



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL  
SEGURBANCA LTDA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”

Profesor Guía  
Edison Fabián Suarez

Autor  
Pablo Andrés Vega Alarcón

Año  
2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.”

---

Msc Edison Fabián Suárez Chamorro  
C.I.: 04-00713632

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Pablo Andrés Vega Alarcón  
C.I.: 1725523094

## **AGRADECIIMIENTO**

Agradezco principalmente a mi familia y amigos que estuvieron siempre conmigo durante este proceso y etapa de mi vida, que siempre me apoyaron y supieron dar palabras de fuerza y aliento.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación primero a Dios, que ha escuchado cada una de mis oraciones y ha sabido guiarme de la mejor manera. Dedico a mi abuelo Manuel Alarcón y a mi mamá Lorena Alarcón, personas claves en mi vida que siempre me han apoyado desde pequeño y que gran parte de lo que ahora soy, es gracias al amor y sabiduría de ellos.

## RESUMEN

El presente plan de mejoramiento pretende, poder analizar e identificar las principales áreas de mejora de una empresa de servicios, que se dedica a las actividades de seguridad privada en la ciudad de Quito.

Los objetivos principales del plan de mejoramiento son mejorar su estructura interna, su nivel de ventas, incrementar su rentabilidad, generar fuentes de trabajo y generar ingresos a largo plazo.

La seguridad privada que se ha visto actualmente en la ciudad de Quito, deja a todos sus ciudadanos con muchas dudas respecto a su eficiencia y eficacia. Si bien es cierto, existen varias compañías que se dedican a esta actividad pero los niveles de delincuencia siguen siendo muy elevados.

El plan de mejoramiento que se realizará a la empresa SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA. LTDA, tiene como meta principal poder cubrir el mercado insatisfecho, realizando un análisis interno de la empresa, frente a datos estadísticos de la industria, para elaborar las mejores estrategias de crecimiento.

Se ha determinado que el mercado objetivo para este proyecto son todas las urbanizaciones, condominios y edificios existentes en la ciudad de Quito y los valles de Cumbayá y el Valle de los Chillos. Quito es una ciudad que crece verticalmente en la construcción de edificios en un 80% y en los valles el 50% de la gente vive en urbanizaciones y condominios.

Con una inversión inicial de \$113.037,20 se ha determinado que el proyecto genera una tasa interna de retorno (TIR) del 62% y un VAN de \$324.120,41 en una proyección del año 2015 al año 2019. Así mismo genera un crecimiento real en ventas hasta del 100%.

## ABSTRACT

This improvement plan pretends to analyze and identify key areas for improvement of a service company, dedicated to private security activities in the city of Quito.

The main objectives of the improvement plan are to improve their internal structure, their sales, increase profitability, generate jobs and generate long-term income.

The security that people see nowadays in Quito, leave all its citizens with many doubts about its efficiency and effectiveness.

While it is true, there are several companies that are engage in this activity but crime levels remain very high.

The improvement plan to be held at the company SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA. LTDA, it has as its main goal to cover the unsatisfied market, doing an internal analysis of the company, compared to statistics from the industry, in order to develop the best strategies for growth.

It has been determined that the target market for this project are all developments, condominiums and existing buildings in the city of Quito and the valleys of Cumbaya and Valle de los Chillos. Quito is a city that grows vertically in the construction of buildings by 80%, and in the valleys 50% of people live in housing developments and condominiums.

With an initial investment of \$ 113,037.20 it has been determined that the project generates an internal rate of return (IRR) of 62% and a NPV of \$ 324,120.41 in a projection of 2015 to 2019. It also generates real growth in sales up to 100%.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos.....	1
2. EMPRESA Y ENTORNO .....	3
2.1 ORGANIZACIÓN .....	3
2.1.1 Misión.....	3
2.1.2 Visión .....	4
2.1.3 Objetivos actuales Segurbanc .....	4
2.2 ANÁLISIS INTERNO .....	5
2.2.1 Situación general de la empresa.....	5
2.2.2 Cadena de Valor .....	45
2.3 ANÁLISIS EXTERNO .....	49
2.3.1 Industria .....	49
2.3.2 PESTEL .....	71
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	93
3.1 Análisis de la matriz FODA .....	93
3.2 Matriz EFI .....	98
3.3 Matriz EFE.....	100
3.4 Planteamiento de Objetivos .....	102
3.4.1 Objetivos a Largo Plazo.....	102
3.4.2 Objetivos a Mediano Plazo .....	102
3.4.3 Objetivos a Corto Plazo .....	102
3.5 Definición de las áreas a ser intervenidas.....	103
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....	106
4.1 Propuesta de Cambio.....	106
4.1.1 Planteamiento de las estrategias .....	106
4.1.2 Propuesta de Implementación .....	107
4.1.3 Cronograma de Implementación.....	112

4.2 Evaluación Financiera .....	116
4.2.1 Costos Involucrados.....	116
4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental.....	119
4.2.3 Evaluación Financiera del Proyecto .....	123
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>125</b>
5.1 Conclusiones .....	125
5.2 Recomendaciones.....	126
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CIA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública en la Notaria Sexta del Cantón Quito, el 17 de Enero de 2001, aprobada por Resolución de la Superintendencia de Compañías No. 1402 el 20 de Marzo de 2001, y registrada e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 5 de abril de 2001.

La empresa se dedica a la realización de actividades de vigilancia y seguridad para la prestación de servicios de prevención de delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales jurídicas y bienes.

Dentro del área administrativa la empresa desde su creación en el año 2001 ha tenido tres gerentes generales. El gerente general actual es el Señor Edwin Molina, quien ejerce esta función desde el año 2006 hasta la actualidad.

Para los demás cargos administrativos solo se conocen con certeza los de la actualidad. Siendo los accionistas principales la Sra. Janeth Guerrón Jaramillo y la Sra. Fanny Rodríguez.

Como asistente legal se encuentra la Sra. Elizabeth Rodríguez.

### **1.2 Objetivos**

#### **Objetivo General:**

- Identificar las principales áreas de mejora de la empresa, para poder crear estrategias de crecimiento que proyecten su rentabilidad a largo plazo.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar la industria a la cual pertenece la empresa.
- Identificar las áreas internas para ser intervenidas.
- Plantear estrategias de crecimiento.
- Elaborar un plan financiero a corto, mediano y largo plazo.
- Implementar el plan de mejora.

## **2. EMPRESA Y ENTORNO**

### **2.1 ORGANIZACIÓN**

#### **2.1.1 Misión**

Proporcionar a nuestros clientes el mejor servicio en seguridad y vigilancia.

Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la compañía.

Analizando la misión actual de la empresa podemos observar que existen varias falencias en cuanto a los elementos que debe tener una misión.

Según el Libro “Conceptos de Administración Estratégica” de David, la misión debe contener ciertos elementos:

- Quiénes son los clientes: No lo menciona.
- Producto o servicio: Si lo menciona, aunque sin mucho detalle.
- Mercados en donde compite la empresa: No lo menciona.
- Tecnología: No lo menciona.
- Interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: No lo menciona.
- Filosofía, valores, creencias: No lo menciona.
- Concepto propio / ventaja competitiva: No lo menciona.
- Preocupación por la imagen pública: No lo menciona.
- Interés en los empleados: Si lo menciona.

Es decir cumple con 2 elementos de 9 que debe tener la elaboración de una misión.

(David, 2003)

### **2.1.2 Visión**

Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Recursos Humanos.

Analizando a simple vista podemos ver que esto no es una visión bien estructurada para una empresa. No cumple con ninguno de los siguientes elementos:

- Medible: no existe ningún porcentaje o número de lo que la empresa aspira llegar.
- Atractiva: No refleja ninguna aspiración o expectativas empresariales.
- Posible: No posee ningún objetivo real y alcanzable.
- Estratégica: No menciona ningún punto con la misión.
- Entendible: No posee claridad ni precisión. Debe ser entendible para empleados como para los clientes.
- Inspiradora: No provoca un efecto positivo en las personas.

La visión actual de la empresa esta errónea en su totalidad y tampoco tiene un horizonte de tiempo.

(David, 2003)

### **2.1.3 Objetivos actuales Segurbanc**

Los objetivos actuales de la empresa son:

- Ser la mejor empresa de Seguridad en el Ecuador.
- Ofrecer los mejores servicios de seguridad.
- Tener los mejores equipos de seguridad.

Como podemos observar los objetivos actuales de la organización no se encuentran bien estructurados.

Según la estructura S.M.A.R.T, los objetivos deben cumplir con cinco parámetros principales que son: Ser específicos, medibles, alcanzables, orientado a resultados y una fecha límite de ejecución.

Los objetivos actuales se podría decir que cumplen con la de ser un poco específicos, pero no cumplen con ninguna de las otras características.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1 Situación general de la empresa**

#### **2.3.4.1 Administración y Recursos Humanos**

Dentro de la administración y Recursos Humanos para Segurbanc Cia Ltda, podemos mencionar a los empleados y accionistas que actualmente se encuentran legalmente registrados y operando en la empresa.

Área administrativa:

- Gerente general actual es el Señor Edwin Molina.
- Asistente legal se encuentra la Sra. Elizabeth Rodríguez.

Accionistas:

- Sra. Janeth Guerrón Jaramillo
- Sra. Fanny Rodríguez.

Área Operativa

- Guardias
- Supervisores

### 2.2.1.1.1 Base legal de Segurbanc

La empresa de seguridad Segurbanc se encuentra establecida legalmente en la Superintendencia de Compañías. Seguido a esto posee todo un proceso que la empresa realizó para que funcione de manera correcta.

- **Fuerzas Armadas y Policía Nacional.-** Ley que le permite a la empresa la importación, exportación, tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios.
- **Bomberos y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.-** Permisos y Ordenanzas.
- **SRI.-** Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno que obliga a la empresa a llevar una correcta contabilidad, comprobantes de ventas y de retención autorizados.
- **Ministerio de Trabajo.-** Código de trabajo.
- **IESS.-** Seguro a empleados.
- **Mandato No 8.-** Derecho al trabajo sin tercerización.
- 

### 2.2.1.1.2 Recurso Humano

El personal de la empresa Segurbanc dentro del área administrativa ha sido mínimo durante los últimos 2 años.

Dentro del área administrativa las tareas han sido mal repartidas. El gerente general, el señor Edwin Molina ha sido el responsable de realizar todas las tareas financieras y operativas.

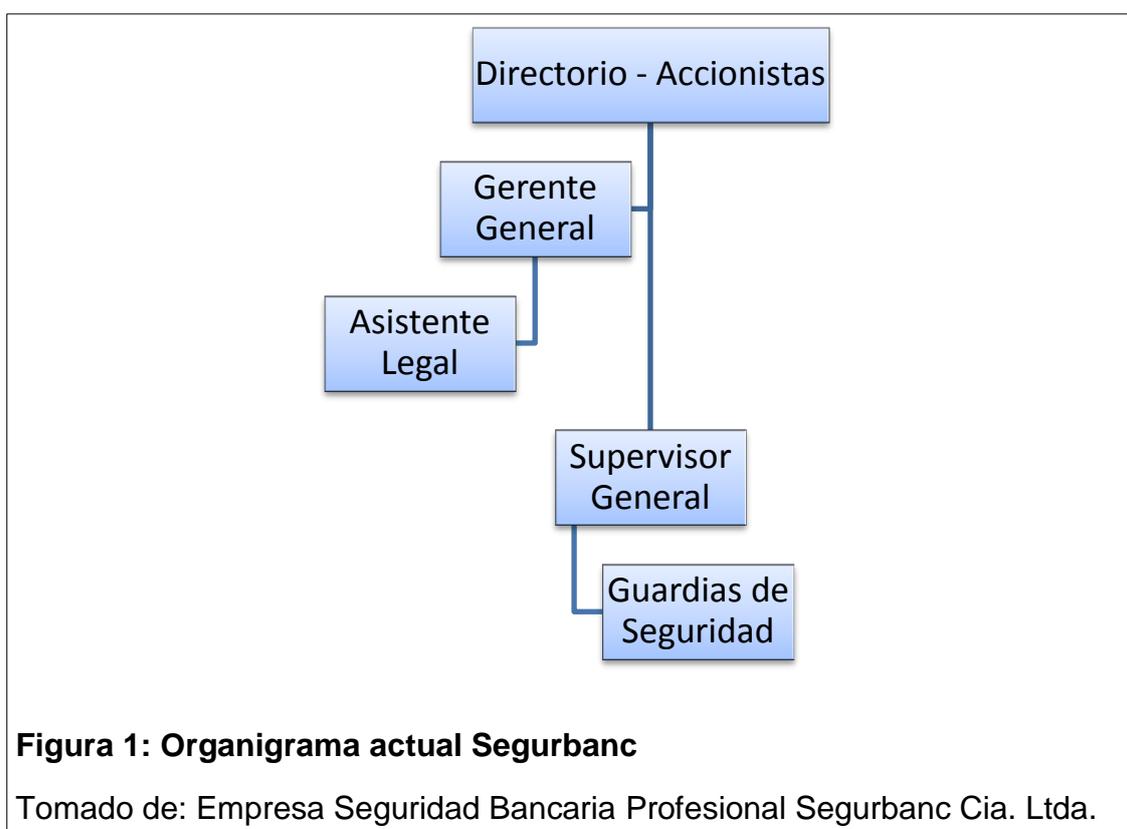
Los accionistas principales de la empresa son quienes realizan tareas comerciales, marketing, cartera de clientes y publicidad de una manera básica y sencilla.

Existe una persona que brinda el soporte necesario a toda la parte legal de la empresa.

Para la fuerza laboral en seguridad, se encuentran dos supervisores generales para los puntos de vigilancia, quienes son los encargados de verificar el cumplimiento de las tareas y horarios de los guardias.

Finalmente, se cuenta con quince guardias para abastecer a los clientes actuales.

Con esta breve descripción del personal que posee la empresa, podríamos resumir en el siguiente organigrama:



El organigrama actual de la empresa, actualmente es muy pequeño ya que no posee gran número de empleados, ni existe una división formal de departamentos internos. Actualmente todo se maneja de una manera muy básica. Posee una estructura jerárquica. Los accionistas son quienes toman las decisiones, la gerencia general con el apoyo del asistente legal son quienes manejan la empresa y luego viene la fuerza de trabajo que son los supervisores generales, con los guardias de seguridad.

Debido al tipo de servicio que ofrece la empresa, esta estructura es la idónea para que la empresa pueda operar de manera correcta. Se necesita obligatoriamente una estructura jerárquica ya que las actividades se encuentran designadas para que los empleados cumplan con las actividades que sus superiores deleguen.

### Funciones de trabajo:

**Tabla 1: Funciones de Trabajo Segurbanc**

Cargo	Número	Funciones Principales
Directorio-Accionistas	2	Encargados actualmente de la cartera de clientes.
		Publicidad de la empresa por medios básicos.
		Realizan actividades comerciales durante su tiempo libre.
		Responsables de la gestión bancaria para el crédito.
Gerente General	1	<b>Área Comercial:</b>
		Apertura de nuevos clientes
		Seguimiento a los clientes actuales
		Cálculo de las cotizaciones
		Cierre de negociaciones
		<b>Área Financiera:</b>
		Control de gastos
		Control de las acciones
		Control, gestión y pago de créditos o préstamos
		Análisis de inversiones
		<b>Área Contable:</b>
		Pagos a proveedores
		Facturación y cobranza a los clientes
		<b>Área de Recursos Humanos:</b>
		Realiza todo el proceso de selección de los empleados. La entrevista, el reclutamiento, contratación.
Elabora el rol de pagos de los empleados mensualmente.		
Realiza los cheques para el pago de sueldos a los empleados		
<b>Área Operativa:</b>		
Elaboración de los horarios de los puntos de seguridad semanalmente		
Logística de los cambios de turno		
Asistente Legal	1	Realiza todas las actividades legales de la empresa.
		Encargada de mantener a la empresa al día con el Servicio de Rentas Internas (SRI)
		Análisis y control de la vigencia de los permisos de funcionamiento.
Supervisor General	2	Encargado del control y cumplimiento del trabajo de los guardias.
		Turnos rotativos de 12 horas para cada supervisor.
		Rondas constantes por los puntos de seguridad.
		Encargados de notificar y llevar un reporte diario del cumplimiento de los guardias al gerente general.
Guardias de Seguridad	15	Encargados de la vigilancia y seguridad de los clientes actuales.
		Turnos rotativos de 12 horas para cada guardia.
		Para el turno de 24 horas, 3 guardias con turnos de 8 horas.
		Responsables de realizar rondas por el sector, conjunto residencial, edificio o en donde fuere su lugar de trabajo para garantizar la seguridad.

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

### 2.2.1.1.3 Sueldos

Los sueldos de la empresa no han sido pagados a sus empleados acorde a lo establecido en sus contratos. Han existido retrasos en las fechas de sus pagos, ya que la empresa no genera una rentabilidad estable.

En cuanto al área administrativa los sueldos actualmente oscilan entre los \$500 a \$700 dependiendo el cargo. Al ser una empresa familiar han existido casos que el gerente general y la asistente legal han dejado de percibir sus sueldos para poder cubrir con los gastos de la empresa. La decisión de no percibir los sueldos ha sido tomada de manera personal por parte de las personas antes mencionadas.

Dentro de los accionistas existe un problema, ya que solicitan préstamos o adelantos de las utilidades por cantidades de \$1000, perjudicando la estabilidad de la empresa y sus finanzas. Esto ha sucedido desde el año 2012 en seis ocasiones.

En la fuerza laboral de campo, los guardias perciben un sueldo actualmente entre los \$390 hasta los \$430 dependiendo el número de turnos de trabajo.

A continuación se detalla un cuadro histórico de los sueldos percibidos en la empresa Segurbanc versus el promedio de los salarios básicos en el Ecuador.

**Tabla 2: Histórico Sueldos Básicos Ecuador 2011-2015**

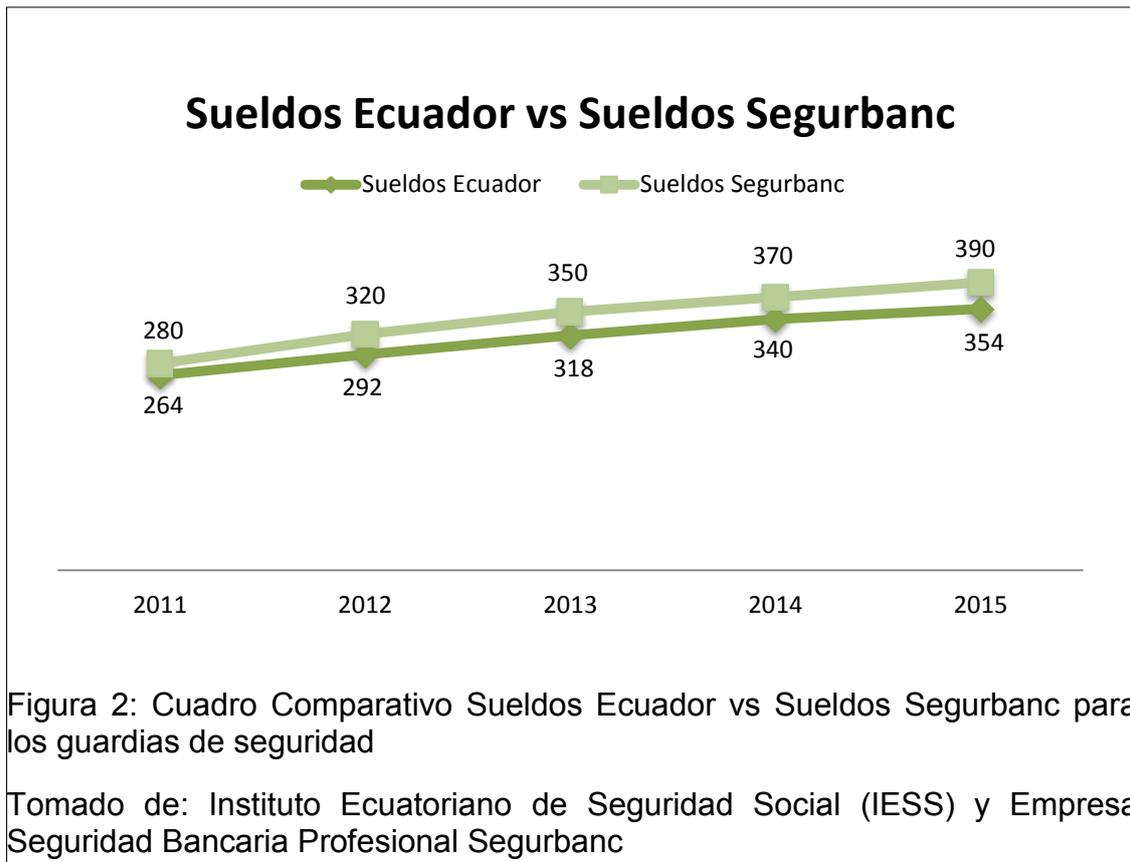
<b>Salarios Básicos Ecuador</b>	<b>\$</b>	<b>% IESS</b>	<b>\$ IESS</b>	<b>Neto \$</b>
<b>2011</b>	264	9,35%	24,68	239,32
<b>2012</b>	292	9,35%	27,30	264,70
<b>2013</b>	318	9,35%	29,73	288,27
<b>2014</b>	340	9,45%	32,13	307,87
<b>2015</b>	354	9,45%	33,45	320,55

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Tabla 3: Histórico Sueldos Segurbanc 2011-2015

<b>Salarios SEGURBANC</b>	<b>\$</b>	<b>% IESS</b>	<b>\$ IESS</b>	<b>Neto \$</b>
<b>Gerente General</b>				
2011	700	9,35%	46,75	453,25
2012	800	9,35%	51,43	498,58
2013	800	9,35%	51,43	498,58
2014	850	9,45%	56,70	543,30
2015	900	9,45%	66,15	633,85
<b>Asistente Legal</b>				
2011	400	9,35%	37,40	362,60
2012	450	9,35%	42,08	407,93
2013	450	9,35%	42,08	407,93
2014	500	9,45%	47,25	452,75
2015	550	9,45%	51,98	498,03
<b>Supervisores</b>				
2011	320	9,35%	29,92	290,08
2012	340	9,35%	31,79	308,21
2013	380	9,35%	35,53	344,47
2014	400	9,45%	37,80	362,20
2015	430	9,45%	40,64	389,37
<b>Guardias de Seguridad</b>				
2011	280	9,35%	26,18	253,82
2012	320	9,35%	29,92	290,08
2013	350	9,35%	32,73	317,28
2014	370	9,45%	34,97	335,04
2015	390	9,45%	36,86	353,15

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.



Al analizar el cuadro histórico de los sueldos, se puede observar que Segurbanc dentro de la parte administrativa ofrece sueldos por debajo del mercado. El gerente general y la asistente legal no perciben un salario acorde a todo el trabajo que realizan.

Por otro lado, dentro de los supervisores y los guardias de seguridad, el promedio de sueldos está sobre el mercado. Habitualmente a los guardias se les paga solo el salario básico. Segurbanc siempre se ha mantenido en la política de poder ofrecer sueldos superiores al salario básico. Esto es una fortaleza para la empresa ya que los empleados perciben un mejor salario, pero a su vez es una amenaza ya que la empresa no se encuentra en condiciones de poder costear sueldos más altos.

El costo de la empresa actual para este año 2015 para el pago de los sueldos anuales es aproximadamente de \$88.500 sin contar décimos y otros beneficios que por ley gozan los empleados.

#### **2.2.1.1.4 Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. (Rodríguez, 2008) En cuanto al proceso de reclutamiento la empresa tiene una gran falla ya que no posee un método eficaz de selección. El proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal es muy sencillo y sin posibilidad a determinar si el empleado es realmente el perfil deseado.

El proceso que se implementa actualmente es:

- Publicación de la posición requerida en comercios.
- Programación de entrevistas para una fecha determinada.
- Entrevista de los aspirantes en la oficina de la empresa con el Gerente General y la asistente legal.
- Análisis de las entrevistas y curriculum vitae de cada aspirante.
- Selección de los mejores perfiles.
- Contacto con los aspirantes que consiguieron el empleo.
- Inicio de sus actividades.

La empresa no posee los ingresos necesarios para contratar a una persona especializada en recursos humanos que garantice una mejor calidad del personal.

Para el reclutamiento del área administrativa, la empresa trata de evitar la contratación de nuevo personal ya que la empresa no podría cubrir con un salario de uno o varios profesionales.

#### **2.2.1.1.5 Despido**

Es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado.

(Ministerio de Empleo y Seguridad Social , 2014)

Dentro de la empresa el porcentaje de despidos dentro de la parte operativa de la empresa es alta. El nivel de despidos dentro de los supervisores generales y sobre todo en los guardias de seguridad es alto, debido al incumplimiento de tareas. Existen al menos de 1 a 5 guardias que mensualmente hay se despiden y que nuevamente se debe contratar. Los despidos son realizados de manera totalmente legal, según lo establecido por el IESS y el Ministerio de Trabajo.

#### **2.2.1.1.6 Orientación y Capacitación del Personal**

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. (Blake, 1997)

La capacitación al personal administrativo es nula, ya que todas las personas involucradas en estas áreas han realizado sus tareas de manera sencilla y sin soporte. No poseen ninguna clase de procesos a seguir.

La capacitación al personal de campo es sumamente básica y operativa. Se dedica en su mayoría a la explicación de sus tareas a realizar. No se preocupan en nada en cuanto al crecimiento personal de los guardias. En cuanto al crecimiento laboral existen varias limitaciones ya que no existe una proyección real a ascensos.

La empresa no realiza ningún tipo de integración o programas de liderazgo para fortalecer y empoderar a sus empleados.

Existe por parte del gobierno el “Programa Nacional de Capacitación y Certificación de Guardias de Seguridad (GYPASEC)”, donde la Policía Nacional se encarga de capacitar y entrenar a los guardias privados para garantizar su buen funcionamiento en la ciudadanía.

Desafortunadamente, la empresa no brinda a sus empleados el tiempo necesario de poder asistir a estas capacitaciones.

(Ministerio Coordinador de Seguridad, 2015)

#### **2.2.1.1.7 Bonificaciones y Compensaciones**

Una bonificación o compensación es un pago que se concede a los trabajadores como consecuencia de circunstancias especiales y/o buen desempeño laboral.

La empresa debido a su situación actual, no brinda ningún tipo de bonificación o compensación extra a algún empleado. Solamente cumple con el pago de los sueldos.

La empresa no posee una rentabilidad para poder brindar este tipo de incentivos y/o ayuda a sus empleados para casos especiales.

(Eco Finanzas, 2015)

#### **2.2.1.1.8 Beneficios Sociales**

Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo.

(Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

La empresa Segurbanc en cuanto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se maneja de manera correcta. Todo nuevo empleado que ingrese a la empresa es afiliado de manera inmediata.

Esta es una de las fortalezas más grandes que posee la empresa, ya que dentro del marco legal de contratación a empleados lo cumple a cabalidad.

Este proceso lo realiza directamente el Gerente General de la empresa con el soporte de su asistente legal.

El proceso de afiliación que realizan es:

- Una vez contactados los nuevos empleados, se procede a firmar el contrato laboral.
- Dentro del sistema del IESS, la empresa procede a realizar la nueva entrada para los nuevos empleados.
- Se necesita información básica del empleado.
- Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación.
- Ingreso de la información del empleado y del empleador.
- Registro en el sistema del IESS
- Espera de la aprobación por parte del sistema.

La empresa no cuenta con ningún otro tipo de seguro privado para los empleados que no sea el del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#### **2.2.1.1.9 Desarrollo Profesional**

El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

Segurbanc, al no invertir en capacitaciones, cursos y demás eventos que ayudan a los empleados a superarse, no brinda un desarrollo profesional eficaz. Quienes trabajan en la empresa actualmente, es porque necesitan el ingreso económico, pero no existe una proyección de crecimiento y de desarrollo.

(Gestiopolis, 2015)

### **2.3.4.3 Marketing y Ventas**

#### **2.2.1.1.10 Marketing**

La empresa Segurbanc no posee un departamento especializado en Marketing dentro de la empresa.

No existe personal que se dedique a la planificación estratégica, análisis de mercado, innovación de sus productos y servicios, la oferta y demanda a clientes y proveedores.

Actualmente la empresa maneja una estrategia de enfoque combinada con diferenciación, ya que su precio de venta al público se encuentra por debajo del mercado. La empresa ha tenido que bajar sus precios, caso contrario no sería competitivo en el mercado. Esta estrategia ha logrado fidelizar a los clientes actuales. Si bien es cierto, la empresa no cuenta con un número grande de clientes, pero los que existen son clientes que trabajan con Segurbanc durante varios años.

Las 4P's es una herramienta fundamental para analizar el proceso de marketing de una empresa.

La mezcla de la mercadotecnia son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercadeo. (Philip Kotler, 2003)

Dentro del análisis actual de las variables principales de marketing tenemos:

a) Producto/Servicio

- Servicio de Vigilancia: La empresa cuenta con guardias equipados y armados. Existe supervisión de 12 y 24 horas. Opera actualmente en el

mercado industrial, residencial y bancos. Se lo realiza de la siguiente manera:

- Reunión semanal para definir el calendario de trabajo de los guardias de seguridad.
- Turnos por cada guardia de 2 días, 2 noches, y 2 días de descanso.
- Rondas por parte de los supervisores durante todo el día para controlar el trabajo de los guardias. Dos motorizados con turnos de 12 horas cada uno.
- Rotación de los guardias a otros puntos de seguridad para que puedan cambiar de ambiente.
- Custodia de Valores: Realiza custodia de bienes y valores de montos limitados. La empresa no cuenta con los vehículos y la seguridad necesaria para brindar este servicio en excelencia.
- Guardaespaldas: Cuenta con personal para prestar los servicios de protección personal. Cuentan con equipos de comunicación, chalecos antibalas, armas, entre otros.
- Cámaras de vigilancia: Cuenta con instalación de puntos de seguridad mediante cámaras. La tecnología es antigua.
  - Las cámaras, el monitoreo y la comunicación por radio es proveída por la empresa Racercom.

### *Branding*

El branding actual de la empresa se lo podría definir como básico. La empresa no cuenta con un desarrollo constante en la que busque innovar su identidad empresarial e imagen.

Su nombre corporativo “Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda”, primero es un nombre demasiado largo para que la gente lo pueda recordar. Así mismo no es un nombre atractivo.

Segundo, su logotipo no expresa su giro de negocio. Es un logotipo usado desde hace varios años, y no maneja un significado en base a sus servicios. Es simplemente un logo inventado.



Figura 3. Logotipo

Los colores del logotipo no fueron seleccionados en base a un significado en especial, solo fue escogido por gusto de los primero dueños/accionistas.

Es decir el branding actual de la empresa carece de carácter y personalidad. No poseen una diferenciación con el resto de empresas, ni genera un impacto visual y/o mental en los consumidores.

### Matriz BCG

La Matriz BCG nos permite determinar que producto/servicio son los que actualmente sostienen a la empresa, cuáles potencian sus ventas, y cuáles no están generando ningún ingreso.

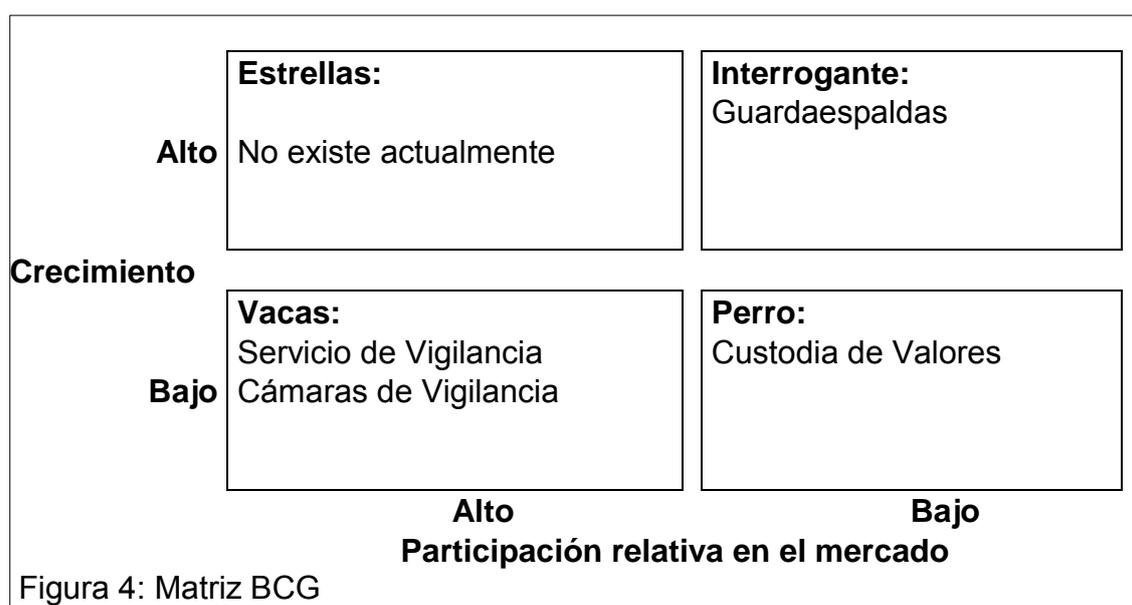


Figura 4: Matriz BCG

Estrella: Actualmente la empresa no posee un servicio estrella, que haya sido lanzado al mercado y que esté generando un ingreso potencial en ventas.

Interrogante: Los guardaespaldas generan un ingreso extra a la empresa, pero no es algo relevante. Lo recomendable sería analizar y reestructurar su estrategia y definir si se lo puede convertir en un producto estrella o en perro.

Vacas: El servicio de vigilancia, junto con las cámaras de seguridad son los productos que sostienen las ventas de las empresas. Tiene un bajo crecimiento pero alta participación en el mercado.

Perro: La custodia de valores es un servicio que se lo oferta, pero no se lo aplica. La empresa no cuenta con ningún cliente que contrate este servicio. No genera ni ventas, ni crecimiento. La mejor recomendación sería eliminar este servicio.

#### b) Precio

Los puntos de seguridad al momento de ser contratados son evaluados en los siguientes parámetros:

- Puntos de seguridad de 12 y 24 horas
- Número de puntos de seguridad que requiera el cliente
- Números de cámaras

Una vez evaluados estos parámetros se realiza una cotización al cliente, para ver si es aceptado.

Los puntos de seguridad al precio de venta estandarizados oscilan desde los \$1600 a \$2800 sin incluir el IVA dependiendo las necesidades y requerimientos del cliente.

**Tabla 4: Horarios Puntos de Seguridad**

Precios				TOTAL
<b>12 HORA DIURNAS</b>	Horario de 08:00 a 20:00	1 persona	2 cámaras	1600,00 USD
<b>12 HORAS NOCTURNAS</b>	Horario de 20:00 a 08:00	1 persona	2 cámaras	1600,00 USD
<b>24 HORAS</b>	Horario completo	3 personas	2 cámaras	2800,00 USD

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

## Costos y Ganancia de los servicios

Para determinar el costo de los servicios que sostienen a la empresa que son el servicio de vigilancia y de cámaras de seguridad se deben estimar:

- Sueldos parte operativa: guardias y supervisores.
- Sueldos parte administrativa: Gerente general y asistente legal.
- Gasto insumos: equipos, gasolina, mantenimiento motos, movilización, servicios básicos, internet, etc.

El costo de cada punto de seguridad es del 65% de su precio de venta al público. Es decir, de un punto de seguridad de 12 horas su precio de venta es \$1600 y su costo sería de:

Costo Fijo unitario \$600 + Costo Variable Unitario \$440 + Margen Ganancia \$560 = \$1600

Con esto determinamos que el margen de ganancia por punto de seguridad es del 35%.

Concluyendo que al ser un servicio, el margen de ganancia es alto, pero la empresa no posee una amplia cartera de clientes.

La empresa actualmente maneja una estrategia de precios de penetración, es decir con precios inferiores al mercado. Al no tener un valor agregado y una diferenciación, la empresa ha tenido que optar por bajar sus precios para mantener a los clientes actuales y tratar de captar a nuevos clientes.

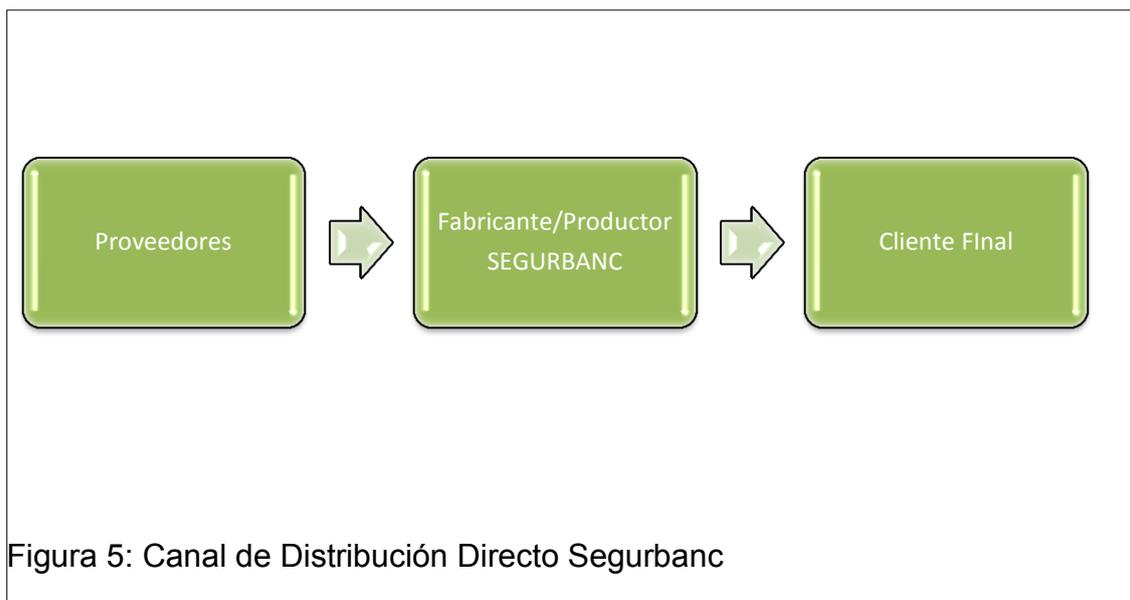
Los precios de venta que posee Segurbanc están por debajo de lo que ofrece la competencia. Los precios de venta de la competencia están entre los \$1900 a \$2800 por punto de seguridad dependiendo si son de 12 o 24 horas. La diferencia de la competencia es que su precio es más alto pero poseen mejores equipos, tecnología y mejor calidad.

c) Plaza

La empresa Segurbanc actualmente opera en la ciudad de Quito, en el sector norte de la ciudad y Cumbayá.

- Posee nueve clientes en el norte de Quito y dos en el valle de Cumbayá.
- Cuatro son empresas.
- Cuatro edificios.
- Dos conjuntos residenciales.
- Un centro comercial.

Al ser una empresa que brinda un servicio de seguridad el canal de distribución es directo. Un canal de distribución directo es aquel que no posee ningún intermediario entre el fabricante al consumidor. El fabricante es quien desempeña toda la cadena de actividades como comercialización, transporte y entrega mediante venta directa



#### d) Promoción

##### *Publicidad*

La principal forma de publicidad que usa la empresa es mediante medios convencionales como la prensa en los principales diarios de la ciudad de

Quito, aunque su publicación en medios es muy esporádica, no se la realiza constantemente.

La empresa no realiza eventos dedicados a la seguridad, ni utiliza medios como radio, televisión ni internet.

Los únicos medios que usan son los diarios y revistas. Estas publicaciones tienen un costo entre \$100 a \$200, dependiendo el tamaño y el tiempo de su publicidad.

Se busca nuevos clientes a través de referidos y personas cercanas que brinden algún contacto. La única manera de publicidad es la personalización en los uniformes de los guardias de seguridad y en sus chalecos antibalas que llevan el nombre de la empresa.

Los accionistas, gerente general y asistente legal cuentan únicamente con tarjetas de presentación y carpetas personalizadas.

La oficina no cuenta con nada de personalización de la empresa. No poseen letreros, banners o posters que brinden un toque formal y empresarial.

Los clientes que visitan la oficina no se sienten cómodos con las instalaciones y la infraestructura.

Los clientes actuales que posee la empresa, han sido conseguidos al cien por ciento por el Gerente General mediante llamadas, reuniones y contactos de sus referencias personales. Los clientes que posee Segurbanc, afortunadamente son clientes que se han permanecido a lo largo del tiempo, incluso desde el inicio de la empresa.

La falta de publicidad ha sido un factor determinante en la situación actual de la empresa ya que no existe ninguna forma de promoción de la empresa que no sea del boca a boca.

## **Relaciones Públicas**

En cuanto a las relaciones públicas, la empresa actualmente no lo desarrolla eficazmente. No existe una estrategia en la que busquen desarrollar vínculos profundos entre la empresa y el cliente. Falta mucha información que recopilar de los clientes actuales.

La empresa no cuenta actualmente con ningún auspiciante o patrocinador que les pueda representar en algún evento o feria.

## **Promoción**

La estrategia comercial principal de la empresa es la publicación de los servicios en los principales comercios y el boca a boca.

Debido a la situación de la empresa no puede ofrecer promociones como 2x1, cupones con descuento, regalos publicitarios, exposición en ferias o eventos, entre otros.

## **Ventas Directas**

La venta directa es la principal y única forma que utiliza la empresa para ofertar sus servicios, ya que siempre existe la relación persona a persona para poder cerrar los contratos.

## **MKT Directo**

El marketing directo es el más eficaz para una empresa que brinda servicios de vigilancia y seguridad privada. Este tipo de marketing es interactivo y personalizado con los clientes. La empresa con sus clientes actuales manejan una buena relación y están en constante seguimiento. Segurbanc aplica un marketing relacional con sus clientes y se preocupa de sus actuales y nuevas

necesidades de cada uno de ellos. Principalmente realizan una comunicación directa con el cliente desde el punto de venta y correos electrónicos muy básicos.

Por otro lado, a la empresa le falta mucho la inmersión en medios digitales, realizar estadísticas de sus bases de datos y recopilar mayor información para prospectar nuevos clientes.

#### 2.2.1.1.11 Clientes

La cartera de clientes con los que cuenta la empresa actualmente son:

**Tabla 5: Clientes Segurbanc Facturación 2015**

Cliente	Puntos	Horas	Facturación Mensual 2015
Morlantex S.A. (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Sinopec (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
CAR Importaciones S.A. (Quito Norte)	1	24	2.800,00 USD
Edificio Torres de Santa Lucía (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Conjunto Residencial Prados de Tanda (Cumbayá)	1	12	1.600,00 USD
Conjunto Residencial Altos de Granda Centeno (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Edificio ASPEN (Cumbayá)	1	12	1.600,00 USD
Centro Comercial Plaza Alegría (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Edificio Monte Catini (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Edificio Cumbres de España (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD
Inmoconceptos (Quito Norte)	1	12	1.600,00 USD

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

Como se puede observar, la empresa Segurbanc posee en su gran mayoría solo puntos de seguridad contratados por 12 horas. Todos los clientes actuales de Segurbanc usan el servicio de guardias de seguridad y cámaras de seguridad. No existe ningún cliente que utilice otro servicio de los que la empresa ofrece.

El mercado objetivo actual de la empresa en su mayoría es el sector inmobiliario, es decir edificios con departamentos, conjuntos residenciales y urbanizaciones que vendrían a ser un mismo segmento de mercado. Adicional, posee 3 clientes dentro de la parte industrial que son empresas dedicadas a actividades automotrices y tecnológicas.

En cuanto al mercado objetivo actual la empresa se encuentra bien encaminada. El sector inmobiliario es un sector que se sigue desarrollando en la ciudad de Quito.

Quito al ser una ciudad con poco espacio físico para su construcción, la ciudad ha optado por crecer verticalmente, es decir en la creación de más edificios con departamentos. Alrededor de toda la ciudad podemos observar claramente la gran cantidad de edificios construidos o proyectos que se están construyendo.

Según la Cámara de la Constitución de Quito, a partir del año 2010 el sector inmobiliario creció en un solo año un 10% y sigue en auge. Esto representa una gran oportunidad para Segurbanc, ya que todo proyecto inmobiliario necesita un servicio de vigilancia y seguridad.

(Revista Líderes, 2015)

Adicional, según el INEC (Instituto Nacional de estadística y censos) en la provincia de Pichincha existen 873.228 viviendas de las cuales el 56.5% son casas y el 29.4% son departamentos, y estas cifras siguen creciendo.

(INEC, 2010)

Con estas cifras determinamos que el tamaño del mercado en la Provincia de Pichincha tiene un total de 493.373 casas y 256.729 departamentos.

#### **2.2.1.1.12 Ventas**

La empresa dentro del área comercial no cuenta con un departamento establecido en su estructura organizacional.

La empresa necesita de manera urgente un equipo comercial que brindará fuerza de ventas y rentabilidad a la empresa. Actualmente las ventas de los servicios de seguridad privada son realizadas personalmente por los accionistas y el gerente general.

La estrategia comercial actual se maneja de la siguiente forma:

- Contacto con el cliente
- Coordinación de una reunión
- Propuesta de la negociación y análisis de los requerimientos del cliente
- Elaboración de la cotización
- Aprobación de la cotización
- Pre facturación
- Instalación y distribución de los puntos de seguridad
- Rediseño al calendario de los guardias
- Crédito dependiendo de la negociación
- Facturación

Las ventas son muy bajas actualmente y la empresa trata de sobrevivir al sostener las ventas de los clientes antiguos. Segurbanc cuenta solo con once clientes, lo cual no es suficiente para que el resultado del ejercicio sea positivo. Las ventas de Segurbanc para el año 2014 fueron aproximadamente de \$10.500 mensuales. Anualmente para el año 2014 cerró su período con un total de \$123.370. (Superintendencia de Compañías, 2014)

Los mismos accionistas y el gerente general quienes son los encargados de cerrar los contratos, no cuentan con una verdadera formación en cuanto al área comercial. Desconocen de estrategias en cuanto a cierres, fluidez y poder de negociación.

**Tabla 6: Histórico de Ventas**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>
<b>2012</b>	\$ 70.860,00
<b>2013</b>	\$ 100.196,98
<b>2014</b>	\$ 123.370,00
<b>2015</b>	\$ 150.511,40

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Las ventas año a año han ido incrementando, lo cual es positivo. El problema es que los costos también han ido aumentando lo que hace que la empresa no genere estabilidad.

La tendencia es creciente y positiva. En los últimos 4 años la empresa ha generado un crecimiento del 29% en el año 2012 y de un 18% en el año 2013 y 2014.

#### **2.3.4.4 Finanzas y Contabilidad**

##### **Finanzas**

En cuanto a las finanzas de la empresa Segurbanc se ha realizado un análisis de los balances de los años 2012, 2013 y 2014.

Los balances de los años 2012 y 2013 han resultado en pérdida. Para el año 2014 la empresa se ha vuelto a recuperar un poco generando una pequeña utilidad.

La falta de clientes y fuerza comercial para la empresa ha hecho que la organización luche por sobrevivir en el mercado, ya que no ha generado nada

de utilidad para los accionistas e incluso el personal contratado también se ha visto varias veces afectado en sus sueldos e ingresos.

Para poder entender de una mejor manera las cifras de sus balances se ha procedido a sintetizar los balances generales para poder analizar la situación actual de la empresa.

**Tabla 7: Balance General Año 2014**

<b>Expediente</b>		<b>90731</b>
<b>Año</b>		<b>2014</b>
<b>Balance</b>		
<b>Cuenta</b>	<b>Nombre</b>	<b>Valor</b>
311	Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 2.492,68
316	Cuentas y doc por cobrar corrientes	\$ 7.879,97
320	Otras cuentas por cobrar	\$ 2.195,00
325	Inventario de materia prima	\$ 576,00
345	Total activos corrientes	\$ 13.143,65
353	Muebles y enseres	\$ 4.247,00
354	Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 17.006,52
360	Depreciación acumulada planta, maquinaria y equipo	-\$ 2.085,27
498	Total activos no corrientes	\$ 19.168,25
499	Total del activo	\$ 32.311,90
513	Cuentas por pagar a proveedores	\$ 2.286,91
521	Otras cuentas por pagar corrientes	\$ 20.496,69
539	Total pasivos corrientes	\$ 23.610,19
611	Aporte de socios o accionistas para futura capitalización	\$ 28.506,46
652	Pérdida acumulada en ejercicios anteriores	-\$ 34.488,73
661	Utilidad del ejercicio	\$ 4.683,98
698	Total patrimonio neto	\$ 8.701,71
699	Total pasivo y patrimonio	\$ 32.311,90
6011	Ventas netas gravadas con tarifa 12 %	\$ 123.370,00
7132	Gastos sueldos y salarios y demás remuneraciones (IESS)	\$ 66.238,36
7142	Gastos beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones (IESS)	\$ 12.174,83
7162	Gastos Honorarios y Dietas	\$ 5.114,60

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Tabla 8: Balance General Año 2013

Expediente		90731
Año		2013
Balance		
Cuenta	Nombre	Valor
1	Activo	\$ 38.198,54
101	Activo Corriente	\$ 19.030,29
102	Activo No Corriente	\$ 19.168,25
2	Pasivo	\$ 67.490,29
201	Pasivo Corriente	\$ 26.781,46
202	Pasivo No Corriente	\$ 40.708,83
3	Patrimonio Neto	-\$ 29.291,75
301	Capital	\$ 10.000,00
304	Reservas	\$ 0,00
305	Otros Resultados Integrales	\$ 0,00
306	Resultados Acumulados	-\$ 34.488,73
307	Resultados del Ejercicio	-\$ 4.803,02
41	Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 87.011,67
4101	Venta de Bienes	\$ 87.011,67
4106	Intereses	\$ 0,00
42	Ganancia Bruta (Subtotal a 41-51)	-\$ 5.833,76
43	Otros Ingresos	\$ 22.610,00
51	Costos de Ventas y Producción	\$ 92.845,43
52	Gastos	\$ 21.579,26

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Tabla 9: Balance General Año 2012

Expediente		90731
Año		2012
Balance		
Cuenta	Nombre	Valor
1	Activo	\$ 24.259,49
101	Activo Corriente	\$ 7.893,12
102	Activo No Corriente	\$ 16.366,37
2	Pasivo	\$ 48.748,22
201	Pasivo Corriente	\$ 20.645,63
202	Pasivo No Corriente	\$ 28.102,59
3	Patrimonio Neto	-\$ 24.488,73
301	Capital	\$ 10.000,00
304	Reservas	\$ 0,00
305	Otros Resultados Integrales	\$ 0,00

<b>306</b>	Resultados Acumulados	-\$ 10.765,55
<b>307</b>	Resultados del Ejercicio	-\$ 23.723,18
<b>41</b>	Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 73.198,56
<b>4101</b>	Venta de Bienes	\$ 73.198,56
<b>4106</b>	Intereses	\$ 0,00
<b>42</b>	Ganancia Bruta (Subtotal a 41-51)	-\$ 16.358,88
<b>43</b>	Otros Ingresos	\$ 16.746,67
<b>51</b>	Costos de Ventas y Producción	\$ 89.557,44
<b>52</b>	Gastos	\$ 24.110,97

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

Después de analizar y sintetizar los balances generales de la empresa se puede concluir que la empresa requiere una fuerte inyección de capital, para poder reestructurar todas sus áreas y para que la empresa empiece a generar utilidad.

En el año 2012 se puede observar que existió una considerable pérdida de -\$ 23.723,18. En este año fue donde se realizó el cambio a los nuevos accionistas quienes intentaron salvar a la empresa. El año 2012 fue el que registró la mayor pérdida en toda la historia de Segurbanc desde el año 2001 de su creación.

Seguido a esto para el año 2013, los actuales accionistas y directivos han luchado para que la situación de la empresa mejore. La empresa al final del año registró también pérdida. La pérdida fue mucho menor a la del año anterior.

Para el año 2014, la empresa logró recuperarse un poco generando al final del año una utilidad de \$ 4.683,98. Es una utilidad pequeña para la empresa, pero ya no registró una pérdida.

Los accionistas actuales pretenden sacar adelante a la empresa ya que su trayectoria dentro del mercado ha sido importante, pero debido a una mala gestión la empresa estuvo en riesgo de desaparecer. Los accionistas están dispuestos a invertir en la empresa una suma alrededor de ochenta mil dólares entre el año 2015 al 2016. El préstamo que se realizará se encuentra en

trámite en la actualidad. Una vez aceptado el préstamo, los accionistas están dispuestos a rediseñar varias áreas de la empresa y ver en el proceso si fuera necesario invertir una mayor cantidad.

**Tabla 10: Cuadro comparativos de los balances generales de Segurbanc 2012, 2013**

Año		2013	2012
Cuenta	Nombre	Valor	Valor
1	Activo	\$ 38.198,54	\$ 24.259,49
101	Activo Corriente	\$ 19.030,29	\$ 7.893,12
102	Activo No Corriente	\$ 19.168,25	\$ 16.366,37
2	Pasivo	\$ 67.490,29	\$ 48.748,22
201	Pasivo Corriente	\$ 26.781,46	\$ 20.645,63
202	Pasivo No Corriente	\$ 40.708,83	\$ 28.102,59
3	Patrimonio Neto	-\$ 29.291,75	-\$ 24.488,73
301	Capital	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
304	Reservas	\$ 0,00	\$ 0,00
305	Otros Resultados Integrales	\$ 0,00	\$ 0,00
306	Resultados Acumulados	-\$ 34.488,73	-\$ 10.765,55
307	Resultados del Ejercicio	-\$ 4.803,02	-\$ 23.723,18
41	Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 87.011,67	\$ 73.198,56
4101	Venta de Bienes	\$ 87.011,67	\$ 73.198,56
4106	Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00
42	Ganancia Bruta (Subtotal a 41-51)	-\$ 5.833,76	-\$ 16.358,88
43	Otros Ingresos	\$ 22.610,00	\$ 16.746,67
51	Costos de Ventas y Producción	\$ 92.845,43	\$ 89.557,44
52	Gastos	\$ 21.579,26	\$ 24.110,97

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

En el análisis se puede comparar entre los años 2012 y 2013 y se puede observar claramente una mejoría en la empresa. Lastimosamente al final del ejercicio para el año 2013 generó nuevamente una pérdida de -\$ 4.803,02, pero que fue mucho menor comparada con la del año 2012 de -\$ 23.723,18. Podemos de la misma manera añadir que para el año 2014 Segurbanc generó nuevamente una utilidad de \$ 4.683,98, después de dos años de generar pérdidas consecutivamente.

Se puede observar que cada una de las cuentas ha mejorado durante el año 2013. Esta mejoría se debe notablemente al aporte que empezaron a realizar los nuevos accionistas con sumas aproximadas de \$10.000. Para el año 2014 los accionistas realizaron una inversión de \$ 28.506,46, razón por la cual fue de gran ayuda para la empresa para que pueda salir adelante y generar utilidad.

Se debe aclarar que el cuadro comparativo no se realizó junto con el año 2014 ya que no se cuenta con todos los valores de las cuentas del estado de resultados. La razón por la cual no se cuenta con estos datos todavía es porque la Superintendencia de Compañías debe realizar auditorías en la empresa para verificar y validar los datos. Una vez que esté realizado este proceso, se reflejará en su sistema el valor de todas las cuentas.

**Tabla 11: Histórico Estado de Resultados Segurbanc**

SIN MEJORAS	2012	2013	2013
INGRESOS			
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12	0,00	0,00	0,00
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0	70.860,00	100.196,98	123.370,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>70.860,00</b>	<b>100.196,98</b>	<b>123.370,00</b>
Costo de venta	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>70.860,00</b>	<b>100.196,98</b>	<b>123.370,00</b>
GASTOS OPERACIONALES			
Sueldos Operativos	83.598,88	103.380,00	113.066,02
Sueldos Administrativos	1.620,00	1.620,00	1.620,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>85.218,88</b>	<b>105.000,00</b>	<b>114.686,02</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>
DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00
AMORTIZACIONES			
<b>EBIT</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>
INGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS NO OPERATIVOS	10.000,00	2.500,00	1.000,00
GASTOS FINANCIROS			
INTERESES			0,00
<b>EBT</b>	<b>-24.358,88</b>	<b>-7.303,02</b>	<b>7.683,98</b>
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	1.152,60
22% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	1.436,90
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-24.358,88</b>	<b>-7.303,02</b>	<b>5.094,48</b>

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

En el histórico de los estados de resultados se puede observar que la empresa ha logrado salir año tras año de la pérdida generaba durante el año 2012. Las ventas han aumentado e incluso en el 2014 ya se observa una pequeña utilidad de \$5.094,48. Esto demuestra una tendencia positiva ya que la empresa se recuperó de su estado de pérdida.

**Tabla 12: Flujos de Efectivo actual Segurbanc**

<b>SIN MEJORAS</b>	<b>2015</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	
Utilidad Neta	\$ (9.717,92)
Depreciaciones	\$ -
(-)PROVISION CTAS INCOBRABLES	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 1.180,51
CTAS POR PAGAR TRABAJADORES	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
OTRAS CTAS.Y DOCT X PAGAR - CORRIENTE	\$ -
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ (8.537,41)</b>
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	
Activo No Corriente	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ -
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ -
VEHICULOS,EQUIPOS	\$ -
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS-COR	\$ -
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS-LARC	\$ -
Capital Social	\$ -
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (8.537,41)</b>
<b>Efectivo Inicial</b>	<b>\$ 13.143,65</b>
<b>Efectivo Final</b>	<b>\$ 4.606,24</b>

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

Se puede observar claramente que la empresa no cuenta con un buen nivel de liquidez. Su flujo de efectivo final es de \$4.606,24, no posee una cifra negativa pero tampoco es positiva. La empresa no tiene capacidad de inversión ni capacidad de solventar algún tipo de crisis o gastos que se generen. Se puede concluir que sus niveles de gastos son altos en comparación de los ingresos que genera la empresa.

**Tabla 13: Índices Financieros Segurbanc**

ÍNDICES FINANCIEROS		AÑO
		2014
Razón Corriente	Activos Corrientes	0,56
	Pasivos Corrientes	
Razón de Efectivo	Efectivo	0,56
	Pasivos Corrientes	
Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales	Capital de Trabajo Neto	-0,32
	Activos Totales	
Razón de Endeudamiento	Pasiv. Corr. + P. Largo P.	0,73
	Total Activos	
ROA	Utilidad Operacional	0,27
	Activos totales Promedio	
ROE	Utilidad Neta	0,59
	Patrimonio Promedio	
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	0,04
	Ventas	

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

### Índices Financieros de la Industria

Para el siguiente análisis de los indicadores financieros es necesario aclarar la nomenclatura usada según el CIIU, ya que ésta varía de acuerdo a las revisiones y actualizaciones por parte de las Naciones Unidas. El siguiente análisis de los indicadores se lo realizó desde el año 2007 al año 2010. Hasta el año 2009 el CIIU utilizado fue la revisión número tres. A partir del año 2010 hasta la actualidad se utiliza el CIIU con la revisión número cuatro.

Para el CIIU3 cabe aclarar que la estructura esquemática con el código K7492, pertenece a las actividades de investigación y seguridad privada, al igual que en el CIIU4 con el código N801 que pertenece de la misma manera a las actividades de investigación y seguridad privada.

La única variación existente es la actualización de la nueva revisión del CIIU por parte de las Naciones Unidas.

(Naciones Unidas, 2005)

Tabla 14: Liquidez Corriente

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	LIQUIDEZ CORRIENTE			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	4,1975	245,0636	-0,1441	19,2814
2008	3	K7492	2,6733	69,4026	-0,3243	6,3722
2009	3	K7492	2,6329	61,2974	-0,1862	5,7451
2010	4	N801	4,3261	150,7102	-0,1845	15,2400

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Tabla 15: Prueba Ácida

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	PRUEBA ACIDA			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	4,0604	245,0694	-0,1365	19,2838
2008	3	K7492	2,5408	70,2186	-0,3562	5,9956
2009	3	K7492	2,5522	61,3815	-0,3908	5,7143
2010	4	N801	4,2011	150,8891	-0,2616	14,9924

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Tabla 16: Rotación de Ventas

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	ROTACION DE VENTAS			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	3,6691	29,9137	-1,3839	3,6513
2008	3	K7492	3,5243	23,1872	-1,5739	3,2392
2009	3	K7492	3,8463	20,0507	-1,6403	3,0771
2010	4	N801	3,7866	26,9665	-1,4574	3,5081

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Tabla 17: Rentabilidad neta del Activo

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	0,1645	13,6475	-1,3717	1,2444
2008	3	K7492	0,1884	10,2144	-1,4962	1,1924
2009	3	K7492	0,1830	5,7263	-3,5253	1,1707
2010	4	N801	0,2132	6,2292	-1,1405	1,1870

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Tabla 18: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	0,3466	8,5182	-22,3988	2,0867
2008	3	K7492	0,476	8,0434	-26,0791	2,0337
2009	3	K7492				
2010	4	N801	0,4480	6,7723	-11,1645	1,7178

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Tabla 19: Rentabilidad Financiera

AÑO	CIU	ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES	RENTABILIDAD FINANCIERA			
			PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2007	3	K7492	0,3998	9,8842	-1,3600	1,4745
2008	3	K7492	0,457	12,195	-2,5854	1,4336
2009	3	K7492	0,4487	4,8497	-2,5908	1,3655
2010	4	N801	0,5429	7,7033	-1,1811	1,4597

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Si analizamos los índices financieros de la empresa frente a los de la industria, se puede observar que la empresa se encuentra bien en cuanto a razón corriente, razón de efectivo, razón de endeudamiento, ROA y ROE. Se analizan resultados bajos pero siguen siendo positivos.

En el caso del índice para el Capital de trabajo neto sobre los activos totales, existe una cifra negativa, principalmente porque el capital del trabajo no cubre la razón del endeudamiento en activos de la empresa. La empresa con su capital de trabajo no genera la cantidad suficiente de ventas.

Para el índice de Margen de utilidad de igual manera existe un índice positivo pero muy bajo. Claramente esto se refleja en la utilidad que generó la empresa en el año 2014, que si bien es cierto no generó pérdida pero su utilidad fue muy baja.

### **Contabilidad**

La contabilidad de la empresa actualmente se la maneja de una manera muy básica. Todo se lo lleva en libros físicos o en archivos de computadora muy sencillos. No existen respaldos guardados de los mismos.

Por esta misma razón existe falta de información y de registros históricos de la empresa. El anterior gerente de la empresa tomó gran parte de esta información y nunca la devolvió.

El actual gerente de la empresa, tuvo que recopilar la información desde los principales organismos reguladores como es la Superintendencia de Compañías, y del Sistema de Rentas Internas (SRI). Con esto se ha podido recuperar parte de la información necesaria para la empresa.

No cuenta con ningún sistema automatizado para llevar la contabilidad.

### **2.3.4.5 Producción y Operaciones**

#### **2.2.1.1.13 Organización de Operaciones**

La Dirección de Operaciones en una empresa tiene la función y responsabilidad de Diseñar, Dirigir, Gestionar, Controlar y Mejorar el llamado “Subsistema de operaciones” y en definitiva, de dirigir y controlar los procesos de producción del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes. (Buiza, 2015)

La empresa Segurbanc es una empresa que brinda servicios de seguridad privada, por lo cual el capital humano es el más importante y son quienes manejan todas las operaciones de la empresa.

La empresa no posee un departamento específico para las operaciones. Las mismas se las realizan de una manera básica por los principales administrativos. El gerente general es quien realiza todas las actividades operativas en su mayoría y otras conjuntamente con los supervisores generales.

La empresa cuenta con 2 supervisores generales y 15 guardias de seguridad. El proceso de las operaciones que se manejan en Segurbanc actualmente se podría describir de la siguiente manera:

- Cada inicio de semana se debe realizar el cuadro de horarios de los guardias. Lo realiza el supervisor, y es aprobado por el Gerente General.
- El horario se lo realiza de Martes a Lunes.
- Cada guardia cumple con un horario de trabajo de 2 días, 2 noches, 2 francos.
- Los francos son los días libres que poseen los guardias.
- Si el cliente contrata 12 horas de seguridad privada, se ocupa 1 solo guardia para el turno.

- Si el cliente contrata 24 horas, se ocupan 3 guardias con turnos de 8 horas cada uno.
- Los guardias deben cumplir con 2 turnos de 12 horas y 2 de 8 horas, para cumplir con las 40 horas semanales de trabajo.
- El supervisor debe realizar rondas cada 4 horas por cada punto de seguridad alrededor de la ciudad.
- El supervisor tiene turnos de 12 horas.
- El supervisor debe destinar su última hora de trabajo para pasar un reporte diario al gerente general del cumplimiento y cualquier novedad.
- Los cambios de turnos se los realiza con la llegada del reemplazante. Nunca se deja un punto de seguridad vacío.

Cabe aclarar, que todos estos procesos son llevados de una manera muy básica. No poseen formatos para sus reportes, ni existe el cien por ciento del cumplimiento por parte de los empleados. La capacidad de la empresa se encuentra al máximo, ya que cuentan con el número exactos de guardias y supervisores para atender a los clientes actuales.

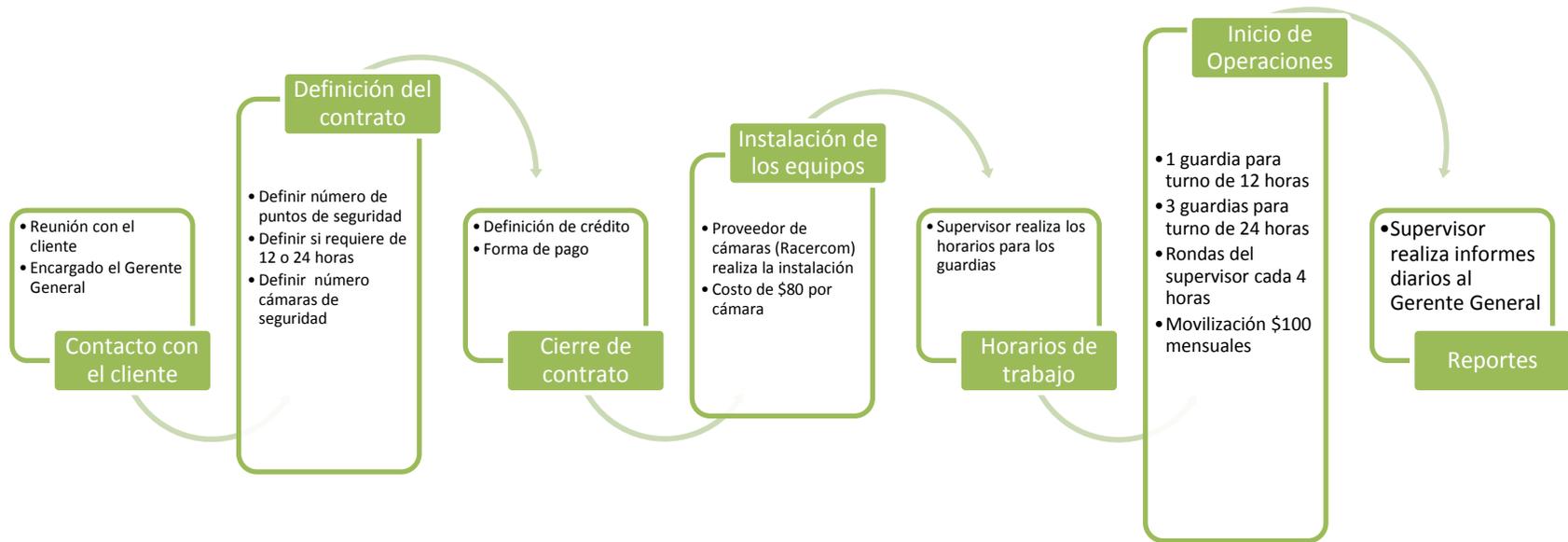


Figura 6: Flujograma de procesos Securibanc

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Securibanc Cia. Ltda.

#### **2.2.1.1.14 Puntos de Vigilancia**

Los puntos de vigilancia de Segurbanc se basan necesariamente en las necesidades y requerimientos del cliente.

Cada punto de vigilancia está supervisado por los guardias contratados que trabajan en turnos de ocho a doce horas seguidas.

Los puntos de vigilancia pueden ser de 12 o 24 horas. Depende de la necesidad del cliente para organizar a los guardias que irán rotando en sus puntos de trabajo.

La rotación es totalmente necesaria ya que el trabajo de los guardias debe ser impecable y el cambio de ambiente mejora su desempeño.

Actualmente Segurbanc, posee once puntos de seguridad activos principalmente en los sectores de Quito Norte, Centro Norte y el valle de Cumbayá.

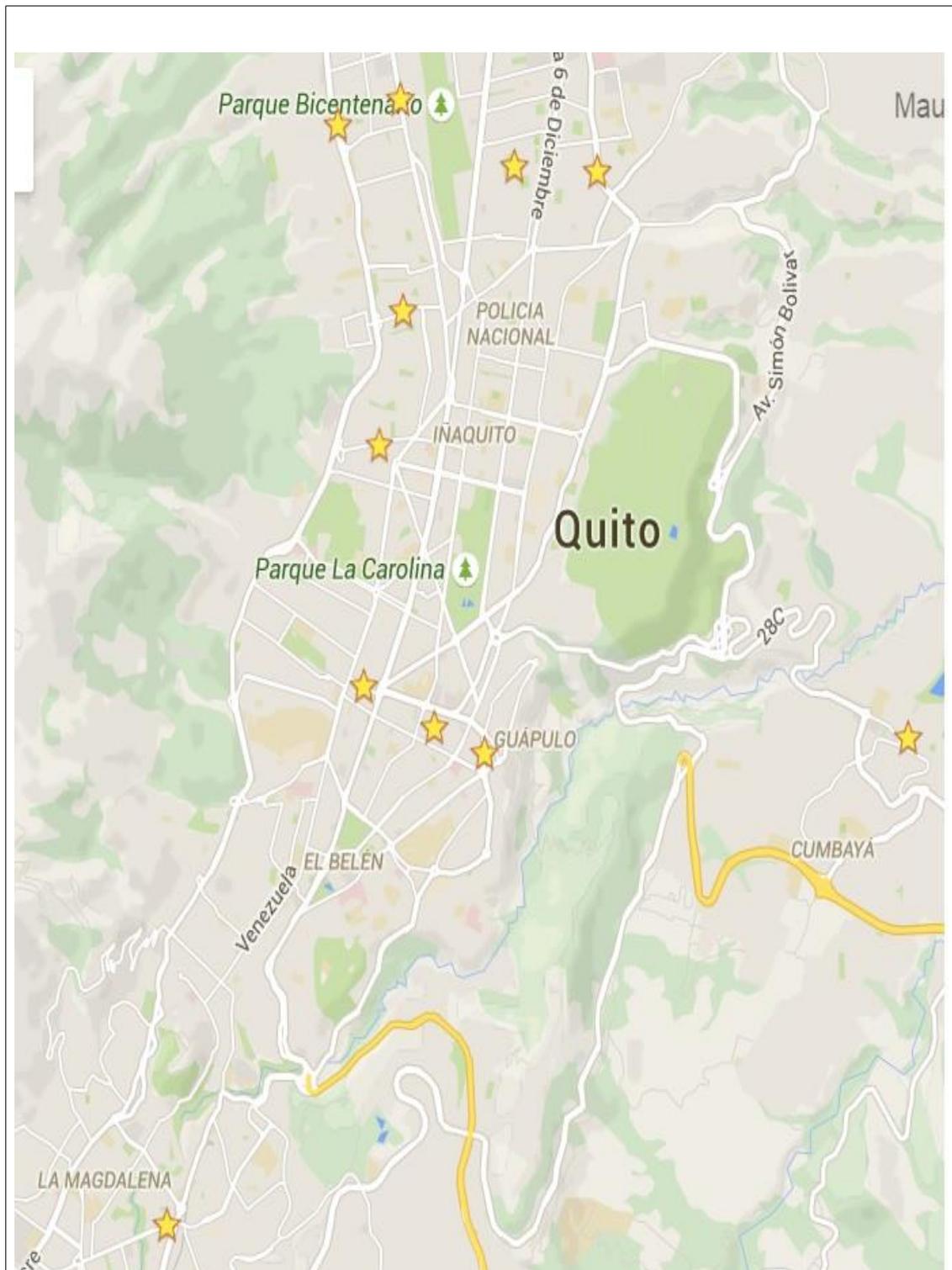


Figura 7: Mapa de los puntos de seguridad Segurbanc

Tomado de: Google Maps

### **2.2.1.1.15 Equipos de Seguridad**

Segurbanc cuenta con todos los equipos de seguridad para abastecer a cada uno de los guardias contratados.

Actualmente existen quince guardias de seguridad y dos supervisores que se encuentran laborando. Cada uno de ellos cuentan con:

- Uniformes personalizados de la empresa      \$30/uno
- Chalecos antibalas \$85/uno
- Tolete      \$40/uno
- Guantes      \$15/uno
- Botas      \$75/uno
- Radios      \$55/cada par
- Dos motocicletas \$1500/una
- Armas      \$3000 en stock de algunas variedades.

La empresa tiene un sobre stock de los equipos de seguridad, lo que es beneficioso en el momento que se contrate a más personal.

La empresa no cuenta con ningún vehículo sedán o camioneta propios de la empresa.

La infraestructura de la empresa no cuenta con ningún tipo de seguridad, cámaras o sirenas.

### **2.2.1.1.16 Proveedores**

Segurbanc trabaja con tres principales proveedores:

**Tabla 20: Proveedores Principales**

<b>Proveedores Principales</b>	
<b>Fanny Toledo</b>	Implementos de Seguridad
<b>Luis Ramos</b>	Uniformes
<b>Racercom</b>	Frecuencias y Equipos

Tomado de: Empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc Cia. Ltda.

### **2.2.1.1.17 Investigación y Desarrollo**

La empresa actualmente no realiza ninguna actividad en cuanto a la investigación y desarrollo para su empresa. No existe ni departamento formal establecido, ni tampoco una persona que se dedique a esta función.

Lo que si podemos mencionar son ciertas tendencias del mercado y la industria. Por ejemplo, según el Ministerio del Interior, desde el año 2009 al 2013, el Ecuador fue el país que mayor crecimiento tuvo en la percepción ciudadana sobre la seguridad en general. Este cambio implicó un crecimiento de 14 puntos versus a Nicaragua con +9, Panamá +7, y Chile +7.

Este resultado también se ha logrado debido a la inversión del Gobierno Nacional con una cifra de más de 700 millones de dólares en programas y políticas de seguridad.

(Ministerio del interior, 2013)

Esto nos demuestra que existe un gran movimiento de capital hacia la inversión de la seguridad para la ciudadanía. Para la seguridad privada el Ministerio del Interior respalda a todas estas empresas en todos sus trámites de renovación, sus permisos de operación anuales. Brinda toda la información de instructivos y reglamentos. La herramienta más importante que se puede

mencionar, es la base de datos que tiene de guardias capacitados y acreditados por el Ministerio del Interior.

(Ministerio del Interior, 2015)

Es decir la industria de seguridad privada es algo que actualmente es necesario para la ciudadanía. Hay que enfocarse en obtener un valor agregado debido a la gran cantidad de ofertantes, pero sigue siendo algo muy atractivo y sobre todo el tener seguridad es algo necesario para cada empresa, hogar, negocio y persona.

## **2.2.2 Cadena de Valor**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). (Porter, 1985).

La cadena de valor de Segurbanc, sigue el esquema de la cadena de valor de una empresa de servicios. Se detallará todas las áreas de una cadena de valor de servicios y se analizará cuáles son las que posee actualmente Segurbanc.

### **2.3.4.5 Actividades Principales**

- Marketing y Ventas.- Cuando se logra el contacto con el cliente. Se realizan las tareas asociadas a la parte comercial, cotizaciones, prestación del servicio, publicidad, promoción y ventajas competitivas. Actividad realizada por el Gerente General ya que no existe un departamento formalmente establecido. Solo existen las ventas de los mismos clientes, no existen nuevos clientes.

-

- Personal de Contacto.- Es el personal encargado de la prestación del servicio e interactúa directamente con el cliente. Responsabilidad sobre los cambios que se podrían dar durante el contrato. Es quien debe negociar la oferta del servicio acorde a las condiciones del mercado. Actividad realizada por el Gerente General.
- Soporte Físico y Competencias.- Todos los soportes y métodos eficientes para el cliente como bancos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, formularios, solicitudes. Actividad realizada por el Gerente general y asistente legal mediante procesos básicos. No siempre son eficientes.
- Prestación.- Es la prestación personalizada del servicio acorde a las necesidades y requerimientos del cliente. El servicio no cumple con las expectativas de los clientes. No existe un servicio de prestación adecuada.
- Clientes.- Flexibilidad y estricto seguimiento para los clientes, ya que ellos son quienes determinan la calidad y seriedad de los servicios que presta la empresa. Los clientes no siempre respetan las fechas de pago ni los créditos de los que gozan.
- Otros clientes.- Segmentación necesaria del mercado para poder enfocarse en el nicho de mercado de la empresa. Segurbanc no posee una base de datos de posibles clientes para poder atacarlos, ni tampoco cuenta con una investigación de mercados.

#### **2.3.4.6 Actividades de Apoyo**

- Dirección General y de Recursos Humanos.- El recurso humano es el más fuerte para una empresa que brinda servicios de seguridad privada. Actividad realizada por el Gerente General, no existe departamento de recursos humanos, solo existe la dirección general.
-

- Organización Interna y Tecnología.- Departamentalización de sus actividades y la inserción de procesos para toda su gestión. Tecnología que automatice las actividades. La empresa no cuenta con un sistema tecnológico para su funcionamiento. Se utilizan herramientas básicas.
- 
- Infraestructura y Ambiente.- Espacio físico adecuado donde ocurre las prestaciones, interacciones y cierres de contratos con los clientes. La infraestructura e imagen que brinda la oficina no es la adecuada.
- Aprovisionamiento.- Adquisición de insumos, materiales, servicios de capacitación, elementos publicitarios y de merchandising. La empresa cuenta con un stock de equipos para los guardias; pero no de herramientas publicitarias.

#### **2.3.4.7 Margen del Servicio**

- Segurbanc busca brindar un servicio con valor agregado pero su situación actual lo imposibilita.
- El cliente permanece con la empresa quizás por costumbre, mas no por recibir un servicio mejorado e innovador.
- No se realiza un correcto servicio post-venta.

Según este análisis de las variables que posee una cadena de valor para una empresa de servicios, la cadena de valor actual para Segurbanc se la puede representar de la siguiente manera:

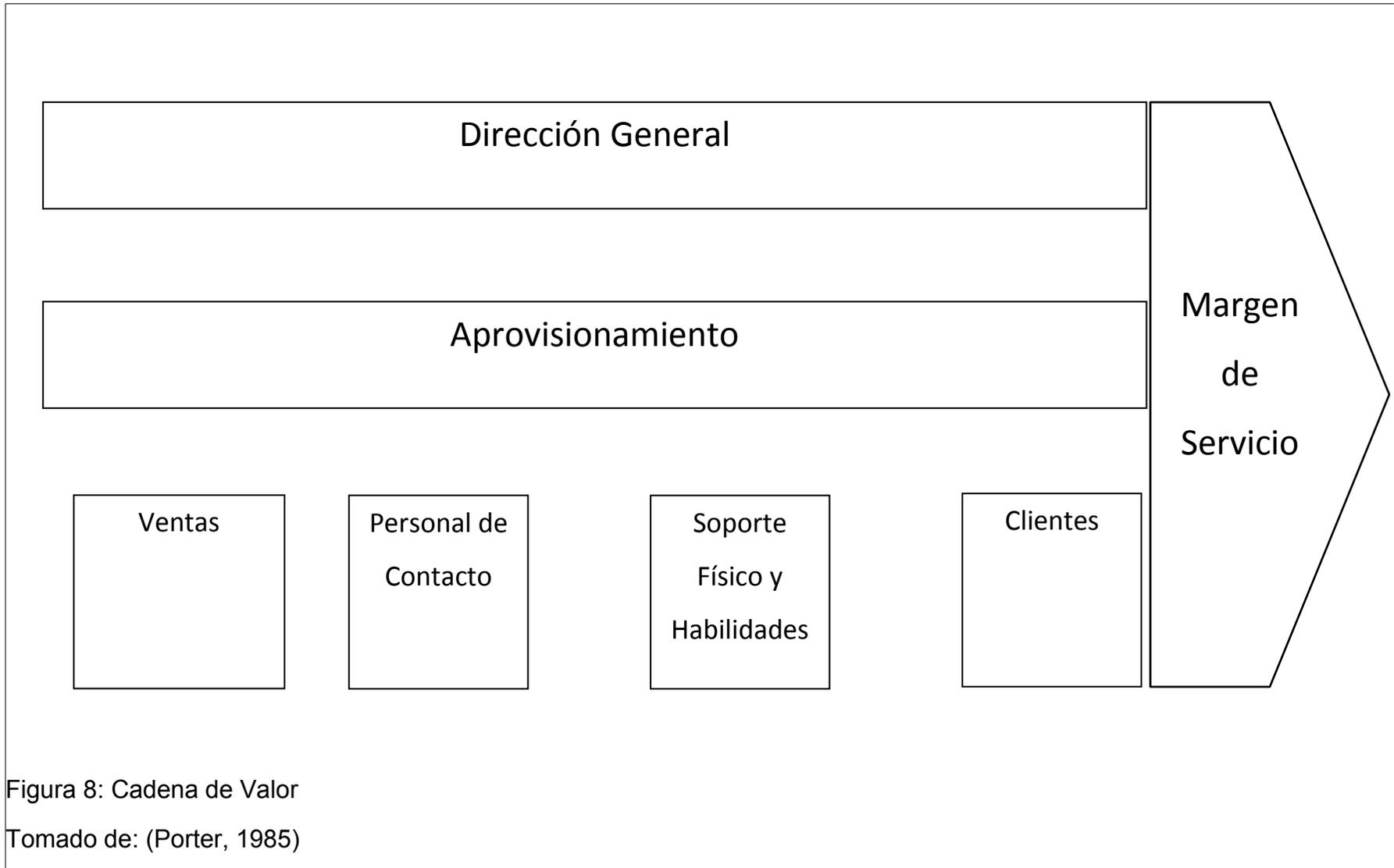


Figura 8: Cadena de Valor  
Tomado de: (Porter, 1985)

## 2.3 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.3.1 Industria

El estudio de la industria se lo realiza con el fin de identificar la clasificación a la cual pertenece el plan de mejoramiento para la empresa Seguridad Bancaria Profesional Segurbanc. Existen dos variables que ayudan a definir la industria. Primero es la clasificación Central de Productos (CCP) y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

#### CIIU

El CIIU es la clasificación de todas las industrias y sus actividades económicas a las que se dedican. Dentro de la clasificación para este plan de negocios se tomará en cuenta el CIIU de Ecuador, el cual es realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), dentro del documento “Clasificación Nacional de Actividades Económicas”. Este documento fue realizado en base al CIIU de la ONU, revisión 4.0 en junio del 2012. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)

**Tabla 21: Clasificación CIIU**

Sección	División	Grupo	Clase	Descripción de la clase	Proporción del valor añadido
N	80	801	8010	Actividades de Seguridad Privada	90%
N	80	802	8020	Actividades de Servicios de Sistemas de Seguridad	10%

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Según la clasificación CIIU, existían dos posibles opciones. Analizando cada una de sus características, la clasificación correcta para el plan de mejoramiento, corresponde a la sección N, división 80, grupo 801, clase 8010, con la descripción de actividades de seguridad privada. La proporción del valor

añadido es del 90% ya que el plan de mejoramiento trata exactamente de esta industria.

**Tabla 22: Estructura de la CIU**

<b>ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA CIU</b>			
<b>Nivel</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>CIU REV. 4.0</b>	<b>Concepto</b>
1	Sección	N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO
2	División	80	ACTIVIDADES DE SEGURIDAD E INVESTIGACIÓN
3	Grupo	801	ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA.
4	Clase	8010	ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

### **CCP**

La Clasificación Central de Productos es el sistema que se utiliza para poder codificar un producto o servicio que son elaborados o importados dentro del país. Intervienen todos los productos y servicios que son resultados de una actividad económica; también incluyen operaciones de compraventa de tierras, y las que resulten de contratos jurídicos-

De acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CCP), acorde al plan de mejoramiento, el CCP correcto es el código 852 que pertenece a la sección de Servicios Prestados a las empresas y de producción, en la división de Servicios de Auxiliares, en el grupo de Servicios de Investigación y Seguridad. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

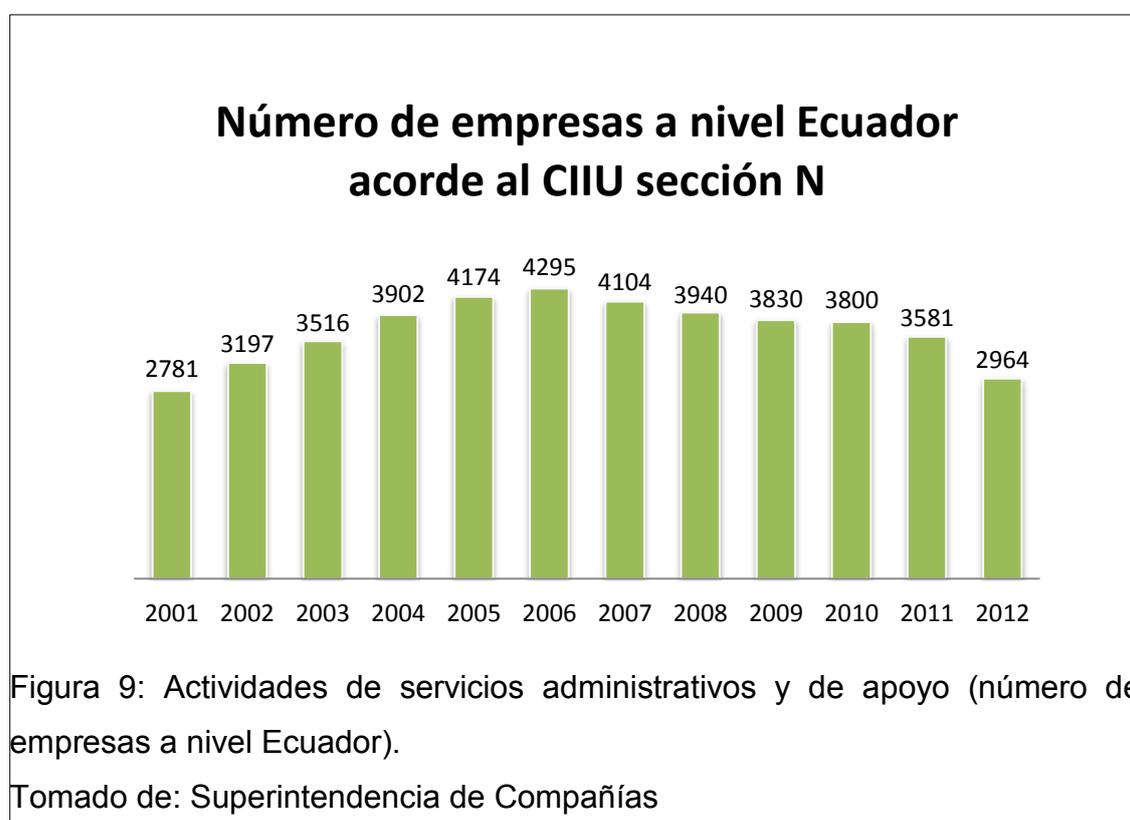
**Tabla 23: Estructura Jerárquica de CCP**

ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE CCP			
Nivel	Nomenclatura	CCP	Concepto
1	Sección	8	SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS Y DE PRODUCCIÓN
2	División	85	SERVICIOS DE AUXILIARES
3	Grupo	852	SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

### 2.3.4.9 2.3.1.1 Análisis por actividades de servicios administrativos y de apoyo acorde al CIU

La tendencia de la industria de actividades de servicios administrativos y de apoyo, se analiza desde el punto de vista referente al número de plazas de negocios que se encuentran en esta clasificación. Acorde a las estadísticas emitidas por la Superintendencia de Compañías, el Ecuador presenta una tendencia creciente hasta el 2008. A partir del año siguiente, la industria refleja un decaimiento. (Superintendencia de Compañías, 2014)



En el 2008 las industrias ecuatorianas sufrieron un impacto negativo a consecuencia de la crisis financiera de Estados Unidos. Esta crisis se la dio a conocer como el colapso de la burbuja inmobiliaria, afectando en primera instancia al sistema financiero estadounidense, y luego al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez, y causando, indirectamente, otros fenómenos económicos. Debido a esta crisis, la industria de actividades de servicios administrativos y de apoyo se vio profundamente afectada, disminuyendo la cantidad de compañías existentes. (Superintendencia de Compañías, 2014)

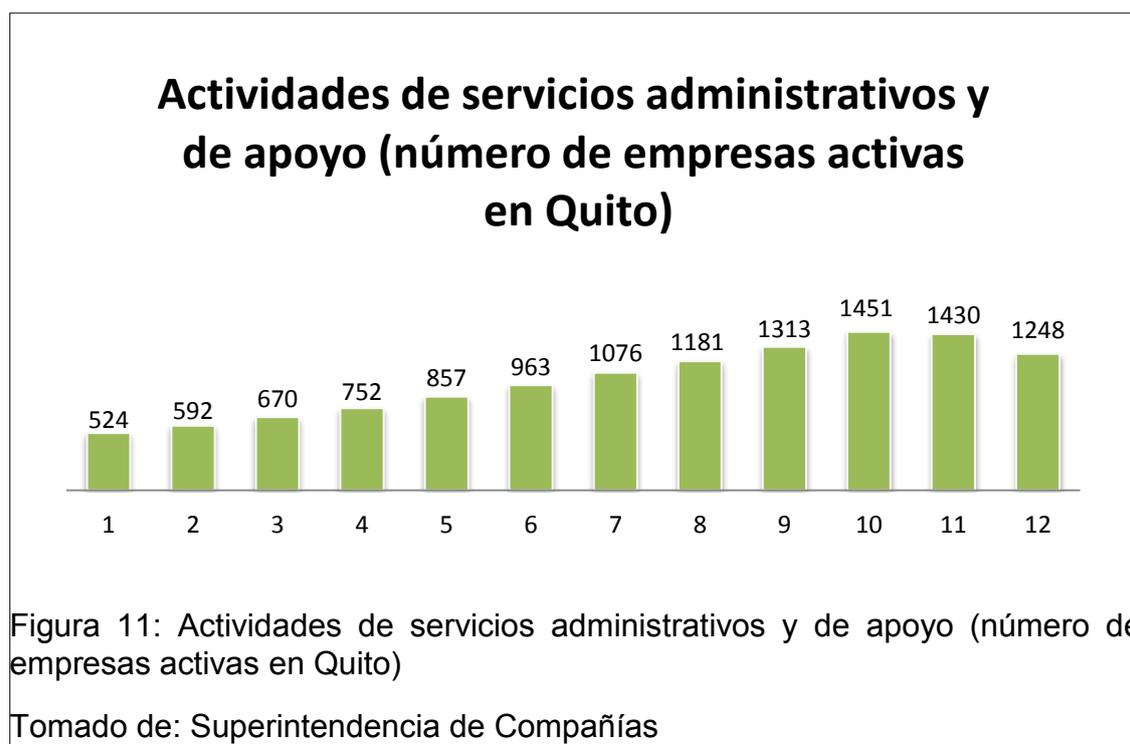
#### **2.3.4.9      2.3.1.2 Actividades de servicios administrativos y de apoyo en Quito**

Se realizó un análisis específicamente de la ciudad de Quito, siendo ésta la ciudad de origen de la empresa a la cual se aplicará el plan de mejoramiento.



Con los resultados del 2008 podemos observar que gran cantidad de empresas se vieron afectadas demostrando una tendencia negativa y un decrecimiento en el número de compañías. Actualmente, esto significa una oportunidad para poder trabajar en esta industria, ya que cerca de 300 compañías fueron cerradas en Quito. Cabe recalcar que el cierre de las empresas durante estos años fue debido al mal manejo del sistema financiero, la falta de inversión extranjera y el colapso del Banco del Fomento del año 2001 que quebrantó la mitad del sistema financiero ecuatoriano. A partir del 2008, la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), asumió el deber de verificar los malos manejos monetarios incautando varias empresas. Hoy en día las cifras muestran una situación económica positiva y favorable a comparación de años anteriores, ya que existe menor oferta de empresas dedicadas a brindar servicios y el sistema financiero ecuatoriano ha progresado.

#### **2.3.4.11      2.3.1.3 Actividades de servicios administrativos y de apoyo en Quito (compañías activas)**



Dentro del análisis de las compañías pertenecientes a actividades de servicios administrativos y de apoyo de la ciudad de Quito, se encuentran 1248 compañías activas hasta el 2012. Esta cifra demuestra una diferencia de 28 empresas respecto al total de compañías en esta industria a nivel de la ciudad de Quito, las cuales se encuentran en estados de inactividad, de disolución, de liquidación y/o cancelación. (Superintendencia de Compañías, 2014)

#### 2.3.4.12 2.3.1.4 Cuadro Comparativo de las empresas dedicadas a actividades de servicios administrativos y de apoyo

**Tabla 24: Cuadro comparativo de las empresas dedicadas a actividades de servicios administrativos y de apoyo**

	# empresas de servicios en Ecuador total	# empresas de servicios en Quito total	# empresas de servicios Quito Activas	% empresas activas vs empresas Ecuador total
<b>2001</b>	2781	1034	524	%18,84
<b>2002</b>	3197	1155	592	%18,52
<b>2003</b>	3516	1236	670	%19,06
<b>2004</b>	3902	1355	752	%19,27
<b>2005</b>	4174	1455	857	%20,53
<b>2006</b>	4295	1552	963	%22,42
<b>2007</b>	4104	1603	1076	%26,22
<b>2008</b>	3940	1595	1181	%29,97
<b>2009</b>	3830	1616	1313	%34,28
<b>2010</b>	3800	1599	1451	%38,18
<b>2011</b>	3581	1514	1430	%39,93
<b>2012</b>	2964	1276	1248	%42,11

Tomado de: Ecuador en cifras

En el cuadro arriba detallado referente al histórico de las empresas dedicadas a las actividades de servicios administrativos y de apoyo, podemos observar que su oferta ha aumentado considerablemente en la ciudad de Quito. En el año 2001 solamente abarcaba el %18,84 del total de las empresas dedicadas a servicios a nivel Ecuador, para el año 2012 esta cifra creció a un %42,11. En

cuanto al número de empresas esta cifra disminuyó a 1248 empresas para el año 2012, lo que podemos concluir que el mercado potencial está dividido en un menor número de empresas, generando mayor ganancias a cada una de ellas.

### 2.3.1.5 Crecimiento y tamaño de la industria

**Tabla 25: Número de empresas por sector económico**

<b>Sector Económico</b>	<b># de Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Manufactura</b>	2.713	21,27%
<b>Comercio</b>	3.186	24,98%
<b>Servicios</b>	6.855	53,75%
<b>Nacional</b>	<b>12.754</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Ecuador en cifras

La industria de servicios es la que mayor número de empresas posee a nivel nacional. Es decir que la industria de servicios es un potencial generador de ingresos para todo el país. (Ecuadorencifras, Empresas por sector económico, 2011)

**Tabla 26: Producción por sector económico (valor en dólares)**

<b>Sector Económico</b>	<b>Producción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Manufactura</b>	20.819.939.683	51,63%
<b>Comercio</b>	6.571.755.775	16,30%
<b>Servicios</b>	12.932.850.606	32,07%
<b>Nacional</b>	<b>40.324.546.064</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Ecuador en cifras

Dentro de la producción por sector económico, la industria de servicios es la segunda industria que genera un alto porcentaje con un 32,07%. (Ecuadorencifras, Producción por sector económico, 2011)

**Tabla 27: Variables Macroeconómicas (valores en dólares) al 2012**

<b>Sector Económico</b>	<b>Remuneraciones</b>	<b>Consumo Intermedio</b>	<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>Formación Bruta de Capital Fijo</b>
<b>Manufactura</b>	2.480.886.186	13.899.123.697	6.920.815.986	741.349.739
<b>Comercio</b>	1.907.321.140	2.703.843.024	3.867.912.751	291.331.456
<b>Servicios</b>	3.282.942.759	4.199.972.638	8.732.877.968	692.566.188
<b>Nacional</b>	7.671.150.085	20.802.939.359	19.521.606.705	1.725.247.383

Tomado de: Ecuador en cifras

Para el sector de los servicios existen varios puntos a analizar en cuanto a las siguientes variables macroeconómicas.

Dentro de las remuneraciones, el sector de los servicios es el que mayor cantidad de dinero reparte a sus empleados. Esto tiene una lógica ya que al ser servicios, su capital más grande es el capital humano, por lo que existen mayor número de trabajadores.

Dentro del consumo intermedio en cambio vemos que existe una gran diferencia en cuanto a la manufactura. La manufactura al ser productor de todos los bienes necesarios del consumidor es el mayor generador en esta variable. El sector de los servicios también genera una importante cantidad pero podemos concluir que las empresas de servicios todavía no son considerados como primera necesidad para el consumidor.

En cuanto al valor agregado, el sector de los servicios nuevamente es el que mayor inversión realiza. Al ser un servicio debe estar en constante innovación y mejora de sus procesos, lo que explica su inversión en esta variable. El valor agregado es lo que a una empresa de servicios lo vuelve competitivo en el mercado.

El capital fijo está destinado a la inversión de infraestructura, maquinarias, equipos, tecnología, entre otros y la mejora y mantenimiento de los mismos. Dentro de la industria de servicios podemos observar que la cantidad es casi

igual al sector de la manufactura. Ambos sectores deben invertir gran parte de su capital. El sector del comercio es el que menos invierte en esta variable ya que en su mayoría trabajan con agentes aduaneros y con empresas de logística internacional, las mismas que no posee grandes inversiones en cuanto a infraestructura o maquinaria.

**Tabla 28: Producción por actividad principal en la industria de servicios CIIU (valores en dólares)**

<b>CIIU</b>	<b>Actividad Principal</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Producción</b>	<b>%</b>
<b>J61</b>	Telecomunicaciones	57	3.330.485.778	25,75%
<b>D35</b>	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	40	1.154.668.213	8,93%
<b>P85</b>	Enseñanza	2.240	1.147.631.413	8,87%
<b>Q86</b>	Atención de la salud humana	537	919.320.958	7,12%
<b>I56</b>	Servicio de alimento y bebida	587	735.061.858	5,68%
<b>H49</b>	Transporte por vía terrestre y por tuberías	332	624.898.550	4,83%
<b>---</b>	Resto de actividades (incluido CIIU N)	3.062	5.020.783.836	38,82%
<b>TOTAL</b>		<b>6.855</b>	<b>12.932.850.606</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Ecuador en cifras

Dentro de la producción por actividad principal en la industria de servicios CIIU, las actividades de servicios administrativos y de apoyo, no se encuentra entre las principales actividades como las de telecomunicaciones o suministrados de servicios básicos. Aun así, se encuentra dentro del resto de actividades que representan un %38.82 del total de la producción. El sector de servicios administrativos y de apoyo no representa aún una gran cantidad en su producción, concluyendo que existe una gran oportunidad de crecer en esta actividad.

### 2.3.4.12 2.3.1.6 Ingreso por ventas de la industria

#### Ventas totales por actividad económica al 2012 (valores en %)

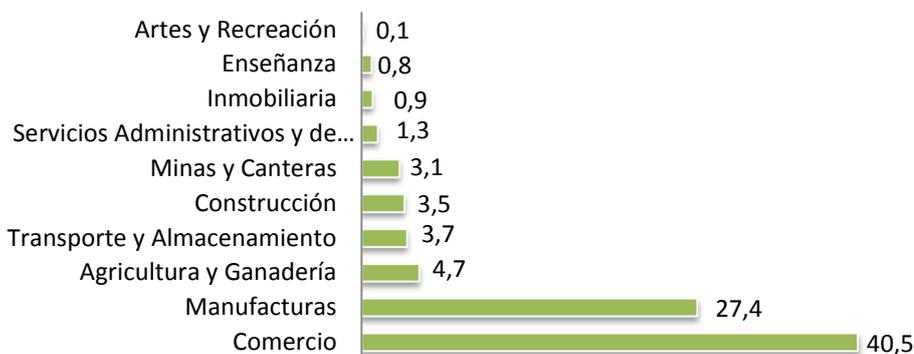


Figura 12: Ventas totales por actividad económica  
Tomado de: Ecuador en cifras

Las ventas totales para la actividad de servicios administrativos y de apoyo representan el 1,30% del total. Esto nos da un resultado de que aún existe mucha posibilidad de generar ventas en esta actividad. (Ecuadorencifras, Ventas totales por actividad económica, 2012)

#### Generación de ventas según sector económico 2012 (valores en %)

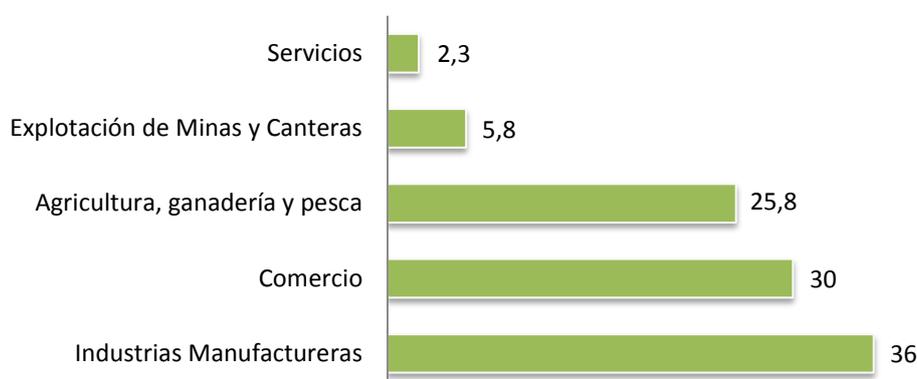


Figura 13: Generación de ventas según sector económico 2012  
Tomado de: Ecuador en cifras

El porcentaje destinado a la generación de ventas en el sector de servicios es el más bajo con un %2,3. Esto es debido a que todas estas empresas principalmente fallan en la implementación de un departamento comercial fuerte. El departamento comercial es el que se encarga de generar las ventas a las empresas, mantener los clientes actuales, reactivar clientes antiguos y de abrir mercado. (Ecuadorencifras, Ventas totales por actividad económica, 2012)

**Tabla 29: Participación en el total de ventas por provincia en la industria de los servicios (millones de dólares) al 2012**

5 mejores	Ventas	%
Pichincha	\$ 72.585	50,00%
Guayas	\$ 44.115	30,40%
Azuay	\$ 6.284	4,30%
Manabí	\$ 4.775	3,30%
El Oro	\$ 3.134	2,20%

Tomado de: Ecuador en cifras

El total de todas las ventas a nivel nacional en la industria de los servicios ascienden los \$145.133 millones de dólares para el año 2012. En Pichincha se encuentran el 50% de las ventas nacionales. Todas las empresas dedicadas a estas actividades en las ciudades dentro de Pichincha poseen un alto porcentaje de ventas. (Ecuadorencifras, Participación de ventas por provincia, 2012)



Al haber analizado las ventas totales en la industria de los servicios, según las principales provincias del Ecuador, sabemos que Pichincha es la que más ventas produjo para el año 2012. Así, mismo dentro de Pichincha en la ciudad de Quito, podemos observar un crecimiento en las ventas desde el año 2009 con \$43.770 millones de dólares al año 2012 con ventas de \$68.797 millones de dólares que refleja un crecimiento del 25% anual. (Ecuadorencifras, Ventas totales por actividad económica, 2012)

### 2.3.1.7 Competencia

La competencia para Segurbanc es muy alta, ya que existen gran número de empresas que se dedican a prestar servicios de seguridad privada. En un análisis de la ciudad de Quito, dividido por sectores entre el norte, centro y sur de la ciudad el número de empresas que compiten con Segurbanc son:

**Tabla 30: Competidores**

Sector	Número de empresas
Norte	198
Sur	45
Centro	33
<b>Total</b>	<b>276</b>

Tomado de: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (Estadísticas realizadas por la Universidad).

Podemos observar que existen varias empresas dedicadas a esta actividad. En la siguiente tabla se detalla el nivel de ventas al año 2014 de las empresas líderes en esta industria, así como también de empresas medianas y pequeñas.

**Tabla 31: Ventas Netas gravadas con IVA año 2014 en \$ de las empresas de seguridad privada**

<b>Ventas Netas gravadas con IVA período 2014 en \$</b>	
<b>G4S</b>	55.067.494 USD
<b>Vaserum</b>	4.382.898 USD
<b>Vicosa</b>	4.189.016 USD
<b>Laersec</b>	3.247.450 USD
<b>Prosevip</b>	2.132.710 USD
<b>Visprot</b>	1.958.309 USD
<b>Moreseg</b>	1.930.395 USD
<b>Protecairport</b>	1.265.495 USD
<b>Secoin</b>	933.141 USD
<b>Segsalvas</b>	902.395 USD
<b>Empriscom</b>	791.932 USD
<b>Protecpri</b>	267.663 USD
<b>Global Security</b>	257.108 USD
<b>Segecuador</b>	197.612 USD

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Claramente podemos observar, que gran parte del mercado es manejado por la empresa líder en seguridad G4S. La diferencia de su facturación frente a las demás empresas es muy notable. Así mismo, existen otras empresas que en el total de sus ventas también cuentan con una cantidad interesante. Las pequeñas y medianas empresas dentro de esta industria son aquellas que posee un total de ventas netas desde \$100.000 hasta los \$900.000 aproximadamente.

**Tabla 32: Servicios de los principales competidores de Segurbanc**

<b>Empresa</b>	<b>Servicios</b>
<b>G4S</b>	Consultoría
	Facility Management
	Seguridad Física
	Manejo de Valores
<b>Vaserum</b>	Sistemas de Seguridad
	Vigilancia Armada
	Transportación
	Manejo de Valores
<b>Vicosa</b>	Localización Vehicular
	Seguridad Privada
	Vigilancia Armada
	Transportes blindados
<b>Laersec</b>	Escoltas
	Video Vigilancia
	Monitoreo de alarmas
	Análisis de riesgos
<b>Prosevip</b>	Vigilancia Armada
	Seguridad VIP
	Seguridad Electrónica
<b>Visprot</b>	Transporte de Valores
	Auditoría y seguridad empresarial
	Asesoramiento de seguridad
	Monitoreo
<b>Moreseg</b>	Seguridad Comercial e Industrial
	Seguridad Petrolera
	Seguridad Aeroportuaria
	Seguridad Bancaria
	Seguridad Electrónica
	Custodia de Valores
<b>Protecairport</b>	Seguridad Física
	Seguridad Electrónica
	Custodias
<b>Secoya</b>	Seguridad Privada
	Seguridad Aeroportuaria
<b>Segsalvas</b>	Seguridad Física
	Seguridad Privada
	Seguridad Bancaria
	Seguridad Privada
	Seguridad Comercial e Industrial

	Investigación Privada
<b>Empriscom</b>	Seguridad Física
	Seguridad Electrónica
	Custodia de Valores
	Seguridad Privada
	Transporte de Valores
	Cercas de seguridad
	Alarmas
<b>Protecpri</b>	Seguridad Física
	Seguridad Electrónica
<b>Global Security</b>	Seguridad Privada
	Alarmas y monitoreo
<b>Segecuador</b>	Seguridad Física

Tomado de: Páginas web independientes de cada empresa

Podemos mencionar que los actuales competidores de Segurbanc tienen ventajas competitivas interesantes. Algunas de estas empresas son multinacionales que poseen reconocimiento a nivel mundial. Poseen las mejores ventas a nivel nacional y una gran inyección de capital.

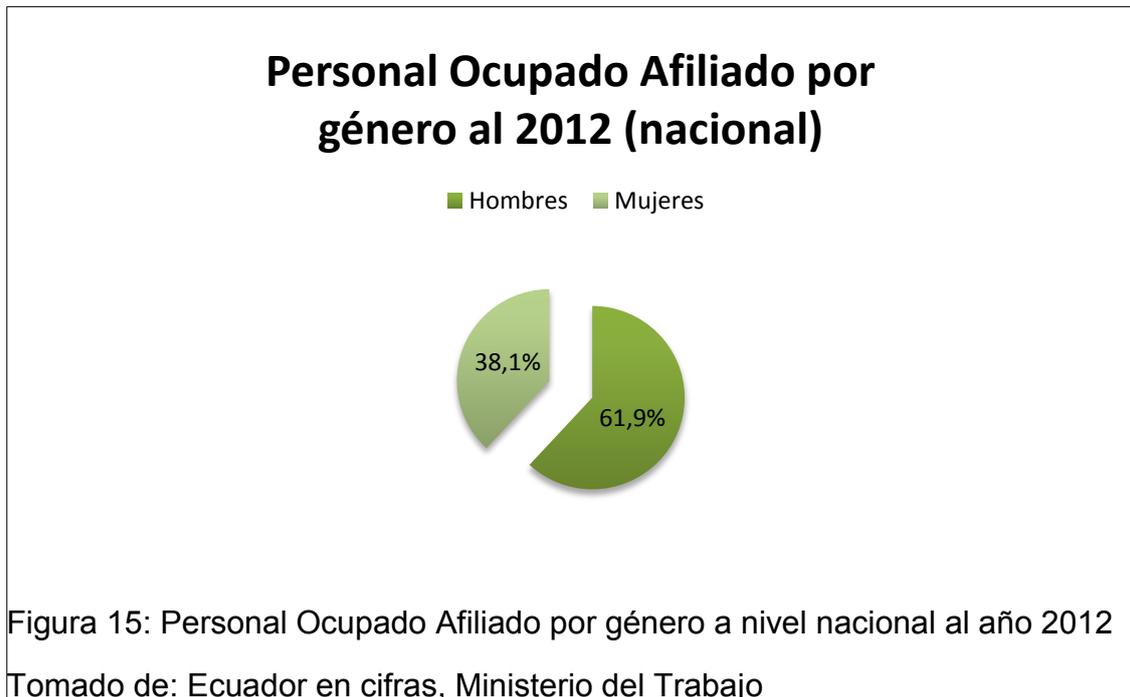
Así mismo son empresas que cuentan con servicios adicionales a la seguridad privada. Empresas que siempre buscan innovar sus productos y servicios. Tienen alta tecnología en sus equipos.

Dentro de sus desventajas, podríamos mencionar principalmente los altos precios de venta al público. Si bien es cierto que poseen la mejor tecnología, sus precios son muy altos a comparación de las pequeñas o medianas empresas dedicadas a la industria de seguridad privada.

Los precios de Segurbanc oscilan entre los \$1600 a \$2800 dependiendo si son puntos de seguridad de 12 o 24 horas. La competencia por el contrario llega a niveles hasta de \$2100 a \$3500 por punto de seguridad respectivamente.

Aquí se puede observar una gran oportunidad para Segurbanc en cuanto a sus precios, pero así mismo la empresa debe innovar sus servicios y adquirir equipos de última tecnología.

#### 2.3.4.14 2.3.1.8 Estructura



En cuanto al personal ocupado afiliado vemos una gran diferencia en el género, ya que en una gran mayoría los hombres en un %61,9 son quienes más oportunidad laboral poseen y que gozan de todos los beneficios de ley. Solo un %38,1 del total de las mujeres están debidamente contratadas y laborando según el código del trabajo ecuatoriano. (Ministerio del Trabajo, 2012)

### Personal afiliado según sector económico 2012 (nacional)

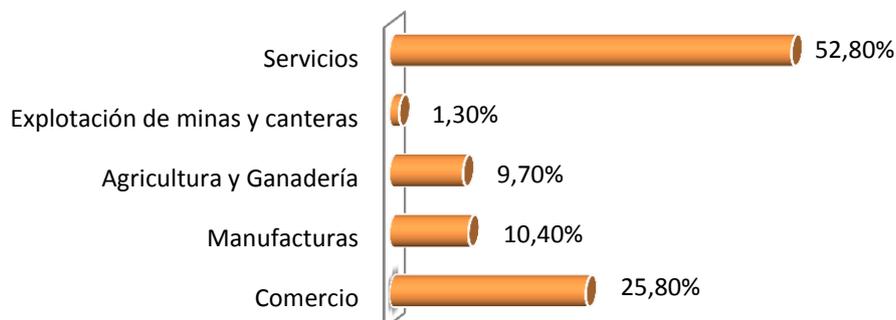


Figura 16: Personal afiliado según sector económico a nivel nacional al 2012  
Tomado de: Ecuador en cifras

Al ser los servicios el sector que mayor capital humano utiliza, podemos ver que existe una gran diferencia de personal afiliado respecto a los demás sectores, incluso con más del cincuenta por ciento. El sector de los servicios es sin duda un sector que brinda una gran cantidad de plazas de trabajo.

#### 2.3.4.14 2.3.1.9 Tendencias de la industria

### Informantes de Innovación

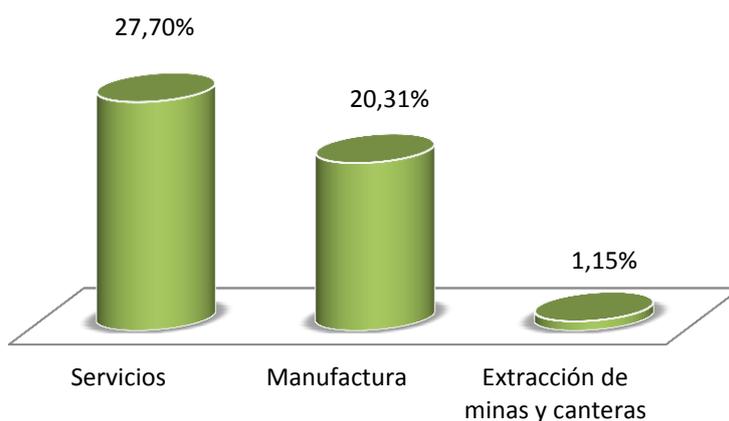


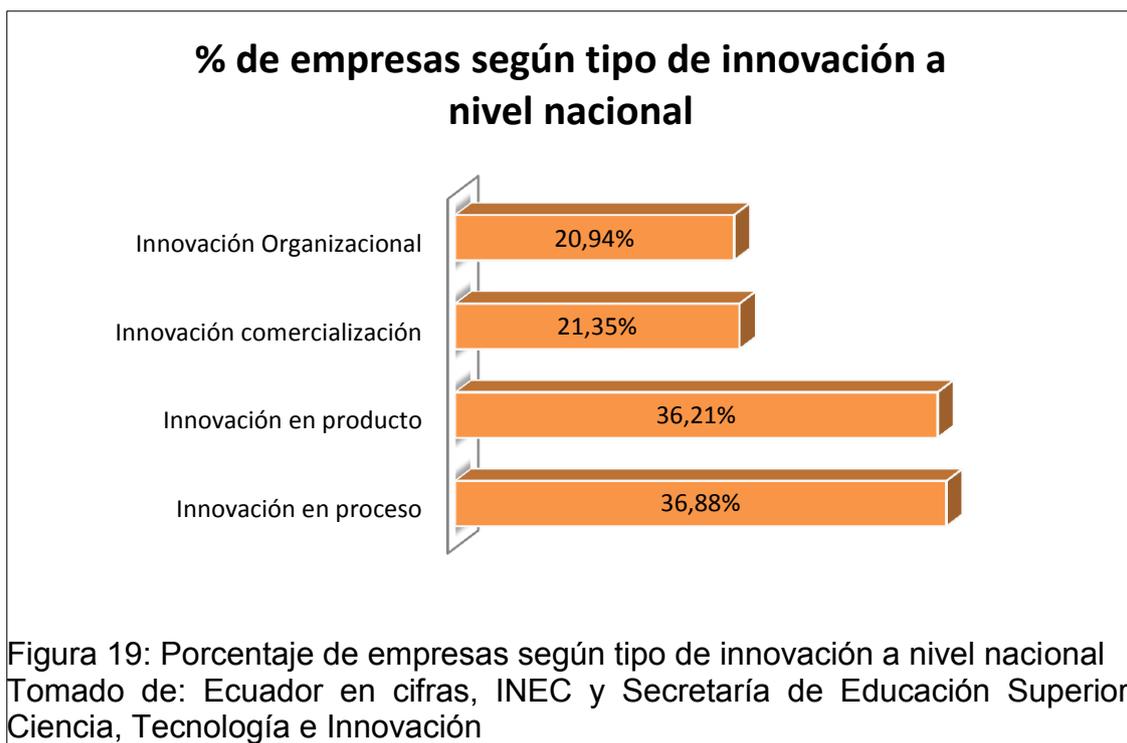
Figura 173: Informantes de la innovación

Tomado de: Ecuador en cifras, INEC y Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

La tendencia sobre la actividad de servicio en cuanto a innovación es muy alta. Esto significa que la gran mayoría de empresas dedicadas a esta actividad está en constante cambio y mejoramiento de sus procesos administrativos y ofertando servicios de última tecnología. Así mismo, están en una constante implementación de valor agregado en todas sus actividades (INEC S. d., 2011)



La inversión que realizan las empresas dentro del sector de los servicios es la más alta de todos los sectores económicos del país. El sector de los servicios es un sector de constante movimiento y cambio. Para ser competitivo en el mercado es necesario siempre ofertar los servicios con la mejor calidad y la mayor tecnología posible.



Las empresas actualmente destinan gran parte de su rentabilidad para la innovación y mejora de sus negocios. En el Ecuador según cifras del INEC y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, las empresas que operan dentro del Ecuador en el sector de los servicios dividen esta inversión en cuatro puntos principales.

Con el 20,94% las empresas invierten en innovación organizacional, dedicado a la automatización de los departamentos y la inclusión de sistemas operativos que faciliten y mejoren el rendimiento de los trabajadores.

En un 21,35% las empresas destinan a la innovación en la comercialización. Investigación acerca de nuevos métodos y estrategias de ventas para que su facturación aumente. Así mismo, capacitaciones constantes a los miembros de los equipos comerciales para potenciar sus habilidades y cierre de las negociaciones.

En tercer lugar, se observa la innovación en producto en un %36,21. Constante mejora en la elaboración y la calidad; así mismo en sus costos de producción.

Por último y en su mayoría las empresas invierten en un %36,88 en innovación de sus procesos. Actualmente, las empresas desde las micro empresas hasta las más grandes, invierten para ser empresas que cumplan con requisitos que les permitan tener certificaciones, las cuales hacen que las empresas sean más competitivas en el mercado. Así mismo, el establecer procesos en las empresas, es una inversión que a largo plazo garantiza un excelente desempeño en todas las actividades de su cadena de valor. (INEC y Secretaría de Educación Superior, 2011)

**2.3.4.16      2.3.1.10 Principales indicadores financieros de la industria**  
**Histórico de Estados Financieros Consolidados para Actividades de Seguridad Privada en Quito (Balance General y Estado de Resultados) en \$.**

**Tabla 33: Balance General**

<b>Cuentas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	78.150.848,41	82.239.362,77	98.147.042,19	109.134.352,40	128.583.176,30
<b>PASIVO TOTAL</b>	51.283.840,76	52.283.299,33	63.239.062,70	72.656.784,10	82.788.145,44
<b>PATRIMONIO</b>	26.867.007,65	29.956.063,44	34.907.979,49	36.477.568,30	45.795.030,86

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Dentro del estado de situación financiera para el histórico de estados financieros para actividades de seguridad privada en Quito, podemos observar que sus principales variables como el activo total, pasivo total y patrimonio han incrementado desde el año 2008 al 2012. El activo total y el patrimonio han aumentado considerablemente, concluyendo que la industria ha crecido constantemente cada año generando ganancias. En cuanto al pasivo total también ha aumentado debido a inversiones y endeudamiento generado justamente para desarrollar a las empresas dedicadas a estas actividades.

**Tabla 34: Estado de Resultados**

Cuentas	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL DE LAS VENTAS</b>	195.376.437,00	242.735.010,07	256.821.172,67	318.794.344,75	380.337.019,09
<b>UTILIDAD NETA</b>	8.577.079,42	11.524.742,99	11.069.578,88	9.325.303,82	9.059.580,66

Tomado de: Superintendencia de Compañías

En el estado de resultados general para el histórico de estados financieros para actividades de seguridad privada en Quito, existen unas cifras muy interesantes. Sus principales variables son el total de las ventas y su utilidad neta. En cuanto a las ventas se puede observar que desde el año 2008 al 2012 las ventas casi se han duplicado. En la utilidad neta se puede observar que para el año 2009 y 2010 existió un crecimiento y en el año 2011 y 2012 empieza a decaer. Con esto podemos concluir que las empresas dedicadas a estas actividades para generar menores utilidades es porque han invertido mayor cantidad de su capital en nuevas herramientas, maquinaria, tecnología e innovación; pero también puede ser debido a la mala gestión, ya que las ventas se han generado en gran volumen.

#### **2.3.4.17      2.3.1.11 Mercado**

Dentro de la industria de seguridad se puede abarcar varios segmentos. Los segmentos principales que las empresas abarcan en esta industria son:

- Seguridad Comercial
- Seguridad Industrial
- Seguridad Electrónica
- Seguridad Física
- Seguridad Petrolera
- Seguridad Aeroportuaria
- Seguridad Bancaria
- Seguridad Privada

Como se puede observar, existe un amplio mercado en donde las empresas dedicadas a la seguridad pueden ofertar sus servicios.

Con el análisis propuesto en este proyecto, se ha determinado que para Segurbanc su mercado objetivo deberá enfocarse en la seguridad física combinada con la seguridad privada.

Esto significa brindar un servicio de guardianía, vigilancia, monitoreo de cámaras y alarmas principalmente a todo el sector inmobiliario (casas, edificios, departamentos, urbanizaciones e incluso centros comerciales).

El sector de la construcción en la ciudad de Quito ha crecido en los últimos años en un porcentaje de 9,1% en el 2015, 8,5% en el 2014 y 9% en el 2013. Quito es una ciudad que se encuentra creciendo verticalmente, y que se pueden observar gran cantidad de proyectos realizándose por todos los sectores. Esto es una gran oportunidad para que Segurbanc pueda captar nuevos clientes. Hasta Agosto del año 2015 solo en Quito se desarrollaron 273 nuevos proyectos.

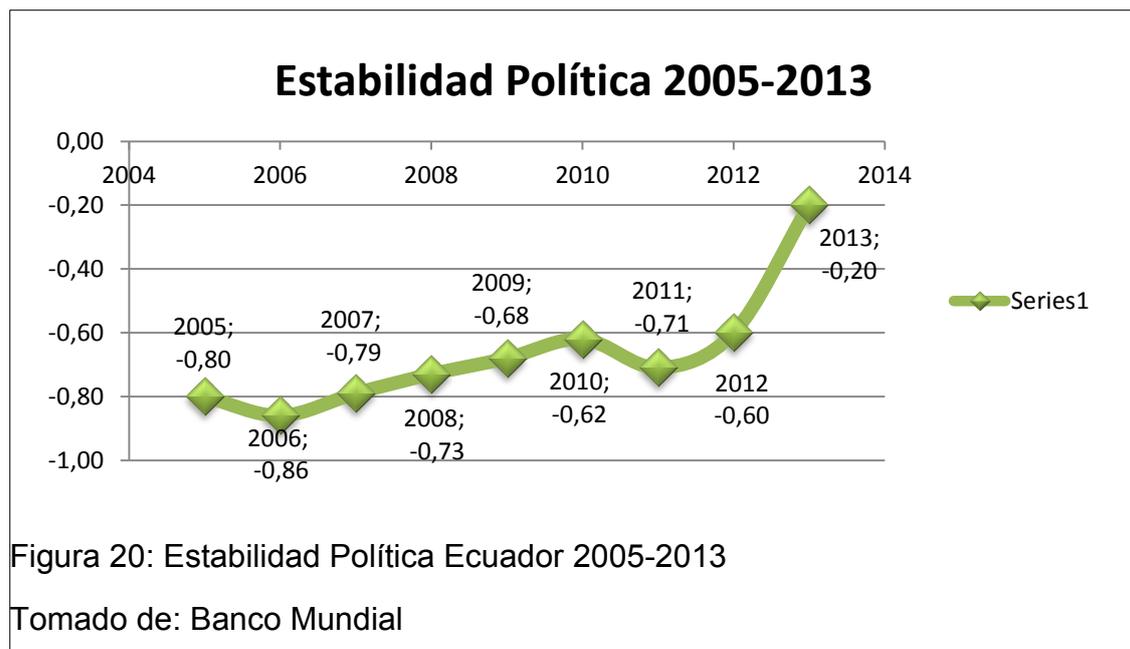
La tendencia del mercado inmobiliario como se puede observar es creciente año tras año, lo cual garantiza un amplio mercado para que Segurbanc busque nuevos clientes.

(Revista Líderes, 2015)

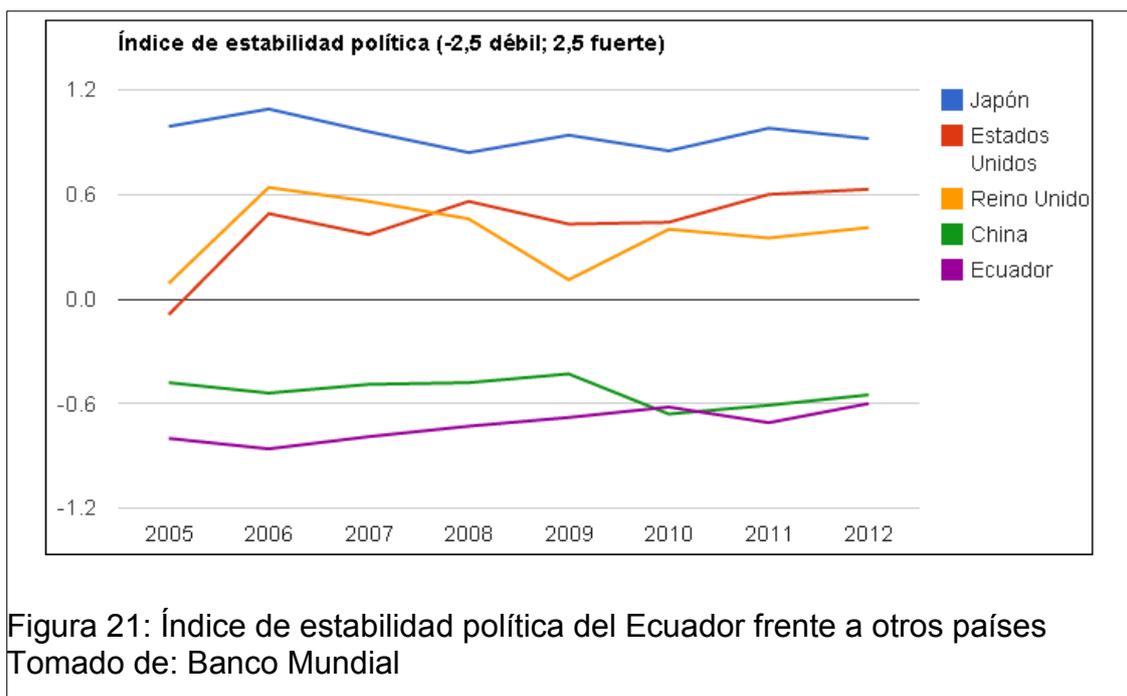
## 2.3.2 PESTEL

### 2.3.4.18 Análisis Político

#### 2.3.2.1.1 Estabilidad y Riesgo Político



En el Ecuador desde el año 2005 según datos del Banco Mundial, se puede concluir que ha existido una mayor estabilidad política. A partir del gobierno de Rafael Correa los indicadores también demuestran una mejor estabilidad. Aun así, los indicadores siguen siendo negativos hasta el año 2013, por lo que el país no se encuentra en la actualidad con una estabilidad política estable. (Banco Mundial, 2013)



La estabilidad que refleja Ecuador frente a otros países no es la adecuada. Su estabilidad es muy débil. El riesgo político es alto aunque ha ido disminuyendo desde años atrás. (Banco Mundial, 2013)

### 2.3.2.1.2 Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

En el Ecuador se encuentra vigente la Ley de Vigilancia y Seguridad privada emitida por el Congreso Nacional el 14 de Julio del 2003. Consta de cinco capítulos con 25 artículos que detallan toda la legislación para las empresas dedicadas a brindar servicios de seguridad.

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

(Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral, 2015)

## **Ley Antimonopolio**

Las leyes antimonopolio desde el mandato de Rafael Correa ha sido uno de los temas en los que más se ha involucrado el actual gobierno. Esta ley aplica para todas las empresas de todo tipo de industrias y sectores en los que operan. En este caso para la industria de seguridad y vigilancia privada también es protegida por esta ley. Esta ley lo que pretende es que exista una sana competencia en el mercado por lo que para las empresas serias, esto no debería ser ningún problema ya que sus servicios que ofrecen deben estar destinados principalmente para brindar un bienestar a la sociedad y no solo con fines de lucro. Evitar que los precios y el mercado se vean abusados por parte de empresas líderes como G4S.

(El Telégrafo, 2011)

### **2.3.4.19 Análisis Económico**

#### **2.3.2.1.3 Porcentaje del PIB de Ecuador sobre el PIB por sector**

Para el Ecuador la industria dedicada a servicios representa un gran porcentaje del PIB total. El PIB del Ecuador al 2012 según el Banco Mundial fue de \$84.04 mil millones. La economía del Ecuador desde el año 2010 he obtenido importantes niveles de crecimiento, después de sobrepasar la crisis del 2009. Para el 2010 comenzó con un crecimiento del 3.5%, llegando al 7.8% en el 2011, siendo el tercero más alto en toda su región. En el año 2012 Ecuador se mostró estable y creciente una vez más llegando al 5.1%. Para el 2013 obtuvo un crecimiento anual del 4.9%. Analizando que en los últimos dos años ha tenido un crecimiento menor, pero que de igual manera representa un crecimiento y beneficio para todos los ecuatorianos. (Banco Mundial, 2014)

Tabla 35: PIB por sector

Cuentas Nacionales	2009	2010	2011	2012
% PIB	0.6%	2.8%	7.4%	5.0%
PIB Nominal (millones de US\$)	62,5	67,6	77,7	84,5
PIB per Cápita (US\$)	4,464	4,662	5,286	5,671
Población	14.0	14.5	14.7	14.9
PIB por sector productivo				100.0%
Agricultura				5.9%
Industria				35.6%
Servicios				58.5%

Tomado de: Bladex – Estadísticas Latinoamericanas

El PIB por sector productivo dentro de los servicios representa más de la mitad del PIB total del Ecuador con un 58.5%, lo que nos refleja que este sector es sumamente importante para la economía ecuatoriana y el desarrollo de los diferentes tipos de negocios en los que operan en este sector.

#### 2.3.2.1.4 Índices de Precios al Consumidor 2004 vs 2014

Tabla 36: Índices de Precios al consumidor (IPC) 2004 vs 2014

División	Productos IPC(2004)	Productos IPC (2014)
Alimentos y bebidas no alcohólicas		90
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes		4
Prendas de vestir y calzado		47
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles		7
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar		37
Salud		28
Transporte		17
Comunicaciones		6
Recreación y cultura		30
Educación		10
Restaurantes y Hoteles		6
Bienes y servicios diversos		17
<b>TOTAL</b>		<b>299</b>

Tomado de: Encuesta de Ingresos y Gastos 2003-2004/2011-2012, INEC

En el Ecuador para el año 2014 el consumo de servicios diversos en donde se encuentra involucrado la adquisición del algún servicio de seguridad creció de un 5.25% al 9,86%. (INEC, 2014)

### 2.3.2.1.5 Inflación en Ecuador (Enero 2015)

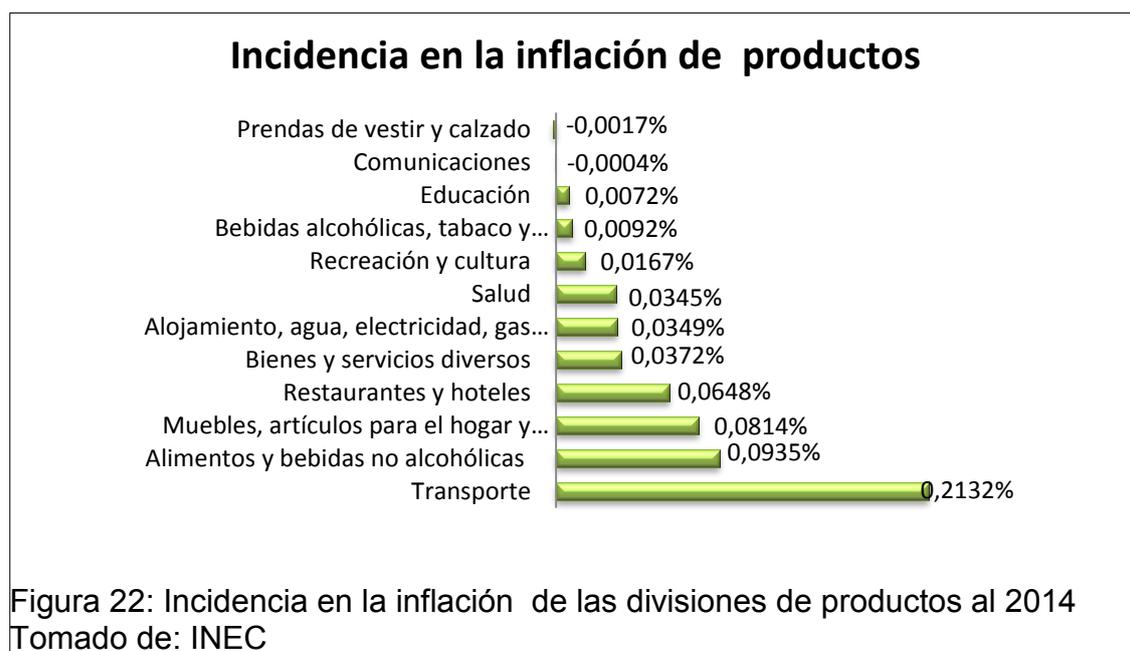
**Tabla 37: Inflación a Enero 2015**

MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
ene-14	97,78	0,72%	2,92%	0,72%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	<b>101,24</b>	<b>0,59%</b>	<b>3,53%</b>	<b>0,59%</b>

Tomado de: INEC

La inflación del Ecuador para enero del 2015 tuvo un aumento llegando al 0.59%. Se puede concluir que los precios dentro del mercado ecuatoriano han tenido un alza considerable. La demanda de productos y servicios se encuentra desequilibrada frente al poder de adquisición por parte de los ofertantes. Los precios aumentan, pero la capacidad de compra en términos monetarios disminuye.

### 2.3.2.1.6 Incidencia en la inflación de las divisiones de productos al 2014



La incidencia de la inflación frente a los productos, se refleja en que el consumidor ecuatoriano deja de adquirir productos que no sean de su primera necesidad. Existe una preferencia en consumir artículos necesarios para sobrevivir, y se reduce considerablemente la adquisición de un bien o servicio especial. Es por esto que entre los principales productos se encuentra el transporte, el alimento y artículos para el hogar. Las telecomunicaciones, recreación y cultura no llegan a ser prioridades. Las condiciones y calidad de vida se reducen.

### 2.3.2.1.7 Índice de Precios y tasas de inflación

Dentro de los precios en la economía ecuatoriana, se ha realizado un análisis en base al Índice de Precios al Consumidor y a la tasa de inflación.

**Tabla 38: Precios e Inflación**

<b>Precios</b>			
Inflación		ene-14	feb-14
	Anual	2.92%	2.85%
	Mensual	0.72%	0.11%
	Acumulada	0.72%	0.83%
<b>Índice de precios al consumidor</b>		<b>146.51</b>	<b>146.67</b>

Tomado de: Banco Central del Ecuador

La inflación en los últimos reportes mensuales según el Banco Central del Ecuador ha disminuido, lo que es positivo para el país e indica que en un pequeño porcentaje los precios están bajando.

Por el otro lado para el IPC, existe un aumento entre enero a febrero del 2014. Este aumento también es positivo ya que se lo da en base a la inflación y como los precios están más bajos, el índice de precios al consumidor aumentó creando mayor capacidad de adquisición en los ciudadanos.

### 2.3.2.1.8 Salarios

Los salarios en el Ecuador han tenido un pequeño crecimiento en los últimos años. Esto refleja una mejora en la economía y crecimiento en cuanto a su producción.

#### 2.3.2.1.8.1 Salario mínimo vital en Ecuador al 2015

**Tabla 39: Sueldo mínimo vital**

Salarios	Ene-15
Salario Mínimo Vital Nominal	\$354
Aportación IESS 2015	9.45%
Salario Real	\$320.54

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Para el año 2015 el salario mínimo vital de \$354 representa el más alto que Ecuador haya tenido. Refleja que el gobierno se esfuerza por mantener un nivel de salarios mejores a los años anteriores. Aun así, también hay que mencionar el aumento de la aportación al IESS de un 9.35% al 9.45% lo que reduce en una mínima cantidad el salario real que perciben las personas. (Diario El Universo, 2014) (El Comercio, 2015)

#### 2.3.2.1.8.2 Sueldos y Salarios por sector (valor en dólares) al 2011

**Tabla 40: Sueldos y Salarios por sector (valores en dólares)**

Sector Económico	Sueldos y Salarios totales	Porcentaje
Manufactura	1.244.807.101	29,89%
Comercio	895.779.668	21,51%
Servicios	2.024.409.518	48,61%
<b>Nacional</b>	<b>4.164.996.287</b>	<b>100,01%</b>

Tomado de: Ecuador en cifras

La industria que más salarios, sueldos y por ende plazas de trabajo posee es la industria de servicios. Al ser el capital humano su recurso más importantes es donde la mayoría de sueldos y salarios se encuentran repartidos. (Ecuadorencifras, Sueldos y Salarios, 2011)

### 2.3.2.1.8.3 Sueldos y Salarios acorde al CIIU en la industria de Servicios al 2011

**Tabla 41: Sueldos y Salarios acorde al CIIU en la industria de Servicios**

<b>CIIU</b>	<b>Actividad Principal</b>	<b>Valor</b>	<b>Participación</b>	<b>Personal Ocupado</b>
<b>P85</b>	Enseñanza	430.363.146	21,26%	79.025
<b>N80</b>	Actividades de Seguridad e investigación	182.936.621	9,04%	42.846
<b>Q86</b>	Atención de la salud humana	160.974.990	7,95%	24.252
<b>J61</b>	Telecomunicaciones	151.134.005	7,47%	12.970
<b>D35</b>	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	119.340.856	5,90%	10.241
<b>I56</b>	Servicio de alimento y bebida	118.991.989	5,87%	29.231
<b>---</b>	Resto de actividades	860.667.910	42,51%	138.004
	<b>TOTAL</b>	<b>2.024.409.517</b>	<b>100,00%</b>	<b>336.569</b>

Tomado de: Ecuador en cifras

De acuerdo a la tabla anterior, dentro de la industria de servicios, aparece la marcación N80 la cual es la marcación exacta en la que la empresa ingresa acorde a la clasificación de la CIIU. En esta industria es la segunda actividad que mayor número de salarios es repartidos y con un gran número de plazas de trabajo. (Ecuadorencifras, Salarios y Sueldos acorde al CIIU, 2011)

### 2.3.2.1.9 Mercado Laboral al año 2013

El Mercado laboral se analiza entre dos variables. La tasa de desocupación total que demuestra quienes carecen de empleo y por lo tanto de salario. Es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar no poseen un puesto de trabajo. También se la conoce como la Población Activa que no consigue empleo.

Por otro lado, la segunda variable es la tasa de subocupación total, que son los individuos ocupados por un lapso reducido de tiempo. Son aquellas personas que trabajan menos de 35 horas semanales y están dispuestos a trabajar más horas. Pueden ser demandantes o no demandantes, dependiendo si están activamente buscando trabajo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013)

**Tabla 42: Mercado Laboral al año 2013**

Mercado Laboral	sep-13	dic-13
<b>Tasa de Desocupación total</b>	<b>4,55%</b>	<b>4,86%</b>
Quito	4,66%	4,04%
Guayaquil	5,49%	5,72%
Cuenca	4,29%	3,68%
Ambato	3,59%	3,36%
Machala	3,17%	3,81%
<b>Tasa de Subocupación total</b>	<b>42,88%</b>	<b>43,35%</b>
Quito	30,66%	29,98%
Guayaquil	40,59%	41,30%
Cuenca	29,93%	31,68%
Ambato	50,79%	48,98%
Machala	44,15%	40,55%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Tanto la desocupación como la subocupación poseen porcentajes muy altos, ya que si comparamos con el total de habitantes por cada una de las ciudades, un gran número de personas se encuentran sin empleo o con tiempo disponible para trabajar en algo adicional.

Esto es un indicador que para la industria de prestación de servicios de seguridad privada es beneficioso debido a que uno de los principales recursos es el humano. Si existe desempleo o subocupación, las empresas dedicadas a servicios de seguridad pueden brindar plazas de trabajo a un determinado número de personas que califiquen para este tipo de trabajo. (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.3.2.1.10 Tasa de Desempleo al año 2014 a nivel nacional

**Tabla 43: Tasa de Desempleo al año 2014 a nivel nacional**

<b>Desempleo 2014 (trimestral)</b>	<b>%</b>
<b>31/03/2014</b>	5.60
<b>30/06/2014</b>	5.71
<b>30/09/2014</b>	4.65
<b>31/12/2014</b>	4.54

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Si comparamos la tabla anterior del año 2013 podemos comparar que el nivel de desempleo durante el año 2014 ha aumentado. Trimestre a trimestre en el año 2014 ha ido reduciendo la tasa de desempleo, pero aun así, la tasa de desempleo a diciembre del 2014 sigue siendo más alta que la del año 2013. (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.3.2.1.11 Tasa de Interés Activa (marzo 2015)

**Tabla 44: Tasa de Interés Activa (marzo 2015)**

<b>Tasa de Interés Activa</b>	<b>%</b>
<b>31/01/2014</b>	8.17
<b>31/01/2015</b>	7.84
<b>28/02/2015</b>	7.41
<b>31/03/2015</b>	7.31

Tomado de: Banco Central del Ecuador

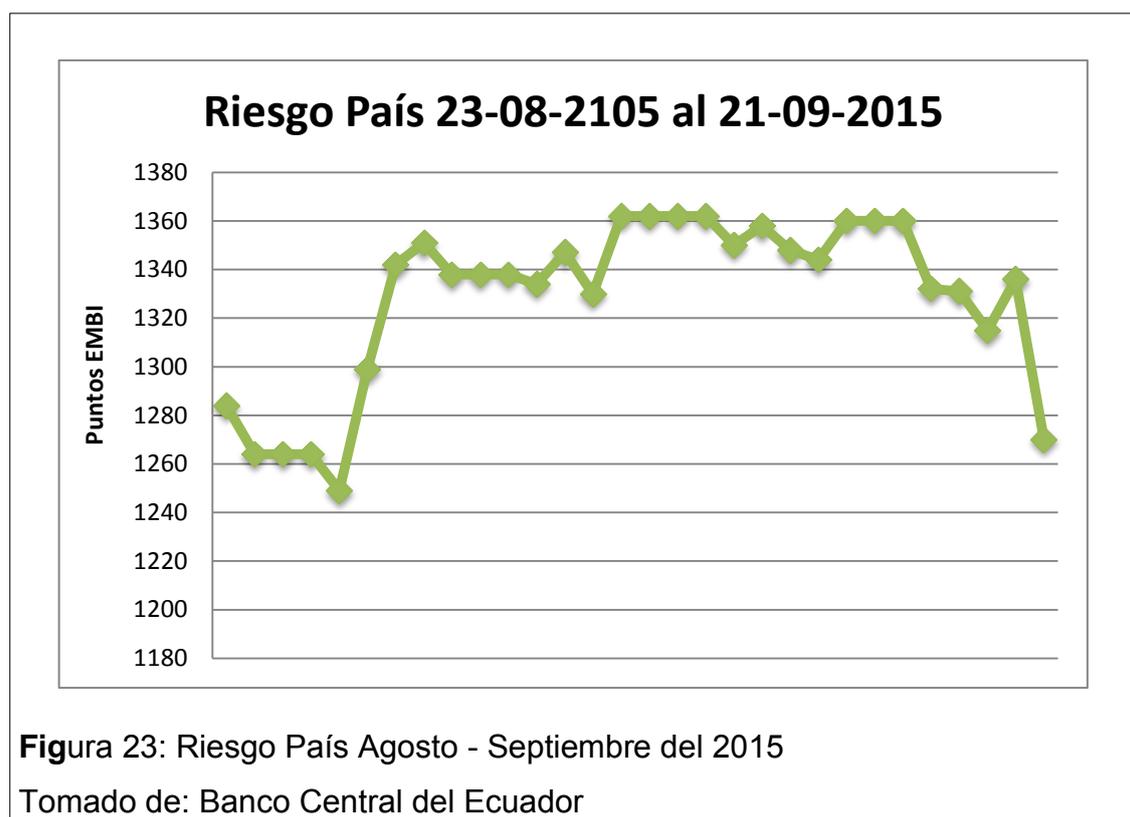
La tasa de interés activa hasta marzo del año 2015 podemos observar que es la más baja desde el año anterior en el 2014. Esto quiere decir que las entidades bancarias están cobrando menores intereses a todos los créditos generados por las personas naturales. Esto es beneficioso para los inversionistas y empresarios ya que al solicitar un crédito, el pago de sus intereses serán menores a los de los años anteriores.

Por otro lado, también existen créditos que apoyan al desarrollo de pequeñas empresas y microempresas. Las entidades privadas como públicas fomentan al desarrollo de nuevos negocios. Generalmente poseen unas tasas de interés activas del 9.76%, la cual depende del plazo y monto solicitado.

Las entidades financieras también ofrecen otros beneficios como, tasas fijas hasta por dos años para capital de trabajo y hasta de seis años para compra de activos, períodos de gracias hasta de un año y dependiendo al crédito que aplica pueden ir entre los \$3000 a \$1.000.000.

(Superintendencia de Compañías, 2014) (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.3.2.1.12 Riesgo País 2015



El modelo que utiliza el Ecuador para calcular el riesgo país es un modelo denominado EMBI el cual se refleja en puntos. La relación en puntos sobre cien da el valor en porcentaje. Es decir, por ejemplo para el 22 de marzo del año 2015 existen 840 puntos de riesgo país equivalentes a %8.40. La tasa

mínima exigida por un inversionista para invertir en un determinado país es del %14.53. Si no cumple con esta tasa mínima lo más probable es que el inversionista opte por otro país. Lamentablemente el riesgo país de Ecuador no es favorable en ninguno de los escenarios analizados día a día desde abril del 2015. Los puntos del riesgo país de Ecuador no son aptos para ningún tipo de inversión extranjera. Esto es debido a todas las regulaciones y barreras impuestas por el mismo gobierno ecuatoriano en proteger a la industria nacional. (The World Bank, 2015) (Banco Central del Ecuador, 2015)

### 2.3.4.20 Análisis Social

#### 2.3.2.1.13 Nivel de Bachillerato completo en Quito al año 2010

Tabla 45: Nivel de Bachillerato completo en Quito al año 2010

Edad	Porcentaje	Personas que han completado la secundaria	Población total Quito
65 y más	30.5	37.215	121.990
30 a 44 años	68.8	279.090	405.604
45 a 64 años	56.1	181.308	322.914
19 a 29 años	73.5	296.095	402.793

Tomado de: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE)

El nivel de bachillerato es esencial para las personas que desean trabajar dentro de la industria para la prestación de servicios de seguridad privada ya que es uno de los requisitos que deben cumplir de al menos ser bachilleres. Con el análisis en la ciudad de Quito el rango de edades más interesante estaría entre los 19 a 29 años que son personas jóvenes. De este rango de edad observamos que el 73.5% del total si han logrado acabar el bachillerato lo que nos da una cifra positiva en cuanto a la demanda de jóvenes bachilleres que deseen trabajar. Aun así, el porcentaje de las personas que no lograron acabar su bachillerato es alto y es totalmente una limitación para el crecimiento de estas personas. (Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador, 2015)

### 2.3.2.1.14 Seguridad y Delincuencia a nivel nacional al año 2011

La Seguridad en el Ecuador es sin duda uno de los factores más críticos que se vive día a día en la actualidad. Datos estadísticos demuestran que el 65% de la población ha sido víctima de la delincuencia. La empresa Cedatos, líder en sistemas de muestreo probabilístico dirigidos a hogares, empresas o grupos de interés especial, afirman que en Ecuador todos los individuos o familiares de los mismos han sufrido un ataque delictivo. (Cedatos, 2011)

**Tabla 46: Tipos de actos delictivos**

Variable	Porcentaje
Asalto	51%
Robo en su domicilio	8%
Violencia contra usted o algún miembro de su familia	6%
No he sido víctima	34%

Tomado de: CEDATOS

**Tabla 47: Percepción de la Seguridad**

Variable	Porcentaje
Algo Seguro	55%
Nada Seguro	36%
Muy Seguro	9%

Tomado de: CEDATOS

**Tabla 48: Acciones para mejorar la seguridad**

Variable	Porcentaje
Programas de creación de empleo	28%
Mayor involucramiento de la FFAA	23%
Mayor número de policías	23%
Mayor capacidad de respuesta de las autoridades	15%
Más programas sociales	10%

Tomado de: CEDATOS

Los principales delitos que se cometen en contra de las personas son:

- ✓ Homicidio
- ✓ Plagio
- ✓ Robo agravado
- ✓ Secuestro express
- ✓ Violación

Los delitos cometidos en contra de la propiedad son:

- ✓ Robo simple
- ✓ Hurto
- ✓ Robo en domicilio
- ✓ Robo de vehículos
- ✓ Robo de motos
- ✓ Robo en local comercial
- ✓ Robo en banco

(Cedatos, 2011)

La seguridad en el Ecuador se ve afectada en todos los lugares a todo tipo de personas. Según este análisis la empresa Cedatos concluye en que la gente quiere que se genere mayor número de plazas de empleo a gente que esté dispuesta a trabajar por la seguridad de otros. Así mismo esperan que las autoridades tomen acción y que su tiempo de respuesta frente a actos delictivos sea eficiente y eficaz. (Cedatos, 2011)

#### **2.3.4.21 Análisis Tecnológico**

##### **2.3.2.1.15 Tecnologías de la Información en Ecuador**

Las TIC son herramientas, fundamentalmente relacionadas a los sistemas informáticos para la trasmisión e intercambio de información.

Uruguay, Argentina, Brasil y Chile lideran a los países de la región en relación al acceso de la ciudadanía a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), mientras que Ecuador se mantiene entre los países de menor acceso.

A nivel mundial, el índice de desarrollo en torno a las nuevas tecnologías de la información es de 4,35 puntos y Ecuador se encuentra entre los 4,30 y 4,60 puntos. Los puntos miden el acceso informático de los ciudadanos.

Hoy en día en Ecuador es muy necesario que todas las personas de todas las edades tengan acceso a internet fijo, inalámbrico o móvil debido a la gran cantidad de tareas que se deben realizar con esta herramienta. La demanda también ha ayudado para que los precios bajen y sean asequibles para un mayor número de usuarios; aun así Ecuador sigue siendo de los países con menor puntaje de las TIC debido a que el desarrollo se da principalmente en las grandes ciudades y sectores urbanos.

Otro dato muy importante es que, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), basado en la Encuesta de Empleo y Desempleo 2012, el analfabetismo digital del Ecuador alcanza al 62,9%, es decir 6 de cada 10 habitantes no tiene conocimientos tecnológicos. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013)

#### **2.3.2.1.16 Indicador Networked Readiness Index (NRI) a nivel nacional**

El NRI es un indicador anual que mide y analiza cómo los países a nivel mundial aprovechan el uso de las TIC para aumentar su desarrollo y productividad. Este indicador también analiza la presencia de recursos digitales disponibles, softwares, y sobre todo una evaluación del impacto social y económico en relación a las TIC.

En Ecuador desde el año 2010 al año 2013 se ha logrado mejorar este indicador.

**Tabla 49: Indicador NRI Ecuador 2010-2013**

<b>NRI</b>	<b>Posición</b>
<b>2010</b>	114
<b>2011</b>	108
<b>2012</b>	96
<b>2013</b>	91

Tomado de: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

El Ecuador de un total de 144 países, ha logrado mejorar hasta el año 2013 al puesto 91, con un puntaje de 3.58 sobre 7. El promedio en Latinoamérica de este indicador es de 3.68. Podemos observar que desde el año 2010 el Ecuador ha mejorado su posición por 23 puestos lo cual es positivo. Aun así, Ecuador necesita mucho más apoyo para el desarrollo de las TIC por parte del entorno político y empresarial. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2013)

### 2.3.2.1.17 Penetración de las TIC en el sector empresarial en el Ecuador al 2013

**Tabla 50: Penetración de las TIC en el sector empresarial en el Ecuador al 2013**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>MICRO EMPRESA (%)</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA (%)</b>	<b>MEDIANA EMPRESA (%)</b>	<b>TOTAL GENERAL (%)</b>
<b>Proporción de empresas que utilizan computadoras</b>	42,9	71,6	90,2	68,2
<b>Proporción de empresas que utilizan Internet</b>	72,4	81,9	92,5	82,3
<b>Proporción de empresas con presencia en la web</b>	9,2	22,8	50,2	27,4
<b>Proporción de empresas con Intranet</b>	39	42	57	46
<b>Proporción de empresas que reciben pedidos por Internet</b>	26,1	46	58,6	43,6
<b>Proporción de empresas que utilizan</b>	98,8	98,9	99,6	99,1

<b>Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Fija</b>				
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Ancha Movil	1,1	1,1	0,4	0,9
Proporción de empresas que utilizan Internet clasificadas por tipo de acceso: Banda Angosta	0,1	0	0	0
Proporción de empresas con red de área local (LAN)	43,3	47,1	57,7	49,1
Proporción de empresas que utilizan Internet: Banca electrónica / servicios financieros	51,1	68,5	78,2	65,9
Proporción de empresas que utilizan Internet: Capacitación de personal	13,9	17,1	24,2	18,4
Proporción de empresas que utilizan Internet: Contratación interna o externa	5,3	9,1	22,4	12,2
Proporción de empresas que utilizan Internet: Enviar o recibir correo electrónico	85,9	92,1	94,3	90,8
Proporción de empresas que utilizan Internet: Interacción con organizaciones gubernamentales	41,8	56,3	66,7	54,9
Proporción de empresas que utilizan Internet: Obtener información de bienes y servicios	74,3	82,7	84,7	80,6
Proporción de empresas que utilizan Internet: Proveer servicios a clientes	53,1	43,8	35,2	44
Proporción de empresas que utilizan Internet: Uso de videoconferencias	23,5	22,2	23,6	23,1

Tomado de: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

El entorno empresarial ecuatoriano todavía no se desarrolla adecuadamente. Se puede observar que dentro de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, existe todavía un gran porcentaje de este tamaño de empresas que no gozan de una tecnología adecuada. Sus sistemas operativos son antiguos y su productividad no es competitiva. Existen herramientas básicas que hoy en día una empresa debe poseer para poder desarrollarse rápidamente, mejorar su productividad, reducir sus costos y ser competitivo en el mercado. Desafortunadamente, podemos observar con estos indicadores que existen empresas que siguen operando sin ninguna clase de inversión en las TIC.

En su mayoría la razón principal no es por su falta de desconocimiento de estas nuevas tecnologías, sino principalmente por la falta de recursos, el costo de la inversión, costos de mantención y actualización de los sistemas y el costo del entrenamiento al personal. En este caso para las empresas dedicadas a la vigilancia y seguridad privada es casi nula la adquisición de herramientas tecnológicas y generalmente usan herramientas muy básicas. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2013)

#### **2.3.4.22 Análisis Legal**

El análisis legal es la manera de establecer una compañía en base a lo que estipula la ley, para que la empresa pueda funcionar correctamente y con todos los requerimientos y permisos necesarios.

#### **2.3.2.1.18 Legalización de una compañía de responsabilidad limitada**

Según la legislación y requisitos emitidos por la Superintendencia de Compañías, Segurbanc es una empresa que fue legalmente constituida como una compañía de responsabilidad limitada.

(Superintendencia de Compañías, 2013)

### 2.3.2.1.19 Requisitos para una empresa de seguridad privada

Además de los requisitos anteriormente mencionados y necesarios para la constitución de una empresa de responsabilidad limitada, para las empresas dedicadas a seguridad privada poseen los siguientes requisitos establecidos por el Ministerio del Interior:

- a. **Permiso de Operación Anual.-** Es un acuerdo otorgado por el Ministerio del Interior que habilita a las empresas de vigilancia y seguridad privada, legalmente constituidas, ejercer las actividades de vigilancia y seguridad privada. Las compañías de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales, personas jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma, deben contar con este permiso obligatoriamente.
- b. **Vigencia del permiso.-** Tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de cada año. La renovación del mismo se debe solicitar hasta el 30 de junio de cada año.

(Ministerio del Interior, 2014)

### 2.3.4.23 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

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

El poder de negociación con los clientes tiene un impacto alto. Esto es debido al número de competidores que existe en el mercado, hace que los clientes tengan una gran oferta de quien escoger para servicios de seguridad y vigilancia privada. Existen varias empresas que dentro de la industria están

categorizadas como micro empresas, pequeñas, medias, y unas cuantas grandes, que son el mercado competitivo. La concentración de compradores también es amplia debido al alto nivel de inseguridad que se observa en la ciudad de Quito. La posibilidad de negociación es débil ya que los precios pueden variar mucho entre la oferta que existe, es por esto que la sensibilidad del comprador respecto al precio es alta. **El poder de negociación con los clientes es alto.**

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

El poder de negociación con los proveedores es alto. Si bien es cierto para las empresas que funcionan en esta industria sus proveedores directos son empresas dedicadas a la fabricación de armas, municiones, chalecos antibalas, cámaras de seguridad, entre otros; que al ser bienes no comunes de consumo ellos establecen sus propios precios con lo que es difícil poder negociar; pero así mismo las empresas de seguridad podrían negociar respecto al volumen de compra que para ellos sería algo atractivo usando economías de escala y esto para las empresas de seguridad representaría un menor costo. **El poder de negociación con los proveedores es algo.**

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores es baja. Según las estadísticas generadas por la Superintendencia de Compañías, sabemos que la tendencia por las empresas de seguridad es baja. Las empresas que perduran actualmente son las que hace algunos años ya tenían su estructura organizacional bien sustentada. Es decir, competencia nueva es muy difícil que exista en gran número. Existen ciertas barreras tales como: cambios de leyes y regulaciones, pocas empresas cumplen con los requisitos legales, situación económica del país, no existe inversión extranjera por lo cual es difícil que grandes empresas entren actualmente en el mercado. **La amenaza de nuevos competidos entrantes es baja.**

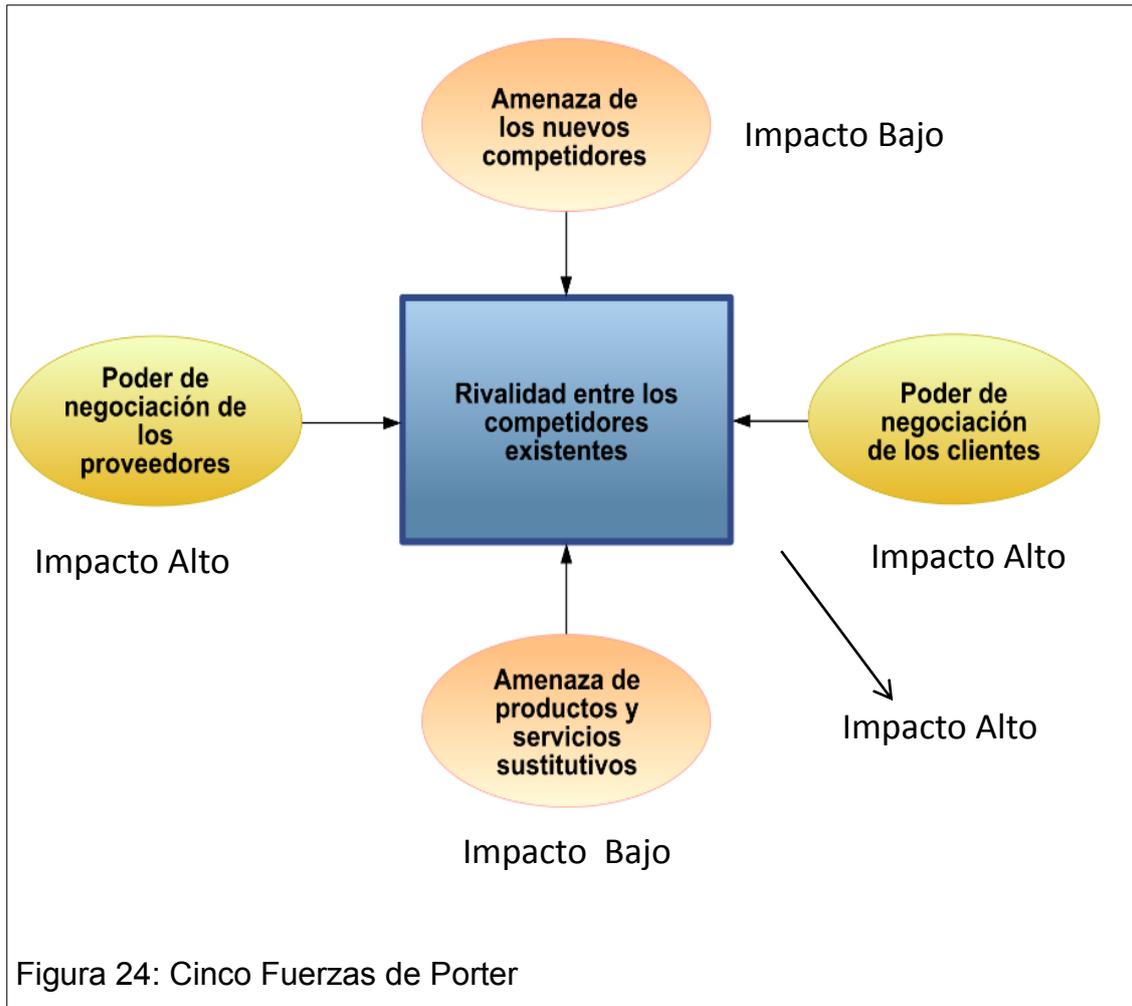
### **Amenazas de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja ya que si bien es cierto que hoy en día existen otros medios de seguridad tales como, sistemas de circuitos cerrados de cámara, cercados eléctricos, servicios de monitoreo, rastreo satelital, entre otros; la presencia de un guardia es imprescindible, tanto como imagen de una empresa como culturalmente la seguridad que brinda ver a una persona dedicada a esta actividad tiene un efecto positivo dentro de la sociedad. **La amenaza de productos sustitutos es baja.**

### **Rivalidad entre los competidores (mencionar cuales son las empresas).**

La rivalidad entre competidores es alta. Es alta debido a que sus competidores directos son empresas bien establecidas que han abarcado gran parte del mercado y a todo tipo de sector. Por otro lado, esta gran competencia actualmente se encuentra entre las dos o tres empresas que son las más grandes en el mercado que son G4S, Vaserum y Vicoso. Es decir la industria de seguridad privada está en parte monopolizada por estas empresas. **La rivalidad entre los competidores es alta.**

**La industria de seguridad privada es atractiva para desarrollar el proyecto para la empresa de Segurbanc, principalmente en el mercado inmobiliario. Si bien es cierto que existen gran oferta de empresas de seguridad, no existen empresas enfocadas específicamente en el sector de la construcción. El crecimiento de los proyectos inmobiliarios dan una gran oportunidad para que Segurbanc capte nuevos clientes.**



### **3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA**

#### **3.1 Análisis de la matriz FODA**

El FODA permite principalmente analizar los factores externos (oportunidades y amenazas) de la industria y los factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa. Con esto podemos observar donde la empresa debe trabajar y qué estrategias se debe implementar.

Principalmente la Empresa Segurbanc necesita establecer una nueva visión y misión que estén bien elaboradas y estructuradas, así mismo con objetivos bien planteados, medibles y alcanzables.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Desarrollo de empresas nacionales.
2. Nichos de mercado desatendidos.
3. Poder adquisitivo del mercado meta
4. Precios de venta altos.
5. Nivel de delincuencia e inseguridad alto.
6. Amplio mercado para nuevos clientes.

#### **AMENAZAS**

1. Competencia fuerte.
2. Pocas empresas abarcan el mercado.
3. Tecnología avanzada de la competencia.
4. Amplia gama de servicios de la competencia.
5. Cambios en la legislación.
6. Manejo de precios de los proveedores.

#### **FORTALEZAS**

1. Buen ambiente laboral.
2. Personal comprometido con la empresa.

3. Buenos salarios frente al mercado.
4. Accionistas poseen un alto poder adquisitivo de inversión.
5. Equipamiento nuevo y bien cuidado.
6. Permisos de Funcionamiento al día.

## **DEBILIDADES**

1. Falta personal calificado
2. Mala situación financiera actual.
3. No existe un departamento comercial formal.
4. Mala gestión gerencial de los dueños anteriores.
5. No existe marketing ni publicidad de la empresa.
6. Tecnología antigua y básica.
7. No existe una infraestructura definida

Luego de haber identificado los principales factores de cada variable, es necesario realizar el análisis de la matriz. Esto se realiza en una combinación entre las variables externas e internas. Esto permite detectar las estrategias Maxi-Maxi (FO), Mini-Maxi (DO), Maxi-Mini (FA) y Mini-Mini (DA). A continuación se detalla la matriz FODA

**Tabla 51: Matriz FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <hr/> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen ambiente laboral.</li> <li>2. Personal comprometido con la empresa.</li> <li>3. Buenos salarios frente al mercado.</li> <li>4. Accionistas poseen un alto poder adquisitivo de inversión.</li> <li>5. Equipamiento nuevo y bien cuidado.</li> <li>6. Permisos de Funcionamiento al día.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta personal calificado</li> <li>2. Mala situación financiera actual.</li> <li>3. No existe un departamento comercial formal.</li> <li>4. Mala gestión gerencial de los dueños anteriores.</li> <li>5. No existe marketing ni publicidad de la empresa.</li> <li>6. Tecnología antigua y básica.</li> <li>7. No existe una infraestructura definida</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de empresas nacionales.</li> <li>2. Nichos de mercado desatendidos.</li> <li>3. Poder adquisitivo del mercado meta</li> <li>4. Precios de venta altos.</li> <li>5. Nivel de delincuencia e inseguridad alto.</li> <li>6. Amplio mercado para nuevos</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p>Crear una nueva estructura organizacional y departamentalización</p> <p>Crear una red de contactos de clientes actuales y potenciales</p> <p>Invertir en insumos necesarios para el mejoramiento general de la empresa</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Establecer un fuerte departamento comercial y marketing.</p> <p>Realizar una fuerte campaña publicitaria.</p> <p>Inversión en nuevos sistemas tecnológicos para la empresa.</p> <p>Capacitar al personal en constantes</p>

clientes.		talleres.
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia fuerte.</li> <li>2. Pocas empresas abarcan el mercado.</li> <li>3. Tecnología avanzada de la competencia.</li> <li>4. Amplia gama de servicios de la competencia.</li> <li>5. Cambios en la legislación.</li> <li>6. Manejo de precios de los proveedores.</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <p>Realizar un plan de inversión con el nuevo crédito.</p> <p>Aprovechar el uso de los equipos nuevos frente a la competencia</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Desarrollar el marketing digital en redes sociales aprovechando que la competencia no usa mucho este medio.</p>

Se puede concluir que las estrategias más relevantes que la empresa debe implementar son:

- Crear una nueva estructura organizacional y departamentalización.
- Inversión en nuevos sistemas tecnológicos para la empresa.
- Establecer un fuerte departamento comercial, recursos humanos y de marketing.
- Contratar nuevo personal y contar con una capacitación constante para el mismo.
- Realizar campañas publicitarias en todos los medios y desarrollar el marketing digital de la empresa en redes sociales.

Este análisis garantiza que las futuras mejoras y estrategias que se van a aplicar estén fundamentadas con factores reales que la industria y la empresa poseen. De la misma manera nos permite observar el escenario en el que se encuentra la empresa, y proyectar el escenario al que se desea llegar.

Para el caso de Segurbanc se puede observar que existen varias amenazas externas y debilidades dentro de la empresa que pueden afectar todas sus operaciones; pero al mismo tiempo el poder de inversión y las estrategias innovadoras que se desean implementar, nos brinda una visión positiva y de crecimiento.

### 3.2 Matriz EFI

Tabla 52: Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Buen ambiente laboral.	0,07	4	0,28
2. Personal comprometido con la empresa.	0,11	4	0,44
3. Buenos salarios frente al mercado.	0,1	4	0,4
4. Accionistas poseen un alto poder adquisitivo de inversión.	0,12	4	0,48
5. Equipamiento nuevo y bien cuidado.	0,07	3	0,21
6. Permisos de Funcionamiento al día.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta personal calificado	0,07	1	0,07
2. Mala situación financiera actual.	0,06	2	0,12
3. No existe un departamento comercial formal.	0,11	1	0,11
4. Mala gestión gerencial de los dueños anteriores.	0,05	2	0,1
5. No existe marketing ni publicidad de la empresa.	0,11	1	0,11
6. Tecnología antigua y básica.	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

Para poder analizar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), hemos usado las principales fortalezas y debilidades que se han encontrado dentro de la empresa. Entre las principales fortalezas tenemos la buena capacidad de inversión por parte de los nuevos accionistas, y el personal comprometido que va ligado del buen ambiente laboral y un salario digno para cada trabajador. Por el otro lado, en cuanto a las debilidades podemos mencionar como las principales la falta de un departamento comercial formalmente establecido y la falta de marketing, publicidad y promoción de la empresa.

Después de ponderar todas las variables, tenemos un resultado del total ponderado de 2.63. Esta cifra nos demuestra que la empresa se encuentra débil en cuanto a su estructura interna. El promedio aceptable es 2.50. La empresa se encuentra un poco más alto que el promedio por una pequeña diferencia. Es decir que la empresa realmente necesita ajustes y cambios dentro de su estructura organizacional.

El siguiente análisis que permite esta matriz es comparar el peso ponderado de las fortalezas contra el de las debilidades. Esto nos permite analizar si todas las fortalezas que posee la empresa son favorables o desfavorables. Existe un promedio aceptable dentro de las fortalezas con un peso ponderado de 1.80 y para las debilidades de 0.80. En el caso de la empresa para las fortalezas posee un peso ponderado de 1.96 y para las debilidades de 0.67.

Con este resultado podemos concluir de que las fortalezas que posee la empresa si son favorables frente a sus debilidades. Las fortalezas pueden contrarrestar y superar las debilidades. Las debilidades de la empresa no son lo suficientemente agresivas; pero de igual manera hay que atacarlas.

### 3.3 Matriz EFE

Tabla 53: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Desarrollo de empresas nacionales.	0,08	1	0,08
2. Nichos de mercado desatendidos.	0,09	2	0,18
3. Poder adquisitivo del mercado meta	0,08	4	0,32
4. Precios de venta altos.	0,1	4	0,40
5. Nivel de delincuencia e inseguridad alto.	0,11	4	0,44
6. Amplio mercado para nuevos clientes.	0,11	3	0,33
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competencia fuerte.	0,09	3	0,27
2. Pocas empresas abarcan el mercado.	0,08	3	0,24
3. Tecnología avanzada de la competencia.	0,07	3	0,21
4. Amplia gama de servicios de la competencia.	0,05	2	0,10
5. Cambios en la legislación.	0,07	1	0,07
6. Manejo de precios de los proveedores.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

Para el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se debe estimar todos los factores determinantes para el éxito tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que se encuentren en la industria. Las principales oportunidades que posee la industria son el amplio mercado para nuevos clientes debido al alto nivel de delincuencia e inseguridad que se tiene en la actualidad. Así mismo el poder adquisitivo del mercado meta es alto ya que en su mayoría son instituciones, urbanizaciones, empresas, entre otras. Por otro lado sus principales amenazas es la competencia desleal que existe, ya que son pocas empresas que abarcan la mayoría del mercado, pero que poseen trayectoria, experiencia y más tecnología. Así mismo, debido a las nuevas legislaciones cualquier insumo que se necesite desde el exterior ha hecho que sus costos aumenten.

Explicando lo anterior, en términos ponderados tenemos un total de 2.78. El promedio para el análisis de esta matriz es de 2.50. La cifra que nos brinda la matriz significa que la organización está respondiendo de manera positiva frente a las oportunidades de la industria que se les está presentando; y a su vez minimizando los posibles impactos de sus amenazas. Las estrategias que se quieren usar en la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda la industria están siendo efectivas. Aun así, no está por mucho sobre el promedio, lo que demuestra que hay que elaborar nuevas estrategias para enfrentar las amenazas ya que pueden causar un gran impacto negativo.

Al igual que la matriz anterior, este análisis también nos permite realizar una comparación de los pesos ponderados entre las oportunidades y amenazas.

Los pesos ponderados promedio son 1.70 para las oportunidades y 0.60 para las amenazas. Dentro de nuestro análisis tenemos unos resultados de 1.75 para las oportunidades y 1.03 para las amenazas. Podemos concluir de que las oportunidades están siendo aprovechadas pero no al máximo. En cuanto a las amenazas existe un riesgo en la industria, pero que sigue siendo manejable.

### **3.4 Planteamiento de Objetivos**

#### **3.4.1 Objetivos a Largo Plazo**

- Pertenecer al grupo del top 10 de empresas con mayor porcentaje de ventas en servicios de seguridad en la ciudad de Quito al finalizar el quinto año.
- Implementar procesos y certificaciones a todo el personal al finalizar el quinto año.

#### **3.4.2 Objetivos a Mediano Plazo**

- Incrementar las ventas en un 70% a partir del segundo año.
- Incrementar el posicionamiento de mercado en un 5% a partir del segundo año.
- Invertir en implementos de tecnología y monitoreo avanzado en los primeros dos años.
- Incrementar el patrimonio corporativo en un 15% al finalizar el tercer año.

#### **3.4.3 Objetivos a Corto Plazo**

- Elaboración de una visión, misión y objetivos correctos de la empresa, bien estructurado y planteado en el primer mes.
- Definir la disponibilidad de líneas de crédito para financiar el proyecto en los primeros 6 meses.
- Tecnificar el proceso de ventas en el primer trimestre.
- Desarrollar la página web corporativa e implementación de marketing digital en al menos 3 redes sociales, en los primeros seis meses.
- Incrementar las ventas en un 35% en el primer año.

### 3.5 Definición de las áreas a ser intervenidas

Después de haber analizado todos los factores que intervienen en la parte externa e interna para el plan de mejoramiento de la empresa Segurbanc, se ha determinado que existen tres áreas de intervención principales, dos que consideramos principales que son **el área comercial y el área de recursos humanos** y otra área que complementará y brindará fuerza que es **el área de marketing**.

Si bien es cierto que la empresa necesita una reestructura general, el análisis realizado nos brinda una respuesta que la intervención de las dos áreas anteriormente mencionadas, permite que la empresa tenga un giro positivo y comience a generar beneficios a los accionistas.

- El área comercial ya que actualmente no existe un departamento comercial formalmente establecido. Los clientes actuales de la empresa se han conseguido por referidos personales de los dueños de la empresa, o de manera espontánea por parte de algún trabajador. No existe un equipo comercial que trabaje día a día en el campo, y que genere una cartera de clientes nueva. Así, mismo no existe personal que realice un seguimiento adecuado y un servicio post-venta a los clientes actuales. La empresa utilizará una **estrategia de venta directa**. Con esto la empresa garantiza incrementar su cartera de clientes. La estrategia de venta directa conlleva:
  - Generar consumo directo, es decir del proveedor al cliente final.**
  - Oferta de los servicios por Internet.**
  - Oferta de los servicios mediante medios publicitarios (revistas y periódicos principales)**
  - Elaboración de flyers físicos y digitales.**
  - Creación de una base de datos en base a clientes actuales, clientes nuevos y sus referidos.**

- El área de Recursos Humanos, debido a que es un departamento medular dentro de una empresa que se dedica a brindar servicios. De este departamento, depende de la calidad y eficiencia de los empleados, y de su capacitación constante. La estrategia a utilizar para el departamento de recursos humanos será **una estrategia exploradora**, que busca principalmente la diversificación de las actividades, estar atentos a los cambios del mercado, busca la innovación constante de la empresa. Para esto se debe analizar 4 variables:

**Afectación:** Reclutamiento nuevo externo con contratación fija.

**Retributiva:** Salario justo para los empleados acorde a su perfil.

**Formación:** Se requiere personal especializado para el área administrativa. Para el área operativa deseable con experiencia pero no es un requisito.

**Valoración:** El personal será evaluado en base a sus comportamientos y resultados.

- El área de marketing, ya que este departamento no existe en la empresa Segurbanc. La forma actual de publicitar a la empresa es solo por referidos. No existen herramientas publicitarias, ni mucho menos campañas para promocionar sus servicios. Los medios tradicionales, y la nueva tecnología para promocionar en redes sociales o medios electrónicos es una gran oportunidad para que la empresa de a conocer su nombre como una empresa de prestigio dentro del mercado. La estrategia que se utilizará es una **estrategia funcional de marketing**, en base al marketing mix de la empresa. Se puede especificar las estrategias de cada variable de la siguiente manera:

**Producto:** Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo,, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago.

**Precio:** Incrementar los precios en un 15%, que no sea exagerado pero que para la empresa represente una mejor ganancia y así mismo mejorando la calidad del servicio.

**Plaza:** Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.

**Promoción:** Poner anuncios en diarios, revistas o Internet. Crear boletines tradicionales o electrónicos. Participar en ferias. Crear actividades o eventos. Realizar cupones de descuento.

#### 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

##### 4.1 Propuesta de Cambio

##### 4.1.1 Planteamiento de las estrategias

**Tabla 54: Planteamiento de las estrategias**

Estrategia	Descripción
Incrementar las ventas en un 70%	La empresa Segurbanc, actualmente posee 11 puntos de seguridad. Es decir que aumentar el 70% sería una meta por conseguir entre 7 a 8 clientes adicionales de los actuales. Es una meta muy real que se puede conseguir con la creación formal de un departamento formal dentro de la empresa.
Mejorar la calidad del servicio	La empresa actualmente, no posee un departamento formal creado para Recursos Humanos. Al ser una empresa que brinda servicios, es una parte medular para la empresa la creación de este departamento y la contratación de un experto en el tema. Con esto también garantizaremos la calidad de los empleados, y la constante capacitación de los mismos.
Incrementar la participación del mercado en un 5%	La participación total del mercado que posee Segurbanc en la actualidad está entre el 3%, comparado con las demás empresas de la industria. Se desea incrementar el 5% de participación en el mercado, y

esto se realizará con la creación de un departamento formal de Marketing, donde la empresa crecerá en todos sus medios de publicidad, marketing digital, innovación y participación en ferias y eventos que hará que la empresa sea reconocida.

#### 4.1.2 Propuesta de Implementación

Tabla 55: Propuesta de Implementación

Estrategia	Meta	Indicador	Actividades	Responsable
Incrementar las ventas 70%	Implementar un departamento comercial	Ejecutado / Planificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de un Jefe Comercial</li> <li>- Contratación de un Asistente Comercial</li> <li>- Crear 2 cubículos.</li> <li>- Adquirir 2 computadores</li> <li>- Adquirir 2 impresoras</li> <li>- Comprar 2 escritorios</li> <li>- Comprar 3 motos a partir del primer año</li> <li>- Comprar 1 vehículo a partir del tercer año</li> </ul>	Gerencia General y RRHH
	Generar nueva cartera: 8 a 10 clientes nuevos promedio de USD 2.000	contratos nuevos/total de negociaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar al menos 1 cliente de manera mensual</li> <li>- Visita empresas al menos 4 semanales</li> </ul>	Jefe Comercial, Gerencia General

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra una base de datos</li> <li>- Apertura de una nueva cartera de cliente y cierre de nuevos contratos</li> <li>- Obtener el 80% de llamadas efectivas para prospectos de nuevos clientes a partir del primer año</li> <li>- Obtener el 40% de reuniones efectivas para visitas a los nuevos prospectos a partir del primer año</li> <li>- Obtener el 20% de las cotizaciones aprobadas en el primer año.</li> </ul>	
	Mantenimiento del 100% de la cartera actual de clientes	visitas realizadas / total de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar mensualmente al menos 1 vez a los clientes</li> <li>- Ofrecer nuevamente nuestros servicios</li> <li>- Renovación de contratos</li> </ul>	Jefe Comercial, Asistente Comercial
	Reactivar clientes inactivos	visitas realizadas / total clientes antiguos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas al 100% de clientes antiguos en los primeros 3 meses</li> </ul>	Jefe Comercial, Asistente Comercial
Mejorar la calidad del servicio	Crear un departamento de RRHH	Ejecutado / planificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar al Experto en Recursos Humanos</li> <li>- Adquirir 1 computador en el primer mes</li> <li>- Elaborar 1 cubículo para el departamento de RRHH</li> </ul>	Gerencia General

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- en el primer mes</li> <li>- Adquirir 1 escritorio en el primer mes</li> <li>- Adquirir 1 impresora en el primer mes</li> </ul>	
Generar la base de datos de elegibles	medios publicitados / medios cotizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicitar en 3 medios físicos y 2 digitales las vacantes en los primeros 6 meses</li> <li>- Elegir el 100% de los perfiles calificados para las vacantes en el primer año</li> <li>- Elaborar el 100% de los contratos legales a los nuevos empleados a partir del primer mes</li> </ul>	Gerencia General y RRHH
Capacitación en temas relacionados del 100% del recurso humano operativo (guardias)	capacitaciones asistidas / total capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir un número de horas obligatorias de capacitación para los guardias.</li> <li>- Asistir al 100% de las capacitaciones de la Policía Nacional a partir del primer mes.</li> <li>- Costear el 100% de capacitaciones para los empleados a partir del sexto mes.</li> </ul>	Gerencia General y RRHH
Invertir el 7.5% del capital en equipos de última tecnología a partir del primer año.	adquisición nuevos equipos / total equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en equipos de última tecnología.(cámaras, monitores, sensores, etc)</li> </ul>	Gerencia General y RRHH

Incrementar la participación del mercado en un 5%	Crear de un departamento de marketing		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de un Jefe de Marketing</li> <li>- Comprar 1 computador</li> <li>- Comprar 1 impresora</li> <li>- Adquirir 1 escritorio</li> <li>- Crear un cubículo</li> </ul>	Gerencia General y RRHH
	Diseñar la nueva imagen corporativa de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en la Imagen Corporativa al 100% en uniformes e implementos en el primer año.</li> <li>- Transformar la imagen de la empresa en el 100% en medios digitales en el primer año</li> <li>- Elaborar el 100% de equipos personalizados con imagen corporativa en el primer año</li> <li>- Personalizar la oficina con la nueva imagen a partir del tercer mes</li> </ul>	Jefe de MKT
	Elaborar y diseñar herramientas de merchandising a partir del primer mes	herramientas creadas / total herramientas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de flyers digitales</li> <li>- Inversión de \$300 para el dominio de la empresa</li> <li>- Presupuestar \$2000 en la creación de la página web en el primer año</li> <li>- Presupuestar \$1500 en redes sociales para su promoción en el primer año</li> <li>- Elaborar y diseñar 1000</li> </ul>	Jefe de MKT

		<p>tarjetas a cada empleado administrativo a partir del primer mes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar correos masivos constantes al 100% de nuestra base de datos a partir del sexto mes</li> </ul>	
Inversión para la campaña publicitaria a partir del primer año		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y aprobación de presupuestos para la campaña publicitaria.</li> <li>- Invertir 10% del capital en ferias de empresas de seguridad a partir del primer año</li> <li>- Invertir 10% del capital en la elaboración de eventos personalizados a partir del primer año</li> </ul>	Jefe de MKT, RRHH









## 4.2 Evaluación Financiera

### 4.2.1 Costos Involucrados

Tabla 57: Costos Involucrados para el plan de mejora SEGURBANC

	Actividades	Costo Anual
<b>Departamento Comercial</b>	- Contratación de un Jefe Comercial	\$20,423.10
	- Contratación de un Asistente Comercial	\$9,669.10
	- Crear 2 cubículos.	\$150.00
	- Adquirir 2 computadores	\$1,800.00
	- Adquirir 2 impresoras	\$750.00
	- Comprar 2 escritorios	\$400.00
	- Comprar 3 motos a partir del primer año	\$4,500.00
	- Comprar 1 vehículo a partir del tercer año	\$12,000.00
	- Incrementar al menos 1 cliente de manera mensual	\$-
	- Visita empresas al menos 4 semanales	\$-
	- Compra una base de datos	\$1,000.00
	- Apertura de una nueva cartera de cliente y cierre de nuevos contratos	\$-
	- Obtener el 80% de llamadas efectivas para prospectos de nuevos clientes a partir del primer año	\$-
	- Obtener el 40% de reuniones efectivas para visitas a los nuevos prospectos a partir del primer año	\$-
	- Obtener el 20% de las cotizaciones aprobadas en el primer año.	\$-
	- Visitar mensualmente al menos 1 vez a los clientes	\$-

	- Ofrecer nuevamente nuestros servicios	\$-
	- Renovación de contratos	\$-
	- Visitas al 100% de clientes antiguos en los primeros 3 meses	\$-
<b>Departamento RRHH</b>	- Contratar al Experto en Recursos Humanos	\$17,555.60
	- Adquirir 1 computador en el primer mes	\$900.00
	- Elaborar 1 cubículo para el departamento de RRHH en el primer mes	\$75.00
	- Adquirir 1 escritorio en el primer mes	\$200.00
	- Adquirir 1 impresora en el primer mes	\$350.00
	- Publicitar en 3 medios físicos y 2 digitales las vacantes en los primeros 6 meses	\$100.00
	- Elegir el 100% de los perfiles calificados para las vacantes en el primer año	\$-
	- Elaborar el 100% de los contratos legales a los nuevos empleados a partir del primer mes	\$-
	- Definir un número de horas obligatorias de capacitación para los guardias.	\$-
	- Asistir al 100% de las capacitaciones de la Policía Nacional a partir del primer mes.	\$-
	- Costear el 100% de capacitaciones para los empleados a partir del sexto mes.	\$3,500.00
	- Inversión en equipos de última tecnología.(cámaras, monitores, sensores, etc)	\$3,000.00
<b>Departamento MKT</b>	- Contratación de un Jefe de Marketing	\$19,989.40
	- Comprar 1 computador	\$900.00
	- Comprar 1 impresora	\$350.00
	- Adquirir 1 escritorio	\$200.00
	- Crear un cubículo	\$75.00
	- Mejora en la Imagen Corporativa al 100% en uniformes e implementos en el primer año.	\$1,000.00

- Transformar la imagen de la empresa en el 100% en medios digitales en el primer año	\$500.00
- Elaborar el 100% de equipos personalizados con imagen corporativa en el primer año	\$800.00
- Personalizar la oficina con la nueva imagen a partir del tercer mes	\$500.00
- Elaboración de flyers digitales	\$150.00
- Inversión de \$300 para el dominio de la empresa	\$300.00
- Presupuestar \$2000 en la creación de la página web en el primer año	\$2,000.00
- Presupuestar \$1500 en redes sociales para su promoción en el primer año	\$1,500.00
- Elaborar y diseñar 1000 tarjetas a cada empleado administrativo a partir del primer mes	\$400.00
- Enviar correos masivos constantes al 100% de nuestra base de datos a partir del sexto mes	\$-
- Análisis y aprobación de presupuestos para la campaña publicitaria.	\$-
- Invertir 10% del capital en ferias de empresas de seguridad a partir del primer año	\$4,000.00
- Invertir 10% del capital en la elaboración de eventos personalizados a partir del primer año	\$4,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$113,037.20</b>

#### 4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental

Tabla 58: Flujo de Efectivo Incremental

#### FLUJO DE CAJA SEGURBANC

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

BCE

CAPM		
$\beta$ desapalancada		1,34
$\beta$ apalancada a la empresa		2,228
	Rm	8,71%
	Rf	4,88%
	Riesgo País	11,50%
	<b>Rc</b>	<b>24,91%</b>

<b>W Deuda</b>	100,00%
<b>W Capital</b>	0,00%

**d/e** 1,00

<b>Impuesto</b>	33,70%
<b>Rd</b>	0,12

**Tasa de descuento  
CPPC/WAC**

**C**

**7,96%**

**CON MEJORAS**

	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 24.297,32	\$ 41.810,00	\$ 53.640,89	\$ 71.804,27	\$ 97.060,11
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
<b>FLUJO BRUTO</b>	<b>\$ 24.297,32</b>	<b>\$ 46.610,00</b>	<b>\$ 58.440,89</b>	<b>\$ 76.604,27</b>	<b>\$ 101.860,11</b>
Variación AC	\$ 103.574,55	\$ 31.870,51	\$ 38.807,38	\$ 56.551,85	\$ 81.282,62
Variación PC	\$ 12.156,13	\$ 11.871,36	\$ 9.359,98	\$ 13.003,16	\$ (20.665,59)
Variación de capital de trabajo	\$ 115.730,68	\$ 43.741,88	\$ 48.167,36	\$ 69.555,01	\$ 60.617,02
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>\$ 140.028,00</b>	<b>\$ 90.351,87</b>	<b>\$ 106.608,25</b>	<b>\$ 146.159,29</b>	<b>\$ 162.477,13</b>
Otros activos					
Variación en AF	\$ (22.500,00)	\$ 1.775,00	\$ 738,75	\$ 447,44	\$ 88,10
<b>FLUJO DE CAJA NO APALANCADO</b>	<b>\$ 117.528,00</b>	<b>\$ 92.126,87</b>	<b>\$ 107.347,00</b>	<b>\$ 146.606,72</b>	<b>\$ 162.565,23</b>
Deuda a largo plazo	\$ 89.621,10	\$ (26.385,85)	\$ (29.732,23)	\$ (33.503,02)	\$ -
Variación del patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 89.621,10</b>	<b>\$ (26.385,85)</b>	<b>\$ (29.732,23)</b>	<b>\$ (33.503,02)</b>	<b>\$ -</b>

FLUJO DE CAJA DEL PERÍODO	\$ 207.149,10	\$ 65.741,03	\$ 77.614,77	\$ 113.103,70	\$ 162.565,23
---------------------------	---------------	--------------	--------------	---------------	---------------

### Flujo de Fondos para las Acciones (US\$ millones)

Flujo de Caja Libre no Apalancado (Free Cash Flow)	\$ 117.528,00	\$ 92.126,87	\$ 107.347,00	\$ 146.606,72	\$ 162.565,23
- Intereses Pagados	\$ (12.304,34)	\$ (9.334,59)	\$ (5.988,20)	\$ (2.217,41)	
+ Escudo Fiscal de los Intereses Pagados	\$ 4.146,56	\$ 3.145,76	\$ 2.018,02	\$ 747,27	
- (Pagos de Capital - Nueva Deuda)	\$ (23.416,10)	\$ (26.385,85)	\$ (29.732,23)	\$ (33.503,02)	
<b>Flujo Operativo de caja para las Acciones</b>	<b>\$ 85.954,12</b>	<b>\$ 59.552,19</b>	<b>\$ 73.644,59</b>	<b>\$ 111.633,56</b>	<b>\$ 162.565,23</b>

### VALORACIÓN

#### Perpetuidad

Flujos descontados	\$ 85.954,12	\$ 55.163,39	\$ 63.189,84	\$ 88.726,71	\$ 119.685,22
<b>VALOR PRESENTE</b>	<b>\$ 594.040,25</b>				

\$ (113.000,00)	\$ 85.954,12	\$ 55.163,39	\$ 63.189,84	\$ 88.726,71	\$ 119.685,22
<b>TIR</b>	<b>62%</b>				

**VNA \$ 324.120,41**

## Indicadores Financieros

Tabla 59: Índices Financieros

### ÍNDICES FINANCIEROS

		AÑOS					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Razón Corriente	Activos Corrientes	0,56	3,26	3,12	3,29	3,48	6,59
	Pasivos Corrientes						
Razón de Efectivo	Efectivo	0,56	3,26	3,05	3,20	3,38	6,41
	Pasivos Corrientes						
Capital de Trabajo Neto sobre Activos Totales	Capital de Trabajo Neto	-0,32	0,51	0,54	0,60	0,64	0,80
	Activos Totales						
Razón de Endeudamiento	Pasiv. Corr. + P. Largo P.	0,73	0,79	1,10	1,91	2,16	2,64
	Total Activos						
ROA	Utilidad Operacional	0,27	0,37	0,48	0,48	0,48	0,49
	Activos totales Promedio						
ROE	Utilidad Neta	0,59	0,74	0,56	0,42	0,36	0,33
	Patrimonio Promedio						
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	0,04	0,08	0,10	0,11	0,12	0,13
	Ventas						

### 4.2.3 Evaluación Financiera del Proyecto

La evaluación financiera realizada para la empresa Segurbanc arrojó los siguientes resultados:

- Dentro de sus requerimientos principales, se encuentra todo el gasto que va a incurrir en la mejora de la empresa. El principal gasto es el aumento del personal administrativo y el aumento progresivo del personal operativo.
- Las proyecciones de ventas se realizó con un promedio de las ventas de los últimos 3 años y con el estimado de ventas que la empresa facturará a finales del año 2015.
- Los gastos operacionales así mismo se proyectaron con los resultados de los balances financieros de los últimos 3 años, donde se ve claramente que la empresa obtuvo pérdida en el año 2012 y 2013, y en el año 2014 se recuperó un poco.
- La suma del crédito a financiar es sobre el cien por ciento del coste del plan de mejora, ya que los accionistas solicitarán un crédito por el valor total. Poseen la capacidad de inversión para el crédito, pero no cuentan con un patrimonio. El crédito será financiado a 4 años con pagos de cuotas mensuales.
- Para el estado de resultados, se concluye que el crecimiento de las ventas del 100% en el primero año y del 120% en los próximos años es totalmente posible y real. Si bien es cierto la empresa actualmente subsiste con 11 clientes, el crecimiento de ventas en un 100% o 120% estamos hablando de un incremento de 11 a 14 clientes anuales, es decir casi 1 cliente nuevo mensual. En el plan de mejora se está contratando un experto y un asistente en el área comercial justamente para ampliar la cartera de cliente. Concluyendo que se está estimando en el plan financiero un crecimiento de ventas pasivo, ya que el crecimiento inclusive podría ser mayor.
- La utilidad del ejercicio proyectado a 5 años hemos analizado que con el plan de mejora, la empresa saldría adelante y generando un buen

margen de ganancia. Por otro lado, si la empresa no implemente el plan de mejora podemos observar que a partir del primero año genera una pérdida constante año a año. Si la empresa no implementa medidas de mejora, terminará en la disolución de la misma.

- Para el balance general, hemos analizado que con el plan de mejora la empresa mantendrá un buen nivel de activos versus su pasivo y patrimonio. Sin la mejora el resultado del balance general seguirá arrojando cifras negativas.
- El flujo de efectivo con la implementación de la mejora, posee un crecimiento equilibrado y constante. La empresa a lo largo de los 5 años generará una liquidez que le permitirá seguir realizando inversiones. Caso contrario, sin la mejora no posee absolutamente nada de liquidez.
- El flujo de caja con la mejora da un resultado positivo y nos da como un resultado final de que es algo conveniente invertir en la empresa ya que generará un retorno a sus accionistas. Tomando en cuenta de que en la actualidad invertir en el Ecuador es muy riesgoso con una tasa de riesgo país de 11,50% los accionistas obtendrán una tasa de descuento del %7,96 sobre su inversión lo cual viendo las condiciones a nivel país no es un mal resultado. Su tasa interna de retorno alcanza el 69%, lo cual es muy positivo y brinda seguridad para la inversión. Tomando en cuenta los flujos operacionales y convirtiéndolos en valor presente podemos concluir que con una inversión de \$113.037,20 los accionistas recibirán a cambio \$382.303,25.
- Dentro de los indicadores financieros podemos mencionar principalmente que la razón corriente, la razón de efectivo, la razón de endeudamiento y el margen de utilidad poseen índices positivos y crecientes. Estos índices nos hacen concluir de que a pesar de las condiciones externas de la industria y la economía en general en el país, la implementación de la mejora para SEGURBANC es viable dejando resultados positivos, márgenes de utilidad crecientes, generación de empleos, crecimiento constante y un rendimiento positivo para los accionistas.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- El plan de mejoramiento para Segurbanc es viable. Aplicando todas las nuevas reformas se asegura que la empresa a corto, mediano y largo plazo obtenga una mejor rentabilidad que la que hubiera tenido sin implementar la mejora.
- El nivel de delincuencia alta y seguridad baja que existe actualmente en Quito, da la apertura para que la empresa pueda ampliar su cartera de clientes.
- La creación del departamento comercial, es la principal mejora que tendrá la empresa para incrementar sus ventas y el número de clientes.
- El departamento de recursos humanos, es parte fundamental para la mejora ya que de este departamento dependerá la calidad, la eficiencia y eficacia de los empleados tanto en la parte administrativa como en la operativa.
- La implementación de nuevos medios tecnológicos, como lo son las redes sociales y página web, asegura poder abarcar mayor porcentaje del mercado meta.
- La publicidad y marketing de la empresa será una pieza clave que con su promoción, impulsará al departamento comercial.
- A nivel de la industria, podemos concluir que el número de empresas que ha subsistido a través de los años ha disminuido, pero para Segurbanc esto es una ventaja competitiva ya que existen clientes potenciales desatendidos.
- La constante capacitación al personal garantiza una mejoría notable en el servicio.
- La industria de la seguridad es algo que siempre va a existir, por lo que la empresa debe aprovechar las condiciones externas para su beneficio.
- El recurso humano dentro de la industria de seguridad siempre será necesario. Si bien es cierto, ahora existen medios tecnológicos que

ayudan mucho a la seguridad, pero la presencia de un guardia siempre será un sinónimo de seguridad y tranquilidad a los ojos de los habitantes.

## **5.2 Recomendaciones**

- Eliminar la contratación de los servicios de monitoreo e instalación de equipos de seguridad a otros proveedores, ya que es preferible que la empresa empiece a obtener estos servicios cien por ciento propios.
- Los accionistas deben gestionar el crédito lo antes posible, buscando la menor tasa de interés activa, como por ejemplo en el Banco del Pacífico.
- La implementación de los medios digitales para la empresa como son redes sociales, flyers digitales, pagina web deben ser manejados de manera dinámica y en constante movimiento, caso contrario no cumplirá con su principal objetivo que es promocionar a la empresa por estos medios.
- Según el análisis dentro del plan de mejoramiento, la empresa debe apuntar principalmente a clientes dedicados a actividades financieras, empresas industriales y en zonas residenciales como urbanizaciones, edificios y conjuntos

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (07 de 11 de 2013). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-mejora-acceso-nuevas-tecnologias-informacion.html>
- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral. (14 de julio de 2003). Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://anesi-ec.com/legislacion2.htm>
- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral. (2015). *ANESI*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://anesi-ec.com/legislacion2.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2013). *The Global Economy*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://es.theglobaleconomy.com/compare-countries/>
- Banco Mundial. (02 de 04 de 2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Brealey, R. (1996). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Buiza, G. (2015). *IAD*. Recuperado el 06 de 09 de 2015, de <http://www.iat.es/2013/04/area-de-operaciones-evolucion-funciones-tendencias/>

- Cedatos. (2011). *Cedatos Centro de Estudios y Datos*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?id=86](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=86)
- Consulado del Ecuador. (2010). *Consulado del Ecuador*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://www.consuladoecuador.tie.cl/imparma.htm>
- Cuerpo de Bomberos de Quito. (2014). *Cuerpo de Bomberos de Quito*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [www.bomberosquito.gob.ec](http://www.bomberosquito.gob.ec)
- Diario El Hoy. (14 de 10 de 2013). *Hoy.com*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-73-del-empleo-en-3-sectores-productivos-592791.html>
- Diario El Universo. (30 de 12 de 2014). *Diario El Universo*. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>
- Dirección de Control de Armas del CC.FF.AA. (2013). *Dirección de Control de Armas del CC.FF.AA*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de <http://controlarmas.cffaa.mil.ec/>
- Ecuador Legal Online. (02 de 01 de 2015). *Ecuador Legal Online*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- Ecuador Times. (12 de 01 de 2015). *Ecuador Times*. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de <http://www.ecuadortimes.net/es/2015/01/12/deuda-externa-de-ecuador-sube-316/>
- Ecuadorencifras. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 25 de 02 de 2014, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Exhaustiva/Presentacion\\_Exhaustiva.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)
- Ecuadorencifras. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Exhaustiva/Presentacion\\_Exhaustiva.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)

- Ecuadorencifras. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Exhaustiva/Presentacion\\_Exhaustiva.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)
- Ecuadorencifras. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Exhaustiva/Presentacion\\_Exhaustiva.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)
- Ecuadorencifras. (2012). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- Ecuadorencifras. (2012). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- Ecuadorencifras. (2012). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 25 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- El Comercio. (31 de 01 de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 21 de 04 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/aumento-del-aporte-de-afiliados.html>
- El Telégrafo. (2011). Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/la-ley-antimonopolio.html>
- Eruditos. (03 de 06 de 2014). *Eruditos*. Obtenido de [http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Organizaci%C3%B3n\\_Pol%C3%ADtica\\_del\\_Ecuador](http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Organizaci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_del_Ecuador)
- González, L. (2010). Similitud entre el coeficiente y variación de Gini de una variable general. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y Empresa*, 5-18.

- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 23 de 04 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 25 de 04 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion\\_inflacion\\_01\\_2015\\_pdf.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf)
- INEC y Secretaría de Educación Superior, C. T. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 26 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- INEC, S. d. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 26 de 02 de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2015). *IEPI*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2015). *IESS*. Recuperado el 05 de 09 de 2015, de <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC): <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de [www.ecuadorencifras.gob.ec/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/)
- La Dirección Provincial de Salud de Pichincha. (2014). *La Dirección Provincial de Salud de Pichincha*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)
- Ministerio Coordinador de Seguridad. (2015). *Ministerio Coordinador de Seguridad*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de <http://www.seguridad.gob.ec/programa-nacional-de-capacitacion-y-certificacion-de-guardias-de-seguridad/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2013). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Recuperado el 26 de 04 de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>
- Ministerio del Interior. (2014). *Ministerio del Interior*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/permiso-de-operacion-anual-para-las-companias-de-seguridad-privada/>
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 27 de 03 de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/sistema-de-registro-de-contratos-y-actas-de-finiquito/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec)
- Naciones Unidas. (2005). *Naciones Unidas*. Recuperado el 31 de 03 de 2015, de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=7492>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2010). *Estadísticas tributarias en América Latina*. Recuperado el 06 de 04 de 2014, de [http://www.oecd.org/ctp/tax-global/NEW\\_Ecuador%20country%20notes\\_final.pdf](http://www.oecd.org/ctp/tax-global/NEW_Ecuador%20country%20notes_final.pdf)

- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia*. North Carolina: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: Free Press.
- Rodríguez, B. y. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid: M.A. Mañas.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *SRI*. Recuperado el 2015 de 04 de 21, de [http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p\\_auth=82EsdncB&p\\_p\\_id=busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_Anv7&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_IN](http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=82EsdncB&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_IN)
- Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador. (2015). *SI/SE*. Recuperado el 2015, de <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf).
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- The World Bank. (2015). *The World Bank*. Recuperado el 22 de 04 de 2015, de <http://data.worldbank.org/products/wdi>
- Word Press. (2013). *Fernando Negrete Wordpress*. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de <http://fernandonegrete.files.wordpress.com/2010/07/requisitos-para-formar-una-empresa-en-el-ecuador-y-las-mas-importantes-obligaciones-del-empresario-con-el-estado.doc>.

## **ANEXOS**

Anexo 1

## REQUERIMIENTOS MEJORAS

SEGUROBANC

### Resumen

Gastos	\$	43.400,00
Publicidad	\$	7.020,00
Activos Intangibles	\$	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>52.420,00</b>

<b>Publicidad</b>				
<b>Cant.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>TOTAL</b>
1	Flyers Digitales			\$ 150,00
1	Redes Sociales			\$ 1.500,00
1	Dominio de la empresa			\$ 300,00
1	Tarjetas de Presentación			\$ 400,00
1	Base de datos			\$ 670,00
1	Ferías de seguridad			\$ 2.000,00
1	Eventos Personalizados de la empresa			\$ 2.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS PPE</b>				<b>\$ 7.020,00</b>

ACTIVOS INTANGIBLES				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
1	Página web		\$ 2.000,00	
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>				<b>\$ 2.000,00</b>

## GASTOS

GASTOS	
Gastos Suministros	\$ 36.400,00
Gastos Servicios	\$ 7.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 43.400,00</b>

## NUEVO PERSONAL ADMINISTRATIVO

	CONCEPTO	SALARIO MES	NUEVO PERSONAL ROL DE PAGOS						AÑOS				
			CANTIDA D	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
RRHH	Experto en RRHH	\$ 1.200,00	1	14.400,00	1.200,00	354,00	1.200,00	1.605,60	14.348,40	15.548,40	15.548,40	15.548,40	15.548,40
Área Comercial	Jefe Comercial	\$ 1.400,00	1	16.800,00	1.400,00	354,00	1.400,00	1.873,20	16.680,80	18.080,80	18.080,80	18.080,80	18.080,80
	Asistente Comercial	\$ 650,00	1	7.800,00	650,00	354,00	650,00	869,70	7.934,30	8.584,30	8.584,30	8.584,30	8.584,30
				-	-		-	-	-	-	-	-	-
MKT	Jefe de Marketing	\$ 1.200,00	1	14.400,00	1.200,00	354,00	1.200,00	1.605,60	14.348,40	15.548,40	15.548,40	15.548,40	15.548,40
	<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>\$ 4.450,00</b>	<b>4</b>	<b>53.400,00</b>	<b>4.450,00</b>	<b>1.416,00</b>	<b>4.450,00</b>	<b>5.954,10</b>	<b>53.311,90</b>	<b>57.761,90</b>	<b>57.761,90</b>	<b>57.761,90</b>	<b>57.761,90</b>

**COSTOS**

	Anual
Transporte	\$ 3.500,00

**NUEVO PERSONAL OPERATIVO**

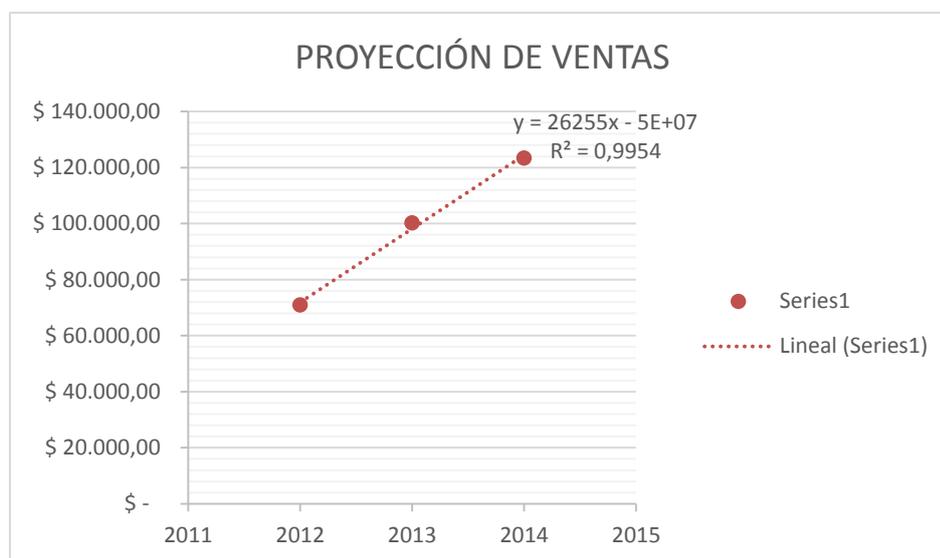
	CONCEPTO	SALARIO MES	NUEVO PERSONAL CANTIDA D	ROL DE PAGOS					AÑOS				
				ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
Seguridad	Guardias	\$ 380,00	1	4.560,00	380,00	354,00	380,00	508,44	23.927,80	51.655,60	77.483,40	103.311,20	129.139,00
Seguridad	Supervisores	\$ 450,00	1	5.400,00	450,00	354,00	450,00	602,10	5.601,90	12.103,80	16.805,70	22.407,60	28.009,50
	Asistente Comercial	\$ 650,00	1	7.800,00	650,00	354,00	650,00	869,70	7.934,30	8.584,30	8.584,30	8.584,30	8.584,30
	<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>\$ 830,00</b>	<b>2</b>	<b>9.960,00</b>	<b>830,00</b>	<b>708,00</b>	<b>830,00</b>	<b>1.110,54</b>	<b>29.529,70</b>	<b>63.759,40</b>	<b>94.289,10</b>	<b>125.718,80</b>	<b>157.148,50</b>

## PROYECCIONES

SEGUROBANC

### VENTAS

AÑO	VENTAS IVA 0	VENTAS IVA 12
2012	\$ 70.860,00	\$ -
2013	\$ 100.196,98	\$ -
2014	\$ 123.370,00	\$ -
2015	\$ 150.511,40	\$ -
2016	\$ 183.623,91	\$ -
2017	\$ 224.021,17	\$ -
2018	\$ 273.305,82	\$ -
2019	\$ 333.433,11	\$ -



### GASTOS OPERACIONALES

AÑO	G OPERATIVOS	
2012	\$ 83.598,88	117,98%
2013	\$ 103.380,00	103,18%
2014	\$ 113.066,02	91,65%
<b>PROMEDIO</b>		<b>104,27%</b>
2015	\$ 156.934,32	
2016	\$ 191.459,87	
2017	\$ 233.581,05	
2018	\$ 284.968,88	
2019	\$ 347.662,03	

## CRÉDITO AMORTIZACION

Crédito bancario	113.037,20
------------------	------------

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
TASA INTERES	12,000%				
MONTO USD.	113.037,20	PLAZO	4	CUOTA	\$ 2.976,70
TASA INTERES mensual	1,000%	PAGOS	48		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO
0	113.037,20				113.037
1		\$ 1.130,37	\$1.846,33	\$ 2.976,70	111.191
2		\$ 1.111,91	\$1.864,79	\$ 2.976,70	109.326
3		\$ 1.093,26	\$1.883,44	\$ 2.976,70	107.443
4		\$ 1.074,43	\$1.902,28	\$ 2.976,70	105.540
5		\$ 1.055,40	\$1.921,30	\$ 2.976,70	103.619
6		\$ 1.036,19	\$1.940,51	\$ 2.976,70	101.679
7		\$ 1.016,79	\$1.959,92	\$ 2.976,70	99.719
8		\$ 997,19	\$1.979,52	\$ 2.976,70	97.739
9		\$ 977,39	\$1.999,31	\$ 2.976,70	95.740
10		\$ 957,40	\$2.019,31	\$ 2.976,70	93.720
11		\$ 937,20	\$2.039,50	\$ 2.976,70	91.681
12		\$ 916,81	\$2.059,89	\$ 2.976,70	89.621
13		\$ 896,21	\$2.080,49	\$ 2.976,70	87.541
14		\$ 875,41	\$2.101,30	\$ 2.976,70	85.439
15		\$ 854,39	\$2.122,31	\$ 2.976,70	83.317

16		\$ 833,17	\$2.143,53	\$ 2.976,70	81.173
17		\$ 811,73	\$2.164,97	\$ 2.976,70	79.009
18		\$ 790,09	\$2.186,62	\$ 2.976,70	76.822
19		\$ 768,22	\$2.208,48	\$ 2.976,70	74.613
20		\$ 746,13	\$2.230,57	\$ 2.976,70	72.383
21		\$ 723,83	\$2.252,87	\$ 2.976,70	70.130
22		\$ 701,30	\$2.275,40	\$ 2.976,70	67.855
23		\$ 678,55	\$2.298,16	\$ 2.976,70	65.556
24		\$ 655,56	\$2.321,14	\$ 2.976,70	63.235
25		\$ 632,35	\$2.344,35	\$ 2.976,70	60.891
26		\$ 608,91	\$2.367,79	\$ 2.976,70	58.523
27		\$ 585,23	\$2.391,47	\$ 2.976,70	56.132
28		\$ 561,32	\$2.415,39	\$ 2.976,70	53.716
29		\$ 537,16	\$2.439,54	\$ 2.976,70	51.277
30		\$ 512,77	\$2.463,94	\$ 2.976,70	48.813
31		\$ 488,13	\$2.488,58	\$ 2.976,70	46.324
32		\$ 463,24	\$2.513,46	\$ 2.976,70	43.811
33		\$ 438,11	\$2.538,60	\$ 2.976,70	41.272
34		\$ 412,72	\$2.563,98	\$ 2.976,70	38.708
35		\$ 387,08	\$2.589,62	\$ 2.976,70	36.119
36		\$ 361,19	\$2.615,52	\$ 2.976,70	33.503
37		\$ 335,03	\$2.641,67	\$ 2.976,70	30.861
38		\$ 308,61	\$2.668,09	\$ 2.976,70	28.193
39		\$ 281,93	\$2.694,77	\$ 2.976,70	25.498
40		\$ 254,98	\$2.721,72	\$ 2.976,70	22.777
41		\$ 227,77	\$2.748,94	\$ 2.976,70	20.028
42		\$ 200,28	\$2.776,42	\$ 2.976,70	17.251
43		\$ 172,51		\$ 2.976,70	14.447

			\$2.804,19		
44		\$ 144,47	\$2.832,23	\$ 2.976,70	11.615
45		\$ 116,15	\$2.860,55	\$ 2.976,70	8.754
46		\$ 87,54	\$2.889,16	\$ 2.976,70	5.865
47		\$ 58,65	\$2.918,05	\$ 2.976,70	2.947
48		\$ 29,47	\$2.947,23	\$ 2.976,70	0

### RESUMEN AMORTIZACION PARA ESTADOS FINANCIEROS

	0	1	2	3	4	5
<b>DEUDA CP</b>	\$ 23.416,10	\$ 26.385,85	\$ 29.732,23	\$ 33.503,02		
<b>DEUDA LP</b>	\$ 89.621,10	\$ 63.235,26	\$ 33.503,02			
<b>GASTO INTERES</b>	\$ 12.304,34	\$ 9.334,59	\$ 5.988,20	\$ 2.217,41		
<b>CAPITAL PAGADO</b>	\$ -	\$ 23.416,10	\$ 26.385,85	\$ 29.732,23	\$ 33.503,02	

Anexo 4

**ESTADO DE RESULTADOS**

SEGUROBANC

	HISTÓRICO			PROYECCIÓN					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>CONSOLIDADO (MEJORAS Y PROYECCION EMPRESA)</b>									
<b>INGRESOS</b>									
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12	0,00	0,00	0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0	70.860,00	100.196,98	123.370,00	\$ 150.511,40	\$ 183.623,91	\$ 224.021,17	\$ 273.305,82	\$ 333.433,11	
100% Aumento en diversificación				\$ 150.511,40					
120% Aumento en años posteriores					\$ 220.348,69	\$ 268.825,40	\$ 327.966,99	\$ 400.119,73	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>70.860,00</b>	<b>100.196,98</b>	<b>123.370,00</b>	<b>\$ 301.022,80</b>	<b>\$ 403.972,60</b>	<b>\$ 492.846,57</b>	<b>\$ 601.272,81</b>	<b>\$ 733.552,83</b>	
<b>COSTOS</b>									
Costo Transporte	0,00	0,00	0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Aumento de Personal Operativo				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
0% Reducción de costo de venta					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 70.860,00</b>	<b>\$ 100.196,98</b>	<b>\$ 123.370,00</b>	<b>\$ 301.022,80</b>	<b>\$ 403.972,60</b>	<b>\$ 492.846,57</b>	<b>\$ 601.272,81</b>	<b>\$ 733.552,83</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>									
Gastos Operativos	83.598,88	103.380,00	113.066,02	\$ 156.934,32	\$ 191.459,87	\$ 233.581,05	\$ 284.968,88	\$ 347.662,03	
Aumento de Personal				\$ 29.529,70	\$ 63.759,40	\$ 94.289,10	\$ 125.718,80	\$ 157.148,50	
0% Reducción de G. A.					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

(Capacitación y Manual de Funciones)										
Gastos Administrativos	\$ 1.620,00	\$ 1.620,00	\$ 1.620,00	\$ 2.295,00	\$ 2.295,00	\$ 2.295,00	\$ 2.295,00	\$ 2.295,00	\$ 2.295,00	
Aumento de Personal				53.311,90	57.761,90	57.761,90	57.761,90	57.761,90	57.761,90	
					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 85.218,88	\$ 105.000,00	\$ 114.686,02	\$ 242.070,92	\$ 315.276,17	\$ 387.927,05	\$ 470.744,58	\$ 564.867,43		
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>	\$ 58.951,88	\$ 88.696,42	\$ 104.919,52	\$ 130.528,24	\$ 168.685,40		
DEPRECIACIONES VEHÍCULOS	0,00	0,00	0,00		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00		
DEPRECIACIONES EQUIPOS					\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00		
AMORTIZACIONES					\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>	<b>58.951,88</b>	<b>83.896,42</b>	<b>100.119,52</b>	<b>125.728,24</b>	<b>163.885,40</b>		
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>										
<b>GASTOS NO OPERATIVOS (suministros, publicidad, servicios)</b>	<b>10.000,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.000,00</b>	\$ 10.000,00	\$ 11.500,00	\$ 13.225,00	\$ 15.208,75	\$ 17.490,06		
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>										
<b>INTERESES</b>			0,00	\$ 12.304,34	\$ 9.334,59	\$ 5.988,20	\$ 2.217,41	\$ -		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (24.358,88)	\$ (7.303,02)	\$ 7.683,98	\$ 36.647,54	\$ 63.061,83	\$ 80.906,32	\$ 108.302,07	\$ 146.395,34		
15% Participación Trabajadores	\$ -		\$ 1.152,60	\$ 5.497,13	\$ 9.459,27	\$ 12.135,95	\$ 16.245,31	\$ 21.959,30		
22% Impuesto a la Renta	\$ -		\$ 1.436,90	\$ 6.853,09	\$ 11.792,56	\$ 15.129,48	\$ 20.252,49	\$ 27.375,93		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (24.358,88)</b>	<b>\$ (7.303,02)</b>	<b>\$ 5.094,48</b>	<b>\$ 24.297,32</b>	<b>\$ 41.810,00</b>	<b>\$ 53.640,89</b>	<b>\$ 71.804,27</b>	<b>\$ 97.060,11</b>		

**SIN MEJORAS**

INGRESOS													
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12	0,00	0,00	0,00										
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0	70.860,00	100.196,98	123.370,00	\$	150.511,40	\$	183.623,91	\$	224.021,17	\$	273.305,82	\$	333.433,11
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>70.860,00</b>	<b>100.196,98</b>	<b>123.370,0</b>	\$	<b>150.511,40</b>	\$	<b>183.623,91</b>	\$	<b>224.021,17</b>	\$	<b>273.305,82</b>	\$	<b>333.433,11</b>
Costo de venta	0,00	0,00	0,00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>70.860,00</b>	<b>100.196,98</b>	<b>123.370,0</b>		<b>150.511,40</b>		<b>183.623,91</b>		<b>224.021,17</b>		<b>273.305,82</b>		<b>333.433,11</b>
GASTOS OPERACIONALES													
Sueldos Operativos	83.598,88	103.380,00	113.066,02	\$	156.934,32	\$	191.459,87	\$	233.581,05	\$	284.968,88	\$	347.662,03
Sueldos Administrativos	1.620,00	1.620,00	1.620,00	\$	2.295,00	\$	2.295,00	\$	2.295,00	\$	2.295,00	\$	2.295,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>85.218,88</b>	<b>105.000,00</b>	<b>114.686,02</b>		<b>159.229,32</b>		<b>193.754,87</b>		<b>235.876,05</b>		<b>287.263,88</b>		<b>349.957,03</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>		<b>-8.717,92</b>		<b>-10.130,97</b>		<b>-11.854,88</b>		<b>-13.958,05</b>		<b>-16.523,92</b>
DEPRECIACIONES	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
AMORTIZACIONES													
<b>EBIT</b>	<b>-14.358,88</b>	<b>-4.803,02</b>	<b>8.683,98</b>		<b>-8.717,92</b>		<b>-10.130,97</b>		<b>-11.854,88</b>		<b>-13.958,05</b>		<b>-16.523,92</b>
INGRESOS NO OPERATIVOS													
GASTOS NO OPERATIVOS	10.000,00	2.500,00	1.000,00		1.000,00		1.200,00		1.440,00		1.728,00		2.073,60
GASTOS FINANCIROS													
INTERESES			0,00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>EBT</b>	<b>-24.358,88</b>	<b>-7.303,02</b>	<b>7.683,98</b>		<b>-9.717,92</b>		<b>-11.330,97</b>		<b>-13.294,88</b>		<b>-15.686,05</b>		<b>-18.597,52</b>
Participación													
15% Trabajadores	0,00	0,00	1.152,60				-		-		-		-
22% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	1.436,90				-		-		-		-
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-24.358,88</b>	<b>-7.303,02</b>	<b>5.094,48</b>		<b>-9.717,92</b>		<b>-11.330,97</b>		<b>-13.294,88</b>		<b>-15.686,05</b>		<b>-18.597,52</b>

Anexo 5

**BALANCE  
GENERAL**  
SEGURBANC

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CON MEJORAS</b>								
<b>ACTIVO ACTIVO CORRIENTE</b>								
CAJA BANCOS	\$ 7.893,12	\$ 19.030,29	\$ 13.143,65	\$ 116.718,20	\$ 145.388,71	\$ 182.196,10	\$ 236.747,95	\$ 316.030,56
Propaganda y publicidad pagada por anticipado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.200,00	\$ 5.200,00	\$ 7.200,00	\$ 9.200,00
(-)PROVISION CTAS INCOBRABLES CTAS. Y DOC.X COBRAR CLIENTES RELACIONADOS		\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE (IVA)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.893,12</b>	<b>\$ 19.030,29</b>	<b>\$ 13.143,65</b>	<b>\$ 116.718,20</b>	<b>\$ 148.588,71</b>	<b>\$ 187.396,10</b>	<b>\$ 243.947,95</b>	<b>\$ 325.230,56</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>								
Activo No Corriente MUEBLES Y ENSERES	\$ 16.366,37	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25	\$ 19.168,25
MUEBLES Y ENSERES PARA PERSONAL NUEVO		\$ -			\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE COMPUTACION Y		\$ -		\$ 2.000,00	\$ 2.400,00	\$ 2.880,00	\$ 3.456,00	\$ 4.147,20

SOFTWARE PARA  
PERSONAL NUEVO

VEHICULOS,EQUIPO  
DE TRANSPORTE Y  
CAMINERO MOVIL  
(-) DEPRECIACION  
ACUMULADA  
ACTIVOS FIJOS  
NUEVOS

\$	-	\$	-	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	18.000,00	\$	18.000,00
\$	-					\$	(4.400,00)	\$	(7.600,00)	\$	(10.800,00)	\$	(14.000,00)
	\$		-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

**TOTAL ACTIVO  
FIJO**

\$	<b>16.366,37</b>	\$	<b>19.168,25</b>	\$	<b>19.168,25</b>	\$	<b>41.668,25</b>	\$	<b>35.493,25</b>	\$	<b>30.354,50</b>	\$	<b>25.507,06</b>	\$	<b>21.018,97</b>
----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------

\$ (22.500,00)

**ACTIVO  
INTANGIBLE**

ACTIVO  
INTANGIBLE  
(-) AMORTIZACION  
ACUMULADA

						\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00	\$	2.000,00
						\$	(400,00)	\$	(800,00)	\$	(1.200,00)	\$	(1.600,00)

**TOTAL ACTIVO  
INTANGIBLE**

						\$	1.600,00	\$	1.200,00	\$	800,00	\$	400,00
--	--	--	--	--	--	----	----------	----	----------	----	--------	----	--------

**TOTAL DEL  
ACTIVO**

\$	<b>24.259,49</b>	\$	<b>38.198,54</b>	\$	<b>32.311,90</b>	\$	<b>158.386,45</b>	\$	<b>185.681,96</b>	\$	<b>218.950,60</b>	\$	<b>270.255,01</b>	\$	<b>346.649,53</b>
----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	-------------------

**PASIVO**

**PASIVO  
CORRIENTE**

Pasivo Corriente  
OBLIGACIONES  
CON  
INSTITUCIONES  
FINANCIERAS-  
CORTO PLAZO  
CTAS POR PAGAR  
TRABAJADORES  
IMPUESTOS POR  
PAGAR

\$	48.748,22	\$	67.490,29	\$	23.610,19	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
						\$	23.416,10	\$	26.385,85	\$	29.732,23	\$	33.503,02	\$	-
						\$	5.497,13	\$	9.459,27	\$	12.135,95	\$	16.245,31	\$	21.959,30
						\$	6.853,09	\$	11.792,56	\$	15.129,48	\$	20.252,49	\$	27.375,93

**TOTAL PASIVO  
CORRIENTE**

\$	<b>48.748,22</b>	\$	<b>67.490,29</b>	\$	<b>23.610,19</b>	\$	<b>35.766,32</b>	\$	<b>47.637,68</b>	\$	<b>56.997,66</b>	\$	<b>70.000,82</b>	\$	<b>49.335,23</b>
----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------

**PASIVO LARGO PLAZO**

OBLIGACIONES  
CON  
INSTITUCIONES  
FINANCIERAS-  
LARGO PLAZO

\$ 89.621,10 \$ 63.235,26 \$ 33.503,02 \$ - \$ -

**TOTAL PASIVO LARGO PLAZO**

\$ - \$ 89.621,10 \$ 63.235,26 \$ 33.503,02 \$ - \$ -

**TOTAL DEL PASIVO**

\$ 48.748,22 \$ 67.490,29 \$ 23.610,19 \$ 125.387,42 \$ 110.872,94 \$ 90.500,68 \$ 70.000,82 \$ 49.335,23

**PATRIMONIO**

Capital Social  
Utilidad/Pérdida del  
ejercicio  
Utilidades retenidas

\$ (24.488,73) \$ (29.291,75) \$ 8.701,71 \$ 8.701,71 \$ 8.701,71 \$ 8.701,71 \$ 8.701,71 \$ 8.701,71  
\$ 24.297,32 \$ 41.810,00 \$ 53.640,89 \$ 71.804,27 \$ 97.060,11  
\$ 24.297,32 \$ 66.107,31 \$ 119.748,20 \$ 191.552,48

**PATRIMONIO**

**NETO**

\$ (24.488,73) \$ (29.291,75) \$ 8.701,71 \$ 32.999,03 \$ 74.809,02 \$ 128.449,91 \$ 200.254,19 \$ 297.314,30

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**

\$ 24.259,49 \$ 38.198,54 \$ 32.311,90 \$ 158.386,45 \$ 185.681,96 \$ 218.950,60 \$ 270.255,01 \$ 346.649,53  
\$ - \$ - \$ - \$ -

**SIN MEJORAS**

**ACTIVO ACTIVO CORRIENTE**

CAJA BANCOS  
INVERSIONES  
CORRIENTES  
(-)-PROVISION  
CTAS INCOBRABLES  
CTAS. Y DOC.X  
COBRAR CLIENTES  
RELACIONADOS  
CREDITO  
TRIBUTARIO A  
FAVOR DEL

\$ 7.893,12 \$ 19.030,29 \$ 13.143,65 \$ 4.606,24 \$ (5.485,20) \$ (17.478,56) \$ (31.798,03) \$ (48.960,64)  
\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -  
\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -  
\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -  
\$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -



FINANCIERAS- CORTO PLAZO CTAS POR PAGAR TRABAJADORES IMPUESTOS POR PAGAR				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 48.748,22</b>	<b>\$ 67.490,29</b>	<b>\$ 23.610,19</b>	<b>\$ 24.790,70</b>	<b>\$ 26.030,23</b>	<b>\$ 27.331,75</b>	<b>\$ 28.698,33</b>	<b>\$ 30.133,25</b>	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b> OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS- LARGO PLAZO			\$ -	\$ -	\$ -				
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>			<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 48.748,22</b>	<b>\$ 67.490,29</b>	<b>\$ 23.610,19</b>	<b>\$ 24.790,70</b>	<b>\$ 26.030,23</b>	<b>\$ 27.331,75</b>	<b>\$ 28.698,33</b>	<b>\$ 30.133,25</b>	
<b>PATRIMONIO</b>									
Capital Social			\$ 8.701,71	\$ 8.701,71	\$ 8.701,71	\$ 8.701,71	\$ 8.701,71	\$ 8.701,71	\$ 8.701,71
Utilidad/Pérdida del ejercicio			\$ (9.717,92)	\$ (9.717,92)	\$ (11.330,97)	\$ (13.294,88)	\$ (15.686,05)	\$ (18.597,52)	\$ (18.597,52)
Utilidades retenidas					\$ (9.717,92)	\$ (21.048,89)	\$ (34.343,77)	\$ (50.029,82)	\$ (50.029,82)
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ (24.488,73)</b>	<b>\$ (29.291,75)</b>	<b>\$ 8.701,71</b>	<b>\$ (1.016,21)</b>	<b>\$ (12.347,18)</b>	<b>\$ (25.642,06)</b>	<b>\$ (41.328,11)</b>	<b>\$ (59.925,64)</b>	<b>\$ (59.925,64)</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24.259,49</b>	<b>\$ 38.198,54</b>	<b>\$ 32.311,90</b>	<b>\$ 23.774,49</b>	<b>\$ 13.683,05</b>	<b>\$ 1.689,69</b>	<b>\$ (12.629,78)</b>	<b>\$ (29.792,39)</b>	<b>\$ (29.792,39)</b>
				\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -

**FLUJO DE EFECTIVO**

SEGURBANC

	AÑOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CON MEJORAS</b>					
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ 24.297,32	\$ 41.810,00	\$ 53.640,89	\$ 71.804,27	\$ 97.060,11
Depreciaciones	\$ -	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Depreciación Mejoras		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Amortizaciones		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
(-)PROVISION CTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO INTANGIBLE	\$ -	\$ (2.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ (23.610,19)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CTAS POR PAGAR					
TRABAJADORES	\$ 5.497,13	\$ 3.962,14	\$ 2.676,67	\$ 4.109,36	\$ 5.713,99
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 6.853,09	\$ 4.939,47	\$ 3.336,92	\$ 5.123,01	\$ 7.123,44
OTRAS CTAS.Y DOCT X PAGAR - CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 13.037,35</b>	<b>\$ 53.511,61</b>	<b>\$ 64.454,48</b>	<b>\$ 85.836,64</b>	<b>\$ 114.697,54</b>
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>					
Activo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ (2.500,00)	\$ (625,00)	\$ (781,25)	\$ (976,56)	\$ (1.220,70)
MUEBLES Y ENSERES PARA PERSONAL NUEVO	\$ -	\$ (400,00)	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE PARA PERSONAL NUEVO	\$ (2.000,00)	\$ (400,00)	\$ (480,00)	\$ (576,00)	\$ (691,20)
VEHICULOS,EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	\$ (18.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ (22.500,00)</b>	<b>\$ (1.425,00)</b>	<b>\$ (1.261,25)</b>	<b>\$ (1.552,56)</b>	<b>\$ (1.911,90)</b>
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>					
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS-CORTO PLAZO	\$ 23.416,10	\$ 2.969,75	\$ 3.346,39	\$ 3.770,79	\$ (33.503,02)
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS-LARGO PLAZO	\$ 89.621,10	\$ (26.385,85)	\$ (29.732,23)	\$ (33.503,02)	\$ -
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 113.037,20</b>	<b>\$ (23.416,10)</b>	<b>\$ (26.385,85)</b>	<b>\$ (29.732,23)</b>	<b>\$ (33.503,02)</b>

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$ 103.574,55	\$ 28.670,51	\$ 36.807,38	\$ 54.551,85	\$ 79.282,62
<b>Efectivo Inicial</b>	\$ 13.143,65	\$ 116.718,20	\$ 145.388,71	\$ 182.196,10	\$ 236.747,95
<b>Efectivo Final</b>	\$ 116.718,20	\$ 145.388,71	\$ 182.196,10	\$ 236.747,95	\$ 316.030,56

## SIN MEJORAS

<b>FLUJO OPERACIONAL</b>					
Utilidad Neta	\$ (9.717,92)	\$ (11.330,97)	\$ (13.294,88)	\$ (15.686,05)	\$ (18.597,52)
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)PROVISION CTAS INCOBRABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 1.180,51	\$ 1.239,53	\$ 1.301,51	\$ 1.366,59	\$ 1.434,92
CTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TRABAJADORES									
IMPUESTOS POR PAGAR	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
OTRAS CTAS.Y DOCT X PAGAR - CORRIENTE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
<b>TOTAL FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$</b>	<b>(8.537,41)</b>	<b>\$</b>	<b>(10.091,43)</b>	<b>\$</b>	<b>(11.993,37)</b>	<b>\$</b>	<b>(14.319,47)</b>	<b>\$</b>
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>									
Activo No Corriente	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
MUEBLES Y ENSERES	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
VEHICULOS,EQUIPOS	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
<b>TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>									
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS- CORTO PLAZO	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS- LARGO PLAZO	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Capital Social	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>\$</b>

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	\$	(8.537,41)	\$	(10.091,43)	\$	(11.993,37)	\$	(14.319,47)	\$	(17.162,61)
<b>Efectivo Inicial</b>	\$	13.143,65	\$	4.606,24	\$	(5.485,20)	\$	(17.478,56)	\$	(31.798,03)
<b>Efectivo Final</b>	\$	4.606,24	\$	(5.485,20)	\$	(17.478,56)	\$	(31.798,03)	\$	(48.960,64)