



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO DE UN EMPRENDIMIENTO DE EMPRESA DE
SEGURIDAD ESPECIALIZADA EN PROCESOS DE MANEJO DE CARGA
EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE DE LA
CIUDAD DE QUITO”



AUTOR

Carolina del Cisne Leiva Luzuriaga

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO DE UN EMPRENDIMIENTO DE EMPRESA DE
SEGURIDAD ESPECIALIZADA EN PROCESOS DE MANEJO DE CARGA EN
EL AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE DE LA CIUDAD DE
QUITO”

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

Profesora Guía

Angeline Alexandra Beltrán Vega

Autor

Carolina del Cisne Leiva Luzuriaga

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Angeline Alexandra Beltrán Vega

C.I.: 0703020586

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber dirigido el trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

Walter René Vásquez Mejía

C.I.: 1708253081

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Carolina del Cisne Leiva Luzuriaga

C.I. 1721200069

AGRADECIMIENTOS

Agradezco cada miembro de mi familia, amigos y personas quienes confiaron y creyeron en mí. Aun cuando existieron muchos obstáculos, nunca retiraron su apoyo y compañía incondicional

DEDICATORIA

A mi madre, por ser un grande ejemplo de superación, sacrificio y amor incondicional, frente a sus hijas. A mi padre, por haber sido mi complemento de conocimientos para la realización de este proyecto y la mayor fuente de inspiración. A María Belén, Ariana y Paul por haberme brindado tanto amor y motivación en esta nueva aspiración. A Karol y Andrés por su motivación y ayuda en la realización de este proyecto.

RESUMEN

El presente plan de negocio detalla la idea del emprendimiento de una empresa de seguridad especializada en procesos de manejo de carga en el aeropuerto de Quito, donde se describe una serie de componentes de análisis e investigación que sustenten el estudio de factibilidad de la idea de negocio. La empresa buscará ofrecer nuevos servicios de seguridad y mejoras en servicios existentes que se requieren para cada etapa del proceso de manejo de carga en el aeropuerto de Quito. La realización de la investigación de mercado identificó que el 76% de los encuestados en este caso exportadores y agencias de carga quienes generan este tipo de servicios, consideran que el desempeño de las empresas de seguridad existentes únicamente para el manejo de carga no es satisfactorio, este es un indicativo que permite valorar el mercado.

La marca desarrollada para la empresa tiene el nombre de “Seguridad en carga aeroportuaria S.C.A.”; la misma que transmite confianza y garantía del estado óptimo de la carga a ser exportada a través de actividades innovadoras y eficientes, las cuales se implementarán en el proceso de manejo de carga. La valoración financiera permitió establecer que la empresa no solo presenta una significativa rentabilidad, sino también es lo suficientemente factible si se implementan herramientas eficientes para su operación y se cubren las necesidades insatisfechas claves

ABSTRACT

This business plan details the idea of the development of a security company specialized in cargo handling processes in the airport of Quito city, where a series of analysis and research components have been described to support the feasibility study of the business idea. The company will seek to offer new security services and improvements in existing services that are required for each stage of the cargo handling process at the Quito airport. The market research identified that 76% of the surveys in this case, exporters and cargo agencies, who generate this type of service, consider that the performance of existing security companies ONLY for cargo handling is not satisfactory, this is an indicative that allows assessment of the market.

The brand developed for the company has the name "Security in airport cargo S.C.A."; it transmits confidence and guarantees the optimal state of the cargo to be exported through innovative and efficient activities that will be implemented in the cargo handling process. The financial valuation allowed to establish not only present a significant efficiency, but is also feasible enough if efficient tools are implemented for its operation and it cover the main needs

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo Político- legal	3
Tabla 1. Políticas legales en Ecuador	3
Tabla 2. Políticas legales en Estados Unidos	5
2.1.2 Entorno externo económico	6
Tabla No 3. Principales Indicadores Económicos	7
Tabla No 4. Empresas de Seguridad para procesos de manejo de carga en aeropuertos	7
Tabla No 6. Principales Indicadores Económicos	9
2.1.3. Entorno externo social.....	10
2.1.4 Entorno externo tecnológico.....	10
2.2 Análisis de la industria (Porter)	11
Tabla No. 7 Análisis de cada fuerza Porter	11
2.3 Análisis del entorno externo. Matriz EFE	14
Tabla. No 8 Matriz EFE	14
2.4 Conclusiones:	15
2.4.1 Análisis PEST	15
2.4.2 Análisis PORTER	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación Cualitativa (Entrevista a Expertos).....	17
Tabla. No 9 Descripción de Entrevistas a Expertos	17
3.2 Investigación Cualitativa (Entrevistas a Clientes)	20

3.2.1. Tabla de Entrevista No.10. Cliente Novacargo S.A.	20
3.2.2. Tabla de Entrevista No.11. Cliente Servipallet S.A.	21
3.2.3. Tabla de Entrevista No.12. Cliente Pertraly S.A.	22
3.2.4. Tabla de Entrevista No.13. Cliente Aronem Air Cargo S.A.	22
3.3 Investigación Cualitativa – Técnica de Observación.....	23
3.4. Investigación Cuantitativa	23
3.5 Regresión Lineal.....	23
Figura No. 1 Regresión Lineal.....	24
3.6 Correlación	24
3.5. Conclusiones del Análisis del Mercado.....	25
4. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	26
5. Plan de Marketing	30
5.1. Estrategia General	30
5.1.1 Mercado Objetivo.....	31
Tabla No. 14 Ingresos y Participación de mercado de los clientes	31
5.1.2. Estrategia de Internacionalización.....	31
5.1.3 Propuesta de Valor	32
Tabla No. 15. Modelo Canvas de la empresa	32
5.1.4. Posicionamiento	33
5.2. Mix de Marketing.....	34
5.2.1. Producto (Servicio)	34
Tabla No. 16 Diferenciadores del servicio.....	34
Figura No. 2 INOSCAN 500 Detector dual.....	35
Tabla No. 17 Descripción de actividades y tareas del paquete de servicios	35
Figuras No. 3 y 4 Servicios de seguridad impartidos	37
Figura 5. Logotipo	38
5.2.2. Precio	38

5.2.2.1 Estrategia de Precio	38
Tabla No.18 Paquete de Servicios de seguridad para proceso de manejo de carga	38
5.2.2.2 Estrategia de Entrada.....	39
5.2.2.3 Estrategia de Ajuste de Precios	39
5.2.3. Plaza.....	39
5.2.4. Promoción	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	42
6.1.1. Misión	42
6.1.2. Visión.....	42
6.1.3. Objetivos de la Organización	42
Tabla No.19 Objetivos de la empresa	42
6.2. Plan de Operaciones	45
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa.....	45
6.2.1.1 Flujograma de operaciones.....	45
Figura. No. 8 Flujograma de Operaciones	45
6.2.1.2. Flujograma de importación	46
Figura. No. 9 Flujograma de Importación	46
6.2.1.3 Mapa de Procesos	47
Figura No. 10. Mapa de Procesos de la empresa.....	47
6.2.1.4. Cadena de Valor de Norton Kaplan.....	47
Figura No. 11. Cadena de Valor de Norton Kaplan.....	47
6.2.1.5 Cadena de Valor	48
Figura No. 12. Cadena de Valor.....	48
6.2.1.6 Representación Gráfica del Paquete de Servicios de Seguridad ..	48
.....	49
Figura No. 13 Instalaciones para la realización del paquete de servicios	49

6.3. Estructura Organizacional.....	49
7.EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1 Proyecciones	50
7.1.1. Proyección de ingresos	50
Tabla No. 20 Proyección de ingresos para los 5 años del plan de negocio	51
7.1.2. Proyección de gastos	51
Tabla No. 21 Proyección de gastos para los 5 años del plan de negocio .	51
7.1.4 Proyección de Costos	51
Tabla No. 22 Proyección de costos de bienes vendidos del plan	52
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	52
Tabla No.23 Inversión Inicial	52
7.2.1 Inversión inicial de capital	52
7.2.1.1. Capital de trabajo	52
7.2.1.2. Estructura de Capital.....	53
7.3. Proyecciones.....	53
7.3.1 Estado de Resultados	53
Tabla No.25 Estado de Resultados Anual.....	53
7.3.2. Estado de Situación financiera.....	54
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	55
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	55
Tabla No. 26 Flujo de efectivo del proyecto	56
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	56
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	56
Tabla No. 27 Flujo de efectivo del Inversionista.....	56
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	56
7.4.3 Criterios de Valoración	57
Tabla No. 28 Criterios de Inversión.....	57

7. 5 Índices financieros.....	57
8. Conclusiones Generales	58
Referencias	60
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El presente plan de negocio se centra en el emprendimiento de una empresa de seguridad especializada en los procesos de manejo de carga en el aeropuerto *Internacional Mariscal Sucre* de la ciudad de Quito. El papel de la seguridad en este tipo de procedimientos para el transporte de cualquier tipo de mercadería cumple un rol importante, ya que este concepto se encuentra en su máxima expresión y abarca un conjunto de elementos. La seguridad logística pasa a ser un aliado para el control y seguimiento del estado de la mercancía. Así mismo, los protocolos de seguridad que se requieren influyen en la eficiencia de la recepción, paletización, almacenado y embarque de la carga. (Orejuela, 2014)

Según la Corporación Quiport S.A.; administradora del aeropuerto de Quito el monto de carga paletizada de exportación para el año 2016 fue de 12'057.674,15 USD, lo que representa un mercado significativo. Como consecuencia, esto ha contribuido a que se realicen avances en el desarrollo del área de la logística del aeropuerto, permitiendo que este tipo de empresas que ofertan estos servicios de paletización y seguridad de carga puedan crecer. (Quiport, 2017)

Es importante mencionar, que la gestión de flujos de mercancía abarca un conjunto de actividades complejas donde intervienen muchos factores; como es la seguridad que se requiere para realizar controles minuciosos y especializados en detección de cualquier existencia ilícita. Además, los agentes de seguridad involucrados en este tipo de procesos necesitan de una alta capacitación en tres pilares fundamentales como en *métodos de seguridad, detección de mercancía ilícita y conocimientos de comercio exterior*; estos pilares complementan a todo el proceso de manejo de carga, ya que son indispensables.

Por otro lado, según el departamento de seguridad de la *Aviación Civil* las empresas de seguridad existentes no cuentan con equipos sofisticados para la inspección de la carga, lo cual no garantiza eficacia en los procedimientos de seguridad. Es así, que la importación de equipos tecnológicos como detectores

duales para la identificación de explosivos y droga, sería una propuesta necesaria y diferenciadora para el mercado de operadores logísticos.

Finalmente, según la investigación cualitativa realizada, la percepción de servicios de seguridad en este tipo de procesos de manejo de carga por parte de exportadores y empresas paletizadoras; no es satisfactoria. Se piensa que las empresas existentes son poco eficientes y no tienen un personal capacitado y adecuado para ejercer ese tipo de actividades. Esta apreciación puede establecer una oportunidad de negocio, donde si una empresa especializada en servicios de seguridad entra al mercado con bases sólidas en sus recursos podría marcar nuevos estándares de calidad en este tipo de servicios.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad del plan de negocio de un emprendimiento de empresa de seguridad especializada en los procesos de manejo de carga en el aeropuerto de Quito bajo la importación de detectores explosivos de Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Lograr la realización pertinente del proceso logístico de importación de detectores de explosivos y drogas desde Estados Unidos
- Analizar los posibles factores del entorno externo que influyen en la industria de servicios de seguridad por medio del análisis PESTEL.
- Identificar el nivel de competencia dentro de la industria de servicios de seguridad en el país por medio del modelo de PORTER
- Implementar eficientes herramientas financieras y organizacionales para optimizar los recursos de la empresa
- Determinar las necesidades insatisfechas del segmento de mercado de operadores logísticos en el aeropuerto de Quito
- Alcanzar las ganancias proyectados en el plan financiero para el año 2022

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis se basará en los entornos externos de Ecuador y Estados Unidos puesto que, por la importación de los detectores duales es necesario el análisis

adecuado de Estados Unidos; por ser el principal país que alberga una serie de proveedores de este tipo de equipos de seguridad (Leiva, 2017)

2.1.1 Entorno externo Político- legal

A continuación, se detallan las autoridades de control, organismos internacionales y ministerios, encargados de regular este sector específico de servicios para carga en el Ecuador.

Tabla 1. Políticas legales en Ecuador

Ministerio del Interior	Aviación Civil del Ecuador
<ul style="list-style-type: none"> Malla curricular para guardias de seguridad <p>Instruir al personal de vigilancia y seguridad privada del país, a través de capacitación para protección; con criterios de calidad, seguridad, salud (Interior I. y., 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> Instructivo de renovación permiso de operación de compañías de vigilancia <p>Para la práctica de sus actividades, deberán obtener el permiso de operación anual que será otorgado por el Ministerio del Interior</p> <p>Requisitos para el permiso de operación por primera vez a las compañías de vigilancia y seguridad privada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil (PNSAC) <p>Todo Estado tiene como objetivo primordial la seguridad de los pasajeros, las tripulaciones, el personal en tierra y el público en general</p> <ul style="list-style-type: none"> -Protección de la aviación civil, instalaciones y servicios. - Formar y mantener personal capacitado -Formulación de una legislación adecuada (DGAC, 2016) <ul style="list-style-type: none"> Certificado de Aprobación/ Apéndice 5 <p>Procedimiento para calificación, operación y control de calidad en seguridad de la aviación civil de las empresas en seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamento para prevención de actos ilícitos en contra de la seguridad nacional e internacional Regulaciones Técnicas RDAC RDAC 107 Seguridad Aeroportuaria RDAC 1544 Seguridad de Aviación para operadores de aeronaves

<p>Cumplimiento de requisitos detallados en el instructivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para inscripción de Guardias de Seguridad Privada • Reglamento de Centros de Formación y capacitación del personal de vigilancia y seguridad privada <p>Instauración de procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías; confiere el número 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República</p>	<p>RDAC 175 Transporte sin riesgo de mercancías peligrosas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de seguridad de Aeropuerto <p>Detalle de los requisitos de instrucción en materia de seguridad y los correspondientes criterios de certificación.</p>
<p>Transportation security Administration (TSA)</p>	<p>Legislación Internacional (Español, 2014)</p>
<p>Agencia del Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos que administra sistemas de seguridad en los aeropuertos, en los metros y en los ferrocarriles norteamericanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas y controles de Seguridad para acceder a operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Jurídico <p>Convenio de marcación de Explosivos Plásticos con fines de detección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Técnico • Anexo 17/ Marco Normativo para todos los estados signatarios de la OACI. • Manual de Seguridad OACI, DOC. 8973 • Legislación Internacional <p>-Convenio de Chicago, Tokio, Haya y Montreal</p>

Pasos para el cumplimiento del proceso logístico de importación en Ecuador (PROECUADOR, 2017)

1. Conseguir el Registro Único de Contribuyente (RUC) expedido por el Servicio de Rentas Internas (SRI)
2. Registrarse frente al SENA E como importador, para poder acceder a los servicios del Sistema interactivo de Comercio Exterior (SICE)
3. En el sistema SICE, registrar la firma autorizada para la Declaración Andina del Valor.
4. Realizados los pasos anteriores, ya se encuentra la habilitación para ser importador. Como paso siguiente, es determinar el tipo de producto a importar y la identificación de los requisitos que requieren legalmente.

Salarios de Guardias de Seguridad en Ecuador

Por otro lado, es importante mencionar que el salario básico de un guardia de seguridad es de 379 USD en el país. Sin embargo, por el tipo de horario que se maneja en el aeropuerto se generan varias horas extras. Es entonces, que según la base legal Art. 55, a través de un contrato donde el guardia y el empleador estén de acuerdo se fija un monto justo; en este caso se decidió que el salario fijo será de 800 USD por el tema de horas extras. (Trabajo, 2017)

Tabla 2. Políticas legales en Estados Unidos

De igual manera se detallan a continuación los organismos, autoridades, escuelas de aviación internacionales; que regulan este tipo de servicios de seguridad en Estados Unidos.

Legislación Internacional (IATA, 2017)	Transportation security Administration (TSA)
<ul style="list-style-type: none"> • Programa Jurídico Convenio de marcación de Explosivos Plásticos con fines de detección <ul style="list-style-type: none"> • Programa Técnico 	Agencia del Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos que gestiona sistemas de seguridad en los aeropuertos, en los metros y en los ferrocarriles norteamericanos

<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 17/ Marco Normativo para todos los estados signatarios de la OACI. • Manual de Seguridad OACI, DOC. 8973 • Legislación Internacional <p>-Convenio de Chicago, Tokio, Haya y Montreal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas y controles de Seguridad para acceder a operaciones • Procedimientos especiales de seguridad dentro de procesos de embarque para carga (Administration, 2017)
Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos	
<p>Preparar, prevenir y responder a emergencias nacionales, en especial el terrorismo. Las empresas de seguridad necesitan desarrollar planes, manuales y programas de seguridad para poder operar (Security, 2000)</p>	

Acuerdos comerciales entre Ecuador y Estados Unidos

Según el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, se encuentra vigente la suscripción de ley para extensión de preferencias del **Sistema Generalizado de Preferencias - SGP** hasta el 31 de diciembre del 2017, donde se concede beneficios de arancel cero o la reducción de los mismos, para las exportaciones del país. Sin embargo, si se considera alguna preferencia arancelaria para las importaciones actualmente no existe ningún tipo de acuerdo comercial. (Exterior, 2017).

2.1.2 Entorno externo económico

Ecuador

El análisis del entorno económico aplica el siguiente período de tiempo 2008 – 2017. A inicios del gobierno de Correa surgió una bonanza petrolera, lo que permitió la realización de muchas obras públicas. (Hidrocarburos, 2014). Sin embargo, años después el exceso de gasto público deterioró la economía. Asimismo, la balanza comercial ya sea no petrolífera como la producción petrolífera se agravó. También, factores externos fuera del control del gobierno

perjudicaron el presupuesto del estado como el terremoto que afectó relevantes provincias de la costa, trayendo costos altos para la reconstrucción de estos sectores estropeados. Por otro lado, es pertinente mencionar principales indicadores económicos para el análisis del panorama económico de negocios.

(Mundial, Plataforma del Banco Mundial , 2017)

Tabla No 3. Principales Indicadores Económicos

Indicadores Económicos	2017	2016
PIB (Mil millones)	97,802	100,177
PIB Servicios (Miles)	1,124178	1,172585
PIB - Tasa de crecimiento anual	3.3 %	2.2%
PIB - Por habitante	5,210	5,367

Tomado de: Banco Mundial

Así también, se detallan los ingresos por operación que manejan las empresas vinculadas a la seguridad en aeropuertos del Ecuador

Tabla No 4. Empresas de Seguridad para procesos de manejo de carga en aeropuertos

Empresas	Ingresos 2016
Active Security Company	\$ 3.099.952,30
Longport	\$ 2.735.822,00
Airportsec	\$ 771.209,43
Talahasy	\$ 841.859,00

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Por otro lado, los operadores logísticos en este caso paletizadoras, quiénes son los clientes potenciales para una empresa de seguridad especializada en manejo de carga que se encuentran operando en el aeropuerto de Quito, recibieron por el año 2016 cerca de 12'057.674,15 USD de ingresos por carga paletizada para exportar. Corporación Quiport S.A. es la encargada de administrar al aeropuerto internacional de Quito. A continuación, según estadísticas de Quiport S.A. se detallan los porcentajes de cada tipo de carga de exportación que salió al

extranjero por medio del aeropuerto en el año 2016: *Carga Seca 53,85%, Carga Perecible 37,59%, Courier 6.76%, AVI 1,78% y F retros 0.03%*

Finalmente, según la plataforma del programa Ecuapass se identificó la siguiente tarifa arancelaria para esta operación: Ad-Valorem 5%, FODINFA 0.05% e IVA del 12%. (SENAE, 2017). Así también, según la Corporación Quiport S.A. se cobra la tarifa de 10% a las utilidades de todas empresas que se desempeñan en el aeropuerto. (Quiport, 2017).

Tabla No. 5 Cálculo de la base imponible arancelaria para la importacion

Costos Arancelarios por importación				
% Arancelario	Tipo de Arancel	Cantidad	Precio del detector	TOTAL
5%	Ad-Valorem	6	\$ 210,000.00	\$ 10,500.00
0.05%	Fodinfra		\$ 225,900.00	\$ 112.95
12%	Iva		\$ 210,000.00	\$ 25,200.00
FLETE INTERNACIONAL				
Flete Aéreo	\$ 550.00	6		\$ 3,300.00
Gastos de origen	\$ 120.00			\$ 720.00
GASTO EN DESTINO				
Gastos Locales	\$ 145.00	6		\$ 870.00
Documentación	\$ 100.00			\$ 600.00
Collect FEE 6%	\$ 40.20			\$ 241.20
SEGURO DE LA MERCANCÍA				
1%	Seguro de cada detector	\$ 2,100.00	6	\$ 12,600.00
TOTAL, DE COSTOS ARANCELARIOS POR IMPORTACIÓN				\$ 54,144.15

Tomado de: Ecuapass

Es importante mencionar que, según la plataforma Trademap para el año 2016 Estados Unidos exportó al mundo 2.226.391 USD y al Ecuador 2.924 USD, instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para ensayo de viscosidad, porosidad y los demás; donde se encuentran este tipo de detectores duales para explosivos y drogas, de acuerdo con su partida arancelaria **9027.80.90.10**. Mientras que, el Ecuador para el año 2016 importó desde Estados Unidos 3.522 USD y desde todo el mundo 9.406 USD. En **Anexo 1**, se encuentra la evidencia. (Trademap, Plataforma Trade Map, 2016)

Además, según la información propuesta por el departamento de Seguridad de la Aviación Civil del Ecuador, en Colombia un país geográficamente cerca al Ecuador ya existe la importación de este tipo de equipos. (Leiva, 2017)

ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos representa la mayor fuerza capitalista a nivel mundial. Sin embargo, no siempre ha vivido en una economía de crecimientos y bonanzas. Luego de crisis financieras, comerciales y económicas como la famosa crisis de la gran depresión; este país ha buscado implementar programas que permitan estimular el presupuesto del estado. Posteriormente, se exponen indicadores económicos. (Mundial, Plataforma del Banco Mundial , 2017)

Tabla No 6. Principales Indicadores Económicos

Indicadores Económicos	2017	2016
PIB (Millones)	18,569	18,037
PIB Servicios (Millones)	13,092	13,016
PIB - Tasa de crecimiento anual	2.2 %	2%
PIB - Por habitante	52,195	51,722

Tomado de: Banco Mundial

Estados Unidos al ser uno de los mayores países que reciben grandes cantidades de personas provenientes de otros países, se convierte en un blanco de terrorismo y tráfico de drogas; es por eso que se detallan en el **ANEXO 2** las principales empresas de seguridad especializadas en Estados Unidos.

2.1.3. Entorno externo social

Para el análisis del entorno social se realizó el *Análisis Hofstede* tanto para Ecuador como para Estados Unidos; la cual es una herramienta para el estudio de la sociedad. Estas tablas se encuentran en el *ANEXO 3* del propuesto plan de Negocio. (Hofstede, 2017) , (Insights, 2017)

2.1.4 Entorno externo tecnológico

ECUADOR

El análisis de este sector de seguridad especializada en el aeropuerto detalla que los operadores logísticos y las propias empresas de seguridad importan sus equipos tecnológicos a través de intermediarios. Según la superintendencia de compañías, en pichincha existen alrededor de 4 empresas con el CIU G4659 venta al por mayor de equipos tecnológicos y eléctricos, las cuales podrían cumplir con el papel de vendedores intermediarios de este tipo de equipos tecnológicos y repuestos que se requieran. Sin embargo, en el aeropuerto existen 3 principales proveedores extranjeros que siempre han abastecido a los aeropuertos del Ecuador como Rapiscan Systems (Electrocom), Smith Detection y L3 Security & Detection Systems; las cuales están certificadas por la TSA y la Aviación civil. (USA, 2018). (SYSTEMS, 2017) (Detection, 2018)

ESTADOS UNIDOS

Según el Banco mundial, el indicador de industrialización, valor agregado (% crecimiento anual) para EEUU en el año 2015 fue de 1,472. Así mismo, el sector industrial representa una potencia para su PIB, puesto que esta industria aporta cerca del 20.3%. Por otro lado, en EEUU existe una amplia y diversa producción de productos tecnológicos de alta sofisticación para seguridad. Para el caso de la industria de servicios de seguridad se pueden adquirir rentables equipos de rayos X y detectores de trazas de explosivos y drogas. Sin embargo, no todos los proveedores estadounidenses están certificados, puesto que la máxima autoridad que rige a aeropuertos a nivel internacional "T.S.A." expone anualmente un listado de equipos con sus respectivas marcas, las cuales cumplen con todos los requisitos establecidos, en este listado ciertos proveedores tienen representación legal en Ecuador. *ANEXO 5*

2.2 Análisis de la industria (Porter)

CIIU DE LA INDUSTRIA:

CIIU Principal Actividad: **N8010.03** Servicios de guardias de seguridad

CIIU Actividad Nivel 2: **N80** Actividades de seguridad e investigación

Partiendo del análisis de la industria de empresas de seguridad en el país, existe una amplia diversidad de empresas que proporcionan vigilancia, guardias de seguridad, control de monitoreos y otra serie de servicios. Sin embargo, el plan de negocio está enfocado al emprendimiento de una empresa de seguridad especializada para manejo de carga en el transporte aéreo; para cual el resto de empresas no cumplirían los requisitos y capacitaciones de este tipo de empresas. El crecimiento de la industria tomando en cuenta a todas las empresas de seguridad radicadas en el país es de **-28,83 %**; lo cual es realmente una desventaja para este tipo de negocios. Sin embargo, analizado el crecimiento de esta industria específicamente para empresas de seguridad especializadas alojadas en el aeropuerto de Quito es de **6,13%**; lo cual pasaría a ser una ventaja para este mercado meta específico.

Tabla No. 7 Análisis de cada fuerza Porter

Fuerza Porter	Análisis
<p>Poder de negociación con los proveedores</p> <p>Intensidad Media</p>	<p>Amenaza: En el Ecuador no existen empresas que produzcan este tipo de equipos tecnológicos, por ende, para la adquisición de este tipo de equipos se realiza por medio de importación a través de intermediarios ecuatorianos. Según la Superintendencia de compañías, empresas con el CIIU G4659 Venta al por mayor de equipos tecnológicos y eléctricos, representan alrededor de 4 empresas que podrían proveer este tipo de tecnología. Adicionalmente, en el aeropuerto existen 3 principales proveedores que si tienen todo el tipo de equipos necesarios:</p> <p>Rapiscan Systems, L3 Security y Haiman Smith</p>

	<p>Oportunidad: Resultado de la investigación cualitativa, las entrevistas a expertos de la industria reflejaron que los proveedores son lo bastante flexibles y no se consideraría que ellos tienen alto poder de negociación sobre las empresas, por el alto costo de ciertos equipos las negociaciones toman un rumbo amigable. Por otro lado, en EEUU existe una extensa serie de empresas que producen este tipo de maquinaria.</p>
<p>Poder de negociación de los clientes</p> <p>Intensidad</p> <p>Media</p>	<p>Oportunidad: Pese a que este tipo de industria presenta una gran cantidad de empresas oferentes respecto a servicios de seguridad, son pocas las que se encuentran altamente capacitadas y dotadas tecnológicamente, para ofrecer en el transporte aéreo una seguridad especializada, en el listado de empresas de seguridad de la Aviación Civil en el aeropuerto de Quito encontramos 4 empresas. Los clientes tienen pocas opciones de empresas especializadas en seguridad de manejo de carga en el transporte aéreo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes directos se encuentran a operadores logísticos en este caso paletizadoras como: Novacargo S.A., Servipallet S.A., Pertraly S.A. y Aronem Air Cargo S.A. <p>Amenaza: No todos operadores logísticos tercerizan los servicios de seguridad. Según las entrevistas al Dr. Zurita de la empresa Pertraly S.A. y al Sr. Erazo tienen su propio departamento de seguridad.</p>
<p>Amenaza de nuevos entrantes</p>	<p>Amenaza: Las principales empresas de seguridad de acuerdo al ranking diseñado por la revista EKOS (Guía de negocios); la cual categoriza las mejores empresas del Ecuador, expone a las siguientes empresas de seguridad. (EKOS, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad Nacional y Profesional Senapro Cía. Ltda. - Servicios de Seguridad Armiled Cía. Ltda. - Seguridad Privada Bedoya Sepribe Cía. Ltda.

<p>Intensidad Alta</p>	<p>Estas empresas podrían ser principales candidatos a ser nuevos competidores en este mercado ya que por la cantidad de utilidades que generan podrían establecerse.</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p> <p>Intensidad Media</p>	<p>Amenaza: Uno de los servicios sustitutos a una seguridad especializada en manejo de carga, es que el proporciona al Dirección Nacional de Antinarcóticos por medio de del Centro Regional de Adiestramiento Canino CRAQ, puesto que proporciona un asesoramiento y asistencia técnica a empresas de seguridad y manejo de carga para exportación.</p> <p>Oportunidad: Sin embargo, el tipo de servicios que proporcionan no son lo suficientemente eficientes o personalizados para el tipo de carga que maneja el aeropuerto, por lo que esta amenaza podría transformarse en una ventaja.</p>
<p>Rivalidad entre empresas</p> <p>Intensidad Media</p>	<p>Oportunidad: Según el especialista en seguridad de la Aviación Civil <i>Aníbal Paredes</i>, existen en el Ecuador 4 empresas de seguridad especialistas en proceso de manejo de carga para transporte aéreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad privada Active Security Company A.S.C. Cía. Ltda. -Talahasy Seguridad Cía. Ltda. -Security Airport Services Airportsec Cía. Ltda. - Longport Ecuador Cía. Ltda. <p>Según la Superintendencia de Compañías estas empresas obtuvieron de ingresos \$7.018.720,63 para el 2015 y para el 2016 \$ 7.448.842,73.</p> <p>Amenaza: Sin embargo, este sector industrial de servicios de seguridad en el aeropuerto tiene pocos actores, los cuales controlan el mercado. Participación de mercado de competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad privada Active Security Company A.S.C. Cía. Ltda. (42%)

	<p>-Talahasy Seguridad Cía. Ltda. (11%)</p> <p>-Security Airport Services Airportsec Cía. Ltda. (10%)</p> <p>- Longport Ecuador Cía. Ltda. (37%)</p> <p>Amenaza: Según la Curva de Experiencia realizada a estas 4 empresas de seguridad especializadas, el promedio de experiencia es de 14 años. La empresa Seguridad privada Active Security Company A.S.C. Cía. Ltda., se la considera como líder en el mercado y tiene 16 años de experiencia.</p> <p>(Compañías, 2016)</p>
--	---

2.3 Análisis del entorno externo. Matriz EFE

Tabla. No 8 Matriz EFE

Matriz EFE (Factores Externos)				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Total
1	Políticas legales promueven la competitividad de las empresas	0.07	3	0.21
2	El volumen de ingresos por exportaciones en el aeropuerto es alto	0.15	4	0.6
3	Clientes (Paletizadoras) manejan grandes volúmenes de carga	0.10	4	0.4
4	Pocas empresas de seguridad especializadas en el mercado	0.10	3	0.3
5	Ineficiencia de policía nacional de antinarcóticos	0.05	3	0.15
		0.47		1.66
Amenazas		Ponderación	Calificación	Total
1	Alta barrera de entrada por políticas legales	0.08	1	0.08

2	Inspecciones constantes a empresas de seguridad	0.04	2	0.08
3	Empresas de seguridad posicionadas en el mercado cerca de 14 años promedio	0.06	2	0.12
4	Alto monto de inversión inicial para impartir operaciones	0.1	1	0.1
5	Altos costos por detectores de explosivos y drogas	0.1	1	0.1
6	Pago de tarifas tributarias y aeroportuarias	0.15	1	0.15
		0.53		0.63
Total, de Puntuación		1		2.29

La matriz EFE arroja como puntuación **2.29**, la misma que es inferior al promedio de 2,5. Sin embargo, si la **(O.1)** promueve la competitividad de la empresa por medio del cumplimiento de políticas legales, se podría contrarrestar a la **(A.6)** de tarifas aeroportuarias y tributarias, puesto que la empresa podría cobrar costos significativos por la entrega de servicios competitivos frente al resto. Además, si la **(O.5)** sobre la ineficiencia de la Policía de Antinarcóticos, se le aplicaría la importación de los detectores duales. Los costos por los equipos se recuperarían con los ingresos significativos por los servicios de inspección. Finalmente, la **(O.4)** sobre la existencia de pocas empresas de seguridad en el mercado podría debilitar a la amenaza **(A.3)** que habla de la curva de experiencia de estas empresas, puesto que pese a los años de experiencia que tienen, los servicios de seguridad ofrecidos han sido poco eficientes e innovadores; por lo que si una empresa entraría al mercado con nuevas propuestas puede competir sin inconvenientes

2.4 Conclusiones:

2.4.1 Análisis PEST

-En el factor político, encontramos algunas autoridades, las cuales regulan a las empresas por medio de normas técnicas, programas, legislaciones, etc. Esto puede ser tanto una desventaja por dar a lugar muchas barreras de entrada a

las empresas en el aeropuerto; como una ventaja, ya que las empresas alcanzan otro nivel de competitividad.

-Mientras, en el factor económico, el país se encuentra en una crisis económica resultada de muchos factores como la caída en la inversión y consumo, costos de recuperación del terremoto y balanza comerciales con saldos negativos. Sin embargo, el crecimiento de la industria de seguridad considerando a las empresas de seguridad especializadas en el aeropuerto ha presentado un crecimiento de 6,13%; expresando una ventaja para este mercado.

-Por otro lado, en el factor social, por medio del Análisis Hosftede tanto para Ecuador como para Estados Unidos, se demuestra que la sociedad ecuatoriana es una de las más importantes sociedades colectivistas, pueden mostrar bastante solidaridad hacia otros miembros, pero existe una amplia desigualdad de ingresos en sus clases sociales.

-Así también, en el factor tecnológico, encontramos una desventaja por la poca industrialización de la matriz productiva del Ecuador, lo cual influye negativamente en la obtención de equipos tecnológicos, obligando a la importación de los mismos

2.4.2 Análisis PORTER

Poder de negociación con los proveedores. Baja Intensidad. Pese a que en el país no existe la producción de este tipo de equipos, los proveedores son lo suficientemente flexibles con las empresas por los altos costos que se manejan por este tipo de tecnología.

Poder de negociación de los clientes. Media Intensidad. No todos los clientes tercerizan sus servicios de seguridad, pero son conscientes que la seguridad que dan no es la indicada; por lo que están prestos a contratar empresas con alto profesionalismo en el caso de que existan y se manejen diferente a las existentes.

Amenaza de nuevos entrantes. Alta Intensidad Existen varias empresas de seguridad en el país, las cuales presentan altas utilidades; si estas empresas

desean ingresar a este segmento tienen el suficiente capital para operar y adquirir los equipos que se requieren.

Amenaza de productos sustitutos. Media Intensidad El tipo de servicios que proporciona la policía de antinarcóticos no es eficiente para el tipo de operación que se realiza, por lo que una seguridad especializada es necesaria.

Rivalidad entre empresas. Media Intensidad La amplia experiencia que tienen los 4 rivales es una desventaja, pero pese a estar posicionadas no ofrecen servicios de calidad ni eficiencia en los procesos

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercado permite la recolección de información y el respectivo análisis de la misma. Es importante mencionar que el Focus Group de este plan de negocio no se realizó por el motivo de que en el aeropuerto hay turnos rotativos durante las veinticuatro horas; y es complicado reunir a agentes de seguridad y al personal paletizador en un tiempo específico. Sin embargo, para complementar la no realización de focus group se realizaron cuatro entrevistas más, dos a expertos y dos a clientes.

Dentro de la Investigación Cualitativa se utilizó dos técnicas de investigación, la entrevista y la técnica de observación. Mientras que para la investigación cuantitativa se utilizó como técnica la encuesta.

3.1 Investigación Cualitativa (Entrevista a Expertos)

La entrevista es una técnica para recopilar información o datos a través de una conversación con un informante; en este caso con expertos de la industria y clientes de la misma. (Bush, 2006)

Tabla. No 9 Descripción de Entrevistas a Expertos

Entrevistado	Aspectos importantes mencionados
Vicente Mazón Gerente General	-La empresa "KDT" es una empresa que proporciona servicios de seguridad al diamante de avión y al embarque de la carga en pista -Mencionó que en este tipo de empresas se presenta un alto índice de rotación del

<p>K.D.T.</p> 	<p>personal, lo cual pasa a ser un inconveniente al momento de su capacitación y los costos que se asume por la dotación de uniformes personalizados.- El Sr. Mazón afirmó que la situación actual del país no favorece al mercado por el malestar de aerolíneas internacionales con las políticas establecidas por parte del gobierno- Todos los precios de los servicios de seguridad se fijan en base a información básica de competidores.</p>
<p><i>Santiago Vázquez</i> Gerente General Airportsec Cía. Ltda.</p> 	<p>-Empresa especializada en servicios de seguridad para el control de carga, sus costos son más altos en comparación a otras empresas de guardias de seguridad. -La Inflación es un punto relevante, puesto que los precios de los servicios crecen constantemente cada año -El gerente expresó que los costos por un agente de seguridad deberían ser más altos, puesto que los costos de operación que se generan por dar los servicios especializados son altos. Debería haber reformas por parte del gobierno. -Los servicios se ofrecen a través un paquete de actividades de seguridad, donde el cliente selecciona los servicios que necesita-La fijación de los precios es en base a los competidores-El servicio de inspección (escáner) es el más caro porque el cliente no sabe el tiempo exacto que necesita para la inspección de la carga.- Finalmente, el gerente mencionó que un nuevo competidor debería proyectarse a otros aeropuertos.</p>
<p><i>Julio Abad</i> Gerente Regional</p>	<p>-Esta empresa se dedica a los servicios de seguridad para aerolíneas de pasajeros como de carga. -En los últimos años ha generado mayores utilidades frente al resto de empresas de seguridad. (Líder) - El mercado aeroportuario presenta algunas barreras de entrada como los costos de arriendo, movilización y alimentación.- Mencionó que este</p>

<p>Active Security Company A.S.C. Cía. Ltda.</p> 	<p>tipo de empresas necesitan una considerable inversión inicial, pero la misma puede ser superada por medio de inversión extranjera como es el caso de esta empresa - Un punto importante para la operación de este tipo de empresas, es que este tipo de negocio necesita de cantidades numerosas de agentes de seguridad para poder obtener realmente rentabilidad.</p> <p>- La experiencia en el mercado ha permitido que puedan otorgar servicios de seguridad personalizados a cada cliente, manteniéndose cerca de 20 años liderando el mercado en el aeropuerto - La oferta de servicios de seguridad es personalizada.</p>
<p><i>Aníbal Paredes</i> Especialista- AVSEC DGAC</p> 	<p>-Este cargo tiene como responsabilidad la inspección de todas empresas que operan en el aeropuerto, entre las cuales se encuentran las empresas de seguridad; y la capacitación por medio de cursos de mercancías ilícitas, seguridad aeroportuaria y recurrentes de seguridad a los agentes de seguridad dictados por la OACI para establecer estándares internacionales de capacitación. -Mencionó inconvenientes que presentan las empresas de seguridad al momento de operar, uno de ellos es la falta de involucramiento por parte de los dueños de las empresas en la operación de los servicios de seguridad, puesto que no son capacitados. Otro de ellos, es que no existe una apropiada selección del personal para los puestos de agentes de seguridad -También menciono que el término de seguridad no es conocido en su totalidad, puesto que la mayoría de personas piensan que únicamente se trata de la custodia de la carga, pero la seguridad va más allá, puesto que abarca toda la aviación</p>

<p><i>Edwin Chica</i></p> <p>Técnico en electrónica de los equipos de seguridad</p> <p>DGAC</p> 	<p>-El Sr. Chica expuso que para que una empresa de seguridad ingrese en sus operaciones equipos tecnológicos, es necesario que estos dispositivos cumplan con una serie de requisitos expuestos por la <i>Transportation security Administration T.S.A.</i> y la <i>Aviación Civil</i>. - Para el tema de la importación a realizarse en este plan de negocio sugirió 3 detectores duales, los cuales cumplen con los requisitos, pero según el análisis técnico de los mismos provisto por el Sr. Chica el detector seleccionado es: Smith Detection – INOSCAN 500. El mismo que cumple con tiempos más eficientes en su operación y menores costos frente al resto.</p>
<p><i>Juan Carlos Leiva</i></p> <p>Inspector AVSEC</p> <p>DGAC</p> 	<p>-El Sr. Leiva cumple con el mismo rol del Sr. Paredes. Sin embargo, el desempeña la actividad de inspección a las empresas en persona en plena operación. -Supo exponer que todos los requerimientos pedidos por la Aviación Civil son de vital importancia; puesto que se fomentan constantes mejoras en las empresas por la serie de inspecciones que se les realiza -Explicó la serie de capacitaciones que recibe un agente de seguridad, como la formación de agentes de seguridad (126 horas), formación inicial mercancías peligrosas (40 horas) y cada 24 meses se deben realizar cursos recurrentes de los cursos mencionados</p>

Tomado de: Entrevistas realizadas a expertos de la Industria

3.2 Investigación Cualitativa (Entrevistas a Clientes)

3.2.1. Tabla de Entrevista No.10. Cliente Novacargo S.A.

Entrevistado:	Cargo:	Empresa:
Juan Velasco	Gerente de Operaciones	Novacargo S.A. 

-Esta empresa ofrece servicios de paletizado en el aeropuerto. La empresa demanda el 100% la seguridad en sus instalaciones para operar de manera responsable. Mencionó que la seguridad cumple un rol indispensable en este tipo de procesos, puesto que garantiza a través de un monitoreo constante la exportación responsable de la mercancía. Además, el involucramiento de agentes de seguridad en los procedimientos evita por medio de inspecciones la existencia de mercancía ilícita, sustancias extrañas o cualquier objeto de prohibida exportación. Sin embargo, otro punto crucial que fue mencionado, fue que los agentes de seguridad que trabajan en el edificio no presentan un alto grado de compromiso en sus tareas, lo cual impide que las revisiones de la carga sean eficientes. Así mismo, por el bajo nivel académico que tienen, no se puede impulsar el profesionalismo de este tipo de empresas

3.2.2. Tabla de Entrevista No.11. Cliente Servipallet S.A.

Entrevistado:	Cargo:	Empresa:
Javier Tuquerez	Jefe Administrativo	Servipallet S.A. 
<p>- La empresa Servipallet S.A. se dedica al paletizado de todo tipo de carga para exportación, la cual en su mayoría comprende flores. Mencionó la importancia de la seguridad en los procesos de carga y expuso los inconvenientes que presenta el personal a la hora de ofrecer los servicios. La amplia experiencia que tiene por haber trabajado con algunos operadores logísticos; le permite exponer que no hay calidad ni satisfacción del cliente por los servicios de seguridad adquiridos. Finalmente, piensa que las empresas de seguridad existentes deben buscar nuevos servicios, disponer de equipos más actualizados y un personal con un alto grado de compromiso y profesionalismo para seguir compitiendo.</p>		

3.2.3. Tabla de Entrevista No.12. Cliente Pertraly S.A.

Entrevistado:	Cargo:	Empresa:
Patricio Zurita	Gerente General	Pertraly S.A. 
<p>La empresa Pertraly a través del Gerente General propuso un escenario totalmente diferente respecto a la seguridad. Con la experiencia en el mercado, la empresa ha constatado que la seguridad en los procesos de manejo de carga en el aeropuerto tiene muchas debilidades. Las empresas de seguridad no son eficientes ni innovadoras; por lo que la empresa decidió implementar un departamento de seguridad propio. El gerente mencionó que si llegará a existir alguna empresa realmente especializada en manejo y almacenaje de carga podría considerar la idea de contratar servicios de seguridad por parte de terceros. Por otro lado, el Dr. Patricio dijo que la empresa al ser un operador logístico de paletizado no puede especializarse en seguridad totalmente, por lo que como resultado han tenido bastantes inconvenientes con el tema de inspección de carga.</p>		

3.2.4. Tabla de Entrevista No.13. Cliente Aronem Air Cargo S.A.

Entrevistado:	Cargo:	Empresa:
Jorge Erazo	Jefe de Operaciones	Aronem Air Cargo S.A. 
<p>El jefe de Operaciones de Aronem Air Cargo S.A. mencionó el mismo escenario que la empresa Pertraly, puesto que también cuenta con su propio departamento seguridad alrededor de 20 años por la falta de profesionalismo de las empresas de seguridad existentes. Además, menciono que la función de la policía nacional de Antinarcóticos es poco eficiente y eso ha traído varios inconvenientes a la operación en la empresa. También, mencionó que la seguridad ha permitido que puedan evitar accidentes e incidentes; y que a futuro podrían tercerizar el servicio siempre y cuando llegará a existir alguna empresa de seguridad totalmente eficiente. Finalmente, expuso que la policía</p>		

de antinarcóuticos necesita más recursos ya sea en equipos o personal, puesto que su trabajo no ha sido eficaz

Tomado de: Entrevistas realizadas a clientes de la Industria

3.3 Investigación Cualitativa – Técnica de Observación

En el *ANEXO 6*, se detalla por medio de una tabla de fotografías la investigación exploratoria, donde se registraron los comportamientos de los clientes en este caso las empresas paletizadoras respecto a los servicios de seguridad que disponen en sus instalaciones (Bush, 2006)

3.4. Investigación Cuantitativa

Este método de investigación de encuestas, permite la recopilación de datos por medio de preguntas estructuradas y respuestas. (Bush, 2006). Se realizaron 50 encuestas a exportadores y agencias de carga, puesto que ellos generan este tipo de servicios operativos en el aeropuerto, dentro de los exportadores se tomó en cuenta a florícolas, bananeras, fincas de ranas, etc. Por otro lado, es importante mencionar que las preguntas de la encuesta se enfocan a la experiencia que han tenido en el año 2017. A continuación, se presentan los principales resultados de las encuestas:

- El 76% de los encuestados no están satisfechos con los servicios adquiridos
- El 100% de los encuestados respondieron que la seguridad es importante para este tipo de procesos de manejo de carga
- Finalmente, se preguntó si un agente de seguridad entre sus atribuciones puede abrir una caja, paquete o cualquier tipo de bulto al encontrar algún objeto o sustancia extraña, sin la presencia de policía de antinarcóuticos; el 90% respondió que No.

3.5 Regresión Lineal

Para la realización de las entrevistas, encuestas y la técnica de observación se tomó en cuenta 2 principales variables que se requieren para analizar y construir una apropiada investigación de mercado e identificar el comportamiento del cliente. Las variables fueron la satisfacción del cliente y la frecuencia de inconvenientes para el embarque de la carga. (Velasco, 2017)

En cada método de investigación se incluyó el análisis de estas variables por medio preguntas a expertos claves de la industria, exportadores y agencias de carga. En todos los métodos coincidieron los resultados respecto a estas variables; los clientes no están satisfechos por la alta frecuencia de inconvenientes en el manejo de carga.

La regresión lineal, arrojó como resultado respecto al coeficiente de correlación lineal un valor lejano a 1 de 0,0003; puesto que las variables seleccionadas son indirectamente proporcionales. La Satisfacción del cliente es baja mientras que la frecuencia de inconvenientes es alta.

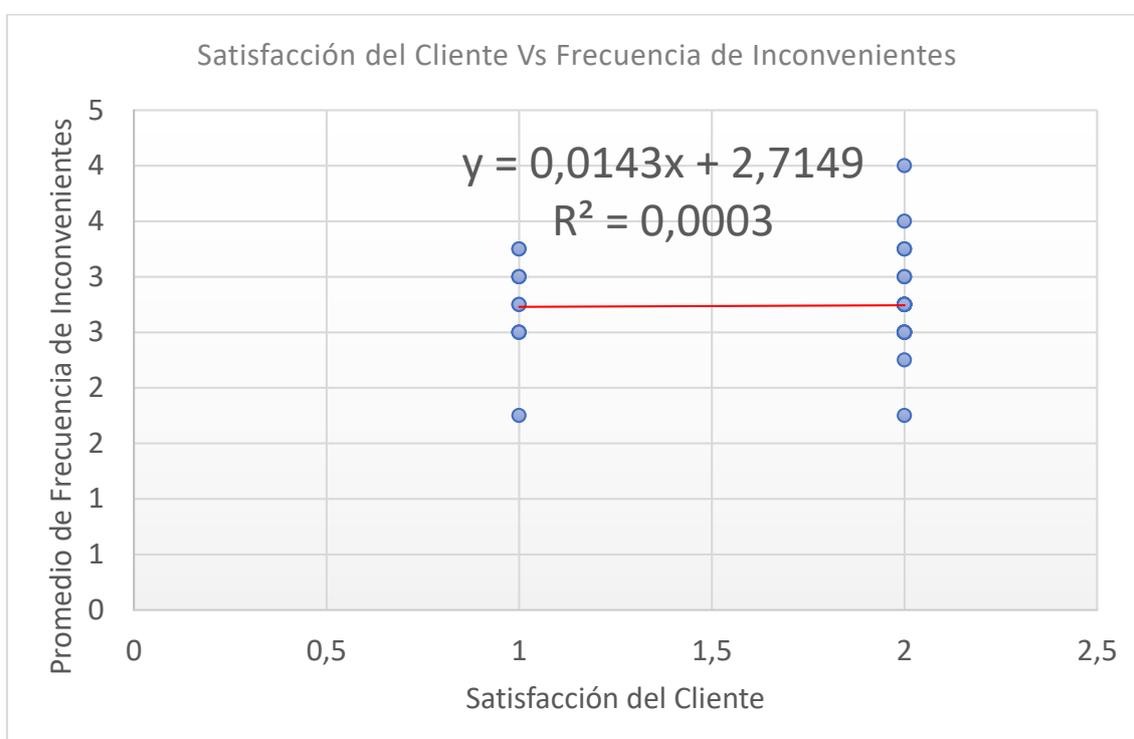


Figura No. 1 Regresión Lineal

La Satisfacción de los encuestados fue representada con la ponderación de 1, mientras que con 2 los clientes no satisfechos. Por medio de la regresión lineal, la frecuencia de inconvenientes presenta una alta concentración en la ponderación 2 por la insatisfacción de los clientes.

3.6 Correlación

Para esta herramienta, el enfoque de las variables fue diferente con el objetivo de obtener un valor cercano al 100% para el coeficiente de correlación. Las

variables fueron la insatisfacción del cliente y la frecuencia de inconvenientes; las cuales son directamente proporcionales.

Según los resultados de las encuestas por medio de la herramienta de correlación, el resultado fue que el 76% de los encuestados no están satisfechos con los servicios adquiridos; de estos por medio de la pregunta de la frecuencia de inconvenientes se obtuvo que el 98% y 92% de los encuestados han tenido a lo largo del año, más de 5 inconvenientes en *daños de la carga* y demoras en la *recepción de la misma* respectivamente durante el año 2017. En la pregunta de frecuencia de inconvenientes se determinó un porcentaje para el factor crítico con las respuestas 3 y 4, las cuales exponen la incidencia más alta de inconvenientes; arrojando un alto valor para el coeficiente de correlación. En el *ANEXO 8* se encuentra la correlación realizada.

3.5. Conclusiones del Análisis del Mercado

Los resultados de las entrevistas y encuestas coincidieron en muchos puntos, uno de ellos fue la respuesta sobre la satisfacción de los clientes por los servicios de seguridad adquiridos, la cual es baja. También, los testimonios de los clientes entrevistados concuerdan con las sugerencias que los encuestados dieron sobre la capacitación que tienen los agentes de seguridad, la cual es inapropiada. Además, los expertos de la industria entrevistados expusieron que las empresas de seguridad requieren de equipos tecnológicos para la inspección de la carga; lo cual coincide con las sugerencias que los encuestados dieron para las empresas de seguridad. Se consideraron las mismas variables para las 2 técnicas de investigación.

- *Entrevistas*: Expertos en la industria mencionaron que existen muchos obstáculos, empezando desde los costos de instalaciones, costos de movilización y costos altos por alimentación. Por otro lado, entrevistados de la DGAC mencionaron que este tipo de empresas son constantemente inspeccionadas. Desde otro punto de vista, los cuatro clientes no están satisfechos con los servicios de seguridad que proporcionan las empresas y también consideran que la policía de antinarcóticos es ineficiente.

-*Encuestas*: Mencionaron que se debería cambiar la malla curricular de los agentes de seguridad. Finalmente, se preguntó si un agente entre sus atribuciones puede abrir cualquier tipo de bulto al sospechar de la existencia de algún objeto o sustancia extraña, sin la presencia de policía de antinarcóticos; el 90% respondió que No; esta respuesta podría respaldar la importación de detectores de droga

-*Técnica de Observación (investigación exploratoria)*: La recopilación de información arrojó como resultado que las empresas paletizadoras tercerizan los servicios de seguridad. Novacargo S.A. y Servipallet. S.A. presentan instalaciones más amplias y tercerizan todos los servicios; mientras que Pertraly S.A. y Aronem Air Cargo S.A. no tercerizan todos los servicios, sus garitas están a cargo de empleados propios. Por otro lado, también se evidencio que ciertas áreas de seguridad no están realmente aptas para la operación

4. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

La ocasión para comenzar con una idea empresarial parte desde la identificación de un mercado insatisfecho, donde las empresas participantes no son lo suficientemente eficientes e innovadoras para cubrir con las expectativas de los consumidores. (Economía, 2016)

Actualmente, existen varias irregularidades en los servicios de seguridad que se desarrollan a lo largo del proceso de manejo de carga, si se llegarán a superar se podría establecer una serie de ventajas diferenciadoras. Estas irregularidades se pueden evitar si el personal se especializa en conocimientos de comercio exterior, manejo de carga y en la identificación de objetos o sustancias ilícitas en la carga. Además, si la selección de agentes o guardias de seguridad se la realiza con mayor profesionalismo y asertividad. Así también, si se piensa en la implementación de equipos tecnológicos que den valor agregado a los servicios. Como resultado, si todos estos puntos se cumplirían se complementarían a los procedimientos existentes, elevando su eficiencia e innovación; por lo que, si un nuevo competidor entra a este segmento de mercado cumpliendo con estos puntos podría posicionarse considerablemente frente a otros competidores ya que propone una potente diferenciación en la oferta de servicios.

A través del análisis del entorno externo se evidencia que el aspecto político expone un conjunto amplio de políticas legales a cumplir por parte de empresas de seguridad; este punto puede tomarse como una desventaja a corto plazo. Sin embargo, este tipo de requerimientos legales contribuyen a incrementar el nivel de competitividad incluso a nivel internacional. Así también, el Aspecto Económico, arroja como resultado de investigación, una cifra significativa de volumen de exportación que fluye en el aeropuerto, ya que las empresas paletizadoras manejan cerca de 12'057.674,15 USD ingresos por carga paletizada según la superintendencia de compañías, es así que este mercado de comercio exterior representa una importante oportunidad para empresas que busquen especializarse en procesos de manejo de carga. Según la Corporación Quiport S.A. la carga exportada puede ser de cualquier tipo como carga perecible, seca, avi incluso féretros; permitiendo así establecer un mercado lo bastante amplio para cualquier tipo de exportador. El Aspecto Tecnológico, dio como resultado que en el país no hay producción de este tipo de equipos detectores de drogas y explosivos. Sin embargo, existen cerca de 4 de empresas intermediarias las cuales puedan apoyar el proceso de importación de este tipo de equipos y ofrecen un buen tipo de negociación, muy agradable.

Además, el análisis de la Industria por medio del modelo PORTER, expone que el crecimiento de la industria específicamente para empresas de seguridad especializadas alojadas en el aeropuerto de Quito, fue de 6,13% de crecimiento; lo cual es una ventaja. Analizando las cinco fuerzas de Porter se obtuvo como resultado:

Poder de negociación con los proveedores (Intensidad Baja). Los proveedores entienden el tipo de negociación que se maneja, puesto que se ofertan equipos de alto costo; por lo que procuran enfocarse en satisfacer al cliente en todo requerimiento pese a que no existe la producción de ese tipo de tecnología en el país.

Poder de negociación con los clientes (Intensidad Media). Las empresas paletizadoras son conscientes que la oferta de empresas de seguridad no es lo suficientemente eficiente e innovadora; por lo que algunas de ellas han

implementado sus propios departamentos de seguridad. Sin embargo, están conscientes de que si existiera una propuesta de servicios de seguridad especializada, la tomarían sin duda.

Amenaza de nuevos entrantes (Intensidad Alta). En el país existe una serie de empresas de seguridad, las cuales tienen ingresos considerables, pero están enfocadas a guardianías y vigilancia. Sin embargo, si se enfocarán al mercado del aeropuerto tendrían los suficientes recursos para empezar la operación

Amenaza de productos sustitutos (Intensidad Media). Pese a que existe la Dirección Nacional de Antinarcóticos y el Centro Regional de Adiestramiento Canino para las inspecciones; estos entes no son lo suficientemente eficientes en sus controles. Si una empresa de seguridad puede disponer de equipos altamente sofisticados para las inspecciones de droga y explosivos, realmente podría marcar una oportunidad de entrada en el mercado.

Rivalidad entre empresas (Intensidad Media) Existen tan solo 4 empresas de seguridad especializadas en el aeropuerto, pero su curva de experiencia es de 14 años, lo cual les permite que se hayan posicionado en el mercado. Sin embargo, pese a tener muchos años en el mercado no han podido cubrir con las expectativas de los clientes.

Por otro lado, una vez realizado el análisis del cliente, la idea del plan de negocio sobre el emprendimiento de una empresa de seguridad especializada en procesos de manejo de carga en el aeropuerto puede estar sustentada y podría tener oportunidad en el mercado. Por medio de las entrevistas a clientes se pudo conocer que los 4 clientes existentes para este tipo de mercado, realmente no están contentos o satisfechos con los servicios de seguridad que han obtenido e incluso en algunos casos simplemente optaron por crear pequeños departamentos de seguridad en sus empresas. Es alarmante analizar el punto de vista de las empresas paletizadoras, puesto que tienen una pésima referencia de las empresas de vigilancia existentes. Incluso, en la elaboración de las encuestas se realizó una pregunta sobre la frecuencia de inconvenientes para embarcar la carga; puesto que realmente existe una gran incidencia de inconvenientes y deficiencias en el procesamiento de la carga.

Como resultado se permitió diagnosticar necesidades insatisfechas, las cuales pueden ser cubiertas por medio de una propuesta proveniente de una nueva empresa, la cual se encuentre realmente especializada en este tipo de procesos de manejo de carga y cuente con las suficientes herramientas para proveer los servicios de seguridad, la misma podría marcar la diferencia en el mercado rompiendo estereotipos de operación antiguos y poco eficientes.

Hoy en día, las empresas paletizadoras se enfrentan a grandes inconvenientes a lo largo del proceso de manipulación de la carga, puesto que puede haber daños y pérdidas de la mercancía; también demoras en la recepción de la carga e incluso puede haber alguna confusión en el embarque de las mismas. Esto pasa a ser un factor crucial para los ecuatorianos o extranjeros exportadores puesto que estos inconvenientes impactan negativamente en la demanda por parte de exportadores y agencias de carga, quienes utilizan el transporte aéreo como medio en su operación de comercio exterior.

Expuesta la apreciación anterior, las empresas paletizadoras están dispuestas a tercerizar sus servicios de seguridad ya sea en su totalidad o en algunos servicios; con el propósito de garantizar un procesamiento de carga responsable, seguro y eficiente; fuera de problemas legales que perjudiquen a sus empleados o clientes.

Esta apreciación está respaldada por las 4 entrevistas a clientes de este segmento de mercado. Las entrevistas a las empresas Novacargo S.A. y Servipallet S.A, por medio del jefe de operaciones y administrativo respectivamente; arrojaron puntos de vista muy similares respecto a la importancia de la seguridad. También explicaron que todos los servicios se tercerizan sin importar los costos que se generan por su contratación, puesto que mantener el estado óptimo de la carga durante su recepción hasta el embarque al avión es mucho más importante. Es necesario mencionar que estas dos empresas se encuentran fusionadas en las instalaciones del edificio, abarcando el 55.16% de los muelles de recepción de carga.

Por otro lado, las dos entrevistas restantes a Pertraly S.A. y Aronem Air Cargo S.A., por medio de su gerente general y jefe de operaciones respectivamente,

arrojaron como resultado que las 2 empresas tienen su propio departamento de seguridad. Sin embargo, han tenido varios problemas en los últimos años porque no tienen experiencia en este campo. Los entrevistados expresaron que son especializados en paletización más no en seguridad; y si optaron por crear su propio departamento fue por la poca y no eficiente oferta de servicios de seguridad por las empresas. Afirmaron, que si entrara una empresa especializada y totalmente responsable no dudarían en contratar sus servicios al 100%.

Estas apreciaciones permiten identificar una clara oportunidad de mercado, acompañada de barreras, pero imposible

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia General

Considerando los inconvenientes que existen en los servicios de seguridad provistos por las empresas en el edificio de carga del aeropuerto, se podría pensar en la idea de superar los mismos por medio de una estrategia de diferenciación, la cual consiste en ofrecer al mercado meta cualidades diferentes a las que ya tienen las empresas competidoras, permitiendo establecer una idea de negocio única, significativa y totalmente eficiente. En este caso sería ofrecer una propuesta de servicios con alta eficiencia en tiempos y calidad en el trabajo realizado por el personal; acompañada de una constante innovación en sus equipos tecnológicos de seguridad. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Según Philip Kotler existen varios tipos de estrategias de diferenciación, para este plan de negocio la distinción se dará por medio de una diferenciación del servicio, puesto que las actividades de inspección de carga se realizarán con detectores duales para la identificación de drogas y explosivos dando mayor eficiencia en tiempos y mano de obra al proceso. Este tipo de herramientas no tienen las empresas de seguridad existentes según los clientes entrevistados. Así mismo, se dará una diferenciación personal, puesto que la empresa tendrá capacitación especializada para sus agentes y guardias en seguridad, documentación aduanera, conocimientos básicos en comercio exterior y en la utilización de equipos sofisticados de inspección. (Chávez, 2005)

5.1.1 Mercado Objetivo

El segmento propuesto se basa indirectamente en el grupo de exportadores que comercializan sus productos por vía aérea por medio del aeropuerto de Quito. Es así que los clientes indirectos que generan este tipo de servicios de paletizado y de seguridad; son cualquier tipo de exportador, agencias de carga e incluso aerolíneas cargueras. Sin embargo, nuestro segmento directo de mercado se enfoca a operadores logísticos paletizadoras, los cuales se encuentran en el edificio de carga del aeropuerto de la ciudad de Quito, los mismos que tercerizan en totalidad o parcialmente los servicios de seguridad, los clientes son:

Tabla No. 14 Ingresos y Participación de mercado de los clientes

Empresa	Ingresos	% Participación
Novacargo S.A.	\$4.546.219,76	37,70%
Aronem Air Cargo S.A.	\$2.423.099,26	20,10%
Pertraly	\$2.983.221,07	24,74%
Servipallet S.A.	\$2.105.134,06	17,46%

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Es importante mencionar que, de los 4 clientes, 2 están fusionados en las instalaciones del edificio por lo que participación finalmente queda así:

Novacargo S.A. y Servipallet S.A. 55,16%, Pertraly S.A. 24,74% y Aronem Air Cargo S.A. 20,10%

Este tipo de operadores son los encargados del proceso de manejo de la carga para su respectivo embarque al avión por medio de varias etapas. Por otro lado, el plan de negocio se basa en ofrecer servicios de seguridad especializados al manejo de carga; por ende, el segmento está totalmente enfocado a este tipo de operadores logísticos

5.1.2. Estrategia de Internacionalización

En el presente plan de negocio, se realizará una importación bajo el régimen de *importación para el consumo*, la misma que representa a la estrategia, puesto que el negocio está posicionado en el país al igual que las operaciones y no

existe otra actividad que fomente la internacionalización de las operaciones más que la importación.

5.1.3 Propuesta de Valor

Entender las ineficiencias que existen a lo largo del proceso de manejo de carga, permite identificar problemas que al ser superados pueden establecer una serie de ventajas diferenciadoras, las cuales puedan cumplir con las altas expectativas de exportadores y agencias de carga a través de operadores logísticos y empresas de seguridad calificadas. Es importante mencionar que dentro del proceso de carga existen etapas que requieren actividades especializadas y personalizadas; las cuales estén en constante innovación, para lo cual se desarrolló el modelo Canvas que se encuentra detallado a continuación, el cual representa una herramienta conceptual que analiza la relación entre las variables o elementos que permiten a una empresa generar valor en su propuesta y a la vez incrementar sus utilidades; con el propósito de llegar a un segmento de clientes meta. (OSTERWALDER, 2010)

Tabla No. 15. Modelo Canvas de la empresa

Alianzas	Procesos	Propuesta de Valor	Relacionamiento	Segmentos de Clientes
-Grupos estratégicos con otras empresas de seguridad aeroportuarias - Alianza estratégica con SENA E por tema de capacitaciones de comercio exterior - Alianza estratégica con Aviación Civil por tema de capacitaciones de	-Investigación y desarrollo de nuevas actividades innovadoras y eficientes en cada etapa del proceso de manejo de carga -Gestión de proyectos de seguridad	-Establecer <i>procedimientos de seguridad realmente eficientes</i> ya sea en tiempos como en mano de obra es un punto de valor. Además, el concepto de <i>agentes de seguridad que se ofrece es totalmente distinto al de un guardia de seguridad</i> ; se busca que los agentes tengan capacitaciones en seguridad, comercio exterior y manejo de carga.	-La relación es directa con el cliente, puesto que los servicios de seguridad se entregan directamente al cliente manteniendo una relación estrictamente personal - Existe también una relación por medio del portal-web; como representación de la empresa	-Operadores logísticos en este caso paletizadoras en el aeropuerto internacional de Quito, las cuales son: Novacargo S.A. Servipallet S.A. Pertraly S.A. Aronem Air cargo S.A. -Dentro de este segmento para las empresas Pertraly S.A. y Aronem Air
	Recursos		Canales de distribución	

manejo de carga y seguridad -Alianza Estratégica con proveedores extranjeros	-Conocimientos en comercio exterior y documentación -Conocimientos en procesos de manejo de carga - Equipos tecnológicos especializados en detección -Plataformas virtuales experimentales de seguridad	Finalmente, <i>la implementación de equipos especializados para las inspecciones</i> como detectores duales realmente dará eficiencia al proceso de revisión de la carga	-El canal de distribución es directo, puesto que los servicios de seguridad se generan en las instalaciones de la bodega del cliente en este caso paletizadoras	cargo S.A. se aplicará una personalización de servicios de seguridad según lo que requiere cada una.
Costos		Ingresos		
-Costos en preparación y capacitación de agentes de seguridad -Costos en adquisiciones de equipos tecnológicos en este caso detectores duales y equipos de computación - Costos en constantes evaluaciones al personal y a procedimientos de seguridad.		-Ingresos por capital propio de la empresa para financiamiento de la gestión de proyectos establecidos. -Ingresos por ventas en la prestación de servicios de seguridad a operadores logísticos.		

5.1.4. Posicionamiento

Para definir el posicionamiento de la empresa, se utilizará la estrategia de *más por menos*, la cual consiste en otorgar un mayor valor a un menor precio. Según los autores Kotler y Armstrong, el posicionamiento es el camino para introducir el producto o servicio al mercado, puesto que se pretende que el producto se encuentre claramente ubicado, también presente una serie de ventajas diferenciadoras y capte totalmente la atención del cliente.

La empresa buscará ofrecer un mayor valor en su propuesta por medio de innovadores y eficientes procedimientos de seguridad, puesto que realizar actividades que ya la empresa paletizadora (cliente) realiza, no sería lo apropiado. La adquisición de tecnología para los servicios a través de detectores de explosivos y drogas permitirá que las inspecciones sean más eficientes y se pueda ahorrar tiempo y recursos de personal. De igual manera, el precio será menor al de la competencia por los puntos antes mencionados y porque la empresa está intentando posicionarse en el mercado

Es importante mencionar que el segmento de clientes seleccionado de empresas paletizadoras, manejan utilidades representativas por el tipo de operación que desempeñan y por el monto de carga de exportación que manejan en el aeropuerto; es decir, es un segmento con altos ingresos.

Ofrecer esta propuesta de servicios a través de esta estrategia, da lugar al pensamiento que la empresa ofrecerá la mejor calidad y eficiencia en sus servicios frente a otros competidores. Es por eso que la selección del personal será con alto profesionalismo, los agentes y guardias tendrán capacitaciones especializadas y serán evaluados constantemente.

Los procedimientos de seguridad no entorpecerán el manejo de la carga, tampoco los agentes o guardias realizarán las mismas actividades que realiza el cliente.

5.2. Mix de Marketing

5.2.1. Producto (Servicio)

El servicio propuesto en este plan de negocio, ofrece una seguridad especializada en manejo de carga, la misma que será llevada a cabo por agentes de seguridad. Para partir con la descripción de los servicios se plantean 3 puntos de diferenciación.

Tabla No. 16 Diferenciadores del servicio

Capacitaciones especializadas para agentes de seguridad en manejo de carga, seguridad y comercio exterior	Adquisición de equipos tecnológicos para inspección, en este caso detectores de explosivos y drogas.	Implementación de nuevas actividades de seguridad y mejoras en las actividades existentes, para las etapas del proceso
---	--	--

Para el primer punto las capacitaciones que tendrán los agentes de seguridad serán en base a una malla curricular con mayor valor en comparación de la que tiene un guardia, puesto que el concepto de un agente es totalmente diferente. Las capacitaciones serán en seguridad propiamente, conocimientos para

gestionar el procedimiento de manejo de carga, donde se conozca el trato que requiere cada tipo de carga; y capacitaciones en conocimientos de comercio exterior que imparte el SENA, documentación para carga de exportación y preparación para procedimientos de identificación de artefactos ilícitos

En el segundo punto, el servicio de inspección que requiere la carga será realizado con equipos tecnológicos de detección de explosivos y drogas; con el objetivo de dar mayor profesionalismo y eficiencia a los servicios ofertados



Figura No. 2 INOSCAN 500 Detector dual

Finalmente, los servicios de seguridad impartidos en este tipo de procesos merecen de alta eficiencia e innovación, por lo que se presentan nuevas actividades como la elaboración de informes sobre el estado de la carga, implementación de programa de notificaciones constantes al cliente sobre el estado de la carga y la realización de informes estadísticos de peso y balance de la mercancía. Estas actividades tienen el objetivo de otorgar un mayor control y monitoreo de la carga por parte de los agentes de seguridad.

A continuación, se detalla el paquete de servicios, el cual consta de 5 actividades principales con sus respectivas tareas. Este paquete es el mismo para todos los clientes, es decir, es estandarizado. Sin embargo, los clientes tendrán la opción de escoger las actividades del paquete que requieran.

Tabla No. 17 Descripción de actividades y tareas del paquete de servicios

1	Actividad Principal de Seguridad
TAREAS	Inspección de personas (ingreso y salida)
	Escaneado de pertenencias
	Reportes de ingreso y salida de personas
	Vigilancia 24 horas en puerta de acceso
	Notificaciones a monitoreo por correo

	Supervisión de timbradas del personal paletizador
	Inspección del personal paletizador

2	Actividad Principal de Seguridad
TAREAS	Vigilancia por 4 horas por vuelo
	Reporte del estado de la Aeronave
	Notificación a monitoreo por correos
	Supervisión del personal paletizador

3	Actividad Principal de Seguridad
TAREAS	Control por cámaras de la bodega (Área Operacional)
	Control por cámaras del parqueadero (Camiones)
	Recepción de informes de cada actividad de seguridad
	Notificaciones a cliente por correo
	Reporte de inconvenientes del personal de seguridad
	Supervisión del personal de seguridad
	Control de ingreso y salida del personal de seguridad
	Control de monitoreo del personal paletizador

4	Actividad Principal de Seguridad
TAREAS	Conteo de cada bulto
	Inspección de cada bulto con escáner
	Inspección de cada bulto con detector dual
	Apoyo al personal paletizador
	Reporte del estado de la carga

5	Actividad Principal de Seguridad
TAREAS	Planificación con Jefe de Operaciones para entrega de turnos
	Inspección de turnos asignados a camiones
	Control de horarios de entrega de carga
	Revisión de documentación de Vehículos
	Revisión de documentación del personal que entrega la carga
	Reporte de ingreso y salida de camiones
	Inspección de sellos de seguridad en camiones



Figuras No. 3 y 4 Servicios de seguridad impartidos

Tomado de: Plataforma Google

Por otro lado, para la interpretación de los atributos de los servicios de seguridad se analizará desde el punto de vista psicológico, el cual expresa la percepción del cliente desde el punto de vista de la calidad y la marca. (Castillo, 2011)

Calidad: Los servicios ofertados serán realizados por agentes de seguridad profesionalmente capacitados en varios campos, complementando a todas las etapas del proceso de manejo de carga. Así mismo, los servicios dispondrán de suficientes equipos tecnológicos altamente sofisticados para las inspecciones.

Branding: Se implantará a través de una sola marca, la cual represente el conjunto de servicios o actividades de seguridad. La marca busca generar confianza y credibilidad en operadores logísticos, quienes operan específicamente en el aeropuerto de Quito y se encuentran en un constante manejo de carga aeroportuaria.

Nombre: “Seguridad en carga aeroportuaria S.C.A.” – Sociedad Anónima.

Slogan: “¡Tu carga se embarca segura con nosotros, te lo garantizamos!”



Figura 5. Logotipo

5.2.2. Precio

5.2.2.1 Estrategia de Precio

Para la fijación de precios se considera la estrategia de precios *para una cartera de productos o servicios* por medio del paquete de servicios que será utilizado, puesto que se establece la combinación de varias actividades con sus respectivas tareas, las cuales se requieren en cada etapa del proceso de manejo de carga. El paquete de servicios de seguridad presenta 5 actividades claves, las cuales están estandarizadas y son las mismas para los 4 clientes. Es importante mencionar, que los clientes podrán seleccionar las actividades que necesiten, con el objetivo de adaptarse a sus expectativas. A continuación, se detallan los precios por agente o guardia para las 3 actividades de garita, control de camiones y monitoreo que abarcan en un turno de 10 horas. Mientras que los precios para las actividades de inspección de carga (8 horas) y custodia del avión (4 horas) son por un vuelo y se facturarán en base al número de vuelos que tiene cada empresa.

Tabla No.18 Paquete de Servicios de seguridad para proceso de manejo de carga

Actividades	Costos por Agente	Costos por Guardia
Garita (10 horas)	1300\$	1000\$
Control de Camiones (10 horas)	800\$	500\$
Monitoreo e Informes (10 horas)	1000\$	800\$

Actividades	Costos por un vuelo	Costos por un de vuelo
Inspección de la carga (8 horas)	1000 \$	900\$
Custodia del Avión (4 horas)	80 \$	70\$

Tomado de: Entrevista a Gerente de la empresa Airportsec S.A.

Los precios presentados se obtuvieron de la entrevista al Gerente de la empresa Airportsec S.A., es la empresa más pequeña dentro de la industria de empresas de seguridad especializadas. Es así, que se la toma como referencia en este plan de negocio.

5.2.2.2 Estrategia de Entrada

La estrategia de penetración en el mercado nacional se basará en mejoras de *los servicios de seguridad existentes*. Así también, se buscará agregar nuevos servicios que complementen a los existentes; con el objetivo de captar a los clientes insatisfechos que buscan nuevas ofertas llenas de eficiencia e innovación. (Joseph, 2018)

5.2.2.3 Estrategia de Ajuste de Precios

En este caso, se aplica como estrategia de ajuste la fijación de precios segmentada, puesto que cada cliente contratará el paquete de servicios en base a sus necesidades y al número del personal que requiere en sus operaciones. El precio de los paquetes varía para cada cliente. (KOTLER, Fundamentos de Marketing, 2012)

5.2.3. Plaza

El presente plan de negocio expone un tipo de modelo de servicios, el cual se entrega directamente al cliente. En este caso la empresa de seguridad entregará los servicios en las instalaciones del cliente en este caso el operador logístico paletizador; por lo que el canal de distribución elegido será el canal directo. Este canal de distribución directo no presenta ningún nivel de intermediario, por lo que el productor en este caso la empresa de servicios de seguridad desempeñaría una serie de funciones de mercadotecnia. (Thompson, 2007)

La mercadotecnia presenta la responsabilidad a la empresa de definir los clientes meta, las necesidades que tienen el mercado para ser satisfechas y deseos de manera competitiva y rentable. (Philip, 2006)

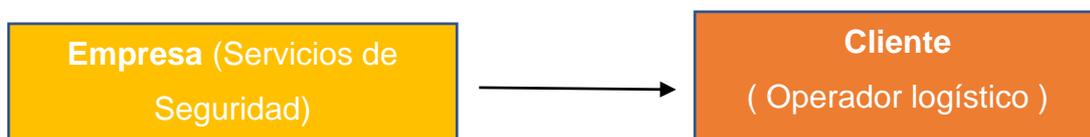


Figura No.6 Canal de distribución directo

Es importante mencionar que en las instalaciones se requiere que la seguridad se imparta ya sea por dentro o por fuera del edificio, ya que así se puede cubrir cada etapa del proceso de manejo y almacenamiento de seguridad.



Figura No.7 Edificio de carga del aeropuerto de Quito

Tomado de: Instalaciones del aeropuerto de Quito

5.2.4. Promoción

Analizado el segmento de clientes meta para este plan de negocio, se evidencia que son apenas 4 clientes dentro del mercado; para lo cual se decidió establecer la estrategia Push, la misma que consiste en la búsqueda de promoción por parte de la empresa de sus servicios a través de mensajes comerciales que empujen las ventas, sin que los clientes lo pidan. (Barragán, 2015)

Al tener pocos clientes, vale la pena una constante publicidad de los servicios. Además, se busca plantear reuniones personalizadas con cada cliente en este caso las empresas paletizadoras; donde el gerente de la empresa explique los paquetes promocionales de servicios. Adicionalmente, en este tipo de reuniones la empresa utilizará a estrategia de souvenirs, la cual permite que se gané

presencia frente al cliente y exista un recordatorio de la marca a través de objetos útiles de la vida cotidiana. Se destinaría un presupuesto mensual de 200\$ (CRUZ, 2017)

Por otro lado, la empresa decidió crear una página web, la cual publicite los servicios de seguridad que serán impartidos para el proceso de manejo de carga en el aeropuerto de Quito por el precio de 100\$ y posteriormente con una mensualidad de 11\$.

Etapa de introducción

“Seguridad en carga aeroportuaria S.C.A.” al ser una marca que se encuentra posicionándose en el mercado, buscará captar la atención de los 4 clientes al máximo por medio reuniones personalizadas por parte del Gerente con cada paletizadora, se utilizará la estrategia de souvenirs. La empresa se ahorrará costos respecto a los canales de distribución, puesto que no requiere de intermediarios. Además, es importante mencionar que se buscará vender el primer paquete de servicios al cliente con menor participación en el mercado Aronem Air Cargo, con el objetivo de ganar experiencia y posicionarse en los primeros años

Etapa de crecimiento

En esta etapa, la empresa venderá 2 paquetes adicionales a empresas con mayor participación; para lo cual contratará personal adicional. En el año 2 se venderá el paquete 2 a Pertraly, por lo que se contratará 2 agentes y 3 guardias adicionales. Mientras que para el año 3 se venderá el paquete 3 a las empresas Novarcargo S.A. y Servipallet S.A., las cuales están fusionadas y representan el 55% de participación; por lo que se contratan 7 agentes y 3 guardias adicionales. Esta acción de contratar personal adicional será con el propósito de incrementar la eficiencia y entregar servicios de calidad; para mantener a nuestros clientes claves.

Etapa de Madurez

Vendidos los 3 paquete de servicios en los primeros 3 años, la empresa buscará aumentar su eficiencia en esta etapa para ganar mayor confianza de sus clientes por medio de una segunda inversión para adquirir 6 detectores duales

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

“Garantizar el estado óptimo de la carga en el aeropuerto de Quito, concediendo alta especialización con equipos tecnológicos en los procedimientos de control y seguimiento de la mercancía; para imponer nuevos parámetros de calidad y profesionalismo en seguridad logística, satisfaciendo las necesidades y exigencias del operador logístico; al mejor precio alcanzando una mayor rentabilidad y crecimiento responsable” *Seguridad en carga aeroportuaria S.C.A.*

6.1.2. Visión

“Cambiar los estándares de calidad del mercado de servicios aeroportuarios de seguridad para manejo de carga en Quito, llegando a ser el socio estratégico óptimo para operadores logísticos en el año 2021”

6.1.3. Objetivos de la Organización

La empresa a través de sus objetivos estratégicos podrá cumplir sus metas establecidas a mediano y largo plazo; los mismo que cumplen con las características Smart de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con marco de tiempo

Tabla No.19 Objetivos de la empresa

Objetivo General	
Lograr el sostenimiento de la empresa para el año 3 de plan de negocio basándose un crecimiento a la par con la industria de empresa de seguridad especializadas para manejo de carga para alcanzar una rentabilidad razonable.	
Mediano Plazo	Corto Plazo
<u>Perspectiva de Cliente</u>	<u>Perspectiva de Cliente</u>

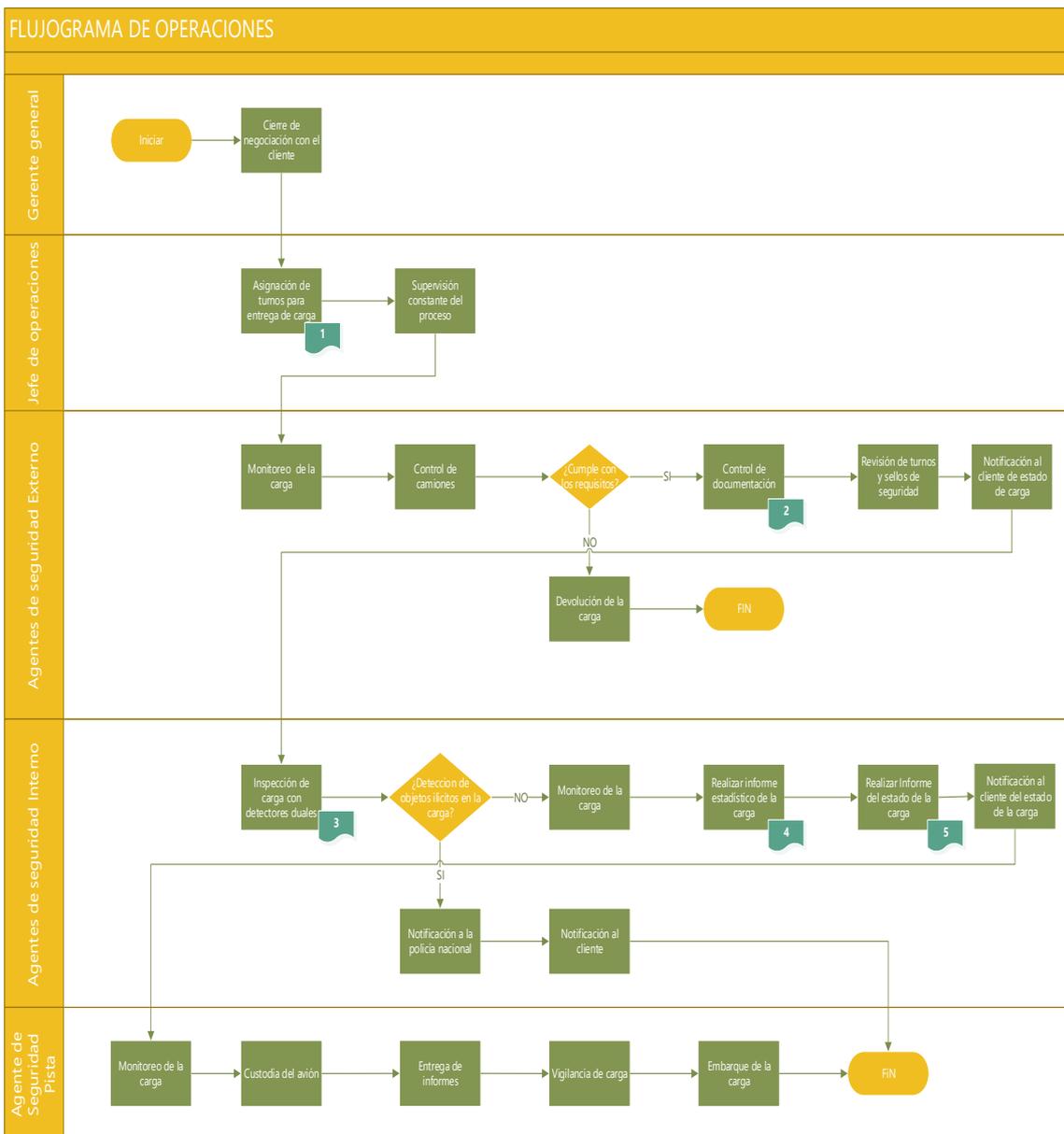
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar paquetes mensuales de souvenirs para los 4 clientes meta durante los años 2018 y 2019, con el fin de ganar confianza con los clientes. - Ofrecer una amplia variedad de tareas para cada actividad principal del paquete con el fin de diversificar el paquete de servicios en un 2% para el año 2019 -Garantizar la entrega del paquete de servicios al 100% en las instalaciones del cliente con el fin de cumplir las expectativas del cliente para el año 2019 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar promociones de descuento para los 4 clientes clave para el año 2021 con el objetivo de premiar su fidelización. -Ofrecer una amplia variedad de tareas para cada actividad principal del paquete con el fin de diversificar el paquete de servicios en un 10% para el año 2022 - Lograr la entrega de paquetes de servicios con el mayor nivel de calidad al 100% en las instalaciones del cliente para el año 2022
<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Reducir en un 2% los costos operacionales de los paquetes mediante una baja de rotación del personal hasta el año 2020 -Incrementar los ingresos en un 80% en relación al año anterior por medio de la venta del segundo paquete adicional para el año 2019 	<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquirir instalaciones propias aledañas al aeropuerto para reducir los gastos de arrendamiento de oficina para el año 2022 - Incrementar la venta de paquetes de servicios a las 4 empresas paletizadoras del edificio de carga del aeropuerto para el año 2020 con el fin de aumentar los ingresos en un 90%
<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva Interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar los tiempos en el proceso de inspección y recepción de la carga en un 15% anual con el propósito de entregar mayor eficiencia. -Incrementar el nivel de especialización en la inspección de carga en un 20% por medio de la implementación de 5 	<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva Interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementar 5 agentes o guardias de seguridad adicionales para el año 2019 por la venta del segundo paquete; con el fin de aumentar la eficiencia de los servicios - Aumentar 10 agentes o guardias de seguridad adicionales para el año 2020 por la venta del tercer paquete;

detectores de droga y explosivos para el año 2020	con el fin de ofrecer mayor eficiencia de los servicios
<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva de Formación y Crecimiento</u></p> <p>-Aumentar el nivel de capacitación del personal en un 50% para el año 2020 por medio de capacitación en seguridad y manipulación de carga por la DGAC.</p> <p>-Incrementar el grado de conocimientos del personal en comercio exterior en un 50% por medio de capacitaciones por el SENA.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Perspectiva de Formación y Crecimiento</u></p> <p>-Incrementar el nivel de especialización del personal para la inspección de la carga en un 80% para el año 2022 por medio de capacitaciones para el uso detectores duales.</p> <p>- Mejorar la calidad de capacitaciones que recibe el personal de seguridad en un 75% por medio de cursos recurrentes para el año 2020 y 2022</p>

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

6.2.1.1 Flujograma de operaciones



DOCUMENTOS

- 1. TURNO DE ENTREGA DE CARGA
- 2. INFORME DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN
- 3. CHECKLIST DE LA CARGA
- 4. INFORME ESTADÍSTICO DE LA CARGA

Figura. No. 8 Flujograma de Operaciones

6.2.1.2. Flujograma de importación

Para la realización del flujograma es importante mencionar que el presente plan de negocio expone la importación de detectores duales, los cuales identifiquen la existencia de explosivos y drogas en la mercancía. La partida arancelaria para este tipo de producto es **9027.80.90.10**. Además, la importación se la realizará bajo el régimen de importación para el consumo, utilizando el incoterm FCA. Este incoterm, establece que el proveedor entregará los productos en el aeropuerto de EEUU como lugar acordado. El operador logístico (Corporación de comercio exterior) se encargará de todo el flete internacional, gastos en destino y documentación. **Anexo 7** Cotización de la Corporación. (Aduanas, 2015)

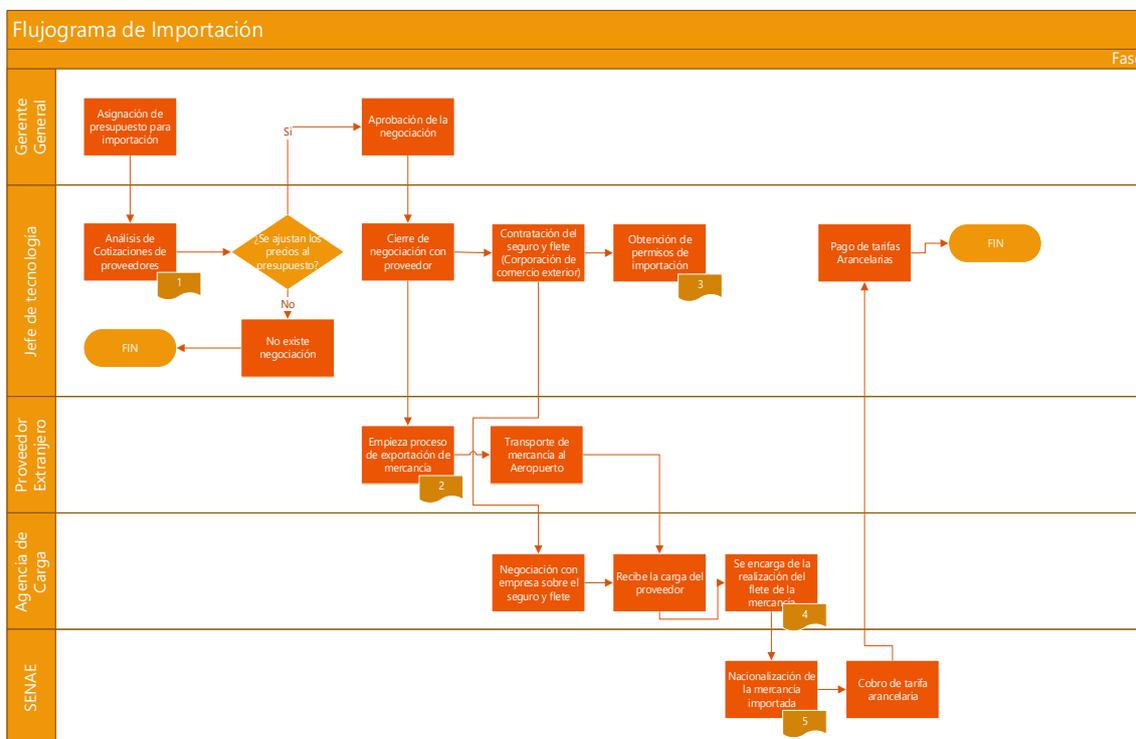


Figura. No. 9 Flujograma de Importación

6.2.1.3 Mapa de Procesos



Figura No. 10. Mapa de Procesos de la empresa

6.2.1.4. Cadena de Valor de Norton Kaplan

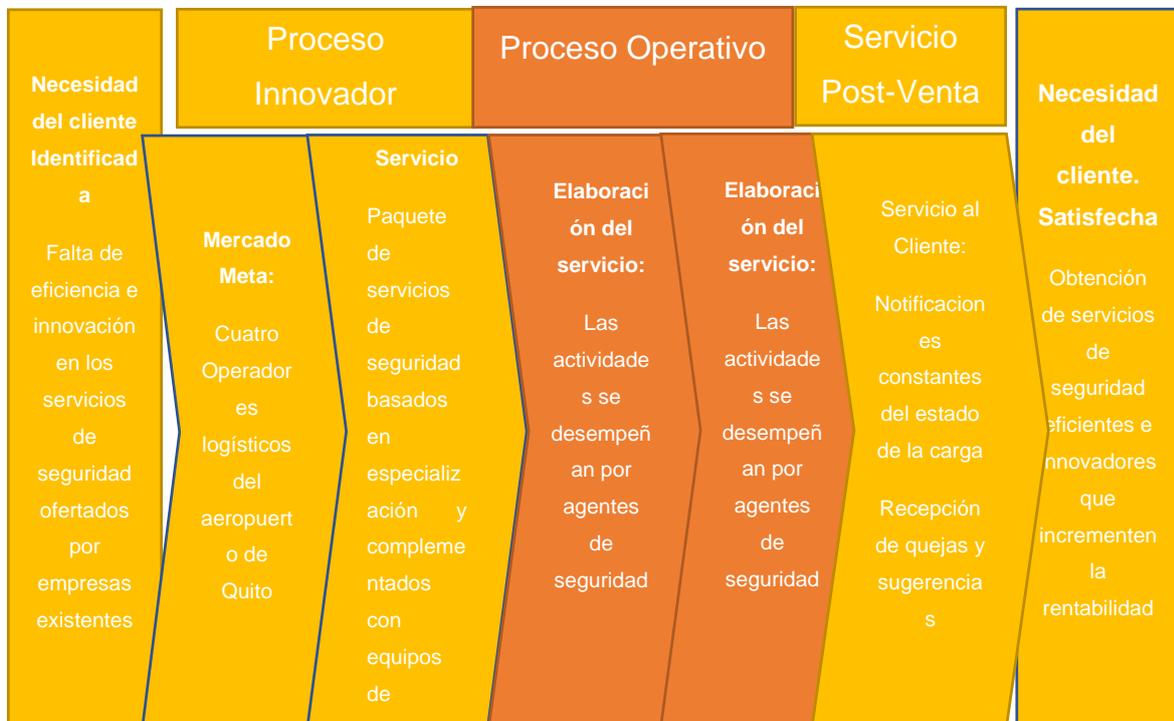


Figura No. 11. Cadena de Valor de Norton Kaplan

6.2.1.5 Cadena de Valor

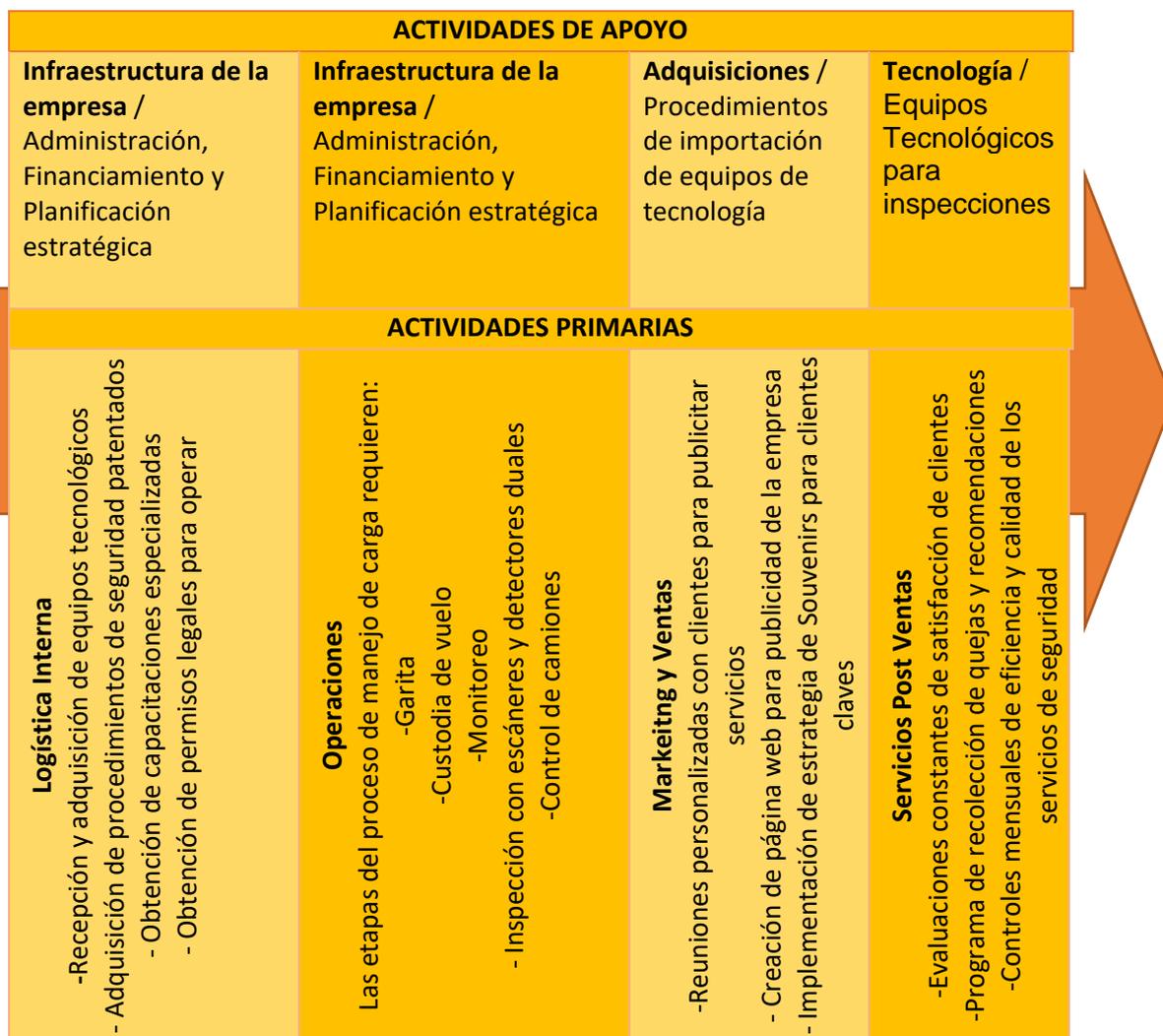


Figura No. 12. Cadena de Valor

6.2.1.6 Representación Gráfica del Paquete de Servicios de Seguridad

El paquete de servicios de seguridad consta de 5 actividades principales, las cuales cumplen el siguiente procedimiento: Control de camiones, el Agente controla los turnos que fueron entregados a los camiones para poder supervisar su entrada y salida; y también revisa la documentación del vehículo, chofer y personal que entrega la carga. Inspección de la carga: Una vez ingresada la carga por los k muelles, se realiza su inspección a través de escáneres de rayos X y detectores duales por agentes de seguridad. La carga continua con el procedimiento para ser paletizada y trasladada a través de los cuartos fríos a la pista para su embarque al avión. Custodia de Avión, en esta actividad el agente

de seguridad se encuentra vigilando y supervisando el mantenimiento por otra empresa del avión, Finalmente, la actividad de Garita, donde el agente de seguridad controla el acceso y salida de personas de la bodega de operación se encuentra complementado todo el proceso. Así también la actividad de monitoreo, donde otro agente se encuentra monitoreando a través de cámaras y radios de comunicación la realización del todo el proceso de seguridad.



Figura No. 13 Instalaciones para la realización del paquete de servicios

6.3. Estructura Organizacional

La empresa será formada a través de una sociedad anónima, la cual se basa en una sociedad capitalista; donde participan varios socios con un aporte de capital. En este caso serán 5 socios, quienes aportarán el 20% del monto destinado para el capital. Este capital se basará en acciones para la toma de decisiones. (Jurídico, 2014)

La Estructura Organizacional seleccionada para el propuesto plan de negocio es la estructura funcional, donde la estructura jerárquica asigna un responsable para cada área funcional y puede haber la opción de algún subordinado. (Chiavenato, 2009)



Figura. No 14 Estructura Organizacional empresa “Seguridad en carga aeroportuaria S.C.A.”

En los ANEXOS 10 y 11 se detallan las funciones que requiere cada cargo dentro de la empresa. También, se detallan las habilidades que requiere cada encargado respectivamente para cada área funcional. Finalmente, se detallan también los sueldos, es importante mencionar que los sueldos detallados son altos debido al trabajo que se requiere desempeñar. El aeropuerto demanda un trabajo las 24 horas y arroja un grado alto de riesgo y estrés

7.EVALUACIÓN FINANCIERA

Los indicadores y datos financieros se obtuvieron de las plataformas de Yahoo finance, así como también de Damodaran para el análisis del mercado e industria. (Damodaran, 2017) (Yahoo Finance, 2017). A continuación, se presentarán las proyecciones financieras basándose en un horizonte de tiempo de 5 años

7.1 Proyecciones

7.1.1. Proyección de ingresos

El precio fue fijado en base a la inflación del país a finales del año 2016 y a los precios ofertados por la empresa Airportsec especializada en manejo de carga en aeropuertos, la cual tiene menor participación en el mercado. Los ingresos se basan en la venta de 3 paquetes de servicios durante el plan de negocio de 5

años. El *paquete 1* será vendido en el año 1 por el precio de \$ 42.840 a la empresa Aronem Air Cargo, la cual tiene 39 vuelos mensuales. El *paquete 2* será vendido en el año 2 por el precio \$51.880 a la empresa Pertraly S.A., la cual tiene 48 vuelos mensuales. El *paquete 3* será vendido en el año 3 por el precio de \$115.860 a las empresas Novacargo S.A. y Servipallet S.A., las cuales están fusionadas y tienen 106 vuelos.

Tabla No. 20 Proyección de ingresos para los 5 años del plan de negocio

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 385.560,00	\$934.877,70	\$ 2.081.491,49	\$ 2.573.434,73	\$ 2.596.382,00

Nota Explicativa: No se utilizó un porcentaje de incremento para las unidades de paquetes de servicios por el alto costo y utilidades que generan; por lo que en el plan se venderán 3 unidades

7.1.2. Proyección de gastos

En función del número de paquetes que serán vendidos cada año, se fijaron gastos mensuales como suministros de oficina, seguro por maquinaria, servicios básicos para oficina y aeropuerto, arriendo, marketing, bonificación de empleados; gastos semestrales como el mantenimiento de maquinaria; por un solo pago como los costos de importación en cada adquisición de maquinaria. Un gasto anual es el 10% a las utilidades, que cobra Quiport S.A. por operar en el aeropuerto.

Tabla No. 21 Proyección de gastos para los 5 años del plan de negocio

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$202.667,15	\$ 223.988,19	\$407.948,78	\$ 562.424,59	\$ 513.385,66

7.1.4 Proyección de Costos

Para la descripción de los costos se tomó en cuenta que la empresa no tiene inventarios al ser una empresa de servicios. Por otro lado, se clasifico los costos fijos y variables involucrados; los mismos que varían año a año por la venta de

cada paquete. En la tabla No 15. se observa que los costos ascienden debido a la contratación de personal adicional por la venta de paquetes en los primeros 3 años, para el año 4 incrementan por la adquisición de 5 detectores adicionales.

Tabla No. 22 Proyección de costos de bienes vendidos del plan

Costos de bienes vendidos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 120.779,96	\$197.409,77	\$ 347.127,71	\$402.724,86	\$ 407.151,38

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión más importante fue la adquisición de 6 detectores duales por 210.000\$ más sus costos de importación por 54.144,15, seguida de los equipos de computación por 7.100\$; y finalmente las cámaras y radios de comunicación por 4.140\$. Estos costos se cubrirán con la inversión inicial a través de capital y deuda

Tabla No.23 Inversión Inicial

Inversiones Maquinaria	\$ 264.144,15
Inversión PPE	\$ 4.140,00
Inversión Equipos de Computación	\$ 7.100,00
Inversión de Muebles	\$ 10.675,00
Gastos Efectivos	\$ 300.000
Total, de inversión inicial	\$ 586.059,15

7.2.1 Inversión inicial de capital

7.2.1.1. Capital de trabajo

La capacidad que tiene la empresa para operar tranquilamente en el corto plazo. (Finanzas, 2017). Para empezar la operación se requiere que se establezca el capital de trabajo; por lo que el valor requerido por *Seguridad en carga aeroportuaria S.A.* es de 300.000 USD

7.2.1.2. Estructura de Capital

Este tipo de negocio requiere de una alta inversión, por lo que se ha optado por realizar un préstamo bancario con el banco del Pichicha por el monto de \$ 58,605.92 a una tasa del 12% a cuotas de 1.303,63 \$ a 60 meses. Mientras que el capital está conformado por 5 socios, cuya participación es de 20%.

Tabla No. 24 Estructura de Capital

Inversión Inicial	Monto	%
Capital %	\$ 527,453.24	90%
Deuda %	\$ 58,605.92	10%
TOTAL	\$586,059.15	100%

7.3. Proyecciones

7.3.1 Estado de Resultados

Por medio de esta herramienta financiera, los inversionistas analizarán los ingresos y gastos de la empresa. Es importante mencionar que, respecto al monto de ingresos expuestos se utilizó en las cuentas por cobrar una política del 70 % al contado y 30% a 30 días plazo. El tipo de clientes que se maneja, generan utilidades significativas por los grandes contratos que negocian con aerolíneas, exportadores y agencias de carga; por lo que están en plenas condiciones de pagar el 70% al contado. La empresa va incrementando sus ingresos significativamente por la venta de un paquete de servicios en los primeros 3 años; por ende, aumentan los costos de bienes vendidos por la contratación de personal adicional.

Tabla No.25 Estado de Resultados Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por paquete de servicios	\$ 385,560.00	\$ 934,877.70	\$ 2,081,491.49	\$ 2,573,434.73	\$ 2,596,382.00
Costo de los productos vendidos	\$ 120,779.96	\$ 197,409.77	\$ 347,127.71	\$ 402,724.86	\$ 407,151.38

UTILIDAD BRUTA	\$ 264,780.04	\$ 737,467.9 3	\$ 1,734,363.7 9	\$ 2,170,709.8 6	\$ 2,189,230.62
Gastos sueldos	\$ 237,908.88	\$ 257,024.2 3	\$ 259,877.70	\$ 262,763.13	\$ 265,680.88
Gastos generales	\$ 150,267.15	\$ 171,001.3 1	\$ 354,368.44	\$ 456,450.83	\$ 406,224.99
Gastos de depreciación	\$ 3,712.07	\$ 3,712.07	\$ 3,712.07	\$ 5,166.51	\$ 5,298.73
Gastos de amortización	\$ 47,840.00	\$ 47,840.00	\$ 47,840.00	\$ 47,840.00	\$ 47,840.00
U. ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPA.	\$ (174,948.06)	\$ 257,890.3 3	\$ 1,068,565.5 8	\$ 1,398,489.4 0	\$ 1,464,186.02
Gastos de intereses	\$ 6,542.95	\$ 5,388.72	\$ 4,088.11	\$ 2,622.55	\$ 971.12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (181,491.00)	\$ 252,501.6 1	\$ 1,064,477.4 7	\$ 1,395,866.8 5	\$ 1,463,214.90
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 37,875,24	\$ 159,671,62	\$ 209,380,03	\$ 219,482,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (181,491.00)	\$ 252,501.6 1	\$ 1,064,477.4 7	\$ 1,395,866.8 5	\$ 1,463,214.90
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 47,217,80	\$ 199,057,29	\$ 261,027,10	\$ 273,621,19
UTILIDAD NETA	\$ (179,058.21)	\$ 196,951.2 6	\$ 830,292.43	\$ 1,088,776.1 4	\$ 1,172,992.28

El punto de Equilibrio contable para este proyecto fue de un paquete de servicios con costos de 50,000 USD

7.3.2. Estado de Situación financiera

El estado de situación financiera refleja en un tiempo determinado la situación de la empresa, por medio de la valoración de activos, pasivos y patrimonio, que maneja la empresa. Los activos se encuentran conformados por activos tangibles como propiedad, planta y equipo, equipos de computación, muebles y enseres, estos se depreciarán de acuerdo a lo estipulado por el Servicio de

rentas; y activos intangibles como el software que se maneja y las importantes capacitaciones del personal. Por otro lado, en el plan financiero no se plantearon políticas por pagar, puesto que no hay cuentas con proveedores; el mantenimiento de maquinaria es un gasto que se pagará mensualmente y de contado, puesto que la empresa está en condiciones de pagar este costo. El plan de situación financiera se encuentra en el Anexo de Excel. Como conclusión, la empresa genera utilidades significativas pese a vender tan solo 3 paquetes de servicios en los 5 años del plan de negocio, puesto que este tipo de negocio involucra altos flujos de efectivo por su tipo de operación.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Los ingresos generados se dan por actividades de operación, inversión y financiamiento durante los 5 años del proyecto. Actividades de operación dieron en el primer año el saldo negativo de -125.058,30 USD por las cuentas por cobrar. Actividades de inversión dieron como resultado una inversión neta para todo proyecto el saldo de 733.015,00 USD, para el año 4 se realizó una segunda inversión de detectores duales. Actividades de financiamiento, se fijó una deuda a largo plazo es de 58,605.92 a 5 años a pagos mensuales de 1,303.66 USD, cerrando el proyecto con una amortización al capital de 1,290.75 USD.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

A lo largo del proyecto se dan entradas y salidas netas de dinero, las cuales se analizan por medio de esta herramienta del flujo de efectivo. La liquidez de la empresa se interpreta y su situación económica. A continuación, se presentan los flujos de efectivo del proyecto, donde el año 0 presenta un saldo negativo por la falta de operación y el monto de inversión inicial. Para el año 3 en adelante se aprecia flujos positivos, permitiendo que la empresa pueda tener liquidez y pagar saldos generados

Tabla No. 26 Flujo de efectivo del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ -	\$ -	\$	\$	\$	\$
631,015.00	92,623.52	288,495.70	808,033.15	982,945.73	1,756,546.75
\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$	\$
631,015.00	723,638.52	435,142.82	372,890.33	1,355,836.06	3,112,382.81

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Es flujo del inversionista proveniente del flujo del proyecto, expone el préstamo que tiene la empresa con el banco del Pichincha, los impuestos que debe pagar de acuerdo a la legislación internacional del país. En los flujos expuestos, se aprecia que el año 0 tiene un saldo negativo por el préstamo adquirido. Por otro lado, desde el año 3 en adelante se aprecian saldos positivos que determinan la rentabilidad del proyecto.

Tabla No. 27 Flujo de efectivo del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ -	\$ -	\$	\$	\$	\$
572,409.09	110,472.37	271,035.82	791,011.58	966,418.05	1,740,575.61
\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$	\$
572,409.09	682,881.46	411,845.63	379,165.95	1,345,584.01	3,086,159.61

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La beta apalancada permitió realizar el cálculo del CAPM y WACC. El CAPM para este proyecto fue del 17,46%, el cual refleja el riesgo de inversión frente a la rentabilidad que se espera obtener. Mientras que el WACC fue del 16,51%, es decir los flujos de caja futuros fueron descontados con esta tasa.

7.4.3 Criterios de Valoración

En base a los indicadores TIR, VAN Y WACC, se analizará la viabilidad del proyecto. El estudio de los criterios de inversión permite que el inversionista pueda interpretar los flujos del proyecto y del inversionista.

Tabla No. 28 Criterios de Inversión

Criterios de Inversión			
Criterios de inversión proyecto		Criterios de inversion Inversionista	
VAN	\$ 1,364,269.25	VAN	\$ 1,303,973.47
IR	\$ 3.16	IR	\$ 2.52
TIR	31%	TIR	58%
Periodo Rec	3.51	Periodo Rec	3.52

Los criterios de inversión del proyecto exponen un VAN de 5,432,418.28 USD con una TIR del 31%; mientras que el IR es de 3.16\$, es decir, por cada dólar invertido se gana esa cantidad. Para finalizar, es importante mencionar que el TIR es mayor que el WACC, el proyecto tiene rentabilidad.

Los criterios de inversión del inversionista exponen un VAN de 5,276,552.28 USD con una TIR del 58%; mientras que el IR es de 2.52\$. Para finalizar, se puede concluir con la afirmación que el proyecto es altamente rentable y representa una buena inversión respecto al retorno de los inversionistas

7. 5 Índices financieros.

Indicador de Rentabilidad

En el estado de resultado anual se arroja como margen bruto para el año 1 un 69% mientras que para el año 3 un 83% y por último un 84% para el año 5. El período entre el año 1 y 3 exponen un incremento por los paquetes de servicios vendidos a los clientes, pero para el año 5 hay leve crecimiento por la inversión de 6 detectores adicionales. La estructura del capital presenta un 90% de aporte para el inicio del proyecto, mientras que la deuda expone un 10%.

Indicador de Liquidez

A través del indicador de la prueba acida se analizó la solvencia de la empresa para asumir responsabilidad en el pago de su deuda, la misma que arrojó como resultado el 23,902.12 USD, esto significa que la empresa tiene suficiente efectivo para pagar las deudas contraídas.

Indicador de Actividades

Otro indicador, que permite analizar la rotación de los activos de la empresa es La RAT, en este caso la empresa “Seguridad en carga aeroportuaria” obtuvo la ponderación de 0,08 es decir, que sus activos rotan en esa cantidad anualmente.

Indicador de Endeudamiento

A través del indicador de rentabilidad, la empresa obtuvo la ponderación de 97,27%, lo que representa que la empresa es solvente respecto a rentabilidad. En el Excel de plan financiero se encuentran más indicadores económicos realizados.

8. Conclusiones Generales

Identificar la alta insatisfacción del mercado de operadores logísticos que manejan carga para ser exportada, fue el punto inicial para partir con la idea de este emprendimiento de negocio. De acuerdo a la investigación de mercado, es preocupante que el 76% de los encuestados que representan a exportadores de agencias de carga se encuentren insatisfechos con los servicios de seguridad que han adquirido a través de empresas paletizadoras

Así mismo, esta idea de negocio requiere de una alta inversión inicial, por lo que cualquier emprendedor podría dar un paso atrás frente a este proyecto. Sin embargo, pensar que este mercado clave se encuentra insatisfecho expone una clara oportunidad de negocio. Según el análisis de la industria, se identificó que existen apenas 4 empresas de seguridad realmente especializadas en manejo de carga en aeropuertos, pero pese a operar por más de 14 años en el mercado de acuerdo a la curva de experiencia realizada, no han tenido la iniciativa de innovar sus procedimientos o mejorarlos, perdiendo la confianza de los clientes.

Una clara recomendación para los competidores, sería la adquisición de equipos tecnológicos para inspección de carga y mayor capacitación de su personal, puesto que en la investigación de mercado por medio de entrevistas, encuestas y técnica de observación se dieron similares resultados; los mismos que exponen que hay una alta incidencia de inconvenientes respecto al manejo de carga por el pésimo personal que contratan y la poca tecnología que disponen.

El segmento de mercado meta se basa en 4 clientes de altos ingresos; puesto que manejan altas utilidades por los grades contratos que negocian con aerolíneas cargueras internacionales, exportadores y agencias de carga.

Los objetivos financieros propuestos al inicio del proyecto respecto al incremento de las ventas fueron cubiertos en más del 100%, puesto que el proyecto genero utilidades significativas, pese a haber vendido 3 paquetes de servicios a 4 clientes. Es importante mencionar que la TIR del inversionista reflejo un 31% mientras que la TIR del proyecto reflejo un 58%. Estos resultados podrían no ser realistas, pero por ser este tipo de negocio donde se manejan altos flujos de efectivo se pueden justificar estos resultados. Además, se realizaron inversiones significativas a lo largo del proyecto como una segunda inversión de maquinaria, capacitaciones recurrentes cada 2 años al personal, incremento de gastos año a año como los gastos sueldos.

La investigación del mercado a través de los métodos cualitativos y cuantitativos, arrojaron datos importantes; como que los clientes han decidido tercerizar sus servicios de seguridad por la poca oferta de servicios profesionales, eficientes e innovadores, pero han tenido una serie de problemas por levantar sus propios departamentos de seguridad puesto que ellos están especializados en paletizado más no en seguridad y están totalmente abiertos a tercerizar sus servicios si aparece una empresa realmente confiable y responsable

Finalmente, es importante mencionar que la empresa de acuerdo a los indicadores económicos es lo suficientemente rentable y solvente para pagar sus deudas. Los objetivos respecto a ventas se cumplieron, pero los objetivos respecto a la disminución de costos operacionales no se cumplieron por el aumento de gasto para contratar el personal y otros costos.

Referencias

- Administration, T. S. (21 de 11 de 2017). *Official website of the Department of Homeland Security*. Obtenido de Official website of the Department of Homeland Security: <https://www.tsa.gov/>
- ADT. (01 de 01 de 2017). *ADT Financial Information* . Obtenido de ADT Financial Information : <http://www.annualreports.com/Company/adt-corp>
- Aduanas, C. y. (01 de 01 de 2015). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/111-que-es-incoterm-exw>
- Barragan, A. (11 de 09 de 2015). *Mercadotecnia*. Obtenido de Mercadotecnia: <https://www.merca20.com/diferencia-estrategias-push-pull-marketing/>
- Castillo, J. (01 de 01 de 2011). *Emprendedor XXI*. Obtenido de Emprendedor XXI: http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_art8.asp
- Chávez, P. (01 de 01 de 2005). *Todo en Marketing* . Obtenido de Todo en Marketing : <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México, D. F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html>
- Company, T. B. (01 de 01 de 2017). *The Brink's Company Financial information* . Obtenido de The Brink's Company Financial information : <http://investors.brinks.com/financial-information/quarterly-results/default.aspx>
- Compañías, S. d. (31 de 12 de 2016). *Portal de información de Compañías*. Obtenido de Portal de información de Compañías: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul

- Corp, D. (01 de 01 de 2017). *Dyn Corp Financial Information* . Obtenido de Dyn Corp Financial Information : <http://ir.dyn-intl.com/financials.cfm>
- CRUZ, Y. D. (02 de 08 de 2017). *Ideo*. Obtenido de Ideo: <https://ideomx.net/souvenirs/>
- Damodaran. (29 de Diciembre de 2017). *Betas by sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Detection, S. (01 de 01 de 2018). *Smiths Detection Airport Technology* . Obtenido de Smiths Detection Airport Technology : <https://www.airport-technology.com/contractors/security/smiths-detection/>
- DGAC. (2016). *Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil* . Quito: DGAC.
- Economía, S. (01 de 01 de 2016). *Economía Simple* . Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/oportunidad-de-negocio>
- Ecuador, P. (02 de 02 de 2013). *Exportadores conectando tu negocio con el mundo* . Obtenido de Exportadores conectando tu negocio con el mundo : <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/ddp-entregada-derechos-pagados/>
- EKOS. (25 de 11 de 2017). *Guía de Negocio Ekos*. Obtenido de Guía de Negocio Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Español, M. d. (01 de 01 de 2014). *OACI* . Obtenido de OACI : https://www.fomento.gob.es/Contraste/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/AVIACION_CIVIL/ORGANISMOS_INTERNACIONALES/desc_oaci.htm
- Exterior, M. d. (01 de 10 de 2017). *Informe SGP EEUU con Ecuador* . Obtenido de Informe SGP EEUU con Ecuador : <http://www.comercioexterior.gob.ec/informes-sectoriales-sgp/>

- Feyling, B. (16 de 12 de 2015). *Certimedic*. Obtenido de Certimedic: <https://certimedic.es/habilidades-que-debe-tener-el-personal-de-seguridad-privada/>
- Finanzas. (01 de 01 de 2017). *Diccionario Financiero*. Obtenido de Diccionario Financiero: <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Hamilton, B. A. (01 de 01 de 2017). *Booz Allen Hamilton Annual Reports* . Obtenido de Booz Allen Hamilton Annual Reports : <https://www.boozallen.com/about/annual-reports.html>
- Hidrocarburos, M. d. (01 de 01 de 2014). *Exportaciones de crudo ecuatoriano* . Obtenido de Exportaciones de crudo ecuatoriano: view-source:<http://www.hidrocarburos.gob.ec/exportaciones-de-crudo-ecuatoriano-se-mantienen-con-normalidad/>
- Hofstede, G. (01 de 01 de 2017). *GEERT HOFSTEDE Ecuador*. Obtenido de GEERT HOFSTEDE Ecuador: view-source:<https://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- IATA. (01 de 09 de 2017). *IATA OFFICIAL WEBSITE*. Obtenido de IATA OFFICIAL WEBSITE: <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>
- Insights, H. (01 de 01 de 2017). *COUNTRY COMPARISON*. Obtenido de COUNTRY COMPARISON: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>
- Interim Management, M. (02 de 08 de 2016). *Epunto* . Obtenido de Epunto: <https://epunto.es/director-financiero-transformacion-de-negocios/>
- Interior, I. y. (04 de 04 de 2015). *Malla Curricular para la capacitación de guardias de seguridad*. Obtenido de Malla Curricular para la capacitación de guardias de seguridad: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Malla-Curricular-para-centros-de-formaci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n.pdf>
- Interior, M. d. (01 de 01 de 2016). *Programas y servicios para empresas de seguridad*. Obtenido de Programas y servicios para empresas de

seguridad: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/permiso-de-operacion-anual-para-las-companias-de-seguridad-privada/>

Internacional, C. (01 de 01 de 2017). *CACI Internacional Annual Reports* .
Obtenido de CACI Internacional Annual Reports :
http://investor.caci.com/annual_reports

Joseph, C. (01 de 01 de 2018). *Ejemplos de estrategias de penetración*. Obtenido de Ejemplos de estrategias de penetración:
<https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-penetracin-5280.html>

Jurídico, C. (04 de 11 de 2014). *MisAbogados.com*. Obtenido de MisAbogados.com: <https://www.misabogados.com/blog/es/que-es-una-sociedad-anonima-sa>

KOTLER. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER. (01 de 01 de 2018). *Mezcla de mercadotecnia*. Obtenido de Mezcla de mercadotecnia:
<http://mezclademercadotecniaitp.blogspot.com/p/estrategias-de-ajuste-de-precios.html>

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F: McGraw-Hill.

Leiva, J. (01 de 09 de 2017). Políticas legales por parte de DGAC . (C. Leiva, Entrevistador)

Mora, O. (02 de 01 de 2012). *El blog de Octavio Mora*. Obtenido de El blog de Octavio Mora: <https://octaviomg.wordpress.com/2012/01/02/las-10-habilidades-que-el-buen-administrador-de-sistemas-necesita/>

Mundial, B. (01 de 01 de 2017). *Plataforma del Banco Mundial* . Obtenido de Plataforma del Banco Mundial :
<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>

- Mundial, B. (01 de 01 de 2017). *Plataforma del Banco Mundial* . Obtenido de Plataforma del Banco Mundial : <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Nacional, C. F. (19 de 02 de 2016). *CFN*. Obtenido de CFN : <https://www.cfn.fin.ec/programa-de-financiamiento-para-empresas-con-participacion-o-recursos-publico/>
- Nacional, D. d. (01 de 01 de 2017). *Guía oficial de información y servicios del Gobierno*. Obtenido de Guía oficial de información y servicios del Gobierno: <https://gobierno.usa.gov/agencias-federales/departamento-de-seguridad-nacional>
- OACI. (01 de 01 de 2005). *Programa universal OACI de auditoría de la vigilancia*. Obtenido de Programa universal OACI de auditoría de la vigilancia: https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/StateAviationQuestionnaire_es.pdf
- Orejuela, S. (01 de 01 de 2014). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Repositorio*. Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Repositorio: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6389/1/SEGURIDAD%20LOG%C3%8DSTICA%2C%20UN%20ALIADO%20EN%20LAS%20OPERACIONES.pdf>
- OSTERWALDER. (2010). Innovación en modelos de Negocio. *Innovation in Business Models*, 30-47.
- Perez, P. (27 de 01 de 2017). *Perso Perez* . Obtenido de Perso Perez : <https://persocerramiento.wordpress.com/2017/01/27/que-habilidades-y-cualidades-debe-tener-tu-responsable-de-produccion/>
- Philip, K. (2006). Funciones de mercadotecnia. En K. Philip, *Dirección de Mercadotecnia* (pág. 32). México: Prentice Hall.

- Pyme, E. (01 de 01 de 2013). *Emprende Pyme Net*. Obtenido de Emprende Pyme Net: <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Quiport, C. (30 de 11 de 2017). *Quiport S.A. Página Oficial*. Obtenido de Quiport S.A. Página Oficial: <https://www.aeropuertoquito.aero/es/noticias/349-aeropuerto-de-quito-alcanzo-categoria-ii-en-el-sistema-de-aterrizaje-instrumental.html>
- Security, H. (01 de 01 de 2000). *Official website of the Department of Homeland Security*. Obtenido de Official website of the Department of Homeland Security: <https://www.dhs.gov/en-esp>
- SENAE. (11 de 28 de 2017). *Ecuapass*. Obtenido de Ecuapass: <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>
- SYSTEMS, S. &. (01 de 01 de 2017). *Productos de SECURITY & DETECTION SYSTEMS*. Obtenido de Productos de SECURITY & DETECTION SYSTEMS: <http://www.sds.l-3com.com/products.htm>
- Thompson, I. (01 de 01 de 2007). *Portal de Mercadotecnia*. Obtenido de Portal de Mercadotecnia: <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Trabajo, C. d. (26 de Abril de 2017). *Ecuador Legal Online*. Obtenido de Ecuador Legal Online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/horas-extras/>
- Trademap. (01 de 01 de 2016). *Plataforma de Trademap*. Obtenido de Plataforma de Trademap: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- USA, R. S. (01 de 01 de 2018). *Blog de Rapiscan Systems*. Obtenido de Blog de Rapiscan Systems: <https://www.rapiscansystems.com/>
- Yahoo Finance. (28 de Diciembre de 2017). *US TREASURY BONDS RATES*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds/>

Agentes aéreos (2015). Ilustración de los servicios de seguridad. [Ilustración]. Recuperado de <https://www.unipymes.com/wp-content/uploads/2015/01/4.-carga-aereaa.jpg>

Kaizen (2015). Ilustración de los servicios de seguridad. [Ilustración]. Recuperado de https://www.google.com.ec/search?biw=1242&bih=579&tbm=isch&sa=1&ei=pR9NWsuBDK-D_Qbu94-wBw&q=inspeccions+de+carga+por+agentes&oq=inspeccions+de+carga+por+agentes&gs_l=psy-ab.3...65.2068.0.2534.10.9.1.0.0.0.590.1686.0j2j3j5-1.6.0...0...1c.1.64.psy-ab..4.0.0....0.V-QuGQXBWw#imgdii=zaC_yB-EPrFSXM:&imgcr=qeGcKZ11wbBoDM:

ANEXOS

ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIO

ANEXO 1:

Figuras No. 15 y 16 Evidencia Plataforma Trade Map

Comercio actual y potencial entre Estados Unidos de América y Ecuador en 2016
Producto: 902780 Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para ensayo de viscosidad, porosidad, ...

SAB	Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América exporta hacia Ecuador				Ecuador importa desde el mundo			Estados Unidos de América exporta hacia el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
			Valor 2016, en miles USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las exportaciones de Estados Unidos de América, %	Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Estados Unidos de América, %	Valor 2016, en miles USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	Valor 2016, en miles USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	
	902780	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para ensayo de viscosidad, porosidad, ...	2.924	-12	0	5	9.406	-13	0	2.226.391	-1	20	6.482
	902750	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos que utilicen radiaciones ópticas "UV, ...	2.618	-5	0	5	6.324	-2	0	1.901.025	-3	28	3.706
	902730	Espectrómetros, espectrofotómetros y espectrógrafos que utilicen radiaciones ópticas "UV, visibles, ...	1.631	-9	0	5	3.726	-12	0	853.059	4	24	2.095
	902790	Micrótomos, sus partes y accesorios; partes y accesorios de polarímetros, refractómetros, espectrómetros ...	1.616	-5	0	5	5.504	-12	0	1.732.567	-1	16	3.888
	902720	Cromatógrafos y aparatos de electroforesis	1.153	11	0	5	1.698	-6	0	492.636	-4	20	545
	902710	Analizadores de gases o humos	766	-9	0	5	7.901	26	0	897.887	1	19	7.135

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de ITC/COMTRADE
Las exportaciones de Estados Unidos de América han sido reportadas por Estados Unidos de América
Las importaciones de Ecuador han sido reportadas por Ecuador

Comercio actual y potencial entre Ecuador y Estados Unidos de América en 2016
Producto: 902780 Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para ensayo de viscosidad, porosidad, ...

SAB	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador importa desde Estados Unidos de América				Estados Unidos de América exporta hacia el mundo			Ecuador importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
			Valor 2016, en miles USD*	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las importaciones de Ecuador, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Ecuador, %	Valor 2016, en miles USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2016, en miles USD	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
	902780	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos, para ensayo de viscosidad, porosidad, ...	3.522	-15	37	5	2.226.391	-1	20	9.406	-13	0	5.894
	902790	Micrótomos, sus partes y accesorios; partes y accesorios de polarímetros, refractómetros, espectrómetros ...	1.946	-16	35	5	1.732.567	-1	16	5.504	-12	0	3.958
	902730	Espectrómetros, espectrofotómetros y espectrógrafos que utilicen radiaciones ópticas "UV, visibles, ...	1.326	-21	36	5	853.059	4	24	3.726	-12	0	2.400
	902710	Analizadores de gases o humos	979	-4	12	5	897.887	1	19	7.901	26	0	6.922
	902750	Instrumentos y aparatos para análisis físicos o químicos que utilicen radiaciones ópticas "UV	911	-14	14	6	1.901.025	-3	28	1.901.025	-3	0	6.411

ANEXO 2.

Tabla No.21 Empresas de seguridad especializadas en procesos de manejo de carga en EEUU

Empresas	Ingresos 2016
The Brink's Company (Company, 2017)	\$ 3.020.600,00
CACI International (Internacional, 2017)	\$ 3.744.000,00
Booz Allen Hamilton (Hamilton, 2017)	\$ 5.405.738,00
Dyn Corp (Corp, 2017)	\$ 1.836.154,00
ADT (ADT, 2017)	\$ 825.000.000,00

Tomado de: Estados Financieros de cada empresa

ANEXO 3:

Tabla 22. Análisis Hofstede ECUADOR

ECUADOR Comunicación Intercultural	
1	Distancia al poder:
<p>Dentro de esta dimensión, existe una tendencia central en la sociedad ecuatoriana que expresa un alto nivel en la distancia de poder de 78 según Geert Hofstede, ya que la perspectiva de los individuos marca una importante desigualdad de derechos entre estos.</p>	
2	Individualismo –Colectivismo
<p>En esta dimensión, el país presenta una <i>calificación de 8</i>, la cual representa uno de los puntajes individualistas más bajos. Los ecuatorianos expresan una de las más importantes sociedades colectivistas, puesto que los ecuatorianos pueden mostrar bastante solidaridad hacia los miembros de sus grupos</p>	
3	Masculinidad Feminidad
<p>Para esta dimensión el Ecuador tiene una <i>puntuación de 63</i>, lo cual expresa que es una masculinidad sociedad con un enfoque altamente impulsado al éxito. Los ecuatorianos representan una sociedad colectivista y a la vez son individuos competitivos pero la competencia se dirige hacia los miembros de otros grupos (o clases sociales), en lugar de hacia los miembros de su propio en grupo.</p>	
4	Evasión de la incertidumbre.
<p>Ecuador tiene una puntuación de 67, lo cual indica que como país utiliza diversos mecanismos que eviten la ambigüedad y reduzcan su incertidumbre en situaciones desconocidas</p>	
5	Orientación a largo plazo
<p>No existe puntuación de esta dimensión para Ecuador</p>	
6	Indulgencia
<p>No existe puntuación de esta dimensión para Ecuador</p>	

Tomado de: Geert Hofstede

ANEXO 4:

Tabla 23. Análisis Hofstede ESTADOS UNIDOS

ESTADOS UNIDOS Comunicación Intercultural	
1	Distancia al poder
	Dentro de esta dimensión, existe una tendencia americana importante, la cual expresa un nivel en la distancia de poder de 40 según Geert Hofstede, ya que la perspectiva de los individuos marca una igualdad de derechos entre estos.
2	Individualismo – Colectivismo
	Estados Unidos presenta una puntuación de 91, lo que expresa que son una cultura altamente individualista. La sociedad americana tiene un deterioro de unión en la que la expectativa es que los individuos cuiden de sí mismos y de sus familias inmediatas solamente y no confiar (demasiado) en autoridades de apoyo.
3	Masculinidad – Femenidad
	La puntuación de Estados Unidos sobre esta dimensión es de 62, lo cual expresa que es una sociedad con un enfoque altamente impulsado al éxito por ende individualista.
4	Evasión de la incertidumbre
	Estados Unidos tiene una puntuación de 46, lo cual indica que como país no se preocupa considerablemente en utilizar diversos mecanismos que eviten la ambigüedad y reduzcan su incertidumbre en situaciones desconocidas
5	Orientación a largo plazo
	Estados Unidos presenta en la quinta dimensión una baja puntuación de 26, no buscan fomentar un ahorro constante ni gastar mucho dinero en educación moderna.
6	Indulgencia
	EEUU presenta una puntuación de 68, lo que indica son individuos que tienen alto control en sus deseos dando lugar a una sociedad restringida.

Tomado de: Geert Hofstede

ANEXO 5.

Tabla 24. Lista por la TSA de EEUU que expone los equipos tecnológicos aprobados para operar en aeropuerto a nivel mundial

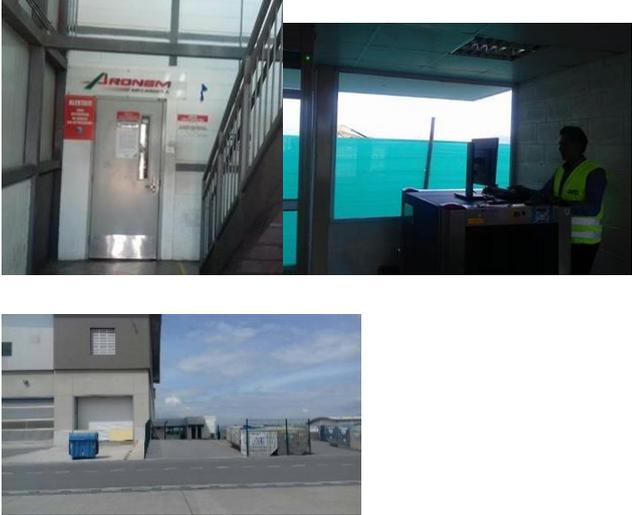
Vendedor	Device Model Number	Required Top Assembly Part Number	Configuration Tested 2	Expiration Date
Implant Sciences Corp.	QS-B220	10011225 (Rev. E, F, G, H, J or K) QS-B220-001 (Rev. A, B, C, or D)	No Wand	02/12/2021
Morpho Detection 3	Itemiser DX	P0007018-014-CAR Rev. 2	No Wand	02/12/2021
<u>Smiths Detection</u>	<u>Ionscan 500DT</u>	<u>Ionscan 500DT</u>	<u>Wand/No Wand 4</u>	<u>02/12/2021</u>

Autor: TSA

ANEXO 6.

Tabla No. 25 Técnica de Observación a clientes (Empresas Paletizadoras)

Empresa	Instalaciones (Servicios de Seguridad)
Novacargo S.A. Servipallet S.A. (Comparten mismas instalaciones)	

	
<p>Pertraly S.A.</p>	
<p>Aronem Air Cargo S.A.</p>	

Tomado de: Instalaciones del edificio de carga de Aeropuerto de Quito

ANEXO 7

Figura No. 17 Cotización de Corpcomex para importación



Quito, 15/12/2017

Estimada
Caroline Leiva

Ejecutivo de Contratación

Seguridad en carga Aeroportuaria S.C.A

A continuación encontrará un detalle del tarifario que Corpcomex pone a su consideración para la movilización de su carga.

TARIFARIO EXCLUSIVO

- PUERTO DE EMBARQUE: ESTADOS UNIDOS
- PUERTO DE DESTINO: QUITO
- MODALIDAD: LCL
- DIAS LIBRES: N/A

FLETE INTERNACIONAL	
RUBROS	Tarifa por T/M3
FLETE AEREA	350 USD
GASTOS ORIGEN	120 USD
GASTOS EN DESTINO	
GASTOS LOCALES	145 USD
DOCUMENTACION	100 USD
COLLECT FEE ENL	40.20 USD
TOTAL	955.2 USD

ES IMPORTANTE EN ESTA MODALIDAD TENER EN CUENTA EL CUT OFF Y LAS SALIDAS

Atentamente,
ELIZABETH CASTILLO
DIRECTOR COMERCIAL
CORPCOMEX & SERVICES Cía. Ltda

Lawrenceburg 114-000 y Portugal 1107330. Braganza, 800 plus 07033 11.
Quito Ecuador. Telefonos: (0051) 2288897 / (0051) 2288906

www.corpcomex.net

Tomado de: Corpcomex

ANEXO 8. Correlación de Encuestas

Encuestas, con la herramienta de correlación, el resultado fue que el 76% de los encuestados no están satisfechos con los servicios adquiridos; de estos por medio de la pregunta de la frecuencia de inconvenientes se obtuvo que el 98% y 92% de los encuestados han tenido a lo largo del año, más de 5 inconvenientes en *daños de la carga* y demoras en la *recepción de la misma* respectivamente durante el año 2017.

En la pregunta de frecuencia de inconvenientes se determinó un porcentaje para el factor crítico con las respuestas 3 y 4, las cuales exponen la incidencia más alta de inconvenientes. Como conclusión, la insatisfacción es alta por la alta ponderación del factor crítico en este tipo de inconvenientes.

Tomando la Insatisfacción del cliente y la frecuencia de inconvenientes, son directamente proporcionales por lo que, la correlación será alta de acuerdo con el factor crítico.

Figura No. 18 Correlación de Variables

Correlación de Variables / Insatisfacción de encuestados y Frecuencia de inconvenientes en la manipulación de la carga							
Asignación de Número	Frecuencia	INCOVENIENTES	1	2	3	4	Frecuencia critica 100%
1	Al mens una vez	Perdida de carga (bultos)	23	14	10	3	26%
2	De 2 a 4 veces	Daños en la carga	0	1	29	20	98%
3	De 5 a 10 veces	Demora en la recepción de la	0	4	26	20	92%
4	11 veces en adelantes	Confusión en embarque de carga	11	16	15	8	46%
					Factor Crítico %		
SI	NO	TOTAL					
12	38	50					
24%	76%	100%					
<p>El 76% de los encuestados estan insatisfechos con los servicios de seguridad adquiridos, mientras que la frecuencia de inconvenientes expone que el 98% y 92% de encuestados han tenido más de 5 veces inconvenientes por daños en la carga y demoras en su recepción.</p>							

ANEXO 9.

Formato de encuesta a exportadores y agencias de carga

Encuesta

Introducción:

Saludos estimados/a participante, soy estudiante de la Universidad de las Américas. La presente encuesta corresponde a un estudio de mercado ecuatoriano de servicios de seguridad, por lo cual este trabajo es netamente académico y se mantendrá la confidencialidad de la información obtenida. Su opinión es importante para poder satisfacer sus necesidades. Se requiere sinceridad y seriedad al momento de contestar las siguientes preguntas que tendrán una duración de 3 min aproximadamente. Nuevamente gracias por su colaboración.

Preguntas:

1. ¿Qué piensa usted, sobre el término de “seguridad” en los procesos de manejo de carga?

2. Al ser un exportador, considera necesario la seguridad durante el proceso de paletizado y embarque de la carga al avión carguero

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue afirmativa continúe con la encuesta, caso contrario le agradecemos por su colaboración.

3. De acuerdo a la experiencia que usted como exportador ha ganado durante este proceso de comercio exterior, señale en la escala del 1 al 4 la incidencia en inconvenientes que han existido a lo largo de este proceso, si han existido otro tipo de inconvenientes detállelo en “Otros inconvenientes”

1= al menos una vez

2= de 2 a 4 veces

3= de 5 a 10 veces

4= 11 en adelante

Perdida de carga (bultos)	
Daños en la carga	
Demora en la recepción de la carga	
Confusión en embarque de carga	

Otros Inconvenientes:

4. ¿Qué tan importante considera los siguientes factores a la hora de adquirir servicios de seguridad para los procesos de manejo de carga?
Si considera importante otro factor detállelo

Factores	Importante	Algo Importante	Nada importante
Certificaciones nacionales e internacionales			
Auditorías por entidades nacionales e internacionales			
Instrumentos tecnológicos para la inspección de la mercancía			
Capacitación del personal respecto al control de Mercancía			

Otro Factor:

5. ¿Conoce alguna empresa de seguridad especializada en los procesos de manejo de carga?

SÍ _____ NO _____

6. ¿A través de qué medios usted encontró información sobre empresas de seguridad especializadas en los procesos de manejo de carga en el aeropuerto?

Puede seleccionar más de una opción

Periódico	
Otra empresa	
Radio	
Redes Sociales	
Otros:	

Propuesta de Servicio

Las siguientes preguntas tienen como fin evaluar el potencial que podría alcanzar una empresa de seguridad especializada en los procesos de manejo de carga en el edificio de carga internacional de Quito con sus respuestas. Marque con una x su selección.

7. ¿Qué tan importante considera la presencia de servicios de seguridad en las siguientes etapas del proceso de manejo de carga?

Factores	Muy Importante	Importante	Algo Importante	Nada Importante
Recepción de la mercancía				
Almacenaje de la mercancía				

Paletizado de la carga				
Bodegaje de la mercancía				
Devolución de la mercancía				
Embarque de la carga				
Monitoreo de la carga				

8. ¿Tiene claro usted los servicios que proporciona una empresa de seguridad en los procesos de manejo carga?

Si _____

No _____

9. ¿Qué tipo de servicios adicionales o nuevas responsabilidades para agentes de seguridad le gustaría encontrar dentro de una empresa de seguridad?

10. ¿Considera usted que el desempeño de las empresas de seguridad existentes UNICAMENTE para el manejo de carga es satisfactorio?

SI _____

NO _____

11. ¿Creen usted que un agente de seguridad entre sus atribuciones puede abrir una caja, paquete o cualquier tipo de bulto al encontrar algún objeto o sustancia extraña, sin la presencia de policía de antinarcóticos?

SI _____

NO _____

Sección de identificación:

Por favor seleccione con una x en el espacio indicado las respuestas a las siguientes preguntas.

1. Género:

Femenino _____

Masculino _____

2. Edad:

20-25 _____

26-30 _____

31-35 _____

36-40 _____

O más _____

3. Ocupación

4. Sector de residencia

Agradecimiento:

Una vez más agradecemos su colaboración en este cuestionario y reiteramos que el uso de los resultados obtenidos será utilizado con fines netamente académicos.

ANEXO 10.

Tabla No. 26 Descripción de cargos organizacionales y recursos

Cargo	Funciones	Habilidades	Sueldo
Gerente general (1)	-Negociaciones con clientes -Publicidad de la empresa -Toma de decisiones gerenciales -Evaluaciones del cumplimiento de funciones administrativas y operacionales	- Liderazgo - Capacidad de análisis -de negociación - Habilidades técnicas respecto a conocimientos - Habilidades de interacción con clientes y empleados (Pyme, 2013)	\$ 3000
Jefe administrativo (1)	-Contratación y selección del personal -Elaboración de turnos operacionales -Seguimiento al desempeño de empleados -Planeación de presupuestos - Funciones del área de Talento Humano	- Habilidades de interacción con empleados y compañeros -Habilidades para motivar a los empleados - Habilidades para crear espíritu de trabajo en equipo -Habilidad para ayudar a desarrollar al personal	\$1800
Jefe financiero (1)	- Gestión de liquidez de la empresa -Lograr financiación bancaria -Análisis de políticas financieras	- Habilidades técnicas respecto a conocimientos -Habilidades para guiar al equipo - Competencias para incorporar estrategias operativas (Interim Management, 2016)	\$2000

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de programa de costes - Elaboración de información financiera 		
Jefe de Operaciones (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Control de facturación con operadores logísticos - Coordinación del aérea de operaciones - Supervisión de agentes de seguridad - Elaboración de turnos operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para coordinar personal de operación - Habilidad de soporte al personal - Gestionar los indicadores operativos básicos - Habilidad para construir un equipo eficiente y formado (Perez, 2017) 	\$2500
Jefe de Tecnología (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de programas virtuales - Gestión de importaciones de equipos de inspección - Realización de Base de datos . Mantenimiento de equipos y programas 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidades de comunicación con otras personas -Habilidades técnicas en conocimientos -Habilidad de negociación -Habilidades en administración de proyectos tecnológicos (Mora, 2012) 	\$2000
Agente de Operaciones (10)	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección de la carga -Monitoreo de la carga -Realización de informes estadísticos -Chequeo de documentación de comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidades de comunicación de forma clara y concisa - Buen desarrollo de capacidad para observar - Buen estado físico - Habilidades técnicas en conocimientos para uso de equipos técnicos. (Feyling, 2015) 	\$900

	-Chequeo de personas que ingresan y salen de aérea operacional		
--	--	--	--

ANEXO 11. Tabla No. 27 Perfil Ocupacional

Cargo	Requisitos
Gerente General	-Título de Cuarto Nivel enfocado a Negocios o Administración de empresas -Mínimo 7 años de experiencia en área de administración, financiera o de procesos - Hablar por lo menos inglés (fluido) -Disponibilidad de tiempo
Jefe Administrativo	-Título de Tercer nivel enfocado a Negocios o Administración de empresas -Mínimo 3 años de experiencia en área de administración, talento humano u operación -Disponibilidad de tiempo
Jefe Financiero	-Título de tercer nivel en alguna carrera a fines de financieros -Mínimo 3 años de experiencia en área financiera -Disponibilidad de tiempo
Jefe de Operaciones	-Título de tercer nivel relacionado con procesos, calidad o administración de empresas. De preferencia tecnología en seguridad aeroportuaria -Mínimo 5 años de experiencia en el área de logística área del aeropuerto -Disponibilidad de tiempo
Jefe de Tecnología	-Título de tercer nivel relacionado a sistemas, programación o a fines -Mínimo 3 años de experiencia -Disponibilidad de tiempo

Agente de Seguridad	Dos opciones: -Título de tercer nivel relacionado a comercio exterior o administración de empresas -Mínimo Bachiller -Mínimo 1 año de experiencia -Disponibilidad de tiempo
---------------------	---

