$ 189,19	\$ 506,26	\$ 1.818,19	\$ 6.358,64
OPERATIVOS												
Jefe de Consultoría	\$ 1.240,56	1	\$ 14.886,72	\$ 1.406,05	\$ 13.480,67	\$ 1.240,56	\$ 366,00	\$ 1.240,56	\$ 620,28	\$ 1.659,87	\$ 5.127,27	\$ 20.013,99
Consultores de seguridad	\$ 827,04	3	\$ 9.924,48	\$ 937,37	\$ 8.987,11	\$ 827,04	\$ 1.098,00	\$ 827,04	\$ 413,52	\$ 1.106,58	\$ 4.272,18	\$ 14.196,66
Asistentes	\$ 516,90	2	\$ 6.202,80	\$ 585,85	\$ 5.616,95	\$ 516,90	\$ 732,00	\$ 516,90	\$ 258,45	\$ 691,61	\$ 2.715,86	\$ 8.918,66
TOTAL	\$ 5.443,99	10	\$ 65.327,89	\$ 6.170,22	\$ 59.157,67	\$ 5.443,99	\$ 3.660,00	\$ 5.443,99	\$ 2.722,00	\$ 7.284,06	\$ 24.554,04	\$ 89.881,93
ROL AÑO 3												
Rol de Pagos						Rol de Provisiones						Total Anual
Cargo	Salario Mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1.603,11	1	\$ 19.237,36	\$ 1.816,97	\$ 17.420,39	\$ 1.603,11	\$ 366,00	\$ 1.603,11	\$ 801,56	\$ 2.144,97	\$ 6.518,75	\$ 25.756,11
Secretaria - asistente contable	\$ 534,37	1	\$ 6.412,45	\$ 605,66	\$ 5.806,80	\$ 534,37	\$ 366,00	\$ 534,37	\$ 267,19	\$ 714,99	\$ 2.416,92	\$ 8.829,37
Vendedor	\$ 427,50	1	\$ 5.129,96	\$ 484,53	\$ 4.645,44	\$ 427,50	\$ 366,00	\$ 427,50	\$ 213,75	\$ 571,99	\$ 2.006,73	\$ 7.136,70
Auxiliar servicios varios	\$ 391,16	1	\$ 4.693,92	\$ 443,34	\$ 4.250,58	\$ 391,16	\$ 366,00	\$ 391,16	\$ 195,58	\$ 523,37	\$ 1.867,27	\$ 6.561,19
OPERATIVOS												
Jefe de Consultoría	\$ 1.282,49	1	\$ 15.389,89	\$ 1.453,58	\$ 13.936,32	\$ 1.282,49	\$ 366,00	\$ 1.282,49	\$ 641,25	\$ 1.715,97	\$ 5.288,20	\$ 20.678,09
Consultores de seguridad	\$ 854,99	3	\$ 10.259,93	\$ 969,05	\$ 9.290,88	\$ 854,99	\$ 1.098,00	\$ 854,99	\$ 427,50	\$ 1.143,98	\$ 4.379,47	\$ 14.639,39
Asistentes	\$ 534,37	2	\$ 6.412,45	\$ 605,66	\$ 5.806,80	\$ 534,37	\$ 732,00	\$ 534,37	\$ 267,19	\$ 714,99	\$ 2.782,92	\$ 9.195,37
TOTAL	\$ 5.628,00	10	\$ 67.535,97	\$ 6.378,77	\$ 61.157,20	\$ 5.628,00	\$ 3.660,00	\$ 5.628,00	\$ 2.814,00	\$ 7.530,26	\$ 25.260,26	\$ 92.796,23

ROL AÑO 4												
Rol de Pagos						Rol de Provisiones						Total Anual
Cargo	Salario Mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1.657,30	1	\$ 19.887,59	\$ 1.878,38	\$ 18.009,20	\$ 1.657,30	\$ 366,00	\$ 1.657,30	\$ 828,65	\$ 2.217,47	\$ 6.726,71	\$ 26.614,30
Secretaria - asistente contable	\$ 552,43	1	\$ 6.629,20	\$ 626,13	\$ 6.003,07	\$ 552,43	\$ 366,00	\$ 552,43	\$ 276,22	\$ 739,16	\$ 2.486,24	\$ 9.115,43
Vendedor	\$ 441,95	1	\$ 5.303,36	\$ 500,90	\$ 4.802,45	\$ 441,95	\$ 366,00	\$ 441,95	\$ 220,97	\$ 591,32	\$ 2.062,19	\$ 7.365,55
Auxiliar servicios varios	\$ 404,38	1	\$ 4.852,57	\$ 458,33	\$ 4.394,25	\$ 404,38	\$ 366,00	\$ 404,38	\$ 202,19	\$ 541,06	\$ 1.918,01	\$ 6.770,59
OPERATIVOS												
Jefe de Consultoría	\$ 1.325,84	1	\$ 15.910,07	\$ 1.502,71	\$ 14.407,36	\$ 1.325,84	\$ 366,00	\$ 1.325,84	\$ 662,92	\$ 1.773,97	\$ 5.454,57	\$ 21.364,64
Consultores de seguridad	\$ 883,89	4	\$ 10.606,71	\$ 1.001,80	\$ 9.604,91	\$ 883,89	\$ 1.464,00	\$ 883,89	\$ 441,95	\$ 1.182,65	\$ 4.856,38	\$ 15.463,09
Asistentes	\$ 552,43	2	\$ 6.629,20	\$ 626,13	\$ 6.003,07	\$ 552,43	\$ 732,00	\$ 552,43	\$ 276,22	\$ 739,16	\$ 2.852,24	\$ 9.481,43
TOTAL	\$ 5.818,22	11	\$ 69.818,69	\$ 6.594,38	\$ 63.224,31	\$ 5.818,22	\$ 4.026,00	\$ 5.818,22	\$ 2.909,11	\$ 7.784,78	\$ 26.356,34	\$ 96.175,03
ROL AÑO 5												
Rol de Pagos						Rol de Provisiones						Total Anual
Cargo	Salario Mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1.713,32	1	\$ 20.559,79	\$ 1.941,87	\$ 18.617,92	\$ 1.713,32	\$ 366,00	\$ 1.713,32	\$ 856,66	\$ 2.292,42	\$ 6.941,71	\$ 27.501,49
Secretaria - asistente contable	\$ 571,11	1	\$ 6.853,26	\$ 647,29	\$ 6.205,97	\$ 571,11	\$ 366,00	\$ 571,11	\$ 285,55	\$ 764,14	\$ 2.557,90	\$ 9.411,16
Vendedor	\$ 456,88	1	\$ 5.482,61	\$ 517,83	\$ 4.964,78	\$ 456,88	\$ 366,00	\$ 456,88	\$ 228,44	\$ 611,31	\$ 2.119,52	\$ 7.602,13
Auxiliar servicios varios	\$ 418,05	1	\$ 5.016,59	\$ 473,82	\$ 4.542,77	\$ 418,05	\$ 366,00	\$ 418,05	\$ 209,02	\$ 559,35	\$ 1.970,47	\$ 6.987,06
OPERATIVOS												
Jefe de Consultoría	\$ 1.370,65	1	\$ 16.447,83	\$ 1.553,50	\$ 14.894,33	\$ 1.370,65	\$ 366,00	\$ 1.370,65	\$ 685,33	\$ 1.833,93	\$ 5.626,56	\$ 22.074,39
Consultores de seguridad	\$ 913,77	4	\$ 10.965,22	\$ 1.035,67	\$ 9.929,55	\$ 913,77	\$ 1.464,00	\$ 913,77	\$ 456,88	\$ 1.222,62	\$ 4.971,04	\$ 15.936,26
Asistentes	\$ 571,11	2	\$ 6.853,26	\$ 647,29	\$ 6.205,97	\$ 571,11	\$ 732,00	\$ 571,11	\$ 285,55	\$ 764,14	\$ 2.923,90	\$ 9.777,16
TOTAL	\$ 6.014,88	11	\$ 72.178,56	\$ 6.817,26	\$ 65.361,29	\$ 6.014,88	\$ 4.026,00	\$ 6.014,88	\$ 3.007,44	\$ 8.047,91	\$ 27.111,11	\$ 99.289,67

Anexo 9

Gastos		
Otros gastos	Valor	Tiempo
Arriendo	\$ 1.000,00	Mensual
Suministros de oficina	\$ 100,00	Mensual
Contador	\$ 200,00	Mensual
Servicios básicos	\$ 250,00	Mensual
Internet	\$ 100,00	Mensual
Publicidad revistas	\$ 1.000,00	Anual
Promoción web	\$ 1.000,00	Anual
Gastos de representación	2%	Sobre ventas
Comisiones ventas	2%	Sobre ventas

Anexo 10

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO		
Años	Gastos anuales por interés	Gastos anuales por capital
1	\$ 2.172,47	\$ 6.248,52
2	\$ 1.392,54	\$ 7.028,45
3	\$ 515,26	\$ 7.905,73
TOTAL	\$ 4.080,27	\$ 21.182,70

Anualidad	\$ (701,75)
Interés tasa activa	11,82%
Número pagos	36
Tiempo (años)	3
Monto a Financiar	\$ 21.182,70

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
-				21.182,70
1	(701,75)	208,65	493,10	20.689,61
2	(701,75)	203,79	497,96	20.191,65
3	(701,75)	198,89	502,86	19.688,79
4	(701,75)	193,93	507,81	19.180,97
5	(701,75)	188,93	512,82	18.668,16
6	(701,75)	183,88	517,87	18.150,29
7	(701,75)	178,78	522,97	17.627,32
8	(701,75)	173,63	528,12	17.099,20
9	(701,75)	168,43	533,32	16.565,88
10	(701,75)	163,17	538,58	16.027,30
11	(701,75)	157,87	543,88	15.483,42
12	(701,75)	152,51	549,24	14.934,18
13	(701,75)	147,10	554,65	14.379,54
14	(701,75)	141,64	560,11	13.819,43
15	(701,75)	136,12	565,63	13.253,80
16	(701,75)	130,55	571,20	12.682,60
17	(701,75)	124,92	576,83	12.105,77
18	(701,75)	119,24	582,51	11.523,27
19	(701,75)	113,50	588,25	10.935,02
20	(701,75)	107,71	594,04	10.340,98
21	(701,75)	101,86	599,89	9.741,09
22	(701,75)	95,95	605,80	9.135,29
23	(701,75)	89,98	611,77	8.523,52
24	(701,75)	83,96	617,79	7.905,73
25	(701,75)	77,87	623,88	7.281,85
26	(701,75)	71,73	630,02	6.651,83
27	(701,75)	65,52	636,23	6.015,60
28	(701,75)	59,25	642,50	5.373,11
29	(701,75)	52,93	648,82	4.724,28
30	(701,75)	46,53	655,22	4.069,07
31	(701,75)	40,08	661,67	3.407,40
32	(701,75)	33,56	668,19	2.739,21
33	(701,75)	26,98	674,77	2.064,45
34	(701,75)	20,33	681,41	1.383,03
35	(701,75)	13,62	688,13	694,90
36	(701,75)	6,84	694,90	(0,00)

Anexo 11

ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS			
Descripción	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Fax Panasonic KX-ft937	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Teléfono recepción	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Teléfono inalámbricos Panasonic	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Mesas de trabajo	7	\$ 230,00	\$ 1.610,00
Sillas trabajo	7	\$ 65,00	\$ 455,00
Sillas recepción	4	\$ 160,00	\$ 640,00
Archivador	6	\$ 55,00	\$ 330,00
Divisiones de oficina	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Sillas plegables	10	\$ 12,00	\$ 120,00
Repisas	3	\$ 95,00	\$ 285,00
Pizarras	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Infocus	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Alta voces	1	\$ 210,00	\$ 210,00
TOTAL			\$ 5.345,00
HARDWARE Y SOFTWARE			
Descripción	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Computador AIO HP AMD1.35GHZ	2	\$ 580,00	\$ 1.160,00
Notebook xtratech 14 touch Intel	5	\$ 445,54	\$ 2.227,70
Impresora Multifunción Samsung	1	\$ 322,00	\$ 322,00
Software Administrativo contable	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL			\$ 6.209,70
VEHICULO			
Descripción	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Vehículo	1	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00
TOTAL			\$ 16.500,00

Anexo 12

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Activos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles, enseres y equipos (10%)	\$ 534,50	\$ 534,50	\$ 534,50	\$ 534,50	\$ 534,50
1	\$ 534,50		\$ -	\$ -	\$ -
2		\$ 534,50		\$ -	\$ -
3			\$ 534,50		
4				\$ 534,50	\$ -
5					\$ 534,50
Hardware y software (33%)	\$ 2.069,90	\$ 2.069,90	\$ 2.069,90	\$ -	\$ -
1	\$ 2.069,90				
2		\$ 2.069,90			
3			\$ 2.069,90		
Vehículo (20%)	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
1	\$ 3.300,00				
2		\$ 3.300,00			
3			\$ 3.300,00		
4				\$	

				3.300,00	
5					\$ 3.300,00
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$ 5.904,40	\$3.834,50	\$ 3.834,50

Anexo 13

GASTOS PRE OPERACIONALES	
Gastos de constitución	\$ 1.200,00
Adecuaciones oficina	\$ 1.500,00
Diseño de imagen y manual corporativo	\$ 1.500,00
Material POP	\$ 640,00
Página WEB y dominio	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 6.040,00

Anexo 14

VARIABLES			
Variables macro económicas		Variables internas empresa consultora	
Beta services	100%	Políticas	
Bonos del Estado	8%	Política de dividendos	50%
Riesgo País	15%	Plazo de pagos proveedores (días)	30
Rendimiento del Mercado	4%	Política comercial	
Inflación	3%	Anticipo	50%
Capital Propio	50%	Contra entrega	50%
Costo de la deuda	12%	Cobros	
Porcentaje de la deuda	50%	Plazo de cobros (días)	23
Otras variables externas			
Participación laboral	15%		
Impuesto a la renta	22%		

Anexo 15

CÁLCULO DE VAN Y TIR (INVERSIONISTA)	
Tasa de descuento (CAPM)	27,00%
Valor Actual Neto (VAN)	23.648,51
Tasa Interna de Retorno (TIR)	55,86%
Beneficio / Costo (B/C)	2,12

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	(1.794,85)	23.648,51	35.788,24
TIR	24%	56%	67%

Anexo 16

Año	Flujo descontado	Flujo Acumulado
0	(21.182,70)	
1	2.586,50	(18.596,20)
2	4.461,24	(14.134,96)
3	8.243,34	(5.891,62)
4	12.780,86	6.889,24
5	16.759,27	23.648,51
Interpolación	TIEMPO	
	Años	Meses
3,46	3,00	6

Anexo 17

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
UTILIDAD NETA		\$ 4.593,45	\$ 8.504,13	\$ 18.194,10	\$ 28.206,23	\$ 39.384,17
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 7.112,40	\$ 7.112,40	\$ 7.112,40	\$ 5.042,50	\$ 5.042,50
INVERSIONES						
Activos tangibles e intangibles	\$ (34.094,70)					
Valor de rescate						\$ 2.672,50
Inversión de capital de trabajo	\$ (8.270,71)					
Recuperación capital de trabajo						\$ 8.270,71
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (42.365,41)	\$ 11.705,85	\$ 15.616,53	\$ 25.306,50	\$ 33.248,73	\$ 55.369,88
Préstamos						
Crédito	\$ 21.182,70					
Pagos						
Amortización del capital	\$ -	\$ (6.248,52)	\$ (7.028,45)	\$ (7.905,73)	\$ -	\$ -
Pago de intereses		\$ (2.172,47)	\$ (1.392,54)	\$ (515,26)	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (21.182,70)	\$ 3.284,86	\$ 7.195,54	\$ 16.885,51	\$ 33.248,73	\$ 55.369,88

Anexo 18

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 3.510,81	\$ 6.357,16	\$ 7.488,16	\$ 8.619,16	\$ 9.750,16	\$ 10.881,16	\$ 11.310,00	\$ 11.310,00	\$ 11.310,00	\$ 11.310,00	\$ 9.905,68	\$ 8.345,84
Costos	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25
Sueldos y beneficios personal operativo	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25	\$ 3.274,25
Utilidad Bruta	\$ 236,56	\$ 3.082,91	\$ 4.213,91	\$ 5.344,91	\$ 6.475,91	\$ 7.606,91	\$ 8.035,75	\$ 8.035,75	\$ 8.035,75	\$ 8.035,75	\$ 6.631,43	\$ 5.071,59
Gastos Administrativos	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86	\$ 4.784,86
Sueldos y beneficios personal administrativo y ventas	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16	\$ 3.542,16
Suministros de oficina	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Servicios básicos	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Contador	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Internet	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Depreciaciones	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03	\$ 492,03
Amortizaciones	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67	\$ 100,67
Gastos de Ventas	\$ 559,53	\$ 354,77	\$ 400,01	\$ 695,25	\$ 490,49	\$ 535,73	\$ 785,73	\$ 535,73	\$ 535,73	\$ 535,73	\$ 695,25	\$ 400,01
Publicidad Revistas	\$ 250,00			\$ 250,00			\$ 250,00				\$ 250,00	
Promocion web	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Gastos de representación (2%)	\$ 113,10	\$ 135,72	\$ 158,34	\$ 180,96	\$ 203,58	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 180,96	\$ 158,34
Comisiones de ventas (2%)	\$ 113,10	\$ 135,72	\$ 158,34	\$ 180,96	\$ 203,58	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 226,20	\$ 180,96	\$ 158,34
Total Gastos	\$ 5.344,39	\$ 5.139,63	\$ 5.184,87	\$ 5.480,11	\$ 5.275,35	\$ 5.320,59	\$ 5.570,59	\$ 5.320,59	\$ 5.320,59	\$ 5.320,59	\$ 5.480,11	\$ 5.184,87
FLUJO OPERATIVO	\$ (5.107,83)	\$ (2.056,72)	\$ (970,96)	\$ (135,20)	\$ 1.200,56	\$ 2.286,32	\$ 2.465,16	\$ 2.715,16	\$ 2.715,16	\$ 2.715,16	\$ 1.151,31	\$ (113,28)
Caja Inicial		\$ (5.107,83)	\$ (7.164,55)	\$ (8.135,51)	\$ (8.270,71)	\$ (7.070,15)	\$ (4.783,83)	\$ (2.318,67)	\$ 396,49	\$ 3.111,64	\$ 5.826,80	\$ 6.978,11
Caja Final	\$ (5.107,83)	\$ (7.164,55)	\$ (8.135,51)	\$ (8.270,71)	\$ (7.070,15)	\$ (4.783,83)	\$ (2.318,67)	\$ 396,49	\$ 3.111,64	\$ 5.826,80	\$ 6.978,11	\$ 6.864,83