



FACULTAD DE POSGRADOS

DISEÑO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD BANCARIA
PARA EL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración mención
Finanzas

Profesor guía:
Patricio Garcés

Autor:
Diana Elizabeth Moreta Yáñez
Oscar Fredy Paredes Muñoz
Nancy Noemí Querembás Aguilar

Año
2008

RESUMEN EJECUTIVO

El Presente Plan de Negocios pretende dar respuesta al Grupo Financiero Producción sobre la sentida necesidad de contar con el diseño de un empresa especializada en seguridad bancaria que marque la diferencia frente a las actuales existentes en el sector.

La situación de inseguridad por la que atraviesa el país ante la presencia cada vez más sofisticada y agresiva de la delincuencia común y organizada se ha convertido en motivo de preocupación para el gobierno, las autoridades y el sector empresarial. El accionar de la delincuencia ha venido afectando de manera especial al sector bancario y financiero ecuatoriano, razón por la cual para el Grupo Financiero Producción es de suma importancia mejorar su seguridad a través de la obtención de un mejor servicio de vigilancia armada para sus instalaciones, que únicamente lo puede proveer aquella empresa que realmente se especialice en el campo de la seguridad bancaria como parte de la seguridad privada.

La metodología utilizada para el desarrollo del Plan de Negocios se ha enfocado en un análisis cualitativo utilizando técnicas como: entrevistas, consulta bibliográfica, análisis de documentos oficiales y privados e información sobre la situación de la seguridad bancaria a nivel internacional.

Hemos tomado interés y dedicación en el desarrollo de cada uno de los componentes presentados en este Plan, tales como: el entorno, la empresa, plan de marketing, evaluación financiera y de riesgos, que le da un carácter integral a este documento.

Producto de lo anterior se ha logrado elaborar este Plan que refleja detalladamente las actividades de investigación realizadas, tales como el análisis cualitativo, cuantitativo y financiero, que se considera será valioso para el Grupo Financiero Producción y referente para otras instituciones bancarias y financieras del país.

Por ser este trabajo de fácil interpretación y presentación, se constituye en un documento de referencia y fuente de consulta para aquellas personas interesadas en esta temática.

El desarrollo del Plan de Negocios ha sido una experiencia valiosa que ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en los diferentes campos de la Administración y el Management que el mundo globalizado exige, y mostrar cómo estos conocimientos pueden ser aplicados incluso en los servicios de seguridad privada que requieren de mucha calidad, profesionalismo y responsabilidad social.

INDICE GENERAL

1	INTRODUCCION	5
1.1	ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA	7
1.2	FILOSOFIA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD.....	9
1.3	RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA.....	9
1.4	PERTINENCIA DEL TEMA.....	11
2	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	14
2.1	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	14
2.1.1	ANALISIS DEL ENTORNO	14
2.1.1.1	ASPECTO SOCIO CULTURAL	14
2.1.1.1.1	Pobreza y desarrollo humano	15
2.1.1.1.2	Violencia	17
2.1.1.1.3	Migración	18
2.1.1.1.4	Educación.....	18
2.1.1.1.5	Analfabetismo	19
2.1.1.1.6	Migración y delincuencia.....	20
2.1.1.1.7	Seguridad ciudadana	20
2.1.1.1.8	Privatización de la seguridad como resultado del análisis del entorno socio-cultural 20	
2.1.1.2	ASPECTO POLÍTICO Y JURIDICO.....	23
2.1.1.3	ASPECTO ECONÓMICO.....	27
2.1.1.3.1	Seguridad un rol del Estado asumido por empresas privadas	27
2.1.1.3.2	Expansión del sector de la seguridad privada	27
2.1.1.3.3	El mercado de la seguridad privada en el Ecuador y su entorno económico	28
2.1.1.4	ANALISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA	30
2.1.1.5	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS.....	34
2.1.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	34
2.1.2.1	ESTRUCTURA DE ENTREVISTAS	35
2.1.2.2	ANALISIS DE ENTREVISTAS	36
2.1.3	LA OPORTUNIDAD.....	42
2.2	LA EMPRESA.....	43
2.2.1	PRELIMINARES.....	43
2.2.2	MISIÓN DE LA EMPRESA	43
2.2.3	VISIÓN DE LA EMPRESA	43
2.2.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	43
2.2.5	ORGANIZACIÓN	44
2.2.6	OBJETIVOS POR ÁREA	46
2.2.7	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	47
2.2.8	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS MÁS IMPORTANTES	47
2.2.8.1	PERFIL DEL GUARDIA	49
2.2.9	EQUIPAMIENTO.....	50
2.3	PLAN DE MARKETING MIX.....	50
2.3.1	CONCEPTO DEL SERVICIO.....	50
2.3.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	51
2.3.3	SEGMENTO OBJETIVO	51

2.3.4	CATEGORÍA (NICHOS).....	51
2.3.5	MARKETING MIX	51
2.3.5.1	PRODUCTO	51
2.3.5.2	PRECIO	52
2.3.5.3	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	53
2.3.5.4	COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	53
2.3.5.5	POSICIONAMIENTO.....	53
2.4	EVALUACION FINANCIERA	54
2.4.1	SUPUESTOS Y ASUNCIONES FINANCIERAS	54
2.4.2	MONTO TOTAL DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	55
2.4.3	ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS	57
2.4.3.1	COSTOS DEL SERVICIO	57
2.4.3.2	COSTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	60
2.4.3.3	INTERESES E IMPUESTOS.....	61
2.4.4	PROYECCIONES DE INGRESOS	61
2.4.4.1	SERVICIO DE MONITOREO.....	61
2.4.4.2	SERVICIO DE GUARDIANÍA	62
2.4.4.3	SERVICIO DE TRANSPORTE DE VALORES PARA LA CIUDAD DE QUITO.....	62
2.4.4.4	SERVICIO DE SUPERVISIÓN ATM Y CONTINGENCIAS	62
2.4.5	ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	62
2.4.6	COSTO DE OPORTUNIDAD.....	62
2.4.7	VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).	63
2.4.8	PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS.....	64
2.5	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	64
2.5.1	ESCENARIO 2	64
2.5.1.1	ESTADOS FINANCIEROS, PUNTO DE EQUILIBRIO Y VAN Y TIR DEL ESCENARIO 2	65
2.5.2	ESCENARIO 3	66
2.5.2.1	ESTADOS FINANCIEROS, PUNTO DE EQUILIBRIO Y VAN Y TIR DEL ESCENARIO 3	67
2.5.2.2	COMPARACIÓN DE ESCENARIOS Y COMENTARIOS.....	68
3	CONCLUSIONES Y REFLEXIONES.....	70
3.1	IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIO EN EL ENTORNO EXTERNO	70
3.2	IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIOS EN EL ENTORNO INTERNO	70
4	BIBLIOGRAFÍA	72
5	ANEXOS	73

INDICE DE TABLAS

CUADRO 2.1: ANALISIS DE LAS AMENAZAS DEL ENTORNO.....	31
CUADRO 2.2: ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO.....	33
CUADRO 2.3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	45
CUADRO 2.4: MATRIZ DE ATRIBUTOS.....	52
CUADRO 2.5: RESUMEN DEL MONTO DE INVERSIÓN.....	55
CUADRO 2.6: MONTO DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS PARA EL AREA ADMINISTRATIVA.....	56
CUADRO 2.7: MONTO DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS PARA EL AREA DE OPERACIONES.....	57
CUADRO 2.8: COSTOS DE DOTACIÓN DE GUARDIAS.....	59
CUADRO 2.9: RESUMEN DE VARIABLES POR ESCENARIO.....	68

1 INTRODUCCION

Se parte de un concepto simple de seguridad, la cual es un ramo de la administración pública, cuyo fin es velar por la seguridad de los ciudadanos.

Seguridad es la antítesis de la inseguridad, es decir, de las circunstancias de riesgo, vulnerabilidad e incertidumbre, que conducen a situaciones indeseables. La inseguridad se produce a partir del temor, del miedo o de la angustia. En contraposición, la seguridad es un estado de tranquilidad, orden y paz, gracias a la aplicación de métodos específicos.

Históricamente la seguridad se origina en el propio instinto natural de preservación y defensa de la vida contra los peligros, la ambición, los odios, la sed de venganza, los desequilibrios sociales, la desadaptación, las injusticias y los resentimientos, que sin duda han sido los factores que han alimentado en forma constante la historia del crimen.

Encontrar una definición única y general de seguridad es difícil por consiguiente es válido encontrar una aproximación que podría ser: “Seguridad es tranquilidad, orden, connotaciones que se convierten en el punto de partida de este principio; pero también es preservación, protección, prevención y percepción”.¹

No obstante, en la anterior definición aproximada de seguridad es necesario distinguir dos conceptos muy importantes. El concepto de seguridad pública y el de la seguridad privada. La primera bajo la responsabilidad del Estado y de las instituciones creadas para brindar ese tipo de seguridad; la segunda que se consigue a través de empresas de carácter privado creadas para prestar servicios de seguridad y vigilancia a particulares y empresas.

La seguridad pública, según la Constitución Política de la República del Ecuador, es una competencia exclusiva del Estado y el desarrollo práctico de la misma pertenece al ámbito de actuación de la Policía Nacional como parte de la Fuerza Pública. Es oportuno mencionar que la seguridad pública se percibe como un “elemento esencial de la convivencia ciudadana, sin el cual resultaría imposible conseguir un adecuado desarrollo del sistema democrático, en el que los ciudadanos practiquen los derechos y libertades amparados por la Constitución vigente en nuestro país”.²

La seguridad privada se define como “la aplicación técnica y científica de medios, métodos y procedimientos enmarcados dentro de lo legal, que permiten neutralizar los intrusos y reducir los riesgos para salvaguardar la

¹ La Rotta, Enrique. Introducción a la Seguridad Metis, Recopilación de Apuntes, I Parte, Pág. 85 Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1997.

² Ramos, Édison; Palma, Raúl. Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada., Pág. 36, CITIC, Quito, 2005

integridad de las personas y los bienes dentro del perímetro que no es considerado público”. Además esta seguridad empieza donde termina la seguridad pública y es prolongación y complemento de la misma.³

Si bien es cierto que existen riesgos que pueden presentarse en todo tipo de organización sea esta pública o privada, también es cierto que existen riesgos específicos para estas dependiendo del tipo de actividades que desarrollan. Esto ha exigido que al interior de la seguridad privada se haya originado diversas especializaciones que se identifican con sectores económicos. A manera de ejemplo se habla de seguridad petrolera, seguridad comercial, seguridad industrial, seguridad aeroportuaria, seguridad bancaria, por mencionar algunas.

A propósito de la seguridad bancaria que es el tema de estudio, esta es una de la más especializadas, complejas, y por que no, la más completa ya que tiene que ver con una serie de aspectos que otras especialidades no las tienen. La seguridad bancaria en su aspecto amplio tiene que ver principalmente con la seguridad de la información, seguridad personal (VIP), seguridad electrónica, seguridad de documentos (seguridades de cheques y títulos valores), seguridad industrial, prevención de fraudes y lavado de activos, investigaciones, vigilancia armada de instalaciones y transporte de valores.

Para el presente trabajo de tesis y al hacer referencia al Diseño de una Empresa de Servicios de Seguridad Bancaria para el Grupo Financiero Producción, se define como alcance únicamente a la vigilancia armada de instalaciones y al transporte de valores.

³ Ramos, Édison; Palma, Raúl. Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada., Pág. 37, CITIC, Quito, 2005

1.1 ANTECEDENTES QUE PERMITEN COMPRENDER EL TEMA

Hoy en día el temor al crimen, así como la percepción ciudadana de que el desorden social aumenta, se extiende por América Latina –incluido el Ecuador– así como en muchas otras naciones del mundo en vías de desarrollo. La ansiedad respecto a la seguridad personal atraviesa las fronteras tanto ideológicas como de clase. Frente a ello, es evidente el fracaso del Estado, de las instituciones dedicadas a la seguridad pública así como las de la justicia penal para responder adecuadamente a las necesidades de protección y de seguridad de la ciudadanía.

Frente a la incapacidad de los Estados para prevenir y controlar el crimen, aparece un fenómeno creciente en muchos países. Por un lado, el sector empresarial que destina recursos para dotarse a sí mismo de protección y seguridad y, del otro, una gran mayoría que no puede costear su seguridad privada, vive en total desamparo.

El poder Estatal (ejecutivo) ecuatoriano con sus instituciones y medios disponibles no han podido cubrir totalmente esa necesidad de seguridad que el ciudadano necesita, causadas por desigualdad económica, política, social, etc., han hecho que el organismo principal de erradicar la delincuencia en el país, no sea el suficiente para cubrir una demanda de seguridad ciudadana del país.

La Seguridad Privada nace en el país ante este requerimiento para tratar de solventar y cubrir esta falencia. Este tipo de seguridad empieza donde termina la seguridad pública y es complemento de la misma, debiendo colaborar con sus actividades a las que desarrolla la seguridad pública dentro del marco legal vigente.

A partir del año 1995 la seguridad privada ha tenido crecimiento acelerado en el Ecuador, debiendo estar sometida al control de las instituciones que por ley les corresponde realizar. Un estudio realizado en el Ecuador mencionaba que en el 2000 existían 350 empresas de seguridad privada registradas y otras 243 en proceso de constitución, además de indicar que la tasa de empresas registradas era de 2,8 por cada cien mil habitantes.⁴

Una nota de prensa señalaba que según los registros del departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP) de la Policía, existen 42.234 guardias de seguridad agrupados en 783 empresas de seguridad privada y 279 sucursales registradas legalmente a escala nacional. Se menciona además que existen alrededor de 300 empresas ilegales y que se estima que por cada guardia registrado existe otro guardia ilegal.⁵

⁴ Informe. Ecuador, Seguridad Ciudadana y Violencia. Pág.84, FLACSO Sede Ecuador, 2003

⁵ El Comercio. "Quito y Guayaquil tienen más vigilantes privados que policías". Pág. 10, 16 de diciembre de 2007. Quito.

Este crecimiento acelerado de la seguridad privada en el Ecuador encuentra su justificación en que "...desde hace dos décadas se evidencia el auge delincencial caracterizado por su osadía y violencia por parte de antisociales nacionales y extranjeros, dedicados a cometer asaltos a mano armada, a bancos, casas de cambio, empresas, transportes pesados, presencia de sicarios, actos de piratería en el mar para el robo de productos de exportación, secuestros, extorsión, narcotráfico, robo de vehículos, problemas de inseguridad en las carreteras y todo un conjunto de variedades delictivas en las principales urbes del país, manteniendo en constante preocupación y desasosiego a la colectividad".⁶ Como se puede apreciar es un escenario nada bueno para la seguridad de las personas y los bienes.

Respecto a la situación delictiva cabe anotar que la Policía Judicial clasifica las causas de detención según los siguientes delitos:

- Delitos contra la propiedad
- Delitos contra las personas
- Delitos sexuales
- Delitos contra la seguridad pública
- Delitos contra la fe pública
- Otros

Un análisis efectuado en el periodo 1980-1999 que relacionaba el número de detenidos con el tipo de delito reflejaba que en 1985 se detuvieron a 26,574 personas por diferentes delitos, mientras que en 1995 el número ascendió a 33,483. En 1985 el mayor número de detenidos se dio en el ítem de Otros delitos (14,348) en cambio en 1995 el mayor número de detenidos se dio en delitos contra la propiedad (13,479).⁷

En los últimos años y según la Policía Judicial, entre enero y octubre del 2005, en el país se denunciaron 110950 delitos; en ese mismo periodo en el 2006, fueron 107653; y en el 2007 se registraron 88821.⁸

Ecuador ya no es la "isla de paz" ese mito que se construyó en la década de los ochenta se ha derrumbado, pues en el país se ha incrementado significativamente la violencia y "...hay una nueva forma de organización del delito que se expresa, por un lado, en su modernización (mejor tecnología, criterio empresarial) y, por otro, su internacionalización (un espacio integrado, organización transnacional) que se articulan a la violencia tradicional

⁶ Ramos, Édison; Palma, Raúl. Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada., Pág. 56, CITIC, Quito, 2005

⁷ Informe. Ecuador, Seguridad Ciudadana y Violencia. Pág.86, FLACSO Sede Ecuador, 2003

⁸ El Comercio. "Quito y Guayaquil tienen más vigilantes privados que policías". Pág. 10, 16 de diciembre de 2007. Quito.

(subsistencia, cultural) y a la exigencia de nuevos actores sociales (sicarios, mulas, pandillas juveniles)".⁹

1.2 FILOSOFIA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

La existencia de una empresa de seguridad se basa fundamentalmente en el respeto a la vida, encaminada a conseguir un país más próspero y seguro.

Una empresa de seguridad es un equipo de profesionales idóneos para asumir la responsabilidad de servir. Asegurándose de que la combinación de la experiencia y conocimiento especializado sean los adecuados y los que la sociedad actual exige.

Por tanto las metas generales para lograr lo antes mencionado serán las siguientes:

- Brindar servicio de seguridad privada eficiente, mediante la provisión de vigilantes alertas y proactivos.
- Proporcionar personal satisfecho y comprometido, considerando que los pilares fundamentales de la seguridad son la ética y la moral.
- Establecer una relación comercial firme y confiable con los clientes o usuarios del servicio.
- La seguridad debe encajarse dentro de los siguientes valores:
 - Servicio al cliente: Actitud positiva del personal frente al cliente porque es el factor más importante del negocio.
 - Innovación: Estar siempre actualizados con los productos y servicios.
 - Lealtad: Todo el personal debe identificarse con los objetivos de la empresa.
 - Unidad: Demostración clara y profunda de trabajo en equipo para enfrentar los ataques de la delincuencia.
 - Honestidad: Realizar el trabajo de acuerdo a principios y practicas sanas.

1.3 RAZONES POR LAS CUALES SE ESCOGIÓ EL TEMA

Con cada crisis económica, política y social que ha venido atravesando el Ecuador, los gobiernos de turno no se han preocupado de emitir políticas y acciones necesarias para brindar a la ciudadanía la seguridad necesaria para enfrentar los procesos de desarrollo del Estado y la globalización empresarial, pues cada vez se observa un aumento de las violencias urbanas e incluso el deterioro ambiental, con lo cual solamente se ha generalizado la inseguridad

⁹ Informe. Ecuador, Seguridad Ciudadana y Violencia. Pág.26 y 27, FLACSO Sede Ecuador, 2003

social y económica en el país. La seguridad ciudadana busca promover el ejercicio de los derechos y responsabilidades de la población, dentro del campo público y privado, lo cual necesariamente lleva a la necesidad de un Estado Social de Derecho que garantice esta libertad.

Sin duda el aumento de la violencia es un fenómeno complejo de carácter multi causal porque es producida por la variedad de factores con la participación de diversos actores y es plural porque no existe una única forma de violencia sino varias, por eso el tema de la inseguridad y violencia en el Ecuador se ha convertido en un tema que requiere un enfoque de externalidad debido a los impactos económicos que ella producen en la sociedad, como por ejemplo, producción, presupuesto, salud, turismo, banca, comercio, etc.

Por esta razón el sector empresarial ha visto una oportunidad de negocio ante esta débil política del Estado. El sector bancario y financiero ecuatoriano es uno de los sectores que más acude a la contratación de servicios de seguridad privada. El grupo de tesis ha visto también una oportunidad de poder desarrollar el Diseño de Creación de una Empresa de Seguridad en este caso para el Grupo Financiero Producción, que reúna la calidad de servicio que este grupo de interés necesita.

Existen otras varias razones por las cuales se ha escogido este tema y no otro.

- Primero por la experiencia que posee uno de los miembros del grupo de tesis en el tema de seguridad para las instituciones financieras, esto permite tener una visión más amplia para comprender la seguridad bancaria y emitir criterios objetivos al respecto.
- Por el interés de cada uno de los miembros del grupo de poder aplicar sus conocimientos técnicos adquiridos durante el desarrollo de la maestría.
- La seguridad y la violencia en el Ecuador es un tema muy amplio que ha generado interés y debate en la población civil, instituciones privadas públicas y la comunidad estudiantil por esta razón es importante ofrecer a estos grupos de interés una investigación de calidad que sirva como fuente de consulta, desde el punto de vista de generación de valor para este sector empresarial, ya que no existe información profunda al respecto.
- Este tema permitirá de forma amplia abordar cada una de las especialidades que estudia cada uno de los miembros del grupo de Tesis en el MBA, esto sin duda ayudará a desarrollarnos en forma profesional y técnica.
- Se tiene la convicción de que las capacidades como futuros profesionales Master en el tema de Administración de Empresas generarán un trabajo de titulación de calidad que podrá ser de gran ayuda para el Grupo Financiero Producción en la decisión de poner en marcha o no este Plan de Negocios.

1.4 PERTINENCIA DEL TEMA

La pertinencia del tema se presenta desde dos puntos de vista. El primero relacionado con la pertinencia que tiene el tema seleccionado como alumnos del MBA, es decir el identificar para que sirve y que enseñanzas deja. El segundo, consiste en establecer cuál es la utilidad del tema para el GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN.

Desde el primer punto de vista es válido señalar que hoy en día el tema de seguridad se ha convertido en constante preocupación en todos los sectores de la sociedad. Tanto los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo están diseñando planes de seguridad ciudadana. Y a son frecuentes los foros a nivel nacional e internacional en donde los representantes de los gobiernos, de la sociedad, del sector empresarial discuten la problemática de la inseguridad y buscan soluciones.

Las personas y empresas frente a la falta de capacidad estatal para garantizar la protección han realizado esfuerzos económicos para dotarse ellos mismos de seguridad, bien sea creando sus propias empresas de seguridad o contratando el servicio con terceros, como es el caso del Grupo Financiero Producción.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo que el tema de tesis consiste en el “Diseño de una Empresa de Seguridad Bancaria para el Grupo Financiero Producción cabe preguntarse ¿Qué pertinencia tiene el tema? La respuesta es que sin duda tiene una gran pertinencia que se sustenta de la siguiente manera:

- Ayuda a comprender la importancia que tiene la Seguridad Privada como complemento a la Seguridad Pública que se muestra insuficiente para garantizar la seguridad de las personas y sus bienes.
- Hace entender que el tema de la Seguridad no puede estar ajeno a ser analizado, tanto desde la perspectiva personal como profesional y académica. En otras palabras desde cualquier óptica la Seguridad es un factor que debe tenerse en cuenta en todas las etapas de la vida. La Seguridad debe estar presente en las personas y en las organizaciones.
- En todos los proyectos de tipo personal, profesional o empresarial la Seguridad es un tema de vital importancia.
- También el tema será de mucha utilidad porque a través del desarrollo de mismo hay la oportunidad de obtener mayores conocimientos acerca del sector ecuatoriano de la Seguridad Privada.
- Finalmente el diseño de la empresa de servicios de seguridad será una excelente oportunidad para entender todo lo que representa (estructura, aspectos técnicos, administrativos, financieros, operativos, etc.) una empresa de este tipo.

Desde el segundo punto de vista surge la pregunta ¿Qué pertinencia tiene el tema para el Grupo Financiero Producción? La respuesta es que tiene una

pertinencia total. Para ampliar la respuesta es válido mencionar que el sector bancario y financiero ecuatoriano es uno de los sectores que más acude a la contratación de servicios de seguridad privada.

No existe en el país una sola cooperativa, mutualista o banco que no cuente para su protección con este tipo de servicio, ello es una muestra de preocupación por la seguridad de sus empleados, clientes bienes y valores. Este sector históricamente ha sido blanco de la delincuencia común y organizada las cuales mediante diferentes modalidades delictivas han afectado directamente sus intereses económicos y en no pocos casos han ocasionado lamentables pérdidas humanas entre empleados, clientes y personal de seguridad.

El Grupo Financiero Producción brinda sus servicios a los usuarios a través de Prodebanco y la subsidiaria Servipagos, contando para ello con más de 160¹⁰ agencias distribuidas entre las más importantes ciudades del país. Para su seguridad cuenta con su propio Departamento de Seguridad Corporativa y contrata los servicios de vigilancia armada (guardias) con empresas externas, lo cual ha venido realizando desde su creación.

Desde hace 3 años el Grupo Financiero Producción contrata una sola empresa externa para que le brinde los servicios de vigilancia armada para todas las instituciones del país. La empresa contratada debe destinar algo más de 300 guardias, 25 supervisores, 4 operadores de consola de seguridad y 3 especialistas en seguridad electrónica de manera exclusiva para atender los requerimientos de seguridad del Grupo.

Un análisis efectuado por el Departamento de Seguridad Corporativa en un periodo de 5 años refleja que la gran mayoría de las empresas de vigilancia armada que han tenido la oportunidad de ser contratadas por el Grupo no llenaron las expectativas de seguridad. Deficientes procesos de reclutamiento y selección de personal, bajos salarios, incumplimientos con las obligaciones de ley, capacitación básica y no especializada en seguridad bancaria, alta rotación, etc., hacen parte de varias causas que han incidido de forma directa en un servicio de baja calidad que no deja de ocasionar riesgos para la seguridad de las personas, bienes y valores. Este servicio de baja calidad en nada justifica el alto presupuesto que se destina para la contratación anual del mismo ni los esfuerzos institucionales que se hacen para la coordinación del mismo.

En este contexto la utilidad que tiene el tema de tesis para el Grupo Financiero Producción se resume de la siguiente manera:

- El tema “Diseño de una Empresa de Seguridad Bancaria para el Grupo Financiero Producción? es pertinente por cuanto brindará una alternativa

¹⁰ Grupo Financiero Producción. Departamento de Seguridad Corporativa.

real de seguridad para el Grupo. El documento de tesis contendrá toda la información para la toma de decisiones.

- La real alternativa se traduce en que, siendo el caso de que se tome la decisión de crear la empresa, el Grupo Financiero Producción tendrá la oportunidad de beneficiarse principalmente de una disminución de los riesgos, contar con un servicio de calidad y lógicamente vía inversión económica en el proyecto se permita la optimización del gasto y la disminución de pérdidas económicas que se producen como consecuencia del mal servicio.
- El Grupo Financiero Producción tendrá a su alcance el documento de tesis que cubrirá cada uno de los aspectos que se consideran dentro de la empresa de servicios de Seguridad Bancaria (estructura, aspectos técnicos, administrativos, financieros y operativos).
- Finalmente el tema es pertinente ya que proporcionará además información relacionada con el sector de la Seguridad Privada en el Ecuador, de tal forma que le ayude a entender este asunto de manera global.

Por otro lado surge la duda sobre ¿qué ventajas y desventajas tiene este proyecto para el Grupo Financiero Producción?, a continuación se detalla algunas de ellas

El Grupo Financiero Producción al momento invierte montos elevados en el rubro de seguridad, debido a la cantidad de agencias y dependencias que pertenecen al mismo. Se considera además que en el futuro el Grupo planifica abrir otras agencias tanto de Produbanco como de Servipagos. Por otra parte, al momento que se contratan empresas de seguridad, el Grupo comparte responsabilidades legales con respecto a la administración de personal que presta sus servicios en dicha institución y a la vez debe estar vigilante para que la empresa de seguridad cumpla con todos los derechos que tienen sus trabajadores.

Como ventaja competitiva se destaca que al momento que al disponer de su propia empresa de seguridad puede lograr que su personal sea altamente capacitado, tener la seguridad de que la selección del personal fue realizada con eficiencia, disponer de personal comprometido, por que al contratar directamente se podrían mejorar los ingresos del personal, eliminando la comisión o utilidad que percibe la compañía de seguridad como tal.

Hoy en día es imposible que una institución financiera pueda trabajar sin seguridad de sus instalaciones, bienes y valores, dados los niveles de inseguridad que atraviesa el País, cada vez es más aún necesario contar con seguridad privada, para combatir la delincuencia que es una amenaza para el sector bancario en el Ecuador.

Por último, desde el punto de vista financiero, hasta el momento se puede acotar que la idea principal de crear una empresa de seguridad para el Grupo Financiero Producción, es invertir la cantidad que gasta en contratar a empresas que prestan el servicio de seguridad no profesional, para crear una

propia que brinde el servicio de manera directa y con calidad, con la posibilidad en el futuro de abrir el servicio a otras empresas y bancos a nivel nacional, solamente podremos comprobar si este planteamiento es viable a través del desarrollo del presente Plan de Negocios. Se considera que al inicio la rentabilidad para el Grupo no será lucrativa, el valor agregado será tener el servicio propio y de calidad.

2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.1 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

2.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1.1 ASPECTO SOCIO CULTURAL

La integración formal de Seguridad Pública y Seguridad Privada es una inquietud que todos los gobiernos tienen en agenda pero poco se ha avanzado en lograrla. Evidentemente, los estados no siempre se encuentran en posibilidad de satisfacer la demanda de seguridad planteada por la sociedad. Es una realidad que la inseguridad ha avanzado en prácticamente todo el mundo de la mano de delitos cada vez más violentos y de actos de corrupción generalizada.

Consecuentemente con ello, las respuestas gubernamentales requieren cada vez mayor presupuesto que no se ve reflejado en las partidas anuales y por ende se observa una insatisfacción en la prestación de la seguridad pública puesta en términos de sociedad. Un estudio relacionado con el tema de la seguridad ciudadana refleja que durante el periodo 1995 – 2005, se observa una tendencia global al aumento a las asignaciones de seguridad, con un promedio anual de 8% de crecimiento de los recursos destinados a este tema. En cifras, el presupuesto destinado a seguridad ha subido de alrededor de 800 millones de dólares en, 1995, a cerca de 1300 millones en 2006, lo que denota un crecimiento de 60% acumulado en 10 años. En la misma línea, el gasto por habitante realizado por el estado para la provisión de servicios de seguridad ha subido de 79 dólares acerca de 100 dólares, durante el mismo periodo de referencia. No obstante, estos crecimientos en recursos monetarios, lo cierto es que la prioridad fiscal del gasto en seguridad baja de 19% a 15%, y el promedio anual es del 16%.¹¹

Antes de continuar se debe hacer énfasis en el análisis de las condiciones sociales que atraviesa el Ecuador y que inciden en el crecimiento de la inseguridad, tales como: la migración, la pobreza, la educación, la violencia, la

¹¹ Carrión, Fernando. “Debatir el presupuesto nacional desde la seguridad ciudadana” en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. Pág. 232, FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.

delincuencia, la seguridad y en general la cultura de los pueblos, todos ellos factores externos imposibles de controlar dentro del desarrollo de este trabajo:

2.1.1.1.1 Pobreza y desarrollo humano

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de segregación social. El concepto de pobreza es fundamentalmente económico, aunque también tiene impactos políticos y sociológicos.¹² Hay dos definiciones básicas distintas:

- Pobreza absoluta cuando ciertos estándares mínimos de vida, tales como nutrición, salud y vivienda, no pueden ser alcanzados
- Pobreza relativa cuando no se tiene el nivel de ingresos necesarios para satisfacer todas o parte de las necesidades básicas.

Las formas de medir la pobreza son muy diferentes en ambas definiciones. Desde un punto de vista económico, sociológico y psicológico se complementan ambas. Es particularmente dramática la situación de pobreza absoluta, de la cual es el principal problema de las sociedades sin recursos. Es sociológicamente y psicológicamente muy interesante la pobreza relativa, que la padece quizás gran parte de las sociedades desarrolladas o en vías de desarrollo, se trata de la calidad de vida.

Algunas estadísticas de interés reflejan que a nivel mundial se encuentra lo siguiente:

Más de 1.200 millones de seres humanos no tienen acceso a agua potable
Millones carecen de vivienda estimable.

- 840 millones de personas mal nutridas.
- 200 millones son niños menores de cinco años.
- 2.000 millones de personas padecen anemia por falta de hierro.
- 880 millones de personas no tienen acceso a servicios básicos de salud.
- 2.000 millones de personas carecen de acceso a medicamentos esenciales.¹³

¹² www.wikipedia.com

¹³ Ibid

Factores que influyen en la pobreza:

La pobreza va relacionada con varios factores:

- Analfabetismo
- Problemas de salubridad
- Problemas de tierra, invasiones territoriales, y problemas migratorios
- Alta dependencia de la agricultura
- Problemas de clima
- Problemas Gubernamentales (Gobiernos de Facto, Dictaduras, Corrupción Gubernamental).

Tendencias y efectos de la pobreza en el Ecuador, en los años 1998 y 1999, y la dolarización del 2000:

La crisis macroeconómica de los años 1998 y 1999 tuvo efectos devastadores y duraderos, en especial en las zonas rurales de la costa que además fueron afectadas por el Fenómeno del Niño

Entre 1990 y 2001, la pobreza nacional medida según el consumo aumentó de 40% a 45%, mientras que la cantidad de pobres se incremento de 3,5 millones a 5,2 millones. La pobreza aumento en más de 80% en las zonas urbanas de la Costa y la Sierra, se mantuvo inalterada en las zonas rurales de la Costa y subió 15 % en las zonas rurales de la sierra. 14

Datos más recientes indican que la tasa de pobreza extrema ha disminuido significativamente entre 1999 y el 2005. En el 2001 se estimó en un 45 % de la población, mientras que para el 2004 la cifra bajó a un 25 % del total de la población. Esto se explica en gran parte por la emigración, así como la estabilidad económica lograda tras la dolarización. 15

Las tasas de pobreza eran más elevadas para las poblaciones indígenas, afro-descendientes y rurales, alcanzando al 87 % de la población nativa.[] Es conveniente hacer notar que la mayoría de los indígenas permanecen en ese estado, porque simplemente y en la mayor parte de los casos, no han sido considerados al momento de hacer obras de infraestructura o en la inversión en educación. Otro grave problema es que, entre los que viven en el agro, la mayoría carece de tierras adecuadas, regadío. 16

Si bien las tasas de pobreza continúan siendo más altas en las zonas rurales, la acelerada migración del campo a la ciudad aumentó la cantidad de pobres residentes en las zonas urbanas de 1,1 millones a 3,5 millones. Lo anterior implica que hay más pobres urbanos que pobres rurales y se traduce en retos

¹⁴ Sánchez, Carolina. "Pobreza en Ecuador", Pág. 1 Mayo, 2005.

¹⁵ www.wikipedia.com

¹⁶ Ibid

en materia de creación de empleos, generación de ingresos y entrega de servicios básicos en las ciudades. Es más, las personas continuarán emigrando a las zonas urbanas, si se mantienen grandes diferencias entre las zonas urbanas y rurales en lo que se refiere a los ingresos.

Esto ha ocasionado que la población pobre que no puede conseguir un empleo para sobrevivir se dedique a otras actividades ilícitas para conseguir dinero, esto incrementa el nivel de inseguridad en las ciudades.

2.1.1.1.2 Violencia

No es posible pensar en la equidad, luchar contra la pobreza, cuando lo primero que tienen que hacer las personas al despertarse es cuidar sus propias vidas, de los efectos de la violencia social.

Uno de los esfuerzos más importantes de las sociedades modernas y de los países latinoamericanos ha sido la búsqueda del desarrollo, en el que se debe incluir un gran obstáculo como es la violencia y el consecuente sentimiento de miedo e inseguridad con el que actualmente convive la población.

El aumento de la violencia social o intrafamiliar no justifica que se implementen métodos violentos contra quienes la producen, ni por parte del Estado, ni de la ciudadanía. En otras palabras, la prevención de la violencia puede ser realizada como parte de un proceso de ampliación de la democracia; como parte de la búsqueda de la vigencia de los derechos humanos de las personas. En este sentido, la seguridad ciudadana comprende un proceso que va desde lo que fue la concepción de la seguridad centrada principalmente en las amenazas al Estado o régimen político y que se desplaza hacia la seguridad entendida como la amenaza al orden público, social y político planteada por el incremento de la criminalidad común y el miedo que esto genera en la ciudadanía.

La prevención y el control de la violencia no son acciones opuestas al respeto de los derechos humanos. Más bien, su vinculación puede permitir ampliar los niveles de democracia en el Ecuador, por medio de la promoción de mayores niveles de participación de los miembros de la sociedad civil, así como la implementación de procesos de reforma y fortalecimiento institucional de los sistemas policial y de justicia, que incluyen la respectiva rendición de cuentas.

La violencia es un fenómeno complejo multicausal con varias expresiones y actores; por esta razón el enfoque debe ser holístico e integral, tanto para el análisis como para la intervención.

Se debe privilegiar la articulación de una estrategia que repose sobre el principio elemental según el cual el medio más eficaz para reducir la criminalidad es concentrarse en los factores que colocan a la población en riesgo, factores como la violencia familiar, grado de escolaridad, problemas escolares, toxicomanía, etc.

Sin duda todos los tipos de violencia en el Ecuador aumenta el grado de inseguridad de la población; un ejemplo de ellos son los niños sujetos a violencia en sus hogares que en el futuro serán violentos en la sociedad, de igual manera la violencia de las pandillas y otras más.

2.1.1.1.3 Migración

Migración es el movimiento de la población, o el movimiento de personas a través de una frontera específica con la intención de adoptar una nueva residencia. La fecundidad, la mortalidad y la migración son los principales componentes del cambio poblacional. Los términos inmigración y emigración se utilizan para referirse a los movimientos entre los países.

Tendencias migratorias:

Europa, Estados Unidos, Argentina, Venezuela y Brasil, son los países que han recibido a la mayoría de emigrantes de la región. Según un último informe de las Naciones Unidas sobre migración internacional, actualmente en el mundo existen 191 millones de emigrantes: 34% en Europa, 28% en Asia, 24 % en Norte América, y la cifra sigue aumentando. Pese a que los migrantes, especialmente los del Sur, son un verdadero estímulo en lugar de una carga para las economías anfitrionas, los gobiernos de los países desarrollados adoptan políticas antiemigrantes cada vez más radicales y represivas. Estos países están más dispuestos a abrir las fronteras a los capitales, bienes y servicios que a las personas; mientras por un lado se pretenden derrumbar muros arancelarios y afines, por el otro se construyen enormes muros físicos que detienen a las personas que van al Norte en busca de nuevos futuros: doble discurso donde las mercancías tienen todos los derechos que les son arrebatados a los seres humanos.¹⁷

Esto genera también violencia intrafamiliar y otros tipos de violencia, debido a que miles de ecuatorianos emigran cada año a países donde pueden encontrara mejores oportunidades de trabajo y consecuencia de ello los miembros más jóvenes y niños de la familia quedan abandonados a merced de sus parientes más cercanos los que no entregan el debido ciudad como los padres, esto crea violencia e inseguridad en estos futuros ciudadanos.

2.1.1.1.4 Educación

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir está situación posibilitarán disponer de una

¹⁷ Checa, Fernando. "La migración imaginada", Pág. 1, Octubre 2006

población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

2.1.1.1.5 Analfabetismo

El analfabetismo es una muestra de las deficiencias, y las limitaciones estructurales históricas y actuales, del sistema social y educativo. La proporción de personas de 15 años y más analfabetas en el medio rural es más del triple que en las ciudades. El promedio nacional según el V Censo de Población es de: 9,44%. Es importante mencionar que la población indígena rural es la más afectada por el analfabetismo: el 43% no sabe leer y escribir.¹⁸

Escolaridad:

La escolaridad de la población ecuatoriana es 7.3 años en el 2001, situación que resume las deficiencias que ha tenido el sistema educativo nacional en cuanto a ofrecer acceso a la educación básica a todos los ecuatorianos.

La escolaridad acompañada del ahorro y la inversión, puede contribuir a promover el empleo y a distribuir el ingreso en forma más equitativa, existiendo una relación directa entre los niveles de calificación de los trabajadores que se encuentran en los diversos estratos integrantes de la fuerza de trabajo, y su escolaridad. Cuanto mayores son esos niveles de calificación es también mayor la productividad agregada del sistema económico.

Deserción escolar:

La deserción escolar es otro problema que perjudica a la eficiencia del sistema educativo, afectando mayoritariamente a los sectores pobres y a la población rural, tendiendo a ocurrir alrededor de los 10 años, edad en la cual los niños comienzan a trabajar.

La deserción escolar genera elevados costos sociales y privados. Los primeros no son fáciles de estimar, pero entre ellos se mencionan los que derivan de disponer de una fuerza de trabajo menos competente y más difícil de calificar, cuando las personas no han alcanzado ciertos niveles mínimos de educación para aprovechar los beneficios de programas de entrenamiento ofrecidos por el Estado o por las empresas y cuya manifestación extrema es el analfabetismo.

Niveles de aprendizaje:

La mala calidad de la educación en el país se refleja en los bajos logros académicos que muestran una tendencia al deterioro. Una educación de buena calidad facilita la adquisición de conocimientos, aptitudes y actitudes que poseen un valor intrínseco y contribuye al desarrollo económico y social. Una

¹⁸ Ecuador. Su realidad. Pág. 336. Fundación "José Peralta" Quito, 2003.

sociedad más educada puede traducirse en índices de innovación más elevados, una mayor productividad global gracias a la capacidad de las empresas para introducir nuevos y mejores métodos de producción, y una aplicación más rápida de las nuevas tecnologías.

2.1.1.1.6 Migración y delincuencia

A mediados del año 2006, hubo una campaña en el país por una lucha más eficaz contra la delincuencia, surgida por una percepción de mayor inseguridad ciudadana, en tal virtud se creó la Subsecretaría de Seguridad Ciudadana, que fracasó rotundamente.

Los reclamos masivos, aunque no solucionaron el problema sirvieron como demostración de la preocupación ciudadana por la creciente inseguridad. Si la delincuencia aumenta, las causas necesariamente son, la situación económica precaria, donde no se generan plazas de empleo, es evidente que si queremos reducir la delincuencia, habrá que promover el empleo legal. Así no solo se impedirá el progreso del mercado negro, sino que más importante aún, se evitará que más ecuatorianos sigan migrando a tierras de mayores oportunidades y que sus hijos, carentes de amor y guías, terminen traficando drogas o cometiendo actividades criminales, para con esos ingresos poder consentir sus comprensibles vicios.

2.1.1.1.7 Seguridad ciudadana

Las empresas ecuatorianas hace algunos años no estaban acostumbradas a realizar inversiones en seguridad, por que no existían las preocupaciones que genera la situación de inseguridad y violencia que se vive actualmente en el país, hoy es una necesidad realizar una adecuada inversión en este rubro, el mismo que se ha convertido no solo en un tema de discusión en ámbitos económicos sino también en el establecimiento de políticas que sirvan para normar el desenvolvimiento adecuado de las empresas de seguridad públicas y privadas.

Consecuentemente si se analiza las normas que rigen las empresas de seguridad, se enfoca los aspectos culturales señalados anteriormente, porque se habla de un servicio brindado por personas que pertenecen a un segmento que no es calificado y que puede estar afectado por situaciones de tipo social que deben ser combatidas mediante educación y entrenamiento constante.

2.1.1.1.8 Privatización de la seguridad como resultado del análisis del entorno socio-cultural

La privatización ha entrado con fuerza en el campo de la seguridad ciudadana y lo ha hecho bajo el pretexto de la ineficiencia pública en el control de la violencia. La seguridad privada ha cambiado la naturaleza de la seguridad ciudadana y ha introducido la lógica de la ganancia en la producción de este servicio.

Es difícil establecer una correlación directa entre privatización y violencia sea esta objetiva o subjetiva. Lo que se puede afirmar es que hay una coincidencia del auge delincencial con los procesos de privatización. Es preciso reconocer que, la condición mercantil de la seguridad privada ha definido un acceso diferenciado a ella, los que tienen recursos económicos la adquieren y los que no los tienen se quedan al margen.

Así, mientras las empresas formales de guardianía privada prestan sus servicios a la banca, al comercio formal, a los barrios cerrados y a ciertas oficinas estatales; las empresas informales atienden a los sectores de bajos ingresos, situación que produce los mismos problemas de informalidad que tienen otros sectores del país.

Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis general del sistema de seguridad ciudadana. Si se tiene en cuenta las encuestas de Latinobarómetro (2002) aparece que tanto el poder judicial como Policía Nacional del Ecuador son dos de las tres instituciones responsables de la seguridad pública que tienen la más baja credibilidad por parte de la ciudadanía. Esto puede ser verificado por la encuesta de la ENAC-POL 2005, la cual señala que el 72.5% de la ciudadanía confía poco o nada en la Policía Nacional.¹⁹

Mucho se ha hablado respecto a las causas de esta crisis, sin embargo existe concordancia en diagnosticar que este problema está llevando paulatinamente a una transformación de la forma de ver el manejo de la seguridad, lo cual consecuentemente pone en entre dicho este concepto como bien público.²⁰

En América Latina, la expansión de la seguridad privada es un asunto que ha recibido poca atención tanto en lo académico como en lo público, mientras en el Ecuador, el interés ha sido prácticamente nulo. Pese a ello, es una realidad que el despunte de esta actividad está cambiando prácticas y represtaciones sociales, las cuales se han traducido en nuevas formas de resolver problemas cotidianos, nuevas formas de consumo y acumulación del espacio público y privado, y sobre todo en un cambio en la relación con el manejo de la seguridad ciudadana en la actualidad. Si bien la seguridad privada es vista como un tipo de negocio a nivel general, esta involucra una infinidad de segmentos, tales como vigilancia o guardianías físicas, dispositivos de seguridad (alarmas, rejas, cámaras de televisión, blindajes, seguridad electrónica), transporte de fondos, investigaciones, entre muchas más.²¹

El sector de la seguridad privada en el Ecuador va en aumento; los factores que contribuyen a explicar este crecimiento pueden ser múltiples, como el

¹⁹ Pontón, Daniel. "La privatización de la seguridad en el Ecuador: impactos y posibles escenarios" en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. Pág. 59, FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.

²⁰ Ibid, Pág. 59

²¹ Ibid, Pág. 60

mismo desprestigio de las instituciones de control, sin embargo en los últimos 10 años, dos han sido los aspectos que más han contribuido a la crisis del manejo de la seguridad pública: el incremento de la delincuencia y el crecimiento del sentimiento de inseguridad ciudadana.

El primer escenario es el más dominante en la creencia de la opinión pública, éste remite a una realidad más objetiva, la cual explica qué el aumento de la seguridad privada en el Ecuador, puede deberse a una falta en la provisión pública de este bien por parte de las instituciones responsables, situación que lleva a una privatización cada vez más elevada del servicio. Este escenario parece ser correcto si se tiene en cuenta que la tasa de denuncias de delitos contra la propiedad en general, desde al año 1995 hasta 1999 creció en un 47,7%. De esta tasa, los delitos por asaltos comerciales se elevaron de 0,9 a 17,5 por cada 100.000 habitantes, mientras que los robos a domicilios se duplicaron en términos brutos en este lapso. Esto quiere decir que a medida que crecen los delitos en el país aumenta la tendencia de conformación de compañías de seguridad privada.²²

En otras palabras el crecimiento del delito y la violencia incide o es una oportunidad para las compañías de seguridad. No existe una relación proporcional entre delitos e inseguridad. Esta explicación causaría una distorsión en la demanda de seguridad ciudadana ya que no estaría remitida a cuestiones netamente objetivas, sino más bien a fuertes sentimientos de inseguridad, construidas socialmente, sobre la cual la gente percibe y decide sus estrategias de seguridad.

En el año 2000 la tasa de delitos contra la propiedad, tuvo un descenso, y a partir del año 2002 ha alcanzado una tendencia estable de crecimiento, sin embargo la tasa de compañías de seguridad privada por cada 100.000 habitantes aumentó considerablemente, por lo tanto la explicación de crecimiento de esta actividad se relaciona más con factores culturales que estructurales. Si bien es arbitrario emitir juicios de causalidad de una actividad como las guardianías privadas, se podría afirmar que ésta se debió en un primer momento a factores objetivos o cuantificables, como el aumento de actos delictivos, y más tarde se enraizó en la representación simbólica de la sociedad ecuatoriana, como una solución o alternativa al manejo de la seguridad individual y pública, debido a los altos niveles de inseguridad percibidos.²³

Mucho se ha hablado en el Ecuador sobre la pertinencia del uso de las guardianías privadas como una solución o alternativa al manejo de la desprestigiada seguridad pública. Gran parte de esta discusión se centra en el debate que destaca la importancia de la participación ciudadana en la

²² Ibid. Pág. 62 y 63

²³ Pontón, Daniel. "La privatización de la seguridad en el Ecuador: impactos y posibles escenarios" en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. Pág. 63, FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.

planificación y manejo de la seguridad, como una alternativa para suplantar el viejo y vertical concepto de seguridad nacional, el cual se basa en atacar las grandes amenazas contra el estado.²⁴

Es difícil evaluar los alcances y logros de la seguridad privada en materia de seguridad ciudadana, principalmente por la complejidad en dictaminar que es lo que está entendido por ese concepto; por la poca existencia y confiabilidad de la información y por el ámbito de responsabilidad de guardianías privadas, las cuales no son contratadas específicamente para brindar un servicio público. Este último está enfocado principalmente a velar por la disminución de los índices o niveles de delincuencia e inseguridad en general, mientras el servicio privado está más enfocado en brindar protección bajo objetivos particulares y sectorizados.²⁵

Si se toma en cuenta que el manejo de la seguridad pública está enfocado en reducir la inseguridad ciudadana con respecto al aumento delictivo, el sector privado que proporciona este servicio debe ser evaluado en su real incidencia sobre el control y la disminución del número de delitos sobre los que tiene responsabilidad; es decir robos a domicilios, robos a carros, asalto a bancos, asalto en carreteras, asaltos comerciales, asalto y robo de vehículos y asaltos en general.²⁶

Una política integral de seguridad ciudadana no puede ser una suma de voluntades y esfuerzos individuales. Esta necesariamente debe orientarse a integrar los múltiples aspectos que combaten los factores que general inseguridad a la población, los cuales en muchos casos están fuera del tema delictivo o violento, y más bien implican propuestas de reformas destinadas a mejorar la confianza interpersonal e institucional de las personas. En este sentido se podría considerar que la seguridad privada es un complemento o alternativa efectiva al trabajo policial en materia de prevención de algunos delitos contra la propiedad, sin embargo esta afirmación parece ser un poco riesgosa si se tiene en cuenta temas como el marco jurídico, la tendencia política y social en el manejo de la seguridad y los mecanismos de control que regulan esta actividad en el Ecuador.²⁷

2.1.1.2 ASPECTO POLÍTICO Y JURIDICO

En relación con el entorno político y jurídico del país, se puede señalar que la seguridad privada se desenvuelve dentro del marco jurídico que regula las actividades de este importante sector y de la política gubernamental que se

²⁴ Ibid, Pág. 69

²⁵ Ibid, Pág. 69

²⁶ Pontón, Daniel. "La privatización de la seguridad en el Ecuador: impactos y posibles escenarios" en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. Pág. 70, FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.

²⁷ Ibid, Pág. 72

encarga de controlarla. Esta seguridad privada como lo indicamos en la Introducción del presente trabajo de tesis, puede interpretarse como una extensión y complemento de la seguridad pública.

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el capítulo 5 cuando hace referencia a la Fuerza Pública, establece en el artículo 183 la misión de la Policía Nacional de mantener el orden y la seguridad interna. Sin embargo la Policía "...no tiene la capacidad de salvaguardar los bienes de todos los ciudadanos, y más aún, en los últimos tiempos en que la corrupción y la delincuencia en todos su niveles han proliferado, además porque al parecer en lo relacionado a seguridad, habría un límite entre lo que es público y lo que es privado...las acciones de seguridad privada deben ser y hacérselas útiles para la labor policial y consecuentemente para la seguridad ciudadana, debido a que ella es parte o es un subsistema de la seguridad pública en su conjunto.²⁸

En el contexto político – legal es claro que en el Ecuador hace falta una "legislación adecuada que norme la creación y actividades de los organismos de la seguridad privada".²⁹ Esta falta de legislación ha incidido en el rápido crecimiento de empresas de seguridad. El "Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Organizaciones de Seguridad Privada" publicado en el Registro Oficial No 257, de fecha 13 de febrero de 1998, se consideraba como el que reglamentaba la seguridad privada hasta cuando se promulgó la "Ley de Vigilancia y Seguridad Privada", que se publicó en el Registro Oficial No 130 del 22 de julio de 2003. (Ley No 2003-12). No obstante de la existencia de esta ley aún no se ha expedido el reglamento.

La no existencia de un reglamento ha hecho que aún no haya claridad acerca del rol de la Policía y de la Institución Militar respecto al control y vigilancia de las compañías de vigilancia y seguridad privada. El Art. 17 de la Ley No 2003 - 12 se señala que "Las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerio de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías".³⁰ Antes de esta ley las Fuerzas Armadas ecuatorianas se arrogaban funciones para el control y manejo de las compañías. Actualmente si bien la ley estipula que sea la Policía la que ejerza esta actividad "Es indispensable y urgente que la Institución Policial ejecute de manera responsable la nueva Ley y elabore proyectos de reglamentos que permitan dar cumplimiento a lo que la Constitución y Leyes le han dado como misión".³¹ En otras palabras, hoy en día mientras no se promulgue el reglamento a la Ley son dos las instituciones (policial y militar) que intervienen en el control y manejo de las compañías de vigilancia y seguridad privada, lo cual no deja de crear incidentes entre ambas instituciones y desconcierto en las compañías, al tener

²⁸ Ramos, Edison. Palma, Raúl. "Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada". Pág. Introducción, CITIC. Quito, 2005.

²⁹ Ibid, Pág. Introducción.

³⁰ Ibid, Pág. 11

³¹ Ibid, Pág. 15

que responder a los requerimientos que de manera paralela hacen de dichas instituciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la falta de una decidida aplicación de la nueva Ley de Vigilancia y Seguridad Privada por parte de la Policía Nacional y la falta de su reglamentación ha contribuido a la "...creación de infinidad de empresas y organizaciones de seguridad privada, constituidas legalmente, otras con permisos ocasionales de funcionamiento, y otras completamente ilegales (fantasmas) lo que incide en la poca credibilidad de la eficiencia de este servicio...".³²

La Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (Ley 2003-12) comprende los siguientes capítulos:

- Capítulo I:
 - De los servicios de vigilancia y seguridad privada
- Capítulo II:
 - De las compañías de vigilancia y seguridad privada
- Capítulo III:
 - Autorización, registro, utilización, y almacenamiento de armamento.
- Capítulo IV:
 - Del control de las compañías de vigilancia y seguridad privada
- Capítulo V
 - De las infracciones y sanciones
 - § Disposiciones generales
 - § Disposiciones transitorias
 - § Disposición final

Esta Ley, sin embargo, es cuestionada por cuanto se aduce que en comparación con otras legislaciones de países como España, Colombia, Chile, deja mucho que desear ya que de una manera limitada regula a este importante sector. Por ejemplo, señala que dentro de los requisitos para ser socio de una empresa de seguridad privada es la de tener capacitación en seguridad y relaciones humanas, pero no exige que los conocimientos en seguridad hayan sido obtenidos en centros universitarios de pre-grado y postgrado tal y como se sucede en otros países. Tampoco establece requisitos reales de formación y especialización para guardias e investigadores lo cual incide en la poca calidad del servicio, por ejemplo tanto para guardias como para investigadores fija como requisito haber completado la educación básica, la cual se considera insuficiente para personas que van a cumplir tareas de seguridad de los bienes y de proteger la vida de las personas. Así mismo, no se señala los requisitos para aquellas personas que dentro de la seguridad

³² Ramos, Edison. Palma, Raúl. "Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada". Pág. 16 CITIC. Quito, 2005.

privada desarrollan actividades de asesores y consultores, dejando al libre albedrío de cada empresa de seguridad fijar sus propios requisitos.

En este mismo sentido se señala en relación con las personas que trabajan en seguridad privada que "...no poseen los conocimientos adecuados como para dirigir una empresa de seguridad o prestar este servicio a nombre de ella; en la práctica, son ex miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional quienes llevan a cabo estas actividades dentro de la seguridad privada; solamente el hecho de haber pertenecido a estas instituciones no es garantía para que se desenvuelvan de una manera eficiente y eficaz en este campo..."³³

Hay varias instituciones que a nivel gubernamental tienen ingerencia en relación con la seguridad privada, entre estas las más importantes son las siguientes:³⁴

- Policía Nacional: encargada del control y supervisión de las organizaciones de seguridad privada.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas: encargado de la concesión de permisos de armas de fuego.
- Ministerio de Gobierno y Policía: otorga la autorización de funcionamiento de las organizaciones de seguridad mediante Acuerdo Ministerial, previo informe del Comandante General de la Policía Nacional.
- Superintendencia de Compañías. Interviene en la legalización de la constitución de la empresa o compañía de seguridad como ente jurídico con derechos y obligaciones.
- Otras como el Registro Mercantil, el Ministerio de Finanzas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, la Contraloría General del Estado (en relación con contratos con el Estado), etc.

En el país han surgido iniciativas de personas preocupadas por la seguridad privada, es así que desde hace varios años existe la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Privada e investigación (ANESI), la cual aglutina a gran parte de las empresas de seguridad debidamente autorizadas por el Gobierno Nacional. Esta asociación con 22 años de existencia (creada el 22 de marzo de 1985) funciona en el país a través de capítulos en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Manta, Machala y Loja. ANESI ha escogido la fecha de su creación el 22 de marzo como el "Día del Guardia de Seguridad Ecuatoriano".

Así mismo, y de reciente creación está la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC), la misma que fue autorizada por el Ministerio de Gobierno y Policía, el cual le confirió la personería jurídica y la representación

³³Ramos, Edison. Palma, Raúl. "Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada". Pág. 76 CITIC. Quito, 2005.

³⁴ Ibid. Págs. 64 y 65

corporativa del sector de la vigilancia y la seguridad privada mediante el Acuerdo Ministerial No 0090 publicado en el Registro Oficial No 259 de 27 de abril del 2006.

Tanto la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación (ANESI) como la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC) realizan esfuerzos por profesionalizar este sector importante para la seguridad de las personas y de las empresas.

2.1.1.3 ASPECTO ECONÓMICO

2.1.1.3.1 Seguridad un rol del Estado asumido por empresas privadas

Cuando empezó a crecer la era de la civilización, los individuos defendían su vida, la de los suyos y sus posesiones de la forma que mejor podían con el objetivo de ser libres, sin embargo con el avance de la humanidad se fue creando un pacto social con el cual este derecho fue delegado al Estado. Partiendo de este concepto de seguridad como libertad garantizada por el Estado, formulamos la siguiente definición de la seguridad pública: “El orden público se establece como garantía y límite de la libertad y, como ésta, consiste en que nadie puede hacer nada que sea perjudicial a los demás”³⁵, en consecuencia sin seguridad no hay libertad, ya que la falta de ésta, inquieta el libre ejercicio de los derechos y libertades del ciudadano, y sin libertad no puede haber una auténtica seguridad.

En el Ecuador la Policía Nacional ha sido creada para garantizar el orden interno y la seguridad social e individual, pero paulatinamente está cediendo estas competencias a otros sectores como las empresas de seguridad privada. La desconfianza en las fuerzas públicas y los procesos de cambios del Estado unidos al incremento de las percepciones de inseguridad y de los índices de violencia son algunos de los factores que se relacionan con la aparición y rápido crecimiento de las empresas de seguridad privada. Este crecimiento ha entrado a cuestionar el papel del Estado en temas de seguridad, no sólo por tener un mayor número de agentes en servicio, sino por las propias lógicas que este tipo de actividad económica implica y el levantamiento de una difusa muralla entre el bien público y el bien privado. Lo que antes era considerado monopolio del Estado se ha convertido en un rol de las empresas.

2.1.1.3.2 Expansión del sector de la seguridad privada

La expansión del sector de las guardianías privadas en el Ecuador es un fenómeno social que debe ser tomado muy en cuenta. El número de vigilantes registrados oficialmente en el año 2007 fue de 42.234 el cuál ya supera

³⁵ Carrion, Fernando, Seguridad ciudadana, ¿espejismo o realidad?, Pág. 14, FLACSO 2002

considerablemente a los 36.907 policías nacionales existentes en este mismo año, no se toma en cuenta con esto el sector informal del cuál no se tiene datos cuantificables, aunque según algunas estimaciones el número llega a 80.000 efectivos.³⁶

Por otro lado, la tasa de crecimiento de empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 1995. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 1990 fue de 54, cifra que corresponde a una tasa de 0,56 empresas por cada cien mil habitantes. Para el año 1995 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52. Entre los años 1995 y 2000 la medida se duplicó a 3,28, y a partir de ese período, el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta llegar a 849 empresas registradas en lo que va del 2006. La tasa a su vez ha crecido de 3,28 compañías en el 2000 a 6,29 en el 2006.

Del número total de compañías de seguridad privada registradas hasta el año 2006, el 51, 70% están en Pichincha y el 28, 26% en Guayas. Esto quiere decir que casi el 80 % del total de empresas están en las provincias más pobladas del país, donde se destacan las ciudades de Quito y Guayaquil respectivamente, lo cual muestra que la expansión de la seguridad privada es un fenómeno predominantemente urbano. Pichincha es la provincia donde ha existido mayor proliferación de compañías en el tiempo, ubicándose nueve puntos por encima de la tasa nacional en el año 2006, a su vez, supera ligeramente el promedio del país, mientras que el resto del Ecuador se encuentra muy por debajo del mismo; aunque la tasa presenta una tendencia al alza en los últimos 15 años. Los factores que contribuyen a explicar este crecimiento pueden ser múltiples, el mismo desprestigio de las instituciones de control puede ser una razón para ello; sin embargo, en los últimos diez años, dos han sido los aspectos que más han contribuido a la crisis del manejo de la seguridad pública: el incremento de la delincuencia y crecimiento del sentimiento de inseguridad ciudadana. El primer escenario es el más dominante en la creencia de la opinión pública, esta es una realidad más objetiva, la cual explica que el aumento de la seguridad privada en el Ecuador, puede deberse a una falla en la provisión pública de este bien por parte de las instituciones de control. Situación que está llevando a una privatización cada vez más elevada del servicio; es decir, que la seguridad privada empieza paulatinamente a remplazar a la seguridad pública.

2.1.1.3.3 El mercado de la seguridad privada en el Ecuador y su entorno económico

En el Ecuador, el rápido crecimiento de las compañías de seguridad y guardianía privada de los últimos diez años muestra a su vez el gran desarrollo

³⁶ Investigación, La Privatización de la seguridad en Ecuador: Impactos y posibles escenarios, Página 4, FLACSO Ecuador, 2006

de este sector como actividad comercial. No se dispone información sobre el tamaño económico real del mercado de la seguridad privada en el Ecuador; sin embargo, según datos del Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por 3.274.485 dólares en el año 2000, mientras que en el 2006, el monto subió a 11.440.415.5. Esto implica un incremento del 249,38% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28,4 %.

En una encuesta publicada por Cedatos – “Gallup” en el año 2005, de 130 empresas indagadas en Quito y Guayaquil, se encontró que el 60% de ellas invierte de 1.000 a 25.000 dólares anuales en seguridad; el 10% gasta entre 26.000 y 50.000 dólares; y, el 20% restante destina más de un millón de dólares cada una en este tema. Cuando la encuesta preguntó ¿Qué porcentaje representa el gasto en seguridad dentro de su presupuesto total del año? El 80% respondió que menos del 10% y el restante 20% de las empresas, respondió que del 10% al 30%. Esto da una idea de la importancia de esta actividad comercial dentro de la cadena productiva de las empresas, la cual ha dejado de ser vista como un servicio o gasto adicional, para ser considerada una inversión que se encuentra dentro de la cadena productiva o valor agregado del producto o servicio final.

Mientras tanto el Estado sigue incrementado el gasto público por este concepto, en el año 2000, \$0,11 de cada dólar gastado por el gobierno estaba destinado a velar por la seguridad: administración de justicia, asuntos internos y de defensa nacional, en el 2006 ese gasto se elevó a \$0,154 centavos por cada dólar. En el 2006 el gastos incurrido en policías, militares y jueces se ha multiplicado 2,8 veces, pero de acuerdo a los datos de delitos registrados en la Policía Judicial estos gastos no han incidido en el control de la delincuencia en el país.³⁷

En los últimos años la tropa de la Policía Nacional ha crecido constantemente, Cerca de 73% de gasto presupuestado va a pago de salarios y el 17% a construcciones de nuevos cuarteles. Otro 5% ha servido para comprar bienes de larga duración como armamentos y equipos de comunicación y 2% para gastos financieros, pese a estos la policía se ha mostrado ineficiente.³⁸

La política de Estado que no invierte en seguridad ciudadana, ha generado el crecimiento de compañías de seguridad privada no regularizadas. El SRI (Servicio de Rentas Internas) reporta hasta el año 2005, 2.310 Ruc (Registro único de contribuyentes) abiertos por concepto de esta actividad, los cuales son 892 empresas y 1.418 personas naturales que podrían ofrecer estos servicios las mismas que carecen de control.

³⁷ Datos tomados de la Secretaría Técnica del Frente Social

³⁸ Reportaje, “La seguridad perdida”, Revista Gestión, Economía y Sociedad, Julio del 2006, #45. Página 145.

El Estado poco se preocupa por crear políticas e invertir en el sector de seguridad, resultado de esto es la nueva Ley de Equidad Tributaria aprobada por la Asamblea Constituyente en el mes de diciembre del 2007, en donde se estipula el aumento del ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) a 300% sobre la importación de armas de fuego y municiones, sin duda esto afecta al sector de la seguridad privada que debe adquirir armas para fortalecer el servicio de la guardianía privada y otros, de esta reforma los costos del servicio aumentan y en consecuencia el precio debe acrecentarse para compensar este incremento. Lo que está consiguiendo el gobierno con estas políticas es encarecer el precio de estos servicios importantes para las empresas (incluso las públicas) y la ciudadanía que los necesitan y lo peor es que no se emiten políticas alternativas que puedan proteger la existencia del sector, porque sin duda esta nueva ley se emitió con intensiones buenas de mejorar el sistema tributario en el país pero lamentablemente La Asamblea Constituyente aprobó esta ley sin tomar en cuenta a este sector empresarial del país.

2.1.1.4 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA

Para realizar este análisis hemos resumido las oportunidades y amenazas encontradas en el estudio del entorno, luego de esto, se ha ponderado las probabilidades de ocurrencia para descubrir cuál es el entorno que le rodea a la empresa de seguridad y saber si el proyecto puede ponerse en marcha.

CUADRO 2.1: ANALISIS DE LAS AMENAZAS DEL ENTORNO

Número	Ambito	1	2	3	4	5
		AMENAZAS	Ponderación de ocurrencia en el futuro (el factor que tiene mayor probabilidad de ocurrencia tendrá el valor más alto de acuerdo al número de factores)	Probabilidad Ponderada	Cuánto afectará al negocio si esto ocurre? (esto es una calificación de 1 a 5, siendo 5 el que más afecta)	3x4
1	Político Jurídico	Falta del Reglamentación (Reglamento) de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada)	3	0.07	3	0.20
2	Político Jurídico	Paralelismo entre el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional para el control de las organizaciones de seguridad	2	0.04	3	0.13
3	Político Jurídico	Falta de una entidad especializada que organice y regule a las empresas de la Seguridad Privada	6	0.13	5	0.67
4	Económico	Proliferación de empresas de Seguridad Privadas ilegales	1	0.02	5	0.11
5	Económico	Percepción de la Seguridad privada como un gasto y no como inversión	5	0.11	5	0.56
6	Económico	Inestabilidad económica, social y política del país	4	0.09	5	0.44
7	Social y Cultural	Escacés de mano de obra por causa de la migración	7	0.16	4	0.62
8	Social y Cultural	Presencia de Fenómenos como aumento de la pobreza, falta de educación, analfabetismo, etc	8	0.18	2	0.36
9	Social y Cultural	Crecimiento de la delincuencia en sus diferentes formas (común y organizada)	9	0.20	2	0.40
		TOTALES	45	1.00		3.49

Dentro de las amenazas que afectarían al negocio en el ámbito político es sin duda la falta de una entidad especializada que regule a este sector empresarial, de lo contrario, las dos instituciones asignadas hoy en día para su control no coordinan acciones para la mejor intervención y fijación de estándares de calidad para las empresas, haciendo que este servicio sea contratado gracias a una competencia de precios y no por la calidad, creando así competencia desleal y proliferación de entidades fantasmas que más bien ayudan al incremento de la inseguridad ciudadana.

Otro factor importante que afecta, en el aspecto económico, es la percepción de la seguridad privada como un gasto y no como una inversión. Si bien es cierto, muchas empresas y compañías grandes del país invierte buena parte de su presupuesto en seguridad porque saben valorar al servicio como algo importante que ayude a mejorar la producción de bienes y servicios, pero las empresas medianas y pequeñas al contrario sienten que este es un gasto que afectan a sus presupuestos, por eso, recurren a contratar guardias que no pertenecen a ninguna compañía los que no brindan ninguna garantía de resguardar los bienes ni de actuar de forma oportuna y adecuada ante un asalto o robo.

La falta de recurso humano ocasionado por la migración es otro potencial factor del entorno cultural y social que afecta a este sector, pues como es de conocimiento nacional desde hace 5 años atrás el Ecuador vienen sintiendo los efectos de la migración ya que potencial población económicamente activa migra a otros países en busca de nuevas oportunidades para generar dinero y mantener a su familia, esto hace que se contrate a personal que muchas veces no tiene educación secundaria y la empresa tiene que invertir muchos recursos para capacitación corriendo el riesgo de en el futuro perder a este personal.

Existen otros factores que amenazan a este sector pero no son relevantes como la falta de un reglamento a la ley de Vigilancia y Seguridad privada, pues esto se puede mirar como otro descuido del gobierno y la falta de atención al sector, sin embargo, pese a esto han seguido operando empresas de este tipo.

CUADRO 2.2: ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Número	Ambito	1	2	3	4	5
		OPORTUNIDADES	Ponderación de ocurrencia en el futuro (el factor que tiene mayor probabilidad de ocurrencia tendrá el valor más alto de acuerdo al número de factores)	Probabilidad Ponderada	Cuánto afectará al negocio si esto ocurre? (esto es una calificación de 1 a 5, siendo 5 el que más afecta)	3x4
1	Político Jurídico	Experiencia adquirida en otros países del manejo político jurídico del sector de la seguridad privada en otros países	5	0.11	2	0.22
2	Político Jurídico	Privatización de la seguridad ciudadana	8	0.18	5	0.89
3	Político Jurídico	Barreras de entrada Político Jurídico para empresas extranjeras en el campo de la vigilancia armada	1	0.02	2	0.04
4	Económico	Crecimiento de la seguridad privada como un sector en auge de la economía nacional	7	0.16	4	0.62
5	Económico	Crecimiento de la industria nacional y extranjera que provee equipamiento de seguridad a menor costo	3	0.07	4	0.27
6	Económico	Sector visto como generador de fuentes de empleo	2	0.04	3	0.13
7	Social y Cultural	Incremento en la percepción de la sociedad de la seguridad como una necesidad	6	0.13	4	0.53
8	Social y Cultural	Desarrollo académico de programas de pregrado y postgrado especializados en seguridad	4	0.09	4	0.36
9	Social y Cultural	Crecimiento de la delincuencia en sus diferentes formas (común y organizada)	9	0.20	5	1.00
		TOTALES	45	1	33	4.07

Dentro de las oportunidades que brinda el entorno mencionamos las siguientes:

En el ámbito político jurídico se ha hecho evidente el crecimiento de las empresas de seguridad privada haciendo notable la privatización de este servicio que debería ser brindado por el Estado, los datos de crecimiento mencionados en páginas anteriores denotan el aumento de empresas de este tipo, aunque parecería este aspecto más bien una amenaza, al contrario se considera como una oportunidad ya que las políticas de gobierno encaminadas a fortalecer la seguridad ciudadana cada vez son menores y el presupuesto asignado también, entonces necesariamente debe existir un servicio complementario y suplementario a este.

Siendo la seguridad privada un sector en auge, será importante para la economía nacional la generación de fuentes de empleo para miles de personas que genera el sector, de esta manera se ve una oportunidad de hacer que la producción de bienes y servicios aumente. También se considera que esta es una oportunidad para que el crecimiento de este segmento empresarial aumente cada vez más.

Aunque es una amenaza para la seguridad cuidada, la percepción de la sociedad de que la delincuencia y la violencia está aumentando cada día en el país, este es una oportunidad para que la venta de los servicios prestados por las empresas de seguridad privada aumenten, creando seguridad y protección para las personas naturales, las empresas privadas e incluso públicas.

2.1.1.5 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS

Luego de haber analizado y ponderado los factores que afectarían a la creación de la empresa de Seguridad para el Grupo Financiero Producción, llegamos a la conclusión que el mercado de este servicio tienen un entorno ideal para crearse y mantenerse.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
4.07	>	3.49

2.1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para obtener información primaria que soporte el diseño del servicio y el modelo de negocio para la creación de una empresa de seguridad bancaria, se ha utilizado una herramienta de investigación cualitativa. La razón por la cual se ha escogido este método es porque el trabajo está enfocado a elaborar un "Diseño de una empresa de servicios de seguridad bancaria para el Grupo Financiero Producción" (GFP) y como se ve, desde el tema de este proyecto ya se define el cliente único y principal de la empresa de seguridad. Teniendo en

cuenta el objetivo de este plan de negocios, y para efectos de información muy específica, se implementó entrevistas a profundidad.

El estudio cualitativo de mercado se efectuó con el objeto de tener un conocimiento real del sector en el que el servicio se insertaría, cómo es el cliente (su predisposición, sus expectativas, necesidades y recursos) y el posicionamiento de la competencia (su inserción, recursos y estrategias de comunicación).

Este estudio cualitativo de mercado es parte del análisis inicial del entorno y tiene como fin obtener la información necesaria para construir una estrategia efectiva y lograr brindar un servicio de calidad al Grupo Financiero Producción.

Para realizar la investigación de mercado se realizaron entrevistas a dos representantes de asociaciones de seguridad, específicamente al presidente de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral), al Director Ejecutivo de CASEPEC (Cámara de Seguridad Privada del Ecuador), al gerente de la empresa COFORT y a un ejecutivo del Grupo Financiero Producción, con el fin de analizar la perspectiva actual del mercado de la seguridad privada.

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

2.1.2.1 ESTRUCTURA DE ENTREVISTAS

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL GERENTE GENERAL DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

- ¿Como ve al sector de la Seguridad Privada?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del sector?
- ¿En qué considera que incide la falta de un reglamento a la ley de seguridad?
- ¿Como empresario de la seguridad privada qué amenazas y oportunidades externas ve en el sector?
- ¿Qué factores cree que falta para el desarrollo del sector?
- ¿Qué le animó a convertirse en empresario de la seguridad privada?
- ¿Además del servicio tradicional de la guardianía que otros servicios se puede ofrecer, con que innovaciones?
- ¿Como ve el futuro de la seguridad privada en el Ecuador?

PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES

Además de las preguntas anteriores se añadió las siguientes

- ¿Que ventajas se adquiere al afiliarse a la Asociación? ¿Cuántas empresas están afiliadas hasta el momento?
- ¿Cuál es la esencia de la existencia de la Asociación?

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL EJECUTIVO DEL GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN:

Además de las preguntas realizadas al gerente general se añadieron las siguientes:

- ¿Que ventajas y/o desventajas se tendrían si el banco, decidiera tener su propia empresa de seguridad?
- ¿Cuáles deberían ser las características del servicio de vigilancia bancaria para considerarlas de calidad?

2.1.2.2 ANALISIS DE ENTREVISTAS

Luego de realizadas las entrevistas, se procedió a realizar un análisis de cada una de las preguntas y realizar cuadros comparativos de sus respuestas. A continuación presentamos un análisis a fondo de las entrevistas planteadas.

1. ¿Como ve al sector de la Seguridad Privada?

Los cuatro entrevistados coinciden en que el sector de la seguridad privada es importante para el desarrollo del país, pues por una parte, aporta al movimiento económico, a través de creación de fuentes de trabajo, pago de impuestos al Estado para la construcción de obras de mejoramiento, como lo señala el funcionario de Anesi en su entrevista, en el año 2007 el sector de la seguridad privada pagó 150 millones de dólares por concepto de impuestos al SRI, y por otra parte, está apoyando al Estado a suplir sus deficiencias, en este caso su falta de infraestructura y personal que se dedique a cuidar y preservar la paz y la seguridad ciudadana.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 1**.

2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del sector?

Los aspectos positivos que caracterizan al sector son varios, entre ellos se puede mencionar, que gracias a este sector se ha podido detener el crecimiento de la delincuencia en el Ecuador, a través de los servicios de guardianías a empresas privadas e incluso públicas; la protección de personas y sus bienes; la custodia de valores de las empresas del sector financiero, etc. Otro aspecto es la contratación de mano de obra semi-calificada, y sin duda el apoyo que brinda a la fuerza policial y militar del país.

El aspecto negativo más considerable es el incremento de la informalidad en el sector, con ello la creación de empresas fantasmas de seguridad que incumplen las leyes como el Código de Trabajo, evaden impuestos y crean una falsa competencia, hasta llegar al punto de ofrecer servicios a bajos precios sin calidad, lo cual muchas veces es atractivo para los clientes, quienes

prefieren contratar un servicio barato sin darse cuenta de los riesgos que están tomando.

Finalmente la falta de capacitación especializada tanto en el nivel gerencial como técnico ha generado un factor negativo al no tener personal debidamente capacitado para ejercer sus funciones con eficiencia y calidad. A esto se suma algunas consideraciones mencionadas por los representantes de gremios quienes señalan como aspectos negativos la inclusión de las empresas de seguridad privada en la figura de tercerización de personal mientras que no son empresas tercerizadoras, en este sentido tienen gran incertidumbre ante los cambios que el gobierno actual está realizando, quien estima en sus políticas la desaparición de las empresas tercerizadoras, que por supuesto sería bueno para el sector, pero por otro lado si desaparecen estas empresas también desaparecerían las organizaciones de seguridad privada, ante esto no tienen claro el panorama hasta el momento. También estiman como un aspecto negativo el incremento obligatorio del capital de 400 dólares al 10.000 dólares por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que esto tenga una justificación ni mucho menos una explicación técnica.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 2**.

3. ¿En qué considera que incide la falta de un reglamento a la ley de seguridad?

Sin duda la falta de un reglamento que regule la Ley actual bajo la que se rigen las empresas de seguridad privada ha generado interpretaciones propias de la Ley en aquellos fragmentos que no se encuentran especificados. Esto ha llevado a la falta de control por parte de los organismos del Estado e incluso abusos por parte de los mismos. En este aspecto se evidencia la despreocupación del Estado, cuando es deber de este expedir los reglamentos hasta tres meses después de aprobada cualquier ley en el país, peor aún hacer un estudio si esta ley necesita reformas o no. Pese a esto las empresas de este sector se han visto obligadas a seguir operando para generar ingresos y sobrevivir en este mercado “competitivo”.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 3**.

4. ¿Como empresario de la seguridad privada qué amenazas y oportunidades externas ve en el sector?

Como amenazas se pueden observar la falta de una organización especializada que controle y regule al sector, permitiendo así el mejor cumplimiento de leyes y el fomento de competencia justa, al momento solamente cuentan con el control de dos organismos estatales que no se ponen de acuerdo sobre quién controla qué.

A lo anterior se suma la inseguridad política y económica del país, que como es de conocimiento público, el Ecuador está atravesando cambios profundos en

su política, mediante una Asamblea Constituyente que está hasta el momento expidiendo leyes sin preocuparse de elaborar una Constitución justa que sea el reflejo de los intereses de los sectores económicos y sociales del país, además de ello, aprueba leyes que afectan al sector como el incremento de los impuestos para la importación de armas, parece que para el gobierno, las empresas de seguridad no existe y no fueron tomadas en cuenta para la expedición de esta ley, así como el incremento del sueldo básico.

La capacitación profesional especializada para el sector es muy importante, pero se siente que no existe capacitación especializada a nivel gerencial y operativo, cosa que parece que va cambiando paulatinamente. Finalmente la descomposición social del país, afecta a este y a otros sectores. Factores como, la delincuencia, la drogadicción, el sicariato, el lavado de dinero y todas las formas de delincuencia están tomando fuerza y son aspecto que amenazantes.

Al parecer solamente se evidencia más desventajas que ventajas, sin embargo entre ellas, se puede mencionar, la construcción de varias obras públicas de gran escala como eléctricas, petroleras, etc., se convierte en una oportunidad con la cual las empresas de seguridad privada pueden generar ingresos. El incremento de la percepción de inseguridad también genera una oportunidad de operación. Por último el aparecimiento paulatino de capacitación profesional sin duda es una ventaja, la cual les permitirá brindar y crear nuevos servicios de calidad.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 4**.

5. ¿Qué factores cree que falta para el desarrollo del sector?

Para que el sector se desarrolle mejor se necesitan cambiar varios aspectos. El reconocimiento de la seguridad privada como un servicio profesional de carácter preventivo y disuasivo es importante, pues no es necesario contratar un servicio de seguridad solamente en casos de robos, asaltos, etc. Es muy necesaria la creación de una organización encargada del control de este sector, que se preocupe del cumplimiento de leyes salariales, tributarias y estándares de servicio y calidad, la sanción a empresas ilegales creadas para este fin, e incluso la sanción para empresas que no brinden un servicio de calidad, ya que muchas veces los mismos guardias se han convertido en asaltantes de las instalaciones que custodian, frente a este mal, al momento nadie controla, ni sanciona. Para esto se necesita que el Estado primero reconozca a la seguridad privada como un aliado estratégico que apoye en complementar la seguridad brindada por la policía y militares. Falta una ley adecuada a la realidad de actual, así como un reglamento que complemente su ejecución.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 5**.

6. ¿Qué le animó a convertirse en empresario de la seguridad privada?

En general, lo que animó a los entrevistados a convertirse en empresarios de la seguridad privada, es primero, la convicción de la importancia que tiene este sector en el desenvolvimiento de un país entero: Recordemos que la violencia e inseguridad es un mal a nivel mundial, no solamente en países latinoamericanos. Los entrevistados creen fuertemente que este sector realmente ayudará a combatir y a largo plazo solucionar los problemas de seguridad ciudadana que tiene el Ecuador y a convertirse en uno de los motores de movimiento económico. Y finalmente la experiencia y especialización que han adquirido anteriormente ha impulsado a dirigir empresas en el medio.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 6**.

7. ¿Además del servicio tradicional de la guardianía que otros servicios se puede ofrecer, con que innovaciones?

Con el objetivo de mejorar los servicios que prestará la empresa al Grupo Financiero producción se ha planteado esta pregunta. Los entrevistados coinciden en que es muy necesario crear servicios nuevos acorde al desarrollo de la tecnología, como por ejemplo un nuevo servicio puede ser la seguridad por carretera física y electrónica, en definitiva nuevos servicios que combinen la seguridad física con la electrónica. Seguridad satelital de vehículos, chalecos especiales para seguridad personal, máscaras y equipos contra contaminantes, sistemas de accesos, seguridad de funcionarios y ejecutivos (VIP), entre otros, son los servicios que no están creados en el Ecuador todavía: Sin embargo unos de los entrevistados mencionó que el primer valor agregado o producto nuevo en el medio es la creación de calidad en el servicio, pues como ya se ha citado esta característica es carente en las empresas de hoy en el país.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 7**.

8. ¿Como ve el futuro de la seguridad privada en el Ecuador?

Desde una perspectiva con miras a largo plazo, surge la preocupación sobre el futuro de este sector. Sin duda existen dos escenarios en este momento político que atraviesa el país, el primero, es que si el Estado reconoce a través de su Asamblea Constituyente a la seguridad privada como un eje estratégico para el desarrollo del país y como una política de Estado, el futuro será muy prometedor, se impulsará el desarrollo de empresas de calidad, que cuenten con más controles lo que fomentaría la competencia legal, la capacitación especializada, etc., de esta manera será un sector creciente de gran apoyo para la economía, de lo contrario, seguirán las empresas tratando de sobrevivir y luchar contra la ilegalidad y la competencia falsa, tratando de exigir al gobierno a través de sus asociaciones por lo menos tener un reglamento que ayude al correcto funcionamiento.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 8**.

9. ¿Que ventajas se adquiere al afiliarse a la Asociación? ¿Cuántas empresas están afiliadas hasta el momento?

En el Ecuador dentro de la Constitución vigente todavía se habla de la libertad de asociación, es por ello en este sector existen dos organizaciones que agremian a las empresas, la primera y la más antigua es ANESI, la misma que tiene 22 años de creación y al momento agrupa a 347 empresas a nivel nacional. Existe también CASEPEC que es otra organización creada para los mismos fines desde hace 3 años atrás que tiene 105 empresas afiliadas.

Las ventajas que obtienen las empresas al agremiarse en sin duda es la formación de una fuerza dentro del sector que pueda defender sus derechos ante el Estado. Entre otros beneficios se pueden mencionar: la representación a nivel nacional e internacional, velar por el progreso, convertirse en un centro de información, consulta, capacitación, asesoría e investigación, servicios médicos y carnetización de los guardias capacitados profesionalmente para el mejor control del personal nuevo en las empresas.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 9**.

10. ¿Cuál es la esencia de la existencia de la Asociación?

La existencia de estas asociaciones es ejercer la agrupación y representación de sus empresas a nivel nacional como respaldo a sus acciones empresariales en el medio.

La matriz de análisis de esta pregunta se presenta en el **Anexo 10**.

11. ¿Que ventajas y/o desventajas se tendrían si el GFP, decidiera tener su propia empresa de seguridad?

Una de las preguntas más importantes fue realizada a un ejecutivo del Grupo Financiero Producción sobre las ventajas y desventajas que ellos pueden percibir al momento de tener una empresa de seguridad bancaria propia, debido a que esta empresa está dirigida a prestar servicios al GFP. Esto fue en resumen lo que respondió

Ventajas:

- La administración propia de los recursos de seguridad.
- Un mejor manejo de la información interna.
- Incremento del sentido de pertenencia institucional del personal de seguridad.
- Transparencia en el manejo de los recursos.

- Mejora en procesos de capacitación afines a las especificaciones del negocio.
- Legalidad en la administración del personal.
- Motivación e incentivos directos hacia el personal de seguridad y el desempeño de sus funciones.
- Reducción de índices de deserción, propios en el servicio de seguridad.
- Mejor profesionalización del personal con posibilidad de implementación de Plan de Carrera.
- Mejor conocimiento del recurso humano, de sus familias y su círculo social.
- Facilidad y rapidez en la toma de correctivos del servicio.
- Mayor posibilidad de identificación de problemas operativos y técnicos.
- Manejo directo y mejora en la imagen institucional.
- Empresa generadora de más fuentes de trabajo dentro del GFP.

Desventajas:

- Necesaria búsqueda de otras formas de endoso de responsabilidad y riesgo ante eventualidades.
- Escasa disponibilidad de mano de obra calificada
- Inversión inicial fuerte.
- Necesidad de línea de reporte directo a la presidencia institucional.
- Empresa sin fines de lucro, que puede ser no vista como atractiva desde la óptica financiera.
- Necesidad de infraestructura propia independiente al edificio administrativo del GFP.

Como se puede apreciar existen más ventajas que desventajas, lo que impulsa a seguir elaborando el presente plan de negocios.

12. ¿Cuáles deberían ser las características del servicio de vigilancia bancaria para considerarlas de calidad?

Esta pregunta fue realizada a dos funcionarios del Grupo Financiero Producción, quienes respondieron lo siguiente:

- El cumplimiento de los horarios en los turnos de vigilancia.
- Responsabilidad en los casos de siniestro.
- Servicio siempre disponible.
- Reemplazo inmediato del personal de guardianía.
- Capacitación en el buen trato a los clientes.
- Servicio sin interrupciones

Tomando en cuenta las necesidades del Grupo, se ha considerado todas las características antes mencionadas para implementarlas en el servicio que se brindará al Grupo, además de ello, se añade la capacitación especializada a los vigilantes de seguridad quienes además de brindar un trato cordial a los

clientes, tengan una actitud preventiva en todo momento para mitigar los riesgos que se puedan presentar.

2.1.3 LA OPORTUNIDAD

Luego de realizada la investigación de mercado, se describe con mayor precisión y seguridad la oportunidad de este negocio en el mercado.

En primera instancia el Grupo Financiero Producción es una institución que se creó desde más de 29 años, cuya misión y visión son:

“El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad. El GFP quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente”³⁹

Sin duda una institución financiera sólida al servicio del país cubriendo las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia de su servicio, generando una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

El GFP fue reconocido en noviembre del año 2007 como el “Banco del Año 2007 en el Ecuador” por “The Banker”, reconocida publicación especializada en banca y finanzas mundiales perteneciente al Grupo Inglés “Financial Times”, también obtuvo el séptimo lugar entre las mejores empresas para trabajar en el ranking establecido por el Instituto “Great Place to Work”, que es una entidad internacional presente en 31 países, que mide el ambiente laboral en el Ecuador desde el año 2005, cuyo modelo se basa en “un gran lugar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja, siente orgullo de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja”

Se puede evidencia que es una empresa que contribuye la economía en el país, lo que se convierte en la oportunidad para desarrollar este plan de negocios, sin duda el Banco será un cliente sólido y rentable en el tiempo.

³⁹ <http://www.produbanco.com/GFPNet/>

2.2 LA EMPRESA

2.2.1 PRELIMINARES

El GFP brinda sus servicios a los clientes a través de 135 agencias de Produbanco y Servipagos, distribuidas entre las más importantes ciudades del país.

Hoy por hoy el GFP para su seguridad cuenta con su propio Departamento de Seguridad Corporativa y contrata los servicios de vigilancia armada (guardias) con una empresa externa.

El diseño de una empresa de servicios de seguridad bancaria para el GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (GFP) se convierte en una real alternativa frente a las necesidades y expectativas del mismo por recibir un servicio de vigilancia armada especializado y de calidad. En caso de ser aceptada la creación de esta empresa por parte del GFP, tendrá su oficina principal en la ciudad de Quito y una sucursal en la ciudad de Guayaquil

Para iniciar, el cliente principal es el Grupo financiero Producción, sin descartar en el futuro la posibilidad de ofrecer el servicio a las demás instituciones financieras que estén interesadas, considerando la capacidad de crecimiento y el posicionamiento en el mercado.

2.2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

Brindar servicios especializados en seguridad bancaria a través de personal calificado, atendiendo satisfactoriamente las necesidades y expectativas de seguridad del Grupo Financiero Producción.

2.2.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser reconocida como la empresa líder en servicios especializados en seguridad bancaria demostrando en todas sus actividades un alto nivel de profesionalismo y compromiso, a través de la aplicación permanente de estándares de calidad internacionales.

2.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

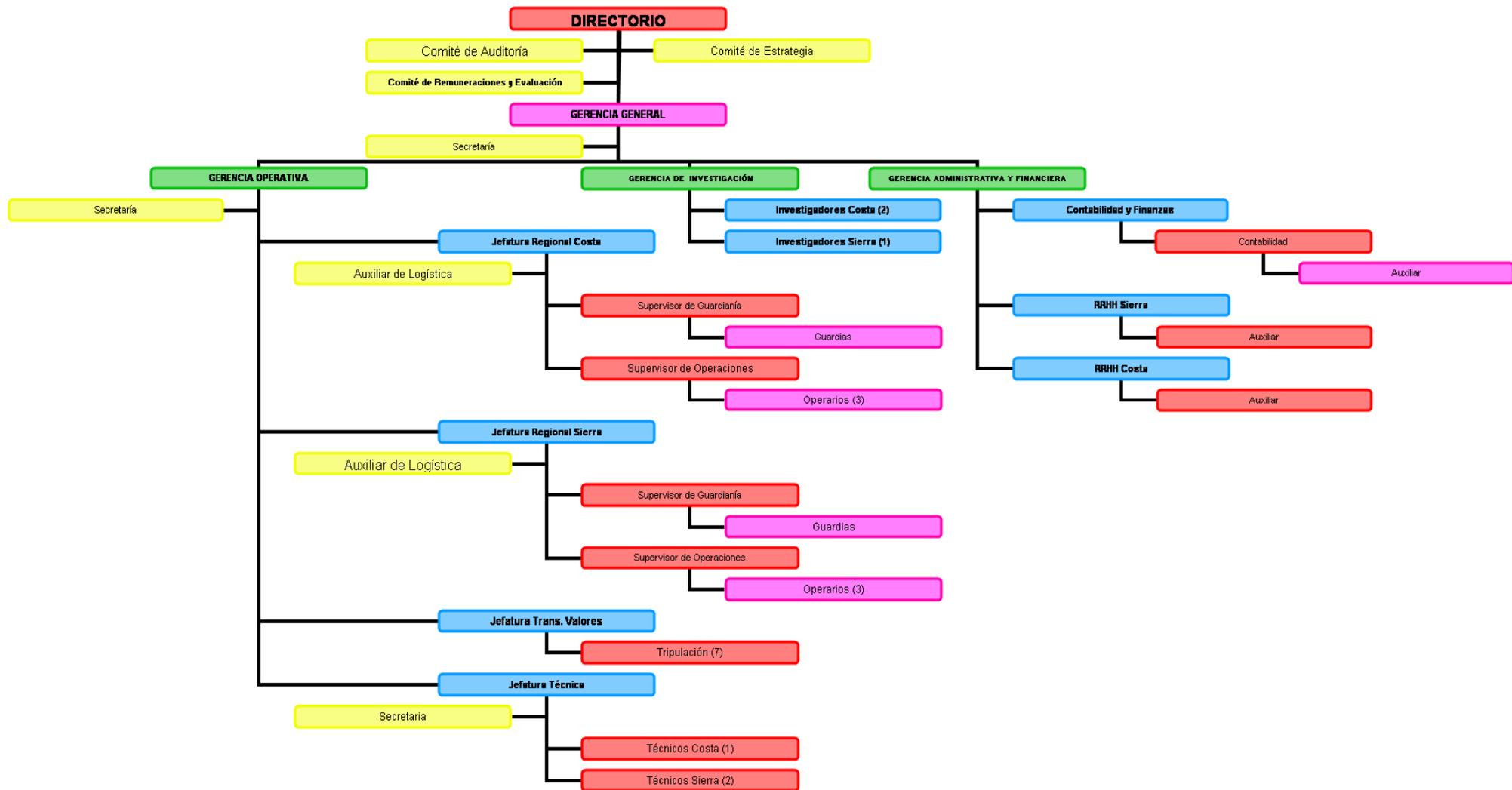
- Construir los procesos e interrelaciones necesarias para que el GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN (GFP) cuente con la seguridad requerida para solventar una parte del riesgo inherente a su gestión.
- Diseñar para el GFP una empresa de seguridad bancaria, la misma que será un valioso insumo para la gestión participativa del riesgo.

- Lograr que el GFP tome la decisión de llevar adelante el proyecto de negocio presentado. Considerando que tendrá en sus manos un documento profesional.
- Conseguir que la rentabilidad del 7% sobre la inversión que al momento obtiene el sector pueda crecer mediante la ampliación de servicios a futuro para otras instituciones financieras, para cubrir las expectativas de los socios.
- Aportar al desarrollo económico y social del país, mediante la creación de plazas de empleo

2.2.5 ORGANIZACIÓN

Las funciones y la distribución de personal se va ha ejecutar de acuerdo al organigrama estructural que se presenta en la siguiente página:

CUADRO 2.3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



La empresa estará formada por un Directorio, conformado por los accionistas de la empresa, esto dependerá del número de acciones que adquieran las personas naturales o jurídicas; todos tendrán derecho a voz y voto, no percibirán dietas, y su único ingreso será las utilidades por acción que se generen en cada ejercicio económico.

Con el objetivo de manejar de forma transparente la empresa, se implementarán algunas prácticas del buen Gobierno Corporativo, entre ellas: la formación de un Comité de Auditoría encargado de revisar los informes anuales de auditoría, un Comité de Estrategia encargado de asesorar sobre las estrategias de la empresa que se llevarán a cabo y un Comité de Remuneraciones y Evaluación, quienes se encargarán de velar por la correcta distribución de los dividendos y asignación de sueldos a los niveles directivos de la empresa. El personal que forme parte de estos comités serán independientes de la empresa, y ganarán una dieta por cada sesión.

Luego, está el Gerente General, cuyas funciones se detallan en párrafos siguientes. La empresa tendrá 3 unidades de gestión a nivel nacional: la Gerencia Operativa, La Gerencia Técnica y la Gerencia Administrativa Financiera.

Dentro de la Gerencia operativa, se encuentra todo el personal encargado de cumplir con las actividades inherentes a la operación, cuenta con una Jefatura asignada para la región Sierra, otra para la región Costa, la jefatura de transporte de valores que será solo para la ciudad de Quito, y la jefatura técnica.

La Gerencia de Investigaciones está conformada por personal que se dedicará exclusivamente a realizar investigaciones que ayuden a mejorar el servicio, se han asignado dos investigadores para la región costa y uno para la región sierra.

Finalmente la Gerencia Administrativa y Financiera, formada por el área de Contabilidad y Finanzas, cuyas tareas serán velar por el cumplimiento de todas las leyes en materia económica y tributaria, este departamento estará en la ciudad de Quito, y el área de Recursos Humanos encargadas del reclutamiento y selección de personal, existe un departamento de Recursos Humanos tanto en la región Sierra como en la Costa.

2.2.6 OBJETIVOS POR ÁREA

Gerencia General

- Garantizar que las actividades de las diferentes áreas de la empresa se desarrollen de una manera eficiente de tal forma que se consigan los objetivos operativos, administrativos y económicos previamente establecidos.

- Velar por el cumplimiento de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y demás normas que regulen la actividad empresarial de la seguridad.

Gerencia Operativa

- Garantizar que las actividades operativas de la empresa se desarrollen en un marco de profesionalismo y calidad para responder a los requerimientos de seguridad del Grupo Financiero Producción.

Gerencia de Investigaciones

- Dirigir y coordinar de manera profesional y ética el desarrollo de investigaciones y estudios de seguridad personal.
- Recabar información que permita prevenir situaciones de riesgo que puedan afectar los recursos humanos, técnicos y físicos.

Gerencia Administrativa y Financiera

- Gestionar eficientemente los recursos humanos, logísticos y financieros de la empresa.
- Implementar y mantener el Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.2.7 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Para cumplir con los objetivos de la empresa y los requerimientos del cliente se ejecutarán las siguientes estrategias:

- Contratación de personal idóneo
- La prevención como la “piedra angular” de la seguridad
- Capacitación especializada y acorde con los requerimientos del GFP
- Aplicación de los estándares internacionales de calidad
- Esquema de supervisión operativo que garantice el servicio
- Constante preocupación por la seguridad y salud en el trabajo
- Cumplimiento de las normas nacionales sobre la seguridad privada
- Programa de incentivos
- Buen ambiente laboral

2.2.8 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS MÁS IMPORTANTES

Sin duda uno de los procesos más importantes para la empresa en caso de ser creada es el proceso de reclutamiento y selección del personal de guardias y supervisores. El proceso consta de las siguientes etapas:

Reclutamiento

Una vez que la Gerencia Administrativa y Financiera ha determinado la necesidad de contratación de guardias y supervisores, procederá a elaborar el formato de solicitud de requisición de personal.

Luego que se tiene la requisición se realizará el proceso de reclutamiento el cual tendrá en cuenta las siguientes fuentes:

- Base de datos
- Candidatos referenciados
- Candidatos espontáneos
- Anuncios en medios de comunicación locales

Finalmente se procede a la selección de los candidatos que cumplen con el perfil y tienen la documentación completa.

Entrevistas

El candidato que cumple con el perfil y documentación será entrevistado por el jefe de Recursos Humanos de Quito o Guayaquil según sea el caso.

Verificación de referencias

Si el candidato supera la entrevista se procederá a través de Recursos Humanos a verificar las referencias laborales y personales.

Pruebas técnicas y psicológicas

Si las referencias laborales y personales son satisfactorias el candidato presentará las pruebas técnicas y psicológicas correspondientes.

Entrevista técnica

De igual forma si el candidato supera las pruebas técnicas y psicológicas sostendrá una entrevista con el jefe operativo correspondiente.

Estudio de seguridad personal

Si el candidato supera esta entrevista y una vez que el jefe operativo haya recomendado la contratación se realizará el estudio de seguridad personal al candidato.

Contratación

Si el estudio de seguridad personal es favorable el candidato será contratado y se le solicitará los documentos necesarios para su contratación.

Inducción

El empleado contratado recibirá un curso de inducción y se le entregará una copia del reglamento del trabajo y demás normativas internas.

Seguimiento

Durante su trabajo el empleado será objeto de orientación y seguimiento con el fin apoyarlo en su tarea y/o detectar necesidades propias del trabajo que tenga.

Capacitación

Una vez que el empleado recibe el curso de inducción recibirá la capacitación operativa en seguridad.

2.2.8.1 PERFIL DEL GUARDIA

Siendo el Guardia el recurso humano más importante en la empresa, se ha tomado cuidado en definir el perfil de las personas que serán contratadas para ejecutar esta actividad de manera eficiente. A continuación se menciona el perfil mínimo requerido.

Instrucción:

Bachiller

Conocimientos y experiencia:

En seguridad bancaria

Condiciones físicas:

Edad comprendida entre 25 a 40 años
Estatura mínima de 1.70 m.
Excelente estado de salud

Competencias:

Estabilidad emocional
Responsabilidad
Dinamismo
Pro-activo
Inteligencia emocional
Motivación
Sociabilidad
Confianza
Inteligencia general
Fluidez y comprensión verbal

Coordinación viso-motora
Destreza en manos
Memoria
Capacidad descriptiva y de observación

2.2.9 EQUIPAMIENTO

Por ser una empresa nueva en el mercado, se requiere una gran cantidad de activos fijos, tomemos en consideración la gran cantidad de personal que trabajaría en las oficinas de Quito y Guayaquil. En el **Anexo 11** se detalla la necesidad de activos fijos para el área operativa y para el área administrativa de la empresa. Los activos fijos a adquirirse serán nuevos.

2.3 PLAN DE MARKETING MIX

La información obtenida con la investigación de mercado facilita la construcción de un plan de marketing de la siguiente manera.

2.3.1 CONCEPTO DEL SERVICIO

La empresa brindará los servicios enmarcados dentro del código CIIU K 7492.01 y K 7492.02, el giro del negocio es la prestación de servicios de seguridad privada, especializada en seguridad bancaria y con los siguientes productos a disposición:

- Servicio especializado en vigilancia armada y protección física,
- Servicio de monitoreo de alarmas electrónicas,
- Servicio de respuesta armada ante alarmas,
- Servicio de transporte de valores.

Por las condiciones e inversión que estos servicios demandan, se podrá dar las prestaciones a nivel nacional en todos, excepto el servicio de transporte de valores, solamente en la ciudad de Quito.

Se trata de servicios muy especializados que compiten directamente con el servicio público de seguridad y los estamentos oficiales que se encargan de brindarlo; es por eso que las regulaciones son bastante complejas y la confianza de los clientes el elemento más importante en la relación.

Los procesos para la prestación de los servicios estarán enmarcados en el control de estos dos puntos: el cumplimiento de las regulaciones legales y la entera confianza de los clientes.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Por las características propias del giro del negocio, los procesos de producción de estos servicios tienen poco espacio para el empoderamiento del personal. La estructura de los procesos busca el apego irrestricto a la ley y la generación de confianza del cliente; para ello se trabajará preventiva y predictivamente en:

- Brindar servicios especializados: Es decir, generar un aprendizaje continuo y el rescate de la información que permita generar experiencia propia a la empresa.
- Calificación del personal: A más de las condiciones legales exigidas, se buscará personal de mandos y de campos dispuestos a ser investigados y totalmente colaborativos con los procesos de aseguramiento de la calidad.
- Establecer una relación firme, personal y confiable con su cliente.
- Gestionar el riesgo laboral y el riesgo propio de la actividad mediante un sólido sistema centrado sobretodo en la gestión preventiva y predictiva.

2.3.3 SEGMENTO OBJETIVO

El segmento objetivo lo constituyen todas las empresas bancarias del país, y específicamente el Grupo Financiero Producción (GFP) el cual pertenece a un sector que tiene características homogéneas en cuanto a sus percepciones, valoración, comportamiento, servicios que ofrece y necesidades de productos y servicios.

2.3.4 CATEGORÍA (NICHOS)

Una vez que se ha definido el mercado y el segmento se indica que la categoría o nicho es la vigilancia armada para las instalaciones a nivel nacional del Grupo Financiero Producción, las mismas que comprenden las principales y sucursales del Banco Produbanco y de Servipagos.

2.3.5 MARKETING MIX

2.3.5.1 PRODUCTO

Corresponde servicios de vigilancia armada para las instalaciones del Grupo Financiero Producción a nivel nacional. Estos servicios tienen atributos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de su potencial cliente que es el Grupo Financiero Producción. Éstos son los siguientes:

- Calidad
- Seguridad
- Responsabilidad
- Disponibilidad
- Personal calificado
- Flexibilidad

- Recursos humanos, técnicos y electrónicos
- Presentación y cortesía del personal
- Precio
- Baja rotación

CUADRO 2.4: MATRIZ DE ATRIBUTOS

<p>FACTORES DE ENTUSIASMO ¡WOW! Precios competitivos, calidad y seguridad.</p>	<p>QUIERO MUCHO Baja rotación Presentación personal Precio competitivo</p>
<p>FACTORES BÁSICOS Seguridad Calidad Responsabilidad Disponibilidad Flexibilidad Recursos</p>	<p>QUIERO POCO Cortesía</p>

La matriz indica que el cliente, en este caso el Grupo Financiero Producción, exige algunos **factores básicos** del servicio que desea contratar, es decir, que lo mínimo que espera es que la empresa le ofrezca los atributos de seguridad, calidad, responsabilidad, disponibilidad, flexibilidad y recursos. También **quiere mucho** que haya una baja rotación de los guardias, que tengan una buena presentación personal y que el precio de los servicios de vigilancia armada sea competitivo. En cuanto al **quiero poco** el cliente podría renunciar a la cortesía (saludo del guardia al cliente del banco) a cambio de que el mismo tenga una mejor actitud preventiva, que es la piedra angular de la seguridad. Finalmente un **factor de entusiasmo** que sorprenda al Grupo es que el servicio sea de calidad, el precio sea competitivo y que haya seguridad para las personas y las instalaciones.

Es de anotar que el **servicio base** es el de vigilancia armada, pero la empresa también ofrecerá otros **servicios periféricos** como el de monitoreo de alarmas y asistencia armada, y el servicios de tripulación para transporte de valores. Se entiende como servicio base el principal y servicios periféricos otros que se ofrecen y sobre los cuales también se perciben ingresos.

2.3.5.2 PRECIO

Para fijar las tarifas de los servicios se ha efectuado el análisis financiero correspondiente teniendo en cuenta principalmente los costos totales, las tarifas que la empresa de vigilancia armada actual está cobrando al Grupo Financiero Producción y tarifas de algunas empresas que ofrecen servicios de

vigilancia armada al sector bancario y financiero. El cuadro de tarifas se presenta en el **Anexo 12**.

2.3.5.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Con el fin de que los diferentes niveles del Grupo Financiero Producción conozcan el producto y suministrar mayor información sobre las características del mismo y de la empresa se va a desarrollar lo siguiente:

“Bochure”: Con información detallada de la empresa de vigilancia armada para que el directivo y gerencial del Grupo tenga un mayor conocimiento de la misma.

Dípticos: Con información básica sobre la empresa, los que se entregarían a los niveles diferentes de rangos directivo y gerencial.

Presentación personal de la empresa: charla y cursillo de seguridad dirigido a los empleados de los clientes y a los nuevos empleados.

Página Web y Robot de información dirigida: los directivos, ejecutivos y personal seleccionado para recibir información sobre las actividades de la empresa, las noticias de seguridad que se generen en el país y las publicaciones especializadas del ramo.

2.3.5.4 COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

La venta del producto será de manera directa a través del Gerente General y la distribución del servicio de vigilancia armada será geográfica de acuerdo con los requerimientos del cliente.

2.3.5.5 POSICIONAMIENTO

En relación con el posicionamiento el deseo de la empresa es que el cliente (Grupo Financiero Producción) perciba el producto como realmente especializado en Seguridad Bancaria. El valor diferencial será la continua interacción, intercambio de información y auditorías de seguridad para determinar la calidad del riesgo y sus variaciones. Esto permitirá ofrecer variaciones y adaptación de cada uno de los servicios según cambien las condiciones del cliente.

2.4 EVALUACION FINANCIERA

2.4.1 SUPUESTOS Y ASUNCIONES FINANCIERAS

Esta empresa está diseñada para prestar los servicios de seguridad bancaria exclusivamente para el Grupo Financiero Producción, por lo cual se han definidos los siguientes supuestos financieros:

Período de Proyección.- Para el Presente Plan de Negocios se utilizará una proyección financiera de cinco años, por considerarse adecuado para una empresa nueva en el sector de la seguridad bancaria privada, se analizará cuál es el comportamiento financiero en este período

Escenarios.- Para analizar de una forma crítica las proyecciones financieras, se han definido tres escenarios que toman en consideración tres variables críticas, la inflación, la tasa de descuento y el incremento de salarios, ésta última se ha definido por la afectación que tiene en las operaciones, vale la pena acotar que la empresa está conformada por un recurso humano importante, como son los guardias, operadores y supervisores.

Crecimiento en Ventas.- Las ventas para el 2009 están basadas en el mismo valor que la empresa de seguridad actual cobra al GFP.

A Continuación se detalla el nivel de crecimiento por cada escenario:

Escenario Base:

Crecimiento en Ventas	2010	2011	2012	2013
Lo permitido por el banco	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Escenario 2:

Crecimiento en Ventas	2009	2010	2011	2012	2013
Lo permitido por el banco	10,00%	12,25%	13,40%	8,00%	7,00%

Escenario 3:

Crecimiento en Ventas	2009	2010	2011	2012	2013
Lo permitido por el banco	10,00%	12,25%	14,75%	8,00%	7,00%

Crecimiento en Costos.- En consideración a los escenarios planteados se han fijado los siguientes crecimientos en Costos

Escenario Base:

Crecimiento de Costos	2010	2011	2012	2013
De acuerdo a la inflación 2008	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%

Escenario 2:

Crecimiento de Costos	2009	2010	2011	2012	2013
De acuerdo a la inflación 2008	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%

Escenario 3:

Crecimiento de Costos	2009	2010	2011	2012	2013
De acuerdo a la inflación 2008	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

Activos Fijos.- Se invertirán en activos fijos al inicio de las actividades y durante los cinco años de proyección no se estima comprar nuevos activos, si es que los flujos de caja son positivos se reemplazarán en el año 6.

Días en Cuentas por Pagar y por Cobrar.- Se han estimado días en cuentas por cobrar 15 días y 30 días en cuentas por pagar a proveedores.

Beta.- En el Ecuador es difícil encontrar información sobre betas de los mercados de bienes y servicios, no existe una institución que tenga esta clase de información y sobre todo que quiera compartirla para desarrollar planes de negocios y de inversión, por este motivo no se utiliza este factor en el cálculo de la tasa de descuento.

Tasa Libre de Riesgo.- La tasa libre de riesgo para el caso será la tasa de los bonos del tesoro americano actual que es 5%.

Tasa de descuento.- Esta tasa será utilizada para traer a valor presente los flujos de caja libres, está calculada en base a la tasa pasiva referencial del mercado más la tasa libre de riesgo.

Valor Residual.- Para calcular el Valor Presente Neto de la empresa, se ha considerado un valor de perpetuidad o constante en el tiempo, llamada valor residual. Este se calcula en base al Flujo de Caja Libre del año 5, dividido para la tasa de descuento menos la inflación, es considerado como un flujo adicional.

2.4.2 MONTO TOTAL DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

La empresa, necesita la siguiente inversión al inicio del 2009 para empezar sus operaciones:

CUADRO 2.5: RESUMEN DEL MONTO DE INVERSIÓN

Inversión Inicial	
Activos Fijos	693.030,40
Sueldos 1 meses	105.294,23
Suministros y Materiales y Dotaciones	83.922,60
Gastos de Constitución	20.000,00
TOTAL INVERSION INICIAL	902.247,23

Activos Fijos.- En este rubro está considerado todos los muebles y enseres necesarios para que funcionen las oficinas tanto en Quito como en Guayaquil, así como todos los equipos necesarios para el personal administrativo y de operaciones. A continuación se presenta el Cuadro de Activos Fijos.

CUADRO 2.6: MONTO DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

EQUIPAMIENTO AREA ADMINISTRATIVA		PRIMER AÑO
MUEBLES Y ENSERES		TOTAL
Estaciones de Trabajo Ejecutivas		2.400,00
Estaciones de Trabajo Operativas		7.500,00
Escritorios más sillas		5.000,00
archivadores de 4 gavetas		2.850,00
Centrales telefónicas con 20 extensiones		640,00
Pizarra Líquida		116,00
Pantalla para Infocus		100,00
Sillas		5.610,00
Teléfonos		620,00
Armerillos para Bodegas		460,00
SUBTOTAL		25.296,00
EQUIPOS DE COMPUTACION		
Laptos		3.000,00
PC		16.500,00
Infocus		1.500,00
SUBTOTAL		21.000,00
EQUIPOS		
Fax		300,00
Celulares		420,00
Impresoras Multifuncionales		1.600,00
Radio Motorola PRO 5550 (Troncalizado)		1.876,00
Radio Motorola PRO 7550 (Troncalizado)		2.268,00
Cámaras Fotográfica Digital		700,00
Minigravadora		300,00
SUBTOTAL		7.464,00
VEHICULOS		
Camioneta		15.000,00
SUBTOTAL		15.000,00
ARMAMENTO		
PISTOLA 9 mm		20.000,00
REVOLVERES CALIBRE 38 mm		9.100,00
SUBTOTAL		29.100,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS DE OFICINA		97.860,00

El equipamiento para Operaciones es el siguiente:

CUADRO 2.7: MONTO DE INVERSIONES DE ACTIVOS FIJOS PARA EL AREA DE OPERACIONES

EQUIPAMIENTO PARA AREA DE OPERACIONES	PRIMER AÑO
ARMAMENTO	
	TOTAL
Revolvers Calibre 38 mm (Importado)	243.100,00
Carabinas 12 mm (Importado)	1.700,00
Pistola Nacional 9 mm	23.000,00
SUBTOTAL	267.800,00
VEHICULOS	
Motocicletas (225 CC Yamaha)	130.000,00
Motocicletas (125 Enduro 4 Tiempos Susuki)	21.000,00
Chévrolet Luv Doble Cabina	72.000,00
Chévrolet Carry	22.000,00
SUBTOTAL	245.000,00
EQUIPOS	
Radio Motorola PRO 5550 (Troncalizado)	74.289,60
Radio Motorola PRO 7550 (Troncalizado)	1.360,80
Base Fija	6.720,00
SUBTOTAL	82.370,40
TOTAL ACTIVOS FIJOS PARA OPERACIONES	595.170,40

Los activos fijos administrativos y los activos fijos para operaciones suman un total de \$ 693.030, este monto será necesario al inicio del año para implementar oficinas del personal.

2.4.3 ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS

Dentro del Balance de Resultados se describen dos clases de costos, los costos de incurridos para la prestación de Servicios, que son aquellos que intervienen directamente en la prestación del servicio y los costos Administrativos, que son aquellos generados por la administración general y que no son parte directa del servicio.

2.4.3.1 COSTOS DEL SERVICIO

Sueldos y Salarios.- Forma parte de este rubro todo el personal de operativo que son:

- Supervisores de Guardianía
- Supervisores de Operaciones
- Tripulación (Transporte de Valores)
- Operarios
- Supervisores de Ruta
- Supervisores de Servicio ATM y Contingencias
- Guardias.

Todos los supervisores tienen un sueldo básico de \$250.00 dólares, a excepción de la Tripulación quienes perciben un salario básico de \$320.00

dólares, este salario ha sido asignado debido a las exigencias del cargo, pues requiere de mucha confianza y cuidado en el transporte de valores. Finalmente los guardias perciben el salario básico asignado por ley.

A todo el personal se cancelará todos los beneficios contemplados en las leyes laborales ecuatorianas y tendrán su respectiva afiliación al Seguro Social Ecuatoriano.

De acuerdo a los escenarios planteados se establece un crecimiento de 3.34% por inflación solamente al sueldo básico de los guardias, esto en el primer escenario. En el segundo escenario se plantea que los salarios básicos subirán \$100,00 en los próximos tres años a partir del 2009 y luego permanecerá constante. Lo mismo para el escenario 3.

Este personal es el encargado de prestar directamente el servicio de seguridad de todas las agencias de Produbanco y Servipagos.

Suministros y Materiales y Dotaciones.- En este rubro están considerados todos los suministros y materiales que utilizarán el personal de operaciones. Está dividido en dos: los suministros y materiales que se refieren a Vestimenta, y la Dotación que se refiere a los materiales que necesitan en sus labores diarias. A continuación se presenta el ejemplo de este rubro para el servicio de guardianía:

CUADRO 2.8: COSTOS DE DOTACIÓN DE GUARDIAS

Nº GUARDIAS

222

UNIFORME VIGILANCIA	COSTO UNITARIO	Dotacion Anual	Costo Total Unitario	Costo 1 año
2 PANTALONES	15.00	2	30.00	6,660.00
2 CAMISAS	10.00	2	20.00	4,440.00
2 CORBATAS	6.00	2	12.00	2,664.00
1 CORREA	2.00	1	2.00	444.00
1 CHOMPA	25.00	1	25.00	5,550.00
1 PAR BOTAS	25.00	1	25.00	5,550.00
1 TORTA O GORRA	10.00	1	10.00	2,220.00
TOTAL	93.00		124.00	27,528.00
DOTACION PUESTO	COSTO UNITARIO	Dotacion Anual	Costo Total Unitario	Costo 1 año
BITACORA	7.00	1	7.00	1,554.00
ESFEROS	0.30	2	0.60	133.20
CINTO	12.00	1	12.00	2,664.00
PORTA TONFA	5.00	1	5.00	1,110.00
TONFA	25.00	1	25.00	5,550.00
PORTA ARMA	7.00	1	7.00	1,554.00
PORTA MUNICION	7.00	1	7.00	1,554.00
MUNICION (10 CARTUCHOS)	13.00	2	26.00	5,772.00
CHALECO	35.00	2	70.00	15,540.00
TOTAL	111.30		159.60	35,431.20
COMUNICACIONES	COSTO MENSUAL	Nº Meses	Costo Total Unitario	Costo 1 año
FRECUENCIA INTERNA	15.00	12	180.00	39,960.00
ENLACES	20.00	12	240.00	53,280.00
ENLACES UTILIZADOS PRODUBANCO	29.00	12	348.00	77,256.00
TOTAL	64.00		768.00	170,496.00
TOTAL COSTOS DE GUARDIAS				233,455.20

Capacitación.- Este es un rubro importante de gastos que se debe considerar ya que todo el personal de operaciones necesita ser capacitado en temas como manejo de armas, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Para el presente plan se ha considerado \$34.000 anuales en capacitación. Este valor se ajustará de acuerdo a los niveles de inflación estimados para cada escenario.

Seguros de vida y asistencia médica.- Los servicios que presta la empresa se consideran delicados poniendo en constante riesgo la vida y la salud de todo el personal operativo, por esto es necesario la contratación de este tipo de seguros para todo el personal.

Según los valores de mercado, se estima un costo mensual por seguros de \$14.00, esto multiplicado por todo el personal operativo. Para el primer año de proyección 2009 este rubro suma \$47.712, los mismos que serán ajustados de acuerdo a los niveles de inflación.

Depreciaciones de Activos Fijos de Operaciones.- Como se indicó anteriormente los activos fijos se han dividido en dos grupos. Los activos fijos que serán utilizados directamente para prestar el servicio de seguridad y los activos fijos que serán usados para el movimiento administrativo de la empresa. En este caso el gasto por depreciación corresponde al monto de activos fijos asignados para operación, esto depende también de la vida útil de los bienes.

2.4.3.2 COSTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS

Arriendos.- La empresa tendrá dos oficinas instaladas, una en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil, siendo la matriz en la ciudad de Quito. De acuerdo a los precios actuales de mercado se ha estimado para el 2009 un costo por arriendo mensual en Quito de \$ 700.00 y para Guayaquil de \$800.00. Para el año 2009 este rubro suma un total de \$18.000, el mismo que irá aumentado de acuerdo al nivel de inflación considerado en los supuestos.

Sueldos Personal Administrativo.- El sueldo del personal administrativo se ha fijado de acuerdo a las tarifas de mercado del momento, esto para todos los cargos gerenciales operativos-administrativos. En los escenarios 2 y 3 se ajustarán de acuerdo a los niveles de inflación.

Suministros de Oficina.- Para el desarrollo de las actividades en las oficinas de Quito y Guayaquil, se ha estimado gastos mensuales de \$250.00 para el primero y \$250.00 para el segundo, respectivamente. Para el año 2009 este rubro suma un total de \$4.800. SE ajustarán de acuerdo a los niveles de inflación.

Depreciaciones de Activos Administrativos.- En este rubro se considera la depreciación anual de los activos fijos asignados a la administración de la empresa, este rubro también dependerá de la vida útil del bien asignado por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

Amortización de Gastos de Constitución.- A esta cuenta se asigna el gasto anual generado al inicio por la compra de la nueva empresa y los trámites respectivos para su legalización correspondiente. La amortización de este gasto es a 5 años.

Gastos Generales.- Los Gastos Generales comprenden todos aquellos incurridos en agua, luz, teléfono y otros imprevistos pequeños. Se ha estimado un gasto mensual de \$300.00 dólares para la oficina de Quito y \$300.00 dólares para la oficina en Guayaquil. Esto suma un total anual para el 2009 de

\$7.200. Se ajustarán de acuerdo a los niveles de inflación fijados para cada escenario.

Combustibles y Mantenimiento.- Este rubro será utilizado para la movilización de todos los vehículos de dos y cuatro ruedas, además del mantenimiento correspondiente. Se ha asignado un rubro anual de \$48.000 ajustable a los niveles de inflación.

2.4.3.3 INTERESES E IMPUESTOS

Intereses.- Los intereses dependen del monto de la deuda adquirida, para el caso se ha tomado en cuenta la tasa corporativa del mercado, que es 11.26%.

Impuestos.- Los impuestos en el Ecuador son el 15% de participación para los trabajadores antes de pagar el impuesto a la renta, y el 25% de impuesto fiscal luego de cancelar a los trabajadores sus utilidades.

2.4.4 PROYECCIONES DE INGRESOS

Los ingresos se proyectarán acorde al crecimiento señalado en el párrafo de los supuestos.

A continuación se explica el rubro de ventas base, de acuerdo a los precios que actualmente paga el GFP a la empresa de seguridad contratada.

En primer lugar se debe mencionar que esta cuenta está compuesta por las ventas de cuatro servicios:

Monitoreo, que se prestará a todas las agencias de Produbanco y Servipago a nivel nacional. Guardianía, este servicio se tiene las mismas características que el de monitoreo. Transporte de valores, solo para la ciudad de Quito. Y Servicios de supervisión ATM y de Contingencias para todas las agencias en Quito y Guayaquil de Produbanco como de Servipagos.

Los precios por los servicios se mencionaron en el Plan de Marketing Mix en páginas anteriores

2.4.4.1 SERVICIO DE MONITOREO

Agencias de Servipagos.- Existen 33 agencias en Quito, 16 agencias en Guayaquil y 19 agencias en el resto de provincias del país, esto da un total de 68 agencias a nivel Nacional, el precio dependiendo del tipo de agencia será de \$25.00 o \$35.00 mensuales. Para el año 2009 el valor total por este servicio es \$23.400.

Agencias de Produbanco.- Existen 35 agencias en la ciudad de Quito, 16 agencias en la ciudad de Guayaquil y 22 agencias en el resto del país, esto

suma un total de 73 agencias a nivel nacional, de acuerdo al costo del servicio, el valor total anual es \$23.100

2.4.4.2 SERVICIO DE GUARDIANÍA

Agencias de Servipagos.- Contarán con este servicio 34 agencias en la ciudad de Quito, 20 agencias en la ciudad de Guayaquil y 26 agencias de Servipagos en el resto de ciudades del país. Con un total de 80 agencias, y de acuerdo al horario fijado el valor total suma \$554.640

Agencias de Produbanco.-El servicio de guardianía se prestará a: 35 agencias en la ciudad de Quito, 24 agencias en la ciudad de Guayaquil y 23 agencias en el resto del país, esto totaliza 82 agencias. Según el horario de guardianía asignado arroja un valor de \$645.240, para el año 2009.

2.4.4.3 SERVICIO DE TRANSPORTE DE VALORES PARA LA CIUDAD DE QUITO

Este servicio será proveído solamente para la ciudad de Quito, en el horario de lunes a viernes en el horario de 8 horas diarias. El valor total anual es \$105.600 ajustable acorde a los niveles de crecimiento de ventas.

2.4.4.4 SERVICIO DE SUPERVISIÓN ATM Y CONTINGENCIAS

Este servicio tiene un precio anual de \$86.313, los que serán ajustados al porcentaje de crecimiento de cada escenario.

Todos los valores antes mencionados no incluyen IVA.

2.4.5 ESTRUCTURA DE CAPITAL

El Capital de la empresa estará estructurado por una emisión inicial de 6.500 acciones a un precio de 100 dólares cada una, lo cual genera un capital propio de \$650.000 y un préstamo bancario de \$225.000 para el escenario base y \$650.000 de capital y \$200.000 de préstamo, esto se considera para los dos escenarios siguientes.

La relación es 26% deuda y 74% capital propio, es decir está apalancada con bancos el 24%, y en los otros dos casos se considera 24% de deuda y 76% de capital propio.

2.4.6 COSTO DE OPORTUNIDAD

El concepto de costo de oportunidad menciona que es la alternativa más valiosa que se abandona si se acepta una inversión en particular⁴⁰. Tomando

⁴⁰ Ross Westerfield, Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas 7ma edición. Página 297.

en cuenta este concepto para los inversionistas, el costo de oportunidad es la tasa de interés pasiva en el Ecuador que es el 6% o la tasa de interés que pagan los bonos del tesoro Americano que es el 5% y que incluso no tienen riesgo.

2.4.7 VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

En este punto se describe el comportamiento del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno en el escenario base. En el análisis de sensibilidad se explicarán los comportamientos de los diferentes escenarios planteados.

En el escenario base se consideran algunos supuestos como:

- Mantener las ventas en el 2009 al mismo nivel que actualmente paga el GFP a la empresa de seguridad contratada.
- Incrementar las ventas al 10% desde el 2010 hasta el 2103
- Que todos los costos y gastos se incrementen al nivel de inflación promedio del 3.34% a partir del 2010 al 2013.
- La estructura de capital será igual a 26% deuda y 74% capital propio.
- La deuda se tomará a 5 años con una tasa de interés promedio de 11.26%.
- Para el cálculo de la tasa de descuento se toma, el 5% de la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro Americano y el 6% de la tasa pasiva en Ecuador, es decir un total del 11%.
- El valor de perpetuidad será igual al último flujo de caja libre dividido para la tasa de descuento menos la inflación.

Con estas consideraciones el Balance de Resultado arroja pérdida en los dos primeros años, y ganancias netas desde el tercer año. Los valores se presentan en el **Anexo 13**

El Balance General presenta valores en Caja positivos, es decir que no es necesario tomar un nuevo préstamo. Los detalles se presentan en el **Anexo 14**

El Flujo de Caja presenta valores negativos de las operaciones en los dos primeros años, y desde el tercero, los flujos se tornan positivos, estos flujos traídos a valor presente incluyendo el valor residual y con una tasa de descuento del 11% presenta un Valor Actual Neto de \$1 886.000 dólares, es decir que este proyecto en 5 años entrega dinero en efectivo por un millón ochocientos mil dólares a una tasa de retorno de 39%, esto quiere decir que la inversión de \$650.000 rinde el 39% en 5 años. El tiempo de recuperación de la inversión son más de 6 años. Los valores se presentan en el **Anexo 15**

Esta empresa proyectada con estas características es rentable, y se debería aceptar el proyecto.

2.4.8 PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS

En el escenario base, el punto de equilibrio en ventas con relación a las ventas normales es el siguiente:

2009	2010	2011	2012	2013
8,35%	7,05%	-0,80%	-8,39%	-15,09%

Es decir en el año 2009 el nivel de ventas debería ser 8.35% mayor para obtener una utilidad del \$0,00, así como en el 2013 el nivel de ventas debería ser 15.09% menor al proyectado para tener una utilidad de \$0,00.

2.5 ANÁLISIS DE RIESGOS

En este punto se explica en forma detallada el comportamiento del VAN y TIR en los otros dos escenarios planteados.

2.5.1 ESCENARIO 2

Consideraciones:

- Las Ventas crecerán e la siguiente manera:

2009	2010	2011	2012	2013
10,00%	12,25%	13,40%	8,00%	7,00%

Se llegó a esta estimación para lograr que el Balance de Resultados tenga utilidad en el tercer año y de esta manera evitar liquidar la empresa.

- El Crecimiento de todos los costos y gastos se estimó al nivel de inflación promedio del 2008, como se presenta en el cuadro siguiente:

2010	2011	2012	2013
3,34%	3,34%	3,34%	3,34%

Se asume que la inflación de costos y gastos ya está incluida en el año 2009.

En este escenario se ha tomado en consideración un factor que podría afectar a las operaciones de la empresa, en este caso se refiere al sueldo básico de todo el personal de operaciones. Tomando en cuenta la política de gobierno de incrementar los sueldos básicos a niveles cercanos a la canasta básica en los próximos años, se ha supuesto que en los 3 años, empezando desde el 2009, los sueldos básicos se incrementarán en 100 dólares más, la tabla de crecimiento se presenta de la siguiente manera

Crecimiento de Sueldos	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos Básicos	15,00%	13,00%	11,00%	0,00%	0,00%
Sueldos Gerenciales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,34%

- El nivel de la inversión inicial por supuesto va a cambiar por el aumento de sueldos de 30 dólares en el 2009, el dato se presenta a continuación:

Inversión Inicial	
Activos Fijos	693.030,40
Sueldos 1 meses	105.294,23
Suministros y Materiales y Dotaciones	83.922,60
Gastos de Constitución	20.000,00
TOTAL INVERSION INICIAL	902.247,23

- El nivel de estructura de Capital se define con un aporte de capital de \$650.000 dividido en 6.500 acciones de \$100 cada una y un endeudamiento de \$200.000, lo que da una estructura de 24% de deuda y 76% de capital propio. La deuda se estima a una tasa fija del 11.26%.
- La tasa de descuento utilizada es la sumatoria de la tasa libre de riesgo que es 5% y la tasa pasiva en el Ecuador que es 6%, es decir una tasa de descuento del 11%.
- El Valor residual es el flujo de caja del año 5 dividida para la Tasa de descuento menos el porcentaje de inflación.

2.5.1.1 ESTADOS FINANCIEROS, PUNTO DE EQUILIBRIO Y VAN Y TIR DEL ESCENARIO 2

Con las consideraciones anteriores, el Estado de Resultados presenta pérdidas contables en los dos primeros años, y utilidades desde el tercero para esto fue necesario ajusta el crecimiento en las ventas. Los valores del Estado de Resultados se presentan en el **Anexo 16**.

El Balance General presenta, valores de caja positivos, lo que refleja un nivel de endeudamiento adecuado para enfrentar todos los costos y gastos necesarios. El Balance se presenta en detalle en el **Anexo 17**.

El Flujo de caja libre presenta flujos negativos en los dos primeros años, y positivos desde el tercero. El Flujo se presenta en el **Anexo 18**.

Con estos resultados en VAN arroja un valor de \$1'800.000, a la tasa de descuento de 11%, tomando en consideración el valor de perpetuidad, la tasa de retorno de la inversión es 39%.

El punto de equilibrio se presenta a continuación:

2009	2010	2011	2012	2013
3,77%	6,23%	-0,01%	-7,23%	-12,58%

Este cuadro es interpretado de la siguiente manera: en el 2009, las ventas deberían ser un 3.77% mayores a las estimadas normalmente para que la utilidad sea \$0.00, mientras que en el año 2013, la ventas deberían ser 12.58% menores para que la utilidad sea igual a \$0,00. El nuevo balance de resultados con puntos de equilibrio y las relaciones con las ventas normales se presenta en el **Anexo 19**

En conclusión este proyecto se debería aceptar, por su VAN positivo y por su porcentaje de retorno sobre la inversión.

2.5.2 ESCENARIO 3

Consideraciones:

- Las Ventas crecerán e la siguiente manera:

2009	2010	2011	2012	2013
10,00%	12,25%	14,75%	8,00%	7,00%

Se llegó a esta estimación para lograr que el Balance de Resultados tenga utilidad en el tercer año y de esta manera evitar liquidar la empresa.

- El Crecimiento de todos los costos y gastos se estimó un nivel de inflación del 78% más alto que el considerado en el escenario 2. La variación de esta consideración crítica se hace en base a la situación real del país al momento, como es de conocimiento público los precios de los bienes y servicios están incrementándose. A continuación se presenta las proyecciones de inflación:

2009	2010	2011	2012	2013
6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

Se asume que la inflación de costos y gastos ya está incluida en el año 2009.

- En este escenario se ha tomado en consideración el mismo criterio de aumento de salarios básicos que en el escenario 2, el crecimiento se presenta de la siguiente manera:

Crecimiento de Sueldos	2009	2010	2011	2012	2013
Sueldos Básicos	15,00%	13,00%	11,00%	0,00%	0,00%
Sueldos Gerenciales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,34%

- El nivel de la inversión inicial es el mismo del escenario 2, esto no cambia por la asunción que la inflación en los costos y gastos ya está incluido en el año 2009. A continuación se presenta la inversión inicial.

Inversión Inicial	
Activos Fijos	693.030,40
Sueldos 1 meses	105.294,23
Suministros y Materiales y Dotaciones	83.922,60
Gastos de Constitución	20.000,00
TOTAL INVERSION INICIAL	902.247,23

- El nivel de estructura de Capital se define con un aporte de capital de \$650.000 dividido en 6.500 acciones de \$100 cada una y un endeudamiento de \$200.000, lo que da una estructura de 24% de deuda y 76% de capital propio. La deuda se estima a una tasa fija del 11.26%, la estructura es igual que en el escenario 2.
- La tasa de descuento utilizada en esta ocasión es la sumatoria de la tasa libre de riesgo que es 5% y la tasa pasiva en el Ecuador aumenta del 6% al 10% es decir se incrementa en 66% más, es decir una tasa de descuento del 15%.
- El Valor residual es el flujo de caja del año 5 dividida para la Tasa de descuento menos el porcentaje de inflación (6%).

2.5.2.1 ESTADOS FINANCIEROS, PUNTO DE EQUILIBRIO Y VAN Y TIR DEL ESCENARIO 3

Con las consideraciones anteriores, el Estado de Resultados presenta pérdidas contables en los dos primeros años, y utilidades desde el tercero para esto fue necesario ajusta el crecimiento en las ventas. Los valores del Estado de Resultados se presentan en el **Anexo 20**

El Balance General presenta, valores de caja positivos, lo que refleja un nivel de endeudamiento adecuado para enfrentar todos los costos y gastos necesarios, al igual que en el escenario 2. El Balance se presenta en detalle en el **Anexo 21**

El Flujo de caja libre presenta flujos negativos en los dos primeros años, y positivos desde el tercero. El Flujo se presenta en el **Anexo 22**

Con estos resultados en VAN es positivo con un valor de \$968.000, a la tasa de descuento de 15%, tomando en consideración el valor de perpetuidad, la tasa de retorno de la inversión es 34%.

El punto de equilibrio se presenta a continuación:

2009	2010	2011	2012	2013
3,77%	6,83%	-0,09%	-6,74%	-11,55%

En el 2009, las ventas deberían ser un 3.77% mayores a las estimadas normalmente para que la utilidad sea \$0.00, mientras que en el año 2013, la ventas deberían ser 11.55% menores para que la utilidad sea igual a \$0,00. El nuevo balance de resultados con puntos de equilibrio y las relaciones con las ventas normales se presenta en el **Anexo 23**.

En conclusión este proyecto se debería aceptar, por su VAN positivo y por su porcentaje de retorno sobre la inversión.

2.5.2.2 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS Y COMENTARIOS

Para tener una visión más amplia de los sucesos en los tres escenarios se hace una comparación de acuerdo a algunas variables críticas como son:

- Incremento de ventas
- Inflación de costos y gastos
- Cambios en salarios.
- Tasa de descuento
- VAN
- TIR
- Utilidad por acción.
- Margen de utilidad bruta.

A continuación se presenta el cuadro comparativo, con promedios de algunas variables, con el fin de que la comparación sea más visible:

CUADRO 2.9: RESUMEN DE VARIABLES POR ESCENARIO

Variables	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
VAN	1.886.852	1.801.505	968.627
TIR	39%	39%	34%
Tasa de Descuento	11,00%	11,00%	15,00%
Promedio Utilidad por acción	2,83	4,02	3,04
Promedio de margen bruto	19,07%	17,41%	16,98%
Promedio crecimiento en ventas	8,00%	10,13%	10,40%
Promedio crecimientos en Costos	3,34%	3,34%	6,00%
Promedio de crecimiento en Salarios	3,34%	7,80%	7,80%

En principio, el objetivo de las proyecciones financieras es presentar al GFP tres alternativas que sean viables, es decir en todas el VAN es positivo, por lo que todas las proyecciones se deberían aceptar. Para esto necesariamente se tuvo que ajustar el nivel de las ventas para que los Balances de Resultados

tengan utilidades al menos en tercer año, con el fin de evitar cerrar la empresa, es por ello que observamos que el promedio de crecimiento en ventas va creciendo en cada escenario, al mismo tiempo que los costos han ido incrementando.

Cada una de las proyecciones se van ajustando las variables, acorde a la realidad, en especial la de los costos y gastos por ejemplo, en el escenario 1, los costos y gastos y sueldos permanecen constantes a un nivel de inflación del 3.34%, lo que se considera no es tan real, porque de acuerdo a la política de salarios del gobierno, los sueldos crecerán en el tiempo hasta ajustarse por lo menos al costo de la canasta básica. Esta variable fue ajustada en los escenarios 2 y 3, tomando valores más reales de incremento de sueldos. En el escenario 3 de igual forma se ha incrementado el nivel de inflación para costos y gastos, porque se considera que el país se encuentra atravesando cambios profundos en sus políticas, y se quiere prever estos posibles cambios bruscos.

La tasa de descuento también fue ajustada, en los dos primeros escenarios se toma una tasa de descuento baja (11%), asumiendo que la tasa pasiva no subirá, el en el tercer escenario proyectamos esta tasa a un riesgo más alto, que es el 15%.

Para efectos de este plan de negocios, se considera que el TIR, no es una variable adecuada para valorar el negocio, como se aprecia es un valor relativo que casi no varía a pesar de los cambios que se han realizado en costos y gastos y tasa de descuento.

El VAN es una variables a tomar en cuenta, pues en los tres casos es positiva, pero desde este punto de vista, el caso con variables más cercanas a la realidad es el escenario 3, con lo cual es VAN es casi \$1'000.000 pero considerando altos niveles de inflación y cambios en los salarios.

El precio promedio por acción en todos los casos es positivo, en el escenario 3, el cual es más realista, el precio es \$1.00 menor que en el escenario 2, lo que da confianza todavía. De igual forma se analiza el margen promedio bruto, el cual en el escenario 3 es menor en casi 100 puntos.

Finalmente el escenario más cercano a la realidad que toma en consideración variables críticas correctas, es el escenario 3. De todas maneras, si el GFP decidiera aceptar el proyecto, tendría que evaluar si puede pagar más por el servicio en el año 2009, 2010 y 2011.

3 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

3.1 IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIO EN EL ENTORNO EXTERNO

- Si observamos el incremento de la violencia urbana e incluso el deterioro ambiental, ocasionadas por la crisis económica, política y social que ha venido atravesando el Ecuador y el mundo entero, el desarrollo y crecimiento en las áreas de seguridad es indispensable y urgente.
- El sector empresarial ha visto una oportunidad de negocio en la seguridad, debido a la débil política de Estado en este tema, siendo el sector bancario y financiero el más afectado por la inseguridad.
- La seguridad y la violencia es un tema muy amplio que ha generado interés en la población civil, instituciones privadas, públicas y la comunidad en general. Tanto los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo están diseñando planes de seguridad ciudadana.
- Las personas y las empresas se han visto obligados a buscar protección, realizando esfuerzos económicos para dotarse de seguridad, ya sea creando sus propias empresas o contratando el servicio de terceros.
- Una empresa de seguridad, es una empresa netamente de servicios, por tanto es un verdadero apoyo para el desarrollo económico del país, por la generación de fuentes de empleo, proporcionando la oportunidad de poder utilizar una gran cantidad de mano de obra, contribuyendo a erradicar el desempleo y la migración.
- En el aspecto económico, el SRI registró recaudaciones de impuestos de las empresas de seguridad por \$ 11.440.415 en el año 2006, siendo un rubro que va en incremento constante.
- Es necesario que la seguridad privada sea reconocida como un servicio profesional de carácter preventivo y disuasivo y no solo para casos de robos, asaltos y emergencias en general

3.2 IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIOS EN EL ENTORNO INTERNO

- Pese a que la inseguridad ciudadana es una amenaza para la sociedad, se convierte en una oportunidad para una empresa de seguridad, la misma que podrá ofrecer sus servicios e incrementar sus rendimientos.
- Las empresas de seguridad, son un negocio en crecimiento, inclusive, asumiendo como amenazas, la falta de una organización especializada que

controle y regule al sector, permitiendo el cumplimiento de leyes y el fomento de competencia justa.

- Dentro de este estudio realizado para el Grupo Financiero Producción se obtuvo la siguiente percepción por parte de los Ejecutivos de la Institución: Contar con un servicio especializado de calidad, con baja rotación que tenga un mejor control por parte del GFP.
- Es obligación lograr que el GFP se incline por invertir en la empresa desarrollada en este plan de negocios, demostrando con variables financieras los rendimientos que pueden tener los inversores en el corto y largo plazo.
- El negocio que se está proponiendo al GFP es brindar un servicio de protección a sus clientes en todas las agencias a nivel nacional tanto de Produbanco como Servipagos.
- Además de la rentabilidad financiera que arroja una empresa de seguridad, el control directo sobre el servicio que puede tener la Institución es un valor agregado nada despreciable.
- Proponer al GFP tres análisis de sensibilidad en donde la empresa sean rentable en 5 años de proyección, tomando en cuenta las variables críticas que podrían afectar al desempeño de la empresa.

4 BIBLIOGRAFÍA

- Carrion, Fernando, Seguridad ciudadana, ¿espejismo o realidad?, FLACSO 2002
- Carrión, Fernando. “Debatir el presupuesto nacional desde la seguridad ciudadana” en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.
- Checa, Fernando. “La migración imaginada”, Octubre 2006
- Datos tomados de la Secretaría Técnica del Frente Social
- Ecuador. Su realidad. Fundación “José Peralta” Quito, 2003.
- El Comercio. “Quito y Guayaquil tienen más vigilantes privados que policías”. 16 de diciembre de 2007. Quito.
- Fundamentos de Finanzas Corporativa Séptima Edición.
- Grupo Financiero Producción. Departamento de Seguridad Corporativa.
- Informe. Ecuador, Seguridad Ciudadana y Violencia. FLACSO Sede Ecuador, 2003
- Investigación, La Privatización de la seguridad en Ecuador: Impactos y posibles escenarios, FLACSO Ecuador, 2006
- La Rotta, Enrique. Introducción a la Seguridad Metis, Recopilación de Apuntes, I Parte, Tercer Mundo Editores. Bogotá, 19
- Pontón, Daniel. “La privatización de la seguridad en el Ecuador: impactos y posibles escenarios” en Ciudad Segura: Debates sobre seguridad ciudadana. , FLACSO – ECUADOR, Quito, 2007.
- Ramos, Edison. Palma, Raúl. “Cómo Interrelacionar la Seguridad Pública y Privada”. CITIC. Quito, 2005.
- Revista ANESI ediciones/2006 y 2007
- Revista GESTION N. 145 julio/2006.
- Ross Westerfield, Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas 7ma edición. Página 297.
- Sánchez, Carolina. “Pobreza en Ecuador”, 2005.
- www.wikipedia.com
- www.produbanco.com/GFPNet/

5 ANEXOS

ANEXO 1:

Pregunta 1: ¿Como ve al sector de la Seguridad Privada?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
Existe una fuerza de ochenta mil guardias privados que duplican a la seguridad pública, además la presencia de este sector es importante para el Estado, pues no es lo mismo ser militar o policía que un guardia capacitado para resguardar la seguridad	Es un sector de la economía en crecimiento y de gran apoyo al país.	Es un sector importante del país porque apoya al Estado en la dotación de seguridad ciudadana, incluso su fuerza reemplaza a la policial, haciendo que su presencia sea muy necesaria en el país.	Es un sector que se va fortaleciendo cada vez más, creando fuentes de empleo y desarrollando al país.

ANEXO 2:

Pregunta 2: ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del sector?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción de inseguridad ciudadana crea trabajo para las empresas de seguridad privada. • Ayuda a la protección de la propiedad pública y privada • Apoya al Estado en preservar la seguridad ciudadana • Aporta al crecimiento del país a través de la generación de fuentes de trabajo. * Son fuente de generación de impuestos para el país. <p>NEGATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal en el medio • Los clientes no valoran mucho la calidad del servicio sino el precio • La falta de capacitación profesional a nivel gerencial y operativo • Falta de políticas de Estado que apoyen al sector • La Inclusión de las empresas de seguridad en la figura de tercerización. 	<p>POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser empresas dedicadas a la protección ciudadana. • Evitar la creciente criminalidad que se desarrolla en el país. • Cubrir la falta de presencia policial. • Apoyar al país mediante el uso de mano de obra semi-calificada. <p>NEGATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conseguir el personal debido al alto grado de migración. • Crecimiento de empresas informales. • Desconfianza de la ciudadanía por el mal servicio prestado por las empresas fantasmas. • Costos elevados en la compra de armas y otros implementos. • El incremento obligatorio del capital 	<p>POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Son una fuerza imponente y necesaria en el país. * Generación de fuentes de trabajo. * Ayuda a la protección de empresas privadas e incluso públicas * Apoyo a la fuerza policial y militar del país <p>NEGATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Guardias no capacitados profesionalmente * Crecimiento de empresas de seguridad fantasmas * Las empresas no aprecian la calidad en el servicio de seguridad si no, prefieren contratar por precio 	<p>POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de trabajo • Capacitación y preparación permanentes del recurso humano en gran parte de las empresas. • Profesionalización y carreras especializadas • Son apoyo permanente de la fuerza pública • Servicio necesario ante al alto índice de inseguridad social actual • Diversidad de servicios que se brindan en el mercado <p>NEGATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de informalidad • Crecimiento de empresas ilegales • Explotación al trabajador de la seguridad en muchas empresas • Deficiente control público por parte de las autoridades sobre el funcionamiento de las empresas. • Deficiente formación y capacitación por parte de varias empresas. • Compra venta ilegal de armas y municiones por parte de ciertas empresas. • Mercado creciente en relación directa con la inseguridad ciudadana.

ANEXO 3:

Pregunta 3: ¿En qué considera que incide la falta de un reglamento a la ley de seguridad?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
Ha generado la interpretación propia de la Ley de Seguridad Privada y Vigilancia, pero a pesar de eso ha podido sobrevivir, sin embargo el Estado no ha cumplido con su rol de expedir el Reglamento luego de 3 meses de aprobada la ley, han pasado 5 años y no cuenta con reglamentación.	Incide en el apareamiento e incremento de abusos por parte de la policía y de las instituciones de control actual	Esto ha generado que todos interpreten la ley a su manera, en especial las entidades mal llamadas de control, incluso en este momento hace falta una reforma a la Ley.	Incide, en que el ámbito de aplicación de dicha Ley no puede ser controlado en forma adecuada por los organismos del Estado, dando paso a la interpretación aislada o personalizada de gran parte de la normativa por parte de personas e instituciones; lo que convierte a la Ley en inaplicable con claridad.

ANEXO 4:

Pregunta 4: ¿Como empresario de la seguridad privada qué amenazas y oportunidades externas ve en el sector?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una organización que regule al sector • El incremento salarial y los impuestos para la importación de armas • La seguridad privada no es vista como profesión. <p>* No hay apoyo del gobierno, existe competencia ilegal.</p> <p>* No hay capacitación profesional suficiente</p> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apareamiento de capacitación profesional a todo nivel • Los municipios y gobierno en general no cumple su rol de protección ciudadana 	<p>Las oportunidades y amenazas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación, aprobación y aplicación del reglamento a la Ley. • Estandarización de procesos de formación básicos de guardias. • Creación de centros de capacitación especializada obligatorios para personal de seguridad. • Implementación de acuerdos de colaboración entre instituciones de seguridad pública y privada • Inclusión en el reglamento estándares de seguridad para los guardias. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La descomposición social del país * La inseguridad política y económica. * El lavado de dinero y contrabando. * El Estado es el principal competidor desleal * Falta de capacitación profesional para el sector. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los proyectos grandes de infraestructura que construye el Estado. * Más empresas y personas necesitan el servicio de seguridad privada 	N/A

ANEXO 5:**Pregunta 5: ¿Qué factores cree que falta para el desarrollo del sector?**

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<ul style="list-style-type: none"> * La concepción de la seguridad privada como preventiva y disuasiva. * Armar una trilogía entre, Estado, Seguridad y empresas privadas. * El Estado debería reconocer a la seguridad privada como parte de las políticas de Estado como los países vecinos. * Falta de una Superintendencia que regule a las empresas y detenga la creación de las ilegales. * Controlar a empresas fantasmas que trabajan evadiendo las leyes. * Regulación de precios, para que prevalezca la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que las empresas de seguridad estén organizadas y agremiadas. • Capacitación garantizada para todos los elementos operativos de las empresas afiliadas. • Capacitación para los cuadros Administrativos y gerenciales. • Prepararse en el cumplimiento de leyes vigentes. • Conocimiento y aplicación de los reglamentos de Seguridad e Higiene, entre otras como Laborales, Sociales y Tributarias. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta la creación de una entidad especializada que regule el sector de manera eficiente. * Falta la creación de estándares de calidad. * Fijación de precios para que las empresas compitan por calidad y no solo por precio. * El apoyo del Estado para el sector. * Falta de reglamento a la Ley. * Reconocimiento del servicio de seguridad privada como un servicio profesional. * Más controles para eliminar a las empresas fantasmas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación, aprobación y aplicación del reglamento a la Ley. • Estandarización de procesos de formación básicos del personal de seguridad por especializaciones. • Estandarización de perfiles del hombre de seguridad por especializaciones. • Creación de centros de entrenamiento especializado obligatorios para personal de seguridad. • Implementación de acuerdos de colaboración y apoyo mutuo entre instituciones de seguridad pública y empresas de seguridad privada. • Inclusión en el reglamento a la Ley de Seguridad, de estandarización de beneficios y seguros obligatorios para el personal de seguridad.

ANEXO 6:**Pregunta 6: ¿Qué le animó a convertirse en empresario de la seguridad privada?**

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>Porque se ha especializado mucho en manejar una empresa de este tipo, ya que realizó estudios no solamente en formación militar, pero también estudios de administración de empresas, lo cual considera es lo más importante al momento de dirigir una empresa.</p>	<p>No es empresario de la seguridad privada, al momento es directivo de CASEPEC, pero a futuro quisiera ser accionista de una empresa creada porque está convencido de que este sector será la solución para los problemas de seguridad ciudadana en el país.</p>	<p>Es una cuestión histórica, pues tuvo experiencia en seguridad privada en Colombia y luego un amigo le invitó a gerenciar una empresa en Ecuador.</p>	<p>N/A</p>

ANEXO 7:

Pregunta 7: ¿Además del servicio tradicional de la guardianía que otros servicios se puede ofrecer, con que innovaciones?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>* Realizar un mix entre seguridad electrónica y física.</p> <p>* Custodia de valores física y electrónica.</p> <p>* Las empresas deben crear sus servicios acorde al desarrollo tecnológico.</p>	<p>Seguridad satelital en vehículos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de valores con rastreo satelital - Blindaje de vehículos y otros - Provisión de Chalecos especiales para Seguridad del personal. - Protección con máscaras y equipos contra contaminantes 	<p>Piensa que en Ecuador está todo inventado, pero con ausencia de calidad, el valor agregado sería dar un servicio de calidad.</p> <p>También piensa que la seguridad por carretera sería un servicio nuevo.</p> <p>Para crear nuevos servicios hay que ir de la mano con el desarrollo de la tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad electrónica, sistema de alarmas, sistemas de accesos, sistemas de CCTV. • Seguridad de funcionarios y ejecutivos (VIP). • Transporte de valores, local y nacional

ANEXO 8:

Pregunta 8: ¿Como ve el futuro de la seguridad privada en el Ecuador?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>Mientras el Estado aprecie a la seguridad privada como un aliado estratégico más allá de sus convicciones, se avizora un buen futuro y potencial desarrollo, de lo contrario, seguirán peleando contra la ilegalidad y el irrespeto a las leyes.</p>	<p>Es prometedor con todas las ventajas y desventajas que tiene el sector.</p> <p>VENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el Ecuador ha aumentado la cultura de la seguridad. - Elevado índice de inseguridad. - Crecimiento racional en oportunidades de trabajo. - Creación de Universidades y carreras de estudio en seguridad ciudadana. <p>DESVENTAJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasez de Mano de obra, provocada por la migración. - Presencia de empresas de seguridad informales. - Competencia desleal en cobro de tarifas de seguridad. 	<p>Es una pregunta que no se puede responder con facilidad, pero se puede ver el futuro del sector desde dos escenarios, el primero es, si se crea la Superintendencia de Seguridad que controle y ponga estándares al sector y paralelamente el Estado brinde su apoyo, se puede decir que el futuro será prometedor y de mucho desarrollo, de lo contrario, las empresas de seguridad privada seguirán compitiendo por precio, brindando servicios de mala calidad, y las empresas ilegales proliferarán.</p>	<p>Muy promisorio en razón del cumplimiento de los factores señalados como necesarios para el desarrollo del sector. Otro factor que está influenciando es su profesionalización, que le permita ser considerado como el apoyo que la fuerza pública requiere en la lucha contra la inseguridad y la delincuencia. Finalmente es un sector que puede transformarse en la real solución de seguridad ciudadana en nuestro país.</p>

ANEXO 9:

**Pregunta 9: ¿Que ventajas se adquiere al afiliarse a la Asociación?
¿Cuántas empresas están afiliadas hasta el momento?**

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>* Fortalecer un gremio que represente la fuerza del sector. * Apoyar a que todas las empresas se certifiquen con la ISSO 9001, de esta manera velan por el progreso. * Red Nacional de datos para el control de los guardias. * Carnetización de los guardias capacitados profesionalmente. * Mentores de leyes para el mejor desenvolvimiento del sector. * Capacitación en coordinación con el INCASI (Instituto de Capacitación de Seguridad Integral). * Servicio de atención médica para los guardias y sus familias y medicinas sin costo.</p>	<p>Defensa del los intereses comerciales y empresariales de sus socios, cuando aquellos pudieran ser vulnerados. - Superación del gremio mediante la capacitación y perfeccionamiento de los socios. - Representación corporativa a nivel nacional e internacional del sector de la vigilancia y seguridad privada. - Promover la interrelación con organismos nacionales e internacionales afines. - Promover la creación y adhesión de nuevas organizaciones. - Servir de centro de información, consulta, capacitación, investigación y asesoría en materias relacionadas con las actividades mercantiles y empresariales de seguridad privada. - Ofrecer una base de datos que abarque aspectos técnicos y administrativos. Al momento se encuentran afiliados 105 empresas</p>	N/A	N/A

ANEXO 10:

Pregunta 10: ¿Cuál es la esencia de la existencia de la Asociación?

Entrevistado			
Presidente ANESI	Presidente CASEPEC	Gerente Empresa Cofort	Ejecutivo GFP
<p>Anesi tiene como visión, institucionalizar la agrupación a nivel nacional de todas las empresas de seguridad privada con la finalidad de convertirse en una fuerza de seguridad en apoyo a la fuerza pública y respaldo a la ciudadanía conforme a la institución y a la ley de vigilancia.</p>	<p>Ser una persona jurídica de carácter privado sin fines de lucro, con capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones, en actividades empresariales en áreas de vigilancia, seguridad privada y servicios conexos.</p>	N/A	N/A

ANEXO 11:**Detalles de Activos Fijos para el área Administrativa y Operativa.**

EQUIPAMIENTO AREA ADMINISTRATIVA		PRIMER AÑO
MUEBLES Y ENSERES		Nº
Estaciones de Trabajo Ejecutivas		4
Estaciones de Trabajo Operativas		15
Escritorios más sillas		20
archivadores de 4 gavetas		19
Centrales telefónicas con 20 extensiones		2
Pizarra Líquida		2
Pantalla para Infocus		2
Sillas		102
Teléfonos		31
Armerillos para Bodegas		2
EQUIPOS DE COMPUTACION		
Laptos		3
PC		33
Infocus		2
EQUIPOS		
Fax		2
Celulares		14
Impresoras Multifuncionales		5
Radio Motorola PRO 5550 (Troncalizado)		4
Radio Motorola PRO 7550 (Troncalizado)		4
Cámaras Fotográfica Digital		2
Minigravadora		2
VEHICULOS		
Camioneta		1
ARMAMENTO		
PISTOLA 9 mm		5
REVOLVERES CALIBRE 38 mm		7
EQUIPAMIENTO PARA AREA DE OPERACIONES		PRIMER AÑO
ARMAMENTO		Nº
Revolveres Calibre 38 mm (Importado)		187
Carabinas 12 mm (Importado)		2
Pistola Nacional 9 mm		23
VEHICULOS		
Motocicletas (225 CC Yamaha)		26
Motocicletas (125 Enduro 4 Tiempos Suzuki)		7
Chévrolet Luv Doble Cabina		4
Chévrolet Carry		2
EQUIPOS		
Radio Motorola PRO 5550 (Troncalizado)		198
Radio Motorola PRO 7550 (Troncalizado)		3
Base Fija		14

ANEXO 12:**Tarifas de los servicios de seguridad Para el GFP**

Guardianía		
Nº Horas	Horario	Precio Mensual
24	Lunes a Domingo	1,020.00
24	Lunes a Viernes	910.00
24	Lunes a Viernes	980.00
12	Sábado y Domingo	585.00
14	Lunes a Domingo	585.00
14.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	550.00
13.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	545.00
12	Lunes a Domingo	585.01
12.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	535.00
12	Lunes a Viernes	730.00
24	Sábado y Domingo	795.00
12	Lunes a Jueves	795.00
24	Viernes, Sábado y Domingo	795.00
11.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	530.00
10.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	525.00
9.00	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	520.00
7.8 y 8.5	Lunes a Viernes (o) Lunes a Sábado	515.00
Monitoreo		
	Tipo de Agencia	Precio Mensual
	Agencias Matriz	35.00
	Otras	25.00
Supervisión		
Nº Horas	Horario	Precio Mensual
24	Lunes a Domingo	1,798.19
12	Lunes a Viernes	973.14
24	Sábado y Domingo	825.05
Transporte de Valores		
Nº Horas	Horario	Precio Mensual
12	Lunes a Viernes	8,800.00

ANEXO 13:**Balance de Resultados escenario 1****BALANCE DE RESULTADOS**

	2009,00	2010,00	2011,00	2012,00	2013,00
VENTAS					
Guardianía Privada	1343865,60	1478252,16	1626077,38	1788685,11	1967553,62
Monitoreo	52080,00	57288,00	63016,80	69318,48	76250,33
Transporte de Valores	118272,00	130099,20	143109,12	157420,03	173162,04
Supervisión ATM	96670,69	106337,76	116971,54	128668,69	141535,56
Total en ventas	1610888,29	1771977,12	1949174,84	2144092,32	2358501,55
COSTO SERVICIO					
Sueldos y Salarios	919374,50	1034675,09	1060433,20	1087051,63	1114559,11
Suministros y materiales y Dotaciones	286454,70	296022,29	305909,43	316126,81	326685,44
Combustibles y mantenimiento	48000,00	49603,20	51259,95	52972,03	54741,29
Capacitación	34080,00	35218,27	36394,56	37610,14	38866,32
Seguros de Vida y Asistencia Médica	47712,00	49305,58	50952,39	52654,20	54412,85
Depreciaciones Activos Operaciones	86317,04	86317,04	86317,04	86317,04	86317,04
Total CSV	1421938,24	1551141,47	1591266,57	1632731,84	1675582,05
Margen Bruto	188950,05	220835,65	357908,27	511360,48	682919,50
GASTOS					
Arriendos	18000,00	18601,20	19222,48	19864,51	20527,99
Sueldos Personal Administrativo	247866,00	273366,00	273366,00	273366,00	273366,00
Suministros de Oficina	4800,00	4960,32	5125,99	5297,20	5474,13
Depreciaciones Activos Administrativos	16186,00	16186,00	16186,00	9186,00	9186,00
Amortización Gastos de Constitución	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Gastos Generales	7200,00	7440,48	7688,99	7945,80	8211,19
Total de Gastos	298052,00	324554,00	325589,47	319659,52	320765,31
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	-109101,95	-103718,35	32318,80	191700,96	362154,19
Intereses	25335,00	21287,93	16785,16	11775,38	6201,50
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	-134436,95	-125006,28	15533,64	179925,58	355952,69
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	2330,05	26988,84	53392,90
Utilidad Antes de Impuestos	-134436,95	-125006,28	13203,59	152936,74	302559,79
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	3300,90	38234,19	75639,95
UTILIDAD NETA	-134436,95	-125006,28	9902,70	114702,56	226919,84
N° de acciones	6500,00	6500,00	6500,00	6500,00	6500,00
Utilidad por Acción	-20,68	-19,23	1,52	17,65	34,91
Margen de Utilidad Bruta	0,12	0,12	0,18	0,24	0,29

ANEXO 14:**Balance General escenario 1****BALANCE GENERAL**

	Balance Inicial	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	161.969,60	132.780,92	75.447,17	154.189,27	379.722,57	716.158,35
Caja	161.969,60	65.660,58	1.614,79	72.973,65	290.385,39	617.887,45
Cuentas por Cobrar	0,00	67.120,35	73.832,38	81.215,62	89.337,18	98.270,90
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVOS FIJOS	693.030,40	590.527,36	488.024,32	385.521,28	290.018,24	194.515,20
Activos Oficinas	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00
-Depreciación A. Fijos Oficinas	0,00	-16.186,00	-32.372,00	-48.558,00	-57.744,00	-66.930,00
Activos para Operaciones	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40
- Depreciacion A. Operaciones	0,00	-86.317,04	-172.634,08	-258.951,12	-345.268,16	-431.585,20
ACTIVOS NO CORRIENTES	20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	0,00
Gastos de Constitución	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
- Amortización G. Constitución		-4.000,00	-8.000,00	-12.000,00	-16.000,00	-20.000,00
TOTAL ACTIVOS	875.000,00	739.308,28	575.471,49	547.710,55	673.740,81	910.673,55
PASIVOS A CORTO PLAZO						
	0,00	34.687,23	35.845,78	42.673,97	103.503,29	168.591,68
Proveedores	0,00	34.687,23	35.845,78	37.043,03	38.280,26	39.558,83
Impuestos y Utilidades por pagar	0,00	0,00	0,00	5.630,94	65.223,02	129.032,85
A LARGO PLAZO	225.000,00	189.058,00	149.068,94	104.577,11	55.075,49	0,00
Prestamo Bancario	225.000,00	189.058,00	149.068,94	104.577,11	55.075,49	0,00
TOTAL PASIVOS	225.000,00	223.745,23	184.914,72	147.251,08	158.578,78	168.591,68
CAPITAL						
Capital	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00
Utilidades Retenidas	0,00	-134.436,95	-259.443,22	-249.540,53	-134.837,97	92.081,87
TOTAL CAPITAL	650.000,00	515.563,05	390.556,78	400.459,47	515.162,03	742.081,87
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	875.000,00	739.308,28	575.471,49	547.710,55	673.740,81	910.673,55
Relación deuda capital	0,35	0,37	0,38	0,26	0,11	0,00

ANEXO 15:

Flujo de caja escenario 1

FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013	
BDT	-134.436,95	-125.006,28	9.902,70	114.702,56	226.919,84	
Amortización	106.503,04	106.503,04	106.503,04	99.503,04	99.503,04	
NOF	32.433,12	5.553,48	555,04	-52.707,75	-56.154,67	
Flujo operativo	-60.367,03	-24.056,72	115.850,69	266.913,35	382.577,55	
Compra activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
venta activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Flujo de inversion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Incremento deuda	-35.942,00	-39.989,06	-44.491,83	-49.501,61	-55.075,49	
Aumento capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Flujo financiero	-35.942,00	-39.989,06	-44.491,83	-49.501,61	-55.075,49	
Free Cash Flow	-650.000,00	-96.309,02	-64.045,78	71.358,86	217.411,74	327.502,06

Tasa Libre de Riesgo	5,00%
Tasa pasiva	6,00%
Tasa de Descuento	11,00%
VAN	1.886.851,69
TIR	39%
Valor Residual	4.275.483,76

ANEXO 16:**Balance de Resultados escenario 2****BALANCE DE RESULTADOS**

	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS					
Guardianía Privada	1.478.252,16	1.659.338,05	1.881.689,35	2.032.224,50	2.174.480,21
Monitoreo	57.288,00	64.305,78	72.922,75	78.756,57	84.269,54
Transporte de Valores	130.099,20	146.036,35	165.605,22	178.853,64	191.373,40
Supervisión ATM	106.337,76	119.364,14	135.358,93	146.187,65	156.420,78
Total en ventas	1.771.977,12	1.989.044,32	2.255.576,26	2.436.022,36	2.606.543,93
COSTO SERVICIO					
Sueldos y Salarios	1.015.664,78	1.251.517,99	1.381.065,56	1.381.065,56	1.381.065,56
Suministros y materiales y Dotaciones	286.454,70	296.022,29	305.909,43	316.126,81	326.685,44
Combustibles y mantenimiento	48.000,00	49.603,20	51.259,95	52.972,03	54.741,29
Capacitación	34.080,00	35.218,27	36.394,56	37.610,14	38.866,32
Seguros de Vida y Asistencia Médica	47.712,00	49.305,58	50.952,39	52.654,20	54.412,85
Depreciaciones Activos Operaciones	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04
Total CSV	1.518.228,52	1.767.984,37	1.911.898,93	1.926.745,77	1.942.088,50
Margen Bruto	253.748,60	221.059,95	343.677,33	509.276,59	664.455,43
GASTOS					
Arriendos	18.000,00	18.601,20	19.222,48	19.864,51	20.527,99
Sueldos Personal Administrativo	247.866,00	274.921,91	276.409,59	276.409,59	283.564,90
Suministros de Oficina	4.800,00	4.960,32	5.125,99	5.297,20	5.474,13
Depreciaciones Activos Administrativos	16.186,00	16.186,00	16.186,00	9.186,00	9.186,00
Amortización Gastos de Constitución	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Gastos Generales	7.200,00	7.440,48	7.688,99	7.945,80	8.211,19
Total de Gastos	298.052,00	326.109,91	328.633,06	322.703,11	330.964,21
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	-44.303,40	-105.049,95	15.044,28	186.573,48	333.491,21
Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	-66.823,40	-123.972,56	124,13	176.106,48	327.978,77
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	18,62	26.415,97	49.196,82
Utilidad Antes de Impuestos	-66.823,40	-123.972,56	105,51	149.690,50	278.781,95
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	26,38	37.422,63	69.695,49
UTILIDAD NETA	-66.823,40	-123.972,56	79,14	112.267,88	209.086,47
Nº de acciones	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Utilidad por Acción	-10,28	-19,07	0,01	17,27	32,17
Margen de Utilidad Bruta	14,32%	11,11%	15,24%	20,91%	25,49%

ANEXO 17:
Balance General escenario 2

BALANCE GENERAL

	Balance Inicial	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja	136.969,60	105.555,65	44.654,38	101.825,01	327.106,75	635.967,46
Cuentas por Cobrar	0,00	73.832,38	82.876,85	93.982,34	101.500,93	108.606,00
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVOS FIJOS						
Activos Oficinas	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00
-Depreciación A. Fijos Oficinas	0,00	-16.186,00	-32.372,00	-48.558,00	-57.744,00	-66.930,00
Activos para Operaciones	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40
- Depreciacion A. Operaciones	0,00	-86.317,04	-172.634,08	-258.951,12	-345.268,16	-431.585,20
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Gastos de Constitución	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
- Amortización G. Constitución		-4.000,00	-8.000,00	-12.000,00	-16.000,00	-20.000,00
TOTAL ACTIVOS	850.000,00	785.915,39	627.555,55	589.328,64	722.625,92	939.088,66
PASIVOS A CORTO PLAZO						
Proveedores	0,00	34.687,23	35.845,78	37.088,03	102.118,86	158.451,13
Impuestos y Utilidades por pagar	0,00	0,00	0,00	45,00	63.838,60	118.892,30
A LARGO PLAZO						
Prestamo Bancario	200.000,00	168.051,56	132.505,72	92.957,43	48.956,00	0,00
TOTAL PASIVOS	200.000,00	202.738,78	168.351,50	130.045,45	151.074,86	158.451,13
CAPITAL						
Capital	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00
Utilidades Retenidas	0,00	-66.823,40	-190.795,95	-190.716,82	-78.448,94	130.637,53
TOTAL CAPITAL	650.000,00	583.176,60	459.204,05	459.283,18	571.551,06	780.637,53
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	850.000,00	785.915,39	627.555,55	589.328,64	722.625,92	939.088,66
Relación deuda capital	0,31	0,29	0,29	0,20	0,09	0,00

ANEXO 18:
Flujo de Caja escenario 2

FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013
BDT	-66.823,40	-123.972,56	79,14	112.267,88	209.086,47
Amortización	106.503,04	106.503,04	106.503,04	99.503,04	99.503,04
NOF	39.145,16	7.885,91	9.863,25	-57.512,25	-49.227,20
Flujo operativo	534,49	-25.355,43	96.718,93	269.283,17	357.816,71
Compra activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
venta activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de inversion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incremento deuda	-31.948,44	-35.545,83	-39.548,30	-44.001,43	-48.956,00
Aumento capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo financiero	-31.948,44	-35.545,83	-39.548,30	-44.001,43	-48.956,00

Free Cash Flow	-650.000,00	-31.413,95	-60.901,26	57.170,63	225.281,73	308.860,71	4.032.124,18
-----------------------	--------------------	-------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Tasa Libre de Riesgo	5,00%
Tasa pasiva	6,00%
Tasa de Descuento	11,00%
VAN	1.801.505,08
TIR	39%
Valor Residual	4.032.124,18

ANEXO 19:

Estado de Resultados de Punto de Equilibrio del escenario 2

BALANCE DE RESULTADOS

	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS					
Total en ventas	1.838.800,52	2.113.016,88	2.255.452,13	2.259.915,89	2.278.565,16
COSTO SERVICIO					
Sueldos y Salarios	1.015.664,78	1.251.517,99	1.381.065,56	1.381.065,56	1.381.065,56
Suministros y materiales y Dotaciones	286.454,70	296.022,29	305.909,43	316.126,81	326.685,44
Combustibles y mantenimiento	48.000,00	49.603,20	51.259,95	52.972,03	54.741,29
Capacitación	34.080,00	35.218,27	36.394,56	37.610,14	38.866,32
Seguros de Vida y Asistencia Médica	47.712,00	49.305,58	50.952,39	52.654,20	54.412,85
Depreciaciones Activos Operaciones	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04
Total CSV	1.518.228,52	1.767.984,37	1.911.898,93	1.926.745,77	1.942.088,50
Margen Bruto	320.572,00	345.032,51	343.553,20	333.170,11	336.476,66
GASTOS	0,17	0,16	0,15	0,15	0,15
Arriendos	18.000,00	18.601,20	19.222,48	19.864,51	20.527,99
Sueldos Personal Administrativo	247.866,00	274.921,91	276.409,59	276.409,59	283.564,90
Suministros de Oficina	4.800,00	4.960,32	5.125,99	5.297,20	5.474,13
Depreciaciones Activos Administrativos	16.186,00	16.186,00	16.186,00	9.186,00	9.186,00
Amortización Gastos de Constitución	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Gastos Generales	7.200,00	7.440,48	7.688,99	7.945,80	8.211,19
Total de Gastos	298.052,00	326.109,91	328.633,06	322.703,11	330.964,21
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nº de acciones	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Utilidad por Acción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas de Punto de Equilibrio	1.838.800,52	2.113.016,88	2.255.452,13	2.259.915,89	2.278.565,16
Ventas Balance de Resultados	1.771.977,12	1.989.044,32	2.255.576,26	2.436.022,36	2.606.543,93

Relación Ventas Equilibrio/ Ventas Normales

	2009	2010	2011	2012	2013
	3,77%	6,23%	-0,01%	-7,23%	-12,58%

ANEXO 20:**Balance de Resultados del escenario 3****BALANCE DE RESULTADOS**

	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS					
Guardianía Privada	1.478.252,16	1.659.338,05	1.904.090,41	2.056.417,64	2.200.366,88
Monitoreo	57.288,00	64.305,78	73.790,88	79.694,15	85.272,74
Transporte de Valores	130.099,20	146.036,35	167.576,71	180.982,85	193.651,65
Supervisión ATM	106.337,76	119.364,14	136.970,35	147.927,98	158.282,94
Total en ventas	1.771.977,12	1.989.044,32	2.282.428,36	2.465.022,63	2.637.574,21
COSTO SERVICIO					
Sueldos y Salarios	1.015.664,78	1.251.517,99	1.381.065,56	1.381.065,56	1.381.065,56
Suministros y materiales y Dotaciones	286.454,70	303.641,98	321.860,50	341.172,13	361.642,46
Combustibles y mantenimiento	48.000,00	50.880,00	53.932,80	57.168,77	60.598,89
Capacitación	34.080,00	36.124,80	38.292,29	40.589,83	43.025,21
Seguros de Vida y Asistencia Médica	47.712,00	50.574,72	53.609,20	56.825,76	60.235,30
Depreciaciones Activos Operaciones	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04
Total CSV	1.518.228,52	1.779.056,53	1.935.077,39	1.963.139,08	1.992.884,47
Margen Bruto	253.748,60	209.987,79	347.350,97	501.883,55	644.689,75
GASTOS					
Arriendos	18.000,00	19.080,00	20.224,80	21.438,29	22.724,59
Sueldos Personal Administrativo	247.866,00	274.921,91	276.409,59	276.409,59	283.564,90
Suministros de Oficina	4.800,00	5.088,00	5.393,28	5.716,88	6.059,89
Depreciaciones Activos Administrativos	16.186,00	16.186,00	16.186,00	9.186,00	9.186,00
Amortización Gastos de Constitución	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Gastos Generales	7.200,00	7.632,00	8.089,92	8.575,32	9.089,83
Total de Gastos	298.052,00	326.907,91	330.303,59	325.326,07	334.625,21
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	-44.303,40	-116.920,11	17.047,38	176.557,48	310.064,53
Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	-66.823,40	-135.842,72	2.127,23	166.090,47	304.552,09
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	319,09	24.913,57	45.682,81
Utilidad Antes de Impuestos	-66.823,40	-135.842,72	1.808,15	141.176,90	258.869,28
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	452,04	35.294,23	64.717,32
UTILIDAD NETA	-66.823,40	-135.842,72	1.356,11	105.882,68	194.151,96
Nº de acciones	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Utilidad por Acción	-10,28	-20,90	0,21	16,29	29,87
Margen de Utilidad Bruta	14,32%	10,56%	15,22%	20,36%	24,44%

ANEXO 21:**Balance General del escenario 3****BALANCE GENERAL**

	Balance Inicial	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	136.969,60	179.388,03	116.583,75	187.871,84	411.031,27	708.401,39
Caja	136.969,60	105.555,65	33.706,90	92.770,65	308.321,99	598.502,46
Cuentas por Cobrar	0,00	73.832,38	82.876,85	95.101,18	102.709,28	109.898,93
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVOS FIJOS	693.030,40	590.527,36	488.024,32	385.521,28	290.018,24	194.515,20
Activos Oficinas	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00	97.860,00
-Depreciación A. Fijos Oficinas	0,00	-16.186,00	-32.372,00	-48.558,00	-57.744,00	-66.930,00
Activos para Operaciones	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40	595.170,40
- Depreciación A. Operaciones	0,00	-86.317,04	-172.634,08	-258.951,12	-345.268,16	-431.585,20
ACTIVOS NO CORRIENTES	20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	0,00
Gastos de Constitución	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
- Amortización G. Constitución		-4.000,00	-8.000,00	-12.000,00	-16.000,00	-20.000,00
TOTAL ACTIVOS	850.000,00	785.915,39	616.608,07	581.393,12	705.049,51	902.916,59
PASIVOS A CORTO PLAZO						
	0,00	34.687,23	36.768,46	39.745,69	101.520,84	154.191,95
Proveedores	0,00	34.687,23	36.768,46	38.974,57	41.313,04	43.791,82
Impuestos y Utilidades por pagar	0,00	0,00	0,00	771,12	60.207,80	110.400,13
A LARGO PLAZO	200.000,00	168.051,56	132.505,72	92.957,43	48.956,00	0,00
Prestamo Bancario	200.000,00	168.051,56	132.505,72	92.957,43	48.956,00	0,00
TOTAL PASIVOS	200.000,00	202.738,78	169.274,18	132.703,12	150.476,83	154.191,95
CAPITAL						
Capital	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00
Utilidades Retenidas	0,00	-66.823,40	-202.666,11	-201.310,00	-95.427,33	98.724,63
TOTAL CAPITAL	650.000,00	583.176,60	447.333,89	448.690,00	554.572,67	748.724,63
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	850.000,00	785.915,39	616.608,07	581.393,12	705.049,51	902.916,59
Relación deuda capital	0,31	0,29	0,30	0,21	0,09	0,00

ANEXO 22:

Flujo de Caja del escenario 3

FLUJO DE CAJA

	2009	2010	2011	2012	2013		
BDT	-66.823,40	-135.842,72	1.356,11	105.882,68	194.151,96		
Amortización	106.503,04	106.503,04	106.503,04	99.503,04	99.503,04		
NOF	39.145,16	6.963,23	9.247,10	-54.167,05	-45.481,47		
Flujo operativo	534,49	-36.302,91	98.612,05	259.552,77	339.136,47		
Compra activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
venta activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Flujo de inversion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Incremento deuda	-31.948,44	-35.545,83	-39.548,30	-44.001,43	-48.956,00		
Aumento capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Flujo financiero	-31.948,44	-35.545,83	-39.548,30	-44.001,43	-48.956,00		
Free Cash Flow	-650.000,00	-31.413,95	-71.848,75	59.063,75	215.551,34	290.180,47	3.224.227,45

Tasa Libre de Riesgo	5,00%
Tasa pasiva	10,00%
Tasa de Descuento	15,00%
VAN	968.626,58
TIR	34%
Valor Residual	3.224.227,45

ANEXO 23:

Flujo de Caja del escenario 3

BALANCE DE RESULTADOS

	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS					
Total en ventas	1.838.800,52	2.124.887,04	2.280.301,12	2.298.932,15	2.333.022,12
COSTO SERVICIO					
Sueldos y Salarios	1.015.664,78	1.251.517,99	1.381.065,56	1.381.065,56	1.381.065,56
Suministros y materiales y Dotaciones	286.454,70	303.641,98	321.860,50	341.172,13	361.642,46
Combustibles y mantenimiento	48.000,00	50.880,00	53.932,80	57.168,77	60.598,89
Capacitación	34.080,00	36.124,80	38.292,29	40.589,83	43.025,21
Seguros de Vida y Asistencia Médica	47.712,00	50.574,72	53.609,20	56.825,76	60.235,30
Depreciaciones Activos Operaciones	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04	86.317,04
Total CSV	1.518.228,52	1.779.056,53	1.935.077,39	1.963.139,08	1.992.884,47
Margen Bruto	320.572,00	345.830,51	345.223,73	335.793,08	340.137,66
GASTOS	0,17	0,16	0,15	0,15	0,15
Arriendos	18.000,00	19.080,00	20.224,80	21.438,29	22.724,59
Sueldos Personal Administrativo	247.866,00	274.921,91	276.409,59	276.409,59	283.564,90
Suministros de Oficina	4.800,00	5.088,00	5.393,28	5.716,88	6.059,89
Depreciaciones Activos Administrativos	16.186,00	16.186,00	16.186,00	9.186,00	9.186,00
Amortización Gastos de Constitución	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Gastos Generales	7.200,00	7.632,00	8.089,92	8.575,32	9.089,83
Total de Gastos	298.052,00	326.907,91	330.303,59	325.326,07	334.625,21
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Intereses	22.520,00	18.922,61	14.920,14	10.467,01	5.512,45
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15% Participación Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nº de acciones	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Utilidad por Acción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas de Punto de Equilibrio	1.838.800,52	2.124.887,04	2.280.301,12	2.298.932,15	2.333.022,12
Ventas Balance de Resultados	1.771.977,12	1.989.044,32	2.282.428,36	2.465.022,63	2.637.574,21

	2009	2010	2011	2012	2013
Relación Ventas Equilibrio/ Ventas Normales	3,77%	6,83%	-0,09%	-6,74%	-11,55%