



Departamento de posgrados

Plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia en la ciudad de Cuenca

Maestría en administración de empresas

Autora.

Aracely Fernanda Espín Ortiz

Director.

Marcelo Calle Calle

Cuenca-Ecuador

2025

DEDICATORIA

A mi mamá, Priscila por ser el pilar fundamental de mi vida. Por su amor, apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo a nunca rendirme. Todo lo que he logrado es fruto de su esfuerzo, fortaleza y perseverancia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi papá por su apoyo, a mis hermanos y hermana por estar siempre conmigo, por sus palabras de aliento, su compañía y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Su apoyo ha sido clave en este camino y en mi construcción profesional.

A mi tutor que ha sabido guiarme en cada proceso, por su calidad como persona, como profesional y académico.

Resumen.

El sector de la seguridad privada desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y social, siendo fundamental en sectores como el financiero, comercial y educativo. Sin embargo, las empresas de seguridad enfrentan restricciones legales y administrativas que afectan su crecimiento y estabilidad. Las deficiencias en la planificación, especialmente en empresas nuevas, pueden generar pérdidas y limitaciones operativas. Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia en Cuenca-Ecuador, aplicando conocimientos en Dirección Estratégica, Plan de Negocios, Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera. A través de la metodología de Investigación-Acción, se combinarán teoría y práctica para abordar de manera integral las necesidades del proyecto, optimizando su funcionamiento, evaluando la viabilidad económica, analizando competidores y estableciendo estrategias de marketing. El objetivo es asegurar la viabilidad, competitividad y sostenibilidad de la nueva empresa en el mercado.

Palabras clave: seguridad, protección, vigilancia, pymes, administración, servicios.

Abstract

The private security sector plays a crucial role in economic and social development, being fundamental in sectors such as finance, commerce, and education. However, security companies face legal and administrative restrictions that affect their growth and stability. Poor planning, especially in new businesses, can lead to losses and operational limitations. This paper aims to develop a business plan for the creation of a security and surveillance company in Cuenca, Ecuador, applying knowledge in Strategic Management, Business Planning, Market Research, Strategic Marketing, and Financial Management. Through the Action Research methodology, theory and practice will be combined to comprehensively address the project's needs, optimizing its operations, evaluating its economic viability, analyzing competitors, and establishing marketing strategies. The objective is to ensure the viability, competitiveness, and sustainability of the new company in the market.

Keywords: security, protection, surveillance, SMEs, management, services.



Índice de contenidos

1. Introducción	6
2. Capítulo 1. Marketing estratégico	10
3. Capítulo 2. Dirección estratégica empresarial.....	22
4. Capítulo 3. Investigación de mercados	47
4. Capítulo 4. Plan de negocios.....	51
5. Capítulo 5. Gerencia financiera.....	61
6. Conclusiones generales del proyecto y recomendaciones	77
7. Referencias	77
8. Anexos	79

Índice de tablas

Tabla 1. Atractividad del mercado	10
Tabla 2. Posición competitiva	10
Tabla 3. Estrategias de segmentación	13
Tabla 4. Diseño de protopersona	14
Tabla 5. Customer journey y touchpoints	16
Tabla 6. Acciones customer journey y touchpoints	17
Tabla 7. Validación ante 4-5 clientes potenciales	18
Tabla 8. Objetivos y políticas	25
Tabla 9. Estrategias y procedimientos.....	26
Tabla 10. Impacto de los factores externos en una empresa de seguridad y vigilancia privada. 43	
Tabla 11. Inversión en activos.....	54
Tabla 12. Tasa de aplicación.....	55
Tabla 13. Número de unidades producidas al año.....	55
Tabla 14. Gastos de administración y comercialización.....	56
Tabla 15. Tasa de aplicación.....	57
Tabla 16. Flujo de Caja (empresa de seguridad y vigilancia), sin financiamiento	58
Tabla 17. Flujo de Caja (empresa de seguridad y vigilancia), con financiamiento	60

Índice de figuras

Figura 1. Matriz McKinsey	11
Figura 2. Mapa perceptual.....	12
Figura 3. Marketing Mix.....	21
Figura 4. Conclusiones y desafíos del marketing MIX	21
Figura 5. Pirámide industrial	25

1. Introducción

Problemática

Los servicios de seguridad privada han adquirido gran relevancia debido a su papel fundamental en el desarrollo económico y social del país (Ávila Vila et al., 2020). Su contratación es común en diversas industrias, como instituciones financieras, empresas comerciales e instituciones educativas, lo que confirma su participación en múltiples ámbitos de actividad empresarial (Eshete, 2023). No obstante, el establecimiento y operación de estas empresas conlleva diversas restricciones legales y administrativas (Puck, 2021), lo que puede dificultar su estabilidad y crecimiento.

En el caso de empresas nuevas, las deficiencias en su planificación pueden generar pérdidas y limitaciones en su funcionamiento. Por ello, la implementación de un plan de negocios es crucial para garantizar su posicionamiento en el mercado y su sostenibilidad a largo plazo (García-Aracil et al., 2023; Lesníková et al., 2022). Dicho plan permite definir objetivos claros, establecer estrategias efectivas y optimizar recursos para alcanzar el éxito empresarial. Además, facilita la toma de decisiones informadas y la comunicación eficaz con colaboradores y partes interesadas, contribuyendo así al fortalecimiento del sector de seguridad privada (Pezzica et al., 2022; Sazonenka et al., 2018).

Proponer un plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad, especializada en vigilancia, patrullaje, monitoreo y seguridad de eventos, emprendimientos, negocios en general o empresas tiene el objetivo de brindar soluciones integrales que garanticen la protección de personas, bienes e instalaciones a través de servicios confiables, personalizados y tecnológicos. La presencia visible de patrullas de seguridad puede disuadir a los delincuentes y probablemente prevenir el cometimiento de delitos como robos, vandalismos y otros actos de delincuencia; así como proteger propiedades de robos, intrusiones y daños a causa de antisociales.

La eficacia de este proyecto radica en la tecnología y equipamientos que se pretende utilizar, así como una planificación estratégica, colaboración con autoridades, medidas de prevención y comunicación con la comunidad interesada.

Esta idea de negocio nace debido a la inseguridad que vive el país, ya que, en los últimos años, Ecuador se ha enfrentado a una crisis de seguridad caracterizada por el incremento de la violencia, producto de disputas entre organizaciones criminales con nexos al narcotráfico, en un contexto marcado por la inestabilidad política y la debilidad institucional. La preocupación de los ecuatorianos radica en que están siendo sumamente amenazados con extorsiones y secuestros que han aumentado en un 300% respecto al 2022 (Carolina, 2023). Ecuador vivió la peor crisis de inseguridad de su historia. Las estadísticas de la Policía del 2023 revelaron que entre enero y

junio se han registrado 3513 asesinatos (>58%) respecto al año anterior, lo que ha convertido al país en el más violento de la región (Carolina, 2023).

En Ecuador hay 667 empresas de seguridad privada registradas, de las cuales la mayor cantidad de estas empresas legalizadas están en la provincia de Guayas y Pichincha (Ministerio de gobierno, 2017).

Con los antecedentes mencionados, y ya que la provincia del Azuay constituye la tercera en importancia a nivel país, se vio la necesidad de constituir una empresa de seguridad privada en la ciudad de Cuenca, debido a las extorsiones e incremento de la delincuencia, el objetivo es brindar resguardo y protección a sus habitantes y bienes tratando de generar en el cliente potencial un sentido de tranquilidad.

También, hay que tomar en cuenta que en el país todavía existen ciertas restricciones respecto a la creación de nuevas empresas y más si estas están orientadas a este tipo de actividad, ya que un guardia de seguridad no puede actuar en defensa propia causándole daño o la muerte a los antisociales porque es un derecho constitucional que no se puede vulnerar. Por lo que, los clientes potenciales de esta empresa serán negocios, emprendimientos, instituciones educativas y cualquier persona o entidad que requiera servicios de protección sin el uso de armamento, como armas de fuego o explosivos, ya que estos implican mayores requerimientos legales y una inversión significativamente más alta. Sin embargo, no se descarta la inclusión de estos servicios como un objetivo a largo plazo.

Los riesgos como en todo emprendimiento existen respecto a no conseguir los clientes, las restricciones políticas, competencia, entre otros. Sin embargo, en este sector, en particular, el más importante es el peligro al que se encontrarían expuestos los colaboradores (trabajadores) como guardias de seguridad para lo que se pretende diseñar planes de acción en conjunto con la policía y guardia ciudadana para colaborar mutuamente, minimizando los riesgos de sufrir altercados que dañen al trabajador o al cliente.

Objetivo general:

Desarrollar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, aplicando los conocimientos adquiridos en Dirección Estratégica Empresarial, Plan de Negocios e Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera, con el propósito de garantizar su viabilidad, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Objetivos específicos:

1. Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica Empresarial a un “Plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cuenca-Ecuador”
2. Aplicar los conocimientos adquiridos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados a un “Plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cuenca-Ecuador”
3. Aplicar los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico a un “Plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cuenca-Ecuador”
4. Aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera a un “Plan de negocios para la creación de una empresa de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Cuenca-Ecuador”

Marco teórico

Servicios como los de seguridad privada adquieren relevancia por su importante actuación como servicios especializados en el desarrollo de la actividad económica y social del país (Ávila Vila et al., 2020). La contratación de seguridad privada, en la actualidad, es común en muchas industrias desde empresas comerciales, instituciones financieras, agencias, instalaciones de servicios públicos, manufacturas, organizaciones internacionales, instituciones educativas e instituciones no gubernamentales, por lo que los dirigentes de las empresas de seguridad privada según Eshete (2023) “confirman que participan en todos los ámbitos de actividad empresarial” (p.172). Sin embargo, desde su constitución hasta el desarrollo de actividades conlleva muchas restricciones y documentos (Puck, 2021); por lo que, cuando existen deficiencias desde su creación y más aún en empresas nuevas; su manejo puede acarrear pérdidas para la empresa y restricciones para el desarrollo de sus actividades.

Con los antecedentes mencionados, el objetivo de esta investigación es el desarrollo de un plan de negocios para la creación una empresa de seguridad y vigilancia denominada “State Security Ten Ort. Cia. Ltda”. Una empresa orientada a ofrecer servicios de vigilancia y seguridad privada de manera que, fundamentada en la literatura existente; la planificación estratégica es de gran importancia para que una empresa tenga orientación sobre cómo desarrollar sus actividades y establecer metas y objetivos claros y definidos, con una perspectiva a mediano y largo plazo, así como las herramientas, acciones y recursos para alcanzarlos, identificando las principales direcciones de la organización (García-Aracil et al., 2023; Lesníková et al., 2022; Nardo et al., 2021).

Un plan estratégico es más que un documento en el que se describe el futuro de una empresa en el largo plazo, sino que se establecen las acciones, mecanismos y tiempos de ejecución orientado a resultados que se pueden extraer y presentar a los colaboradores y otras partes interesadas de la empresa de manera atractiva, conociendo su estado financiero y presupuesto para alcanzar los objetivos establecidos (Pezzica et al., 2022; Sazonenka et al., 2018; Terrón & Martín, 2022; Zindi & Sibanda, 2022). La privatización de la seguridad ha experimentado grandes crecimientos, convirtiéndose en un fenómeno más global debido a la inseguridad generalizada, la mercantilización del dominio público, la reducción del tamaño de las fuerzas armadas y el deseo organizacional de obtener o maximizar ganancias (Eshete, 2023). Por lo que todos los componentes de la planificación estratégica necesitan ser enmendados para mejorar el desempeño y competitividad de la empresa (Pieper, 2022; Sandada et al., 2014).

Metodología

El proyecto se realizó con base a la información recopilada de la empresa, que al ser una empresa nueva que todavía no inicia sus funciones, se podría iniciar con una investigación de mercados para analizar el público objetivo, un análisis del entorno para determinar las barreras a las que se puede enfrentar y un análisis para saber su posición respecto a la competencia. Con cada uno de los módulos se va a ir estableciendo la metodología adecuada. En este aspecto, se recolectará información en la ciudad de Cuenca en los diferentes negocios, empresas y personas mayores de edad con niveles socioeconómicos medianos y altos; y que busquen su seguridad personal y de sus bienes materiales, realizando un análisis respecto a sus necesidades y preferencias para lograr un repunte con respeto a la competencia, caracterizado por el servicio y asesoramiento cara a cara con el cliente.

En la ciudad de Cuenca existen alrededor de 64.480 negocios, empresas y emprendimientos entre las cuales se encuentran 18 empresas de seguridad privada (GAD Municipal de Cuenca s.n.). De manera que la muestra se va a calcular del tamaño de la población de 64.462, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que da como resultado una muestra de 382. Con la aplicación de encuestas cara a cara sobre sus necesidades y preferencias respecto al servicio de seguridad y vigilancia privada.

Descripción general del proyecto

La empresa “State Security Cia.Ltda” es un proyecto nuevo en el mercado, cuyo objetivo a futuro es convertirse en una empresa líder en la provincia del Azuay, y posteriormente a nivel país como una empresa especializada en patrullaje (dar vigilancia por períodos cortos de tiempo alrededor de negocios/viviendas), seguridad (brindar servicios de guardianía para protección física y presencial en los lugares contratados), escoltas (brindar acompañamiento a personas que probablemente se encuentran en riesgo) y monitoreo (dar seguimiento a los sistemas integrados

seguridad y vigilancia por medio de las cámaras de seguridad, un trabajo 24/7), tanto de eventos como emprendimientos, empresas y, en general, negocios y personas que lo requieran. La presencia visible de patrullas de seguridad puede disuadir a los delincuentes, y probablemente prevenir el cometimiento de otros actos delictivos; así como proteger propiedades y otros bienes de robos, intrusiones y daños a causa de antisociales.

2. Capítulo 1. Marketing estratégico

Desarrollo de la solución estratégica

Matriz atractivo-competitividad (A-C)

Matriz GE-Mckinsey

Se realizó la matriz A-C para conocer la posición de la empresa, para lo cual, en primera instancia se realizó la ponderación de ciertas variables que se consideraron que afectarían al giro del negocio, con respecto a la actividad del mercado y a la posición competitiva.

Tabla 1. Atractividad del mercado

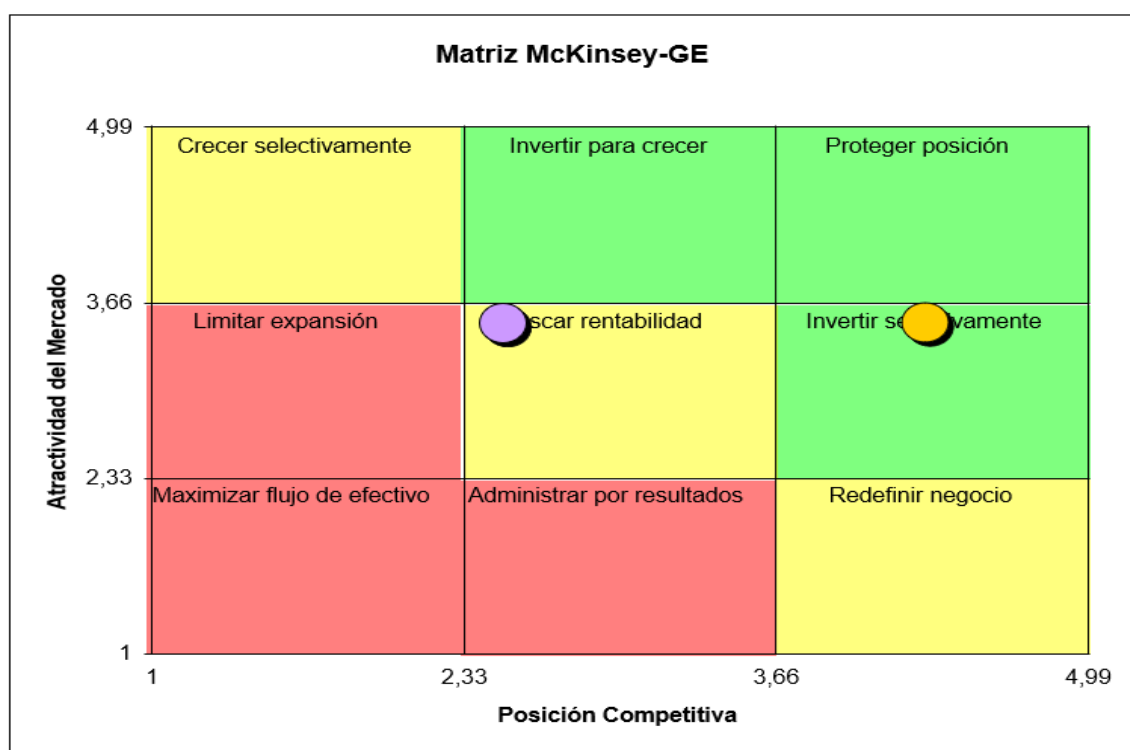
Oportunidad de Negocio				
Atractividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	10%	2	0,20
	2. Crecimiento promedio anual	10%	4	0,40
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	3	0,45
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	2	0,20
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	20%	4	0,80
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	10%	2	0,20
		100%		3,5

Tabla 2. Posición competitiva

Oportunidad de Negocio						
Posición Competitiva	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
	1. Posición en el mercado	10%	1	0,10	5	0,50
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	3	0,30
	3. Variedad de la oferta	5%	3	0,15	2	0,10
	4. Reputación de marca	20%	3	0,60	5	1,00
	5. Socios de negocios	10%	1	0,10	4	0,40

6. Conocimiento del mercado	10%	3	0,30	5	0,50
7. Capacidad de entrega	20%	3	0,60	5	1,00
8. Imagen del mercado	5%	1	0,05	2	0,10
9. Estructura organizacional	10%	3	0,30	4	0,40
		-	-	-	-
	100%		2,5		4,3

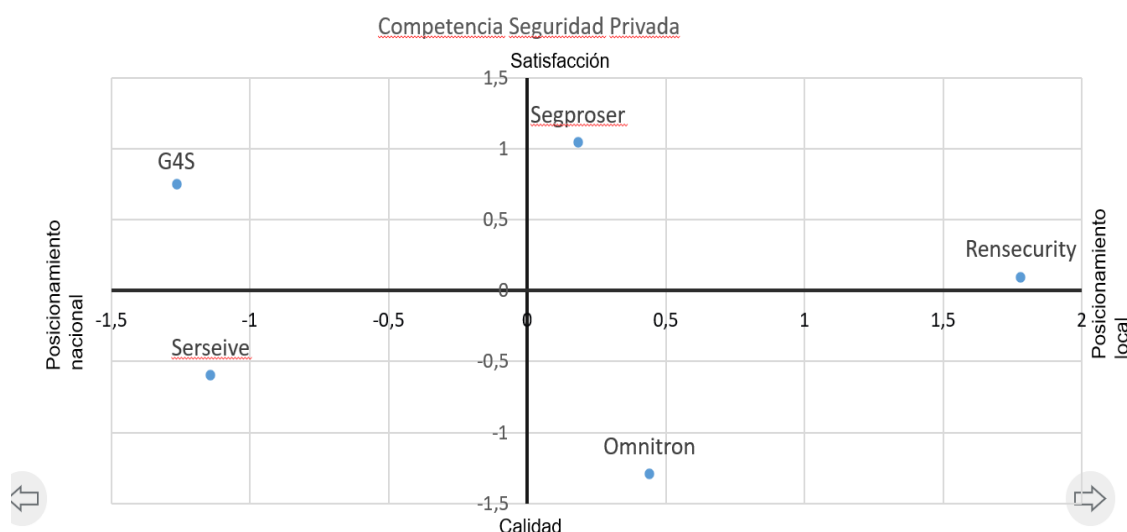
Figura 1. Matriz McKinsey



La matriz A-C revela que “State Security Cia.Ltda”., estaría posicionada en el cuadrante derecho medio, lo que indica que la empresa debe invertir severamente para posicionarse en el mercado y buscar rentabilidad, para su probable sostenibilidad en el tiempo. Este análisis se fundamenta en la competencia, intensidad, cantidad, el crecimiento promedio anual, y la vulnerabilidad/sensibilidad a la economía. Para asignar los valores ponderados, se identificaron las variables que posiblemente más afectarían a la actividad de la empresa. Por otra parte, la posición competitiva se realizó, en primera instancia, con la posición actual de la empresa. No se obtuvo variables de mayor puntuación debido a que es una empresa nueva que no tiene presencia en el mercado; por lo que la calificación fue muy baja para todos los ítems. Con respecto a la posición nueva, proyectada a 3 años, se encontró mayores puntuaciones para las

variables posición en el mercado, reputación de marca, conocimiento del mercado y capacidad de entrega. Esto se determinó en base a la naturaleza de la actividad de la empresa.

Figura 2. Mapa perceptual



El mapa muestra la ubicación en donde se encuentran los competidores más fuertes para State, después de un análisis se definieron variables en base a lo que una empresa que vende servicios, posiblemente, podría evaluar en mayor medida. Como se puede observar, las variables están distribuidas en cada cuadrante; sin embargo, en el cuadrante 1 están las empresas Segproser que vende satisfacción y Rensecurity que tiene un posicionamiento en la ciudad de Cuenca. Dado que el objetivo de la empresa State Security es el posicionamiento en el mercado cuencano, enfocado en la satisfacción del cliente, así como ofrecer servicios de calidad; se podría ubicar en medio del cuadrante 1 y 2 y estaría compitiendo con Segproser, Rensecurity y Omnitron. El reto sería implementar una buena planificación para que estas empresas que ya están posicionadas no se sientan amenazadas en mayor medida.

Problemas existentes

- Empresa nueva.
- La matriz A-C revela que se necesita invertir severamente y buscar rentabilidad para su actividad en el mercado y ubicarse competitivamente.
- El mapa evidencia que existen empresas dedicadas a la misma actividad que ya están posicionadas en el mercado, de manera que, escoger la ubicación en la que la empresa debería estar, es un reto.

Estrategias de Marketing

Tabla 3. Estrategias de segmentación

B2C	B2B
Variables	Variables
Geografía	Geografía
Demografía	Fimografía
Psicografía	Modelo de compra
Comportamiento	Comportamiento
Beneficios buscados	Beneficios buscados

El segmento de la empresa está dirigido tanto para consumidores directos como para empresas. De manera que, se podría determinar que:

B2C: Personas en general de la ciudad de Cuenca, con un nivel socioeconómico medio y alto con estilos de vida y posiciones importantes, que necesiten la protección de un escolta (guardaespaldas), monitoreo o patrullaje en su residencia o lugar de trabajo brindando seguridad y estatus.

B2B: Empresas, emprendimientos y/o negocios de la ciudad de Cuenca de la zona urbana y rural, con necesidades de protección tanto a sus colaboradores como su infraestructura y una frecuencia de compra diaria que además buscan una relación precio-servicio.

Estrategias de posicionamiento

La diferenciación en el servicio se va a caracterizar, principalmente por la diferenciación con las siguientes características:

- Servicio de calidad alto como estrategia de diferenciación
- Servicio con estilo diferenciado adaptándose a las necesidades y preferencias del consumidor
- Las facilidades de compra del servicio para el cliente son óptimas debido a que se facilitará el contacto con ellos desde los puestos altos para generar confianza con ellos
- La entrega del servicio se planeará con anticipación y se atenderá a las necesidades de manera rápida y eficiente
- Postventa después del servicio se realizará encuestas ya sea por medio de llamada o correo para comprobar la calidad del servicio ofrecido.
- La diferenciación con respecto a la competencia, serán el precio y calidad; aunque el precio se determinará en base a factores tanto internos como externos. Para el corto plazo y con los servicios con los que se está iniciando se espera la preferencia de los

consumidores al demostrar el interés no solo en lo económico, sino también en su seguridad.

- La promoción en un principio se hará de manera personal mediante visitas a diferentes sectores del mercado haciéndoles conocer los servicios que se ofrecerán y los precios según sus necesidades, esto en conjunto con el marketing digital que dará un plus a la empresa y permitirá su posible expansión a un mercado más amplio.
- La distribución del servicio tiene que hacerse de manera personal para generar confianza en el consumidor.
- En el mercado cuencano, hay mucho interés por precautelar la seguridad propia y la de sus bienes; así como su preferencia por lo de su origen; sin embargo, para evitar conflictos respecto a la inseguridad, la empresa se ubicará al sur de la ciudad dado que la competencia es originaria de otras ciudades como Quito y Guayaquil. Se prevé que habrá mayor acogida.

Tabla 4. Diseño de protopersona

Juan Álvarez 	Historia Juan es una persona joven, que tiene ideas emprendedoras y ganas de superación, no pudo terminar sus estudios debido a la falta de recursos económicos; sin embargo, ha logrado trabajar arduamente para ponerse un hotel el cual le ha podido brindar la posibilidad de continuar con su carrera profesional para así llevar de mejor manera su negocio. Por otra parte, se ha visto en la necesidad de brindar seguridad tanto a sus trabajadores como a sus clientes con la implementación de medidas de seguridad para generar mayor valor y confianza en sus clientes.	
Edad: 30 años Estado civil: Soltero Ciudad: Cuenca Juan es un emprendedor tiene un hotel en el centro de Cuenca, el cual ofrece un	Canal de comunicación favorito • En persona • WhatsApp	Objetivos • Mayor tiempo familiar y recreación • Abrir sucursales en el país
	Herramientas que necesita para trabajar • Celular • Microsoft • Correo electrónico	Principales dificultades • Implementación y uso de plataformas digitales.

servicio exclusivo a sus clientes.		Inestabilidad política, legal y económica del país.
	Responsabilidades laborales • Manejo de personal y control de infraestructura • Preparación, planificación y control de las actividades del negocio • Planificación y ejecución de estrategias para crecimiento y sostenibilidad de su negocio	Puntos de dolor • Es leal y recíproco con toda la cadena de servicio al consumidor • No tolera las injusticias ni sobornos en la relación servicio-consumidor • Contrata servicios por recomendación de personas cercanas. • Flexible ante situaciones de afectación de sus colaboradores.
	Su trabajo se mide en función a: • Estrategias de precios y satisfacción del cliente • Productividad de su equipo de trabajo	Aplicaciones y marca favoritas  

Tabla 5. Customer journey y touchpoints

Journey steps ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Descubrimiento ¿Por qué comienzan el viaje?	Consideración ¿Por qué confiarían en nosotros?
Acciones ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	Busca servicios de seguridad Recibe recomendaciones de amigos	Brindar información y asesoría personalizada Ofrecer soluciones y no problemas
Necesidades y dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Consejo: Reduce la ambigüedad, por ejemplo, utilizando el narrador en primera persona	Punto de dolor: Desconocimiento del servicio y falta de confianza Necesidad: Encontrar un servicio de seguridad y protección	Punto de dolor: Desconfianza por la protección de información Necesidad: Cuidar de sí mismo, de sus colaboradores y bienes
Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Visitas: Hoteles, bares, discotecas, instituciones educativas, locales comerciales, pequeñas y medianas empresas.	Medios de contacto: Visitas presenciales, llamadas telefónicas, WhatsApp, correo electrónico.
Sensación del cliente ¿Cuál es la sensación del cliente? Consejo: Usa la aplicación emoji para expresar más emociones		

- Durante la etapa de *descubrimiento*, STATE SECURITY tendrá que llegar a los clientes de manera presencial por medio de VISITAS
- Durante la etapa de *consideración*, STATE SECURITY deberá dar asesoría a los clientes de por qué CONTRATAR el servicio.

Tabla 6. Acciones customer journey y touchpoints

Journey steps ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Incorporación y primer uso ¿Cómo pueden sentirse exitosos?	Compartición ¿Por qué invitarían a otros?
Acciones ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	Trabaja diariamente en su crecimiento personal y profesional Busca servicios de calidad Protege a sus clientes, trabajadores y a sí mismo	Menor preocupación por estar todo el tiempo en su negocio Mayor tiempo para su entorno familiar y social
Necesidades y dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Consejo: Reduce la ambigüedad, por ejemplo, utilizando el narrador en primera persona	Punto de dolor: Confianza y priorización en su trabajo Necesidad: Probar un servicio para mejorar la seguridad	Punto de dolor: Satisfacción por brindar seguridad a sus clientes y trabajadores Necesidad: Tener tiempo para sí mismo y disminuir el estrés
Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Instalaciones adecuadas para el servicio Servicio postventa y encuestas de satisfacción	Publicidad: Facebook, folletos, tarjetas de presentación, folletos Asesoramiento solventar dudas de manera presencial

Sensación del cliente ¿Cuál es la sensación del cliente? Consejo: Usa la aplicación emoji para expresar más emociones		
---	---	---

- Durante la etapa de *incorporación y primer uso*, STATE SECURITY tendrá que adaptarse a las necesidades del cliente y lograr la DECISIÓN de adquisición del servicio.
- Durante la etapa de *compartición*, STATE SECURITY deberá provocar un sentimiento de SATISFACCIÓN en el consumidor y lograr su recomendación en la COMPRA del servicio

Tabla 7. Validación ante 4-5 clientes potenciales

Número	Producto	Precio	Plaza	Promoción
1	Sugiere que el cliente posea la información del agente que lo va a custodiar.	Precio asequible: Sugiere que el precio estaría bien respecto a la clase de servicio.	Servicios 100% presenciales y físicos	Promoción redes sociales de mayor afluencia.
2	Sugiere el servicio de transporte por parte de la empresa.	Precio costoso: Sugiere que se añadan más opciones a ciertos servicios.	Servicios 100% presenciales y físicos	Presencia en ferias o exposiciones generales
3	Sugiere la incorporación de personal femenino	Precio normal: Sugiere el cobro según las horas y especialización del trabajo.	Servicios 100% presenciales y físicos	Dar demostraciones en vivo sobre seguridad.
4	Sugiere no mantener al mismo agente en el mismo lugar de trabajo por un período mayor a 1 año.	Precio cómodo: No sugiere modificaciones	Servicios 100% presenciales y físicos	Folletos o tarjetas de presentación en diferentes emprendimientos y/o negocios.

Estrategias de marketing MIX

✓ *Estrategia de producto*

El producto será el servicio ofrecido que consistirá en la provisión de personal de seguridad y patrullaje, orientado a garantizar la protección tanto de las personas como de sus bienes en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Esta propuesta se presenta como una solución integral para pequeñas, medianas y grandes empresas, así como para emprendimientos de diversa escala, que buscan resguardar los frutos de su esfuerzo y trabajo. El servicio va a estar enfocado principalmente en negocios o emprendimientos que requieren custodia para el ingreso y protección de sus negocios, sus clientes y a sí mismos. Es decir, restaurantes, bares, discotecas, hoteles, condominios y demás que requieran servicios de guardianía.

En cuanto a los restaurantes y hoteles (clientes potenciales) se busca ampliar el acceso a nuevos clientes y la posibilidad de generar mayor satisfacción, comodidad y preferencia en los clientes por medio del servicio. La forma de prestación del servicio es comprobar que el ingreso de los consumidores sea de manera correcta y sin artefactos que pudieran alterar la seguridad de un establecimiento. Para los clientes de los establecimientos antes mencionados resulta una buena opción en los tiempos difíciles que atraviesa Ecuador al generar un sentido de seguridad y confort; además, se dispondrá de asesoría y soporte cuando el cliente lo requiera.

El servicio será ofrecido inicialmente a los restaurantes, bares, discotecas y hoteles de la ciudad; sin embargo, el propósito es extenderse a un mercado más amplio como instituciones financieras que necesitan la experiencia y el personal realmente capacitado y cualificado para brindar estos servicios. De la misma manera, se realizará la diversificación de servicios brindándoles asesoría respecto a la instalación y manejo de los sistemas de vigilancia y seguridad para así brindar un servicio más completo brindando comodidad al consumidor de encontrar en un mismo lugar todo un equipo de vigilancia y seguridad privada.

✓ *Estrategia de precio*

Las decisiones relacionadas con el precio desempeñan un papel fundamental dentro de la estrategia de marketing, ya que influyen directamente tanto en la percepción del consumidor como en el posicionamiento del servicio. “se ha detectado por diversos estudios e investigaciones que el precio, en opinión de los ejecutivos, es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones” (León et al., 2011, p. 17).

Tomando en cuenta que el precio se determina en base a una serie de variables como los costos incurridos por la empresa, los asignados por la competencia y también, según la demanda del mercado. Por lo tanto, la estrategia de precios a utilizar será conforme a un estudio de mercado

de la competencia en el que se determinó que hasta antes del año 2023 cuando el Impuesto al Valor Agregado (IVA) era del 12%, las empresas que brindaban los mismos servicios cobraban una media de \$40,00 por las 8 o 10 horas de trabajo.

Con el aumento de la demanda y el objetivo de la empresa, el valor asignado será algo a lo que los clientes si podrán acceder. Además, dependiendo del tipo de contrato que se firme con el cliente, se podrá ofrecer facilidades de pago para generar flexibilidad en el consumidor. De la misma manera, los servicios se ofrecerán conforme a las necesidades del cliente. Esto debido a que el mercado objetivo tiene diferentes características y necesidades, entonces, la estrategia de precios que se pretende establecer se realizará conforme al código de trabajo y el salario básico unificado vigente. Tomando en cuenta que, el precio va a variar dependiendo de la naturaleza de la actividad que desempeñe el cliente y a las horas de trabajo que se fijará en un valor de precio por hora estándar de \$3,35.

✓ *Estrategia de plaza*

La estrategia de plaza que utilizará la empresa para la distribución del servicio es la venta directa; es decir, la vinculación directa entre la empresa y el cliente. Es difícil que en empresas prestadoras de servicios se logre llegar al cliente por medio de intermediarios, ya que no se podría comprobar la calidad y confianza del servicio; así como las características y cláusulas que determinarán el contrato. Además, de esta manera se podrá mantener un control del servicio y la relación directa con los clientes y sus necesidades.

✓ *Estrategia de promoción*

La promoción se realizará de la siguiente manera:

1. Publicidad: la promoción del servicio se llevará a cabo a través de plataformas digitales como Facebook, TikTok e Instagram, complementada con campañas de correo electrónico y medios tradicionales, incluyendo volantes publicitarios y tarjetas de presentación.
2. Venta personal: las ventas serán realizadas de manera personal con el fin de crear una excelente relación con los potenciales clientes.
3. Relaciones públicas: Se fortalecerán mediante la participación en eventos dirigidos a propietarios de establecimientos que conforman el público objetivo de la empresa, con el fin de establecer vínculos estratégicos y dar a conocer los servicios.
4. Promoción de ventas: Se realizará por períodos cortos de tiempo, ya sea a los clientes más frecuentes, o a quienes refieran la empresa con otros colegas y permitan la captación de nuevos clientes.

5. Descuentos: Se establecerán descuentos conforme a la relación empresa-cliente; es decir, si es un contrato a largo plazo y la contratación de más de dos guardias, se podría establecer un descuento, probablemente de hasta el 5%.

Versión final

Una vez validado por los consumidores, tomando en cuenta los comentarios dados por estos en las áreas del marketing mix respecto a las 4P, se obtuvo lo siguiente:

Figura 3. Marketing Mix



Finalmente, se realizaron conclusiones y desafíos en base al producto, precio, plaza y promoción mostrados a continuación:

Figura 4. Conclusiones y desafíos del marketing MIX

CONCLUSIONES	DESAFÍOS
General El servicio solventa una necesidad y en la diversificación de su portafolio radica su atractivo	General Capturar los segmentos B2C y B2B a los cuales se dirige la empresa
ESPECÍFICOS ● Producto. Brinda una solución y cubre una necesidad ● Precio. En virtud al tiempo, riesgo y cobertura empresarial ● Plaza. Contacto directo o cara a cara con el consumidor ● Promoción. Redes sociales	ESPECÍFICOS ● Producto. Diversificación del portafolio de productos y servicios ● Precio. Inestabilidad del entorno y ardua competencia ● Plaza. Personalizar paquetes en base a la fidelidad del consumidor ● Promoción. Medios digitales en auge y medios tradicionales relevantes

Conclusiones generales

Implementar estrategias de marketing basadas en el consumidor objetivo, así como el análisis del entorno permitirá un manejo eficiente de los recursos de la empresa ofertando el producto correcto a un precio fundamentado por medio de un lugar físico y promoción por las tendencias actuales mediante redes sociales, así como demostraciones en ferias expositivas y la presencia en los diferentes establecimientos.

3. Capítulo 2. Dirección estratégica empresarial

Tema: roles estratégicos

1. Ventaja competitiva.

- 1.1. **Estrategia de posicionamiento:** Ofrecer servicios de guardias de seguridad y productos relacionados a la vigilancia y seguridad privada con énfasis en la comodidad del consumidor, con el servicio “a la puerta del cliente” tanto a consumidores individuales como empresas o negocios, brindándoles mayor accesibilidad y ahorro de tiempo al no tener que desplazarse en busca del servicio
- 1.2. **Estrategia de diferenciación:** Ofrecer servicios altamente personalizados proporcionando asesoramiento detallado sobre los beneficios del servicio que la empresa ofrece intentando adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes individuales o empresas con servicios de patrullaje activo, evaluaciones de riesgos periódicas y recomendaciones proactivas para mejorar la seguridad del entorno del cliente.
- 1.3. **Estrategia de segmentación:** Se implementará una segmentación B2C dirigido a personas de alto perfil que requieran servicios de custodia para su protección y seguridad y B2B dirigidos principalmente a pequeñas empresas, instituciones educativas, hoteles, bares, discotecas y restaurantes de la ciudad de Cuenca siendo que estos son los que más presencia de seguridad física requieren y donde la empresa está enfocada. Por otra

parte, los sistemas de seguridad y vigilancia se pueden realizar mediante la tercerización de productos (cámaras de vigilancia, cercos de seguridad, sistemas de monitoreo y control, entre otras) con otros proveedores en los cuales la empresa podría ser intermediaria entre el proveedor directo y el consumidor final.

2. Análisis de las tendencias de los clientes

- 2.1. **Estrategia con relación a la gente:** Fortalecer la relación con el cliente con un enfoque personalizado para cada uno de ellos desde el primer contacto con servicios adaptados a sus necesidades y preferencias con una comunicación abierta y transparente ofreciéndoles flexibilidad en los horarios del servicio, precio y capacidad de respuesta inmediata a sus consultas y recomendaciones.
- 2.2. **Estrategia con relación a los sistemas:** Crear alianzas con empresas especializadas en tecnología para mejorar la experiencia del cliente como los sistemas de gestión en línea en dónde los clientes puedan tener acceso a todo lo que sucede en tiempo real en el lugar donde contrató los servicios o plataformas de servicio al cliente que permitan la interacción empresa-consumidor como facilitadores de la comunicación y gestión del servicio.
- 2.3. **Estrategia con relación a los procesos:** Mantener contacto regular con los clientes proporcionándoles información sobre la situación del entorno y actualizándolos sobre las nuevas amenazas a la seguridad, lo que implica que la empresa debe mantenerse siempre informada e innovar y adaptar sus servicios a las nuevas necesidades que podrían surgir.
3. **Investigación profunda y objetiva del mercado:** En Ecuador existen 667 empresas de seguridad privada, de las cuales 13 son de la provincia del Azuay.
 - 3.1. **Competencia:** Identificar las deficiencias de los competidores en la satisfacción del cliente respecto a tiempos de respuesta, falta de personalización de los servicios, análisis de riesgos y servicios de consultoría en seguridad que la empresa podría aprovechar para dar valor agregado al consumidor. Servicios que probablemente las empresas ya posicionadas han dejado de lado y son importantes para el consumidor.
 - 3.2. **Tecnología:** Se encontró en un análisis rápido de páginas web de algunas empresas que el tiempo de respuesta no es inmediato, detallan los servicios que ofrecen, pero no indican el precio por cada uno de estos, facilidades o medios alternativos de pago, por lo que diseñar una página web adecuada, en la que los clientes puedan encontrar todos los servicios que ofrece la empresa; indicando su uso y lo más importante su precio es un plus para la empresa. Aunque se debería evaluar la respuesta de la competencia.
 - 3.3. **Proveedores:** Trabajar en conjunto con los proveedores, principalmente de productos de videovigilancia e instalación de sistemas para desarrollar soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de seguridad de los clientes como

adaptaciones de productos existentes o el desarrollo conjunto de nuevas soluciones innovadoras.

4. Construye una marca

4.1. **Construcción de marca:** Crear una identidad de marca verbal y visual coherente, que refleje la cultura y valores de la empresa, añadiendo diseños y tonos de comunicación que inspiren confianza y profesionalismo.



4.2. **Posicionamiento de marca:** Participar en eventos, patrocinar actividades comunitarias y colaborar con asociaciones relacionadas a la seguridad para fortalecer la presencia de la marca en la mente del consumidor.

4.3. **Valoración de la marca:** Evaluar la percepción de la personalización del consumidor y la satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido mediante encuestas y entrevistas sobre la recomendación o no recomendación de los productos y atención de los servicios ofrecidos por la empresa

5. Servicio como apalancamiento de diferenciación

5.1. **Servicio de venta:** Proporcionar recomendaciones basadas en las evaluaciones sobre el servicio de asesoramiento personalizado donde los representantes de la empresa puedan visitar a los clientes potenciales en sus ubicaciones para evaluar sus necesidades específicas de seguridad para ofrecer soluciones adaptadas a ellos con programas de capacitación continua (sesiones presenciales, webinars, manuales y videos instructivos) a los clientes sobre el uso adecuado de los servicios y productos adquiridos.

5.2. **Servicio de postventa:** Proporcionar múltiples canales de comunicación para que los clientes puedan contactarte fácilmente después de la venta por medios como llamada telefónica, correo electrónico, chat en línea y redes sociales para responder rápidamente a las consultas y problemas de los clientes.

5.3. **Autoservicio:** Automatizar los procesos de contratación y renovación de servicios a través del sitio web en el que los clientes puedan seleccionar opciones de servicio, revisar contratos, aceptar términos y realizar pagos sin necesidad de intervención humana; así como la generación automática de reportes y documentación relevante para los clientes (informes de actividades de patrullaje, análisis de riesgos actualizados, certificados de cumplimiento de seguridad, entre otros) según la normativa vigente.

6. Mejora el modelo y concepto de empresa

6.1. **Sistema sofisticado de distribución:** Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real para las unidades móviles y equipos de seguridad para mejorar la seguridad, supervisión, y proporcionar a los clientes visibilidad sobre la ubicación y el estado de los servicios en tiempo real.

6.2. **Merchandising:** Crear una identidad visual sólida con un logotipo y colores corporativos reconocibles en uniformes profesionales, que utilicen tanto los guardias de seguridad como el personal que reflejen la seriedad y profesionalismo de los servicios.

6.3. **Servicio personalizado al cliente:** Realizar visitas in situ para evaluar el entorno de seguridad del cliente para identificar vulnerabilidades específicas y recomendar medidas preventivas personalizadas y capacitar al personal de guardias de seguridad para que puedan ofrecer un servicio personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada cliente, esto podría incluir protocolos de seguridad personalizados y habilidades de comunicación avanzadas.

Pirámide sector industrial

Tema: modelo de planificación

Figura 5. Pirámide industrial

Áreas funcionales

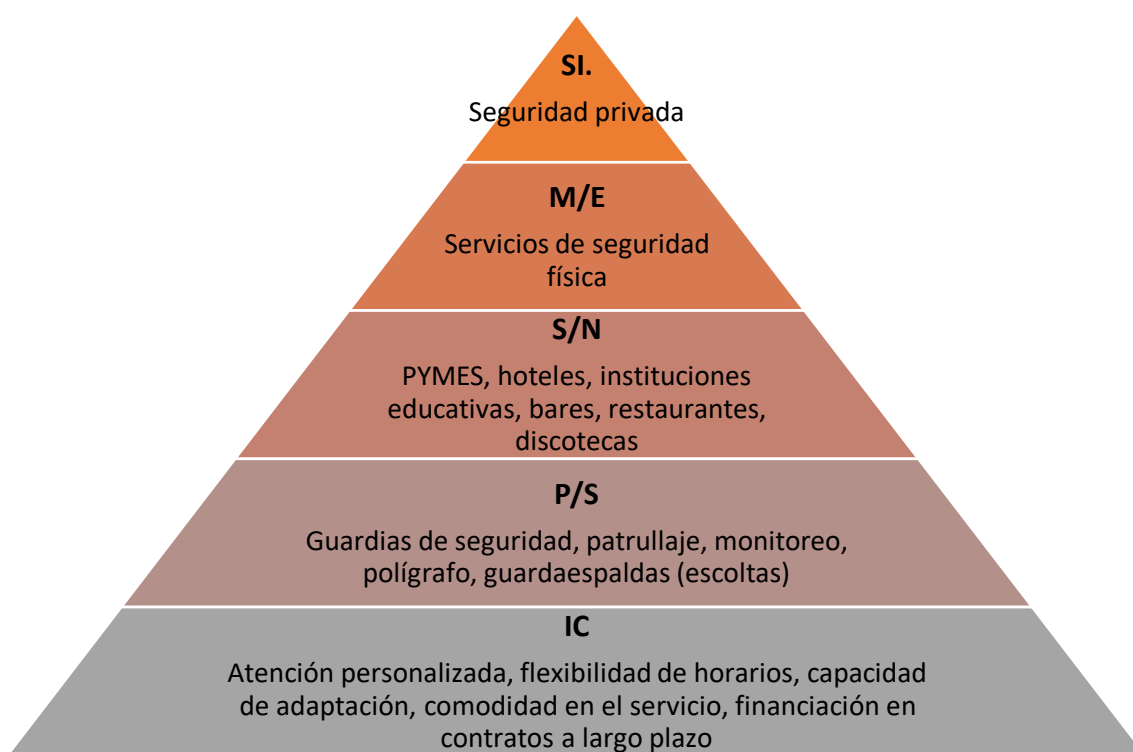


Tabla 8. Objetivos y políticas

Operativa		Recursos humanos	
Objetivos	Políticas	Objetivos	Políticas

1.Implementar procedimientos y tecnologías que optimicen la respuesta a emergencias y la supervisión de instalaciones.	1.1.Protocolos de comunicación de emergencia. 1.2. Cumplimiento y optimización de respuestas.	1.Atraer y seleccionar candidatos calificados y éticos que se ajusten a los estándares de la empresa en cuanto a competencia técnica y habilidades interpersonales.	1.1.Procedimientos formales y estructurados. 1.2. Evaluación ética y profesional
2.Asegurar que el personal esté bien entrenado y actualizado en técnicas de seguridad, procedimientos de emergencia y manejo de tecnología de vigilancia.	2.1.Garantía sobre el servicio 2.2. Requisitos mínimos de formación y actualización	2.Proporcionar programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades técnicas y blandas del personal en áreas como técnicas de vigilancia, manejo de emergencias, protocolos de seguridad y servicio al cliente.	2.1.Garantía en los programas de formación 2.2. Registros de asistencia y garantía de cumplimiento
3.Implementar sistemas de control de calidad para monitorear la satisfacción del cliente y ajustar los servicios según sea necesario.	3.1.Acciones correctivas y preventivas 3.2. Efectividad y gestión de tiempo definido.	3.Retener el talento humano por medio de programas de reconocimiento, beneficios competitivos y oportunidades de crecimiento para mantenerlos motivados y comprometidos con la empresa	3.1.Promoción de inclusividad y equidad de oportunidades 3.2. Delegación y toma de decisiones compartida

Tabla 9. Estrategias y procedimientos

Operativa		Recursos humanos	
Estrategias	Procedimientos	Estrategias	Procedimientos
1.1.Respuesta a emergencias	1.1.Establecer un protocolo claro y detallado para	1.1.Procesos de reclutamiento proactivos	1.1.Implementar procesos de reclutamiento

	responder rápidamente a emergencias incluyendo comunicación interna y eterna e coordinación con la seguridad estatal		proactivos que incluyan la búsqueda activa de talento en bases de datos especializadas.
1.2. Monitoreo y vigilancia continua	1.2. Definir zonas críticas y perímetros de seguridad que requieran una supervisión intensiva y constante.	1.2.Programas de referencias y recomendaciones	1.2.Implementar programas de referencias y recomendaciones que incentiven a los empleados actuales a referir candidatos cualificados.
1.3.Gestión de comunicación	1.3.Mantener líneas de comunicación abiertas y actualizadas mediante tecnologías de comunicación efectivas.	1.3.Evaluación del proceso de reclutamiento	1.3.Utilizar retroalimentación de candidatos y empleados para mejorar la experiencia global del reclutamiento y la percepción de la empresa como empleador preferido.
2.1.Plan de formación y desarrollo	2.1. Desarrollar un plan de formación integral que incluya cursos iniciales de inducción y formación continua en técnicas de seguridad, procedimientos de emergencia y tecnología de	2.1.Programas de capacitación especializados	2.1.Diseñar programas de capacitación especializados que aborden técnicas de vigilancia avanzadas, manejo de situaciones de emergencia, protocolos de

	vigilancia; y programas de capacitación externos relevantes para mejorar las habilidades del personal.		seguridad específicos de la industria y habilidades de servicio al cliente.
2.2.Cultura de seguridad y responsabilidad	2.2. Promover una cultura organizacional centrada en la seguridad mediante la sensibilización, la comunicación abierta y la participación activa del personal en la mejora continua de las prácticas de seguridad.	2.2. Colaboración externa	2.2.Colaborar con instituciones académicas, consultores externos y expertos en seguridad para ofrecer programas de formación especializados y de alta calidad.
2.3.Evaluación de competencias	2.3.Implementar evaluaciones periódicas de competencias para medir el conocimiento y las habilidades del personal en áreas específicas de seguridad y vigilancia	2.3.Formación en normativas y cumplimiento	2.3. Incluir formación regular sobre normativas legales y regulaciones de seguridad pertinentes para garantizar el cumplimiento en todas las operaciones.
3.1.Indicadores de rendimiento	3.1.Establecer indicadores de rendimiento específicos para medir la calidad del servicio, como tiempos de respuesta,	3.1.Oportunidades de desarrollo profesional	3.1.Facilitar la participación en cursos de formación externos, conferencias del sector y certificaciones

	cumplimiento de contratos de servicio y tasas de resolución de incidentes.		relevantes para mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
3.2.Revisión y mejora continua	3.2.Realizar encuestas de satisfacción, manteniendo comunicación transparente con los clientes y responder rápidamente a sus preocupaciones y sugerencias	3.2.Beneficios competitivos	3.2. Ofrecer beneficios competitivos que se ajusten a las necesidades y preferencias de los trabajadores en la industria de seguridad privada.
3.3.Capacitación y desarrollo del personal	3.3.Incluir la satisfacción del cliente como parte integral de los programas de formación y desarrollo del personal	3.3.Equilibrio laboral-personal-profesional	3.3. Programas de Gestión del estrés, resiliencia y manejo de conflictos para ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades para enfrentar situaciones difíciles.

Tema: Incorporación de recursos estratégicos

Estrategias por áreas funcionales

1. Operación

1.1. Estrategias

- **Reclutamiento**

- Definir el perfil con las habilidades, experiencia, cualidades y competencias necesarias para la gestión operativa

- Utilizar redes de reclutamiento especializadas en seguridad y vigilancia como asociaciones profesionales, contactos en academias de seguridad y organismos relacionados
- Publicar las vacantes disponibles en plataformas en línea especializadas en seguridad y vigilancia
- Solicitar un estudio psicológico al aspirante con el afán de conocer, en cierta parte, su personalidad.

- **Selección**

- Realizar pruebas prácticas o evaluaciones técnicas relevantes para el trabajo operativo en seguridad y vigilancia como pruebas de manejo de equipo de seguridad, procedimientos de emergencia, y manejo de situaciones de conflicto.
- Desarrollar un proceso de entrevista que evalúe habilidades técnicas, experiencia relevante, aptitudes para la resolución de problemas y situaciones de estrés, así como valores relacionados con la ética y la integridad.
- Realizar verificaciones exhaustivas de antecedentes y referencias de los candidatos, tales como verificar experiencias laborales previas, certificaciones y antecedentes penales.
- Evaluar la capacidad de los candidatos para comunicarse claramente y manejar conflictos de manera efectiva.
- Evaluar la capacidad para adaptarse a nuevos entornos y aprender rápidamente sobre las particularidades del sector de seguridad y vigilancia privada.

- **Motivación**

- Destacar las oportunidades de desarrollo y capacitación a las que puede acceder los trabajadores en el sector que es muy cambiante.
- Mostrar un compromiso con el desarrollo profesional para tener trabajadores motivados y calificados.
- Implementar programas de reconocimiento, beneficios competitivos y un ambiente laboral seguro y positivo.
- Establecer canales de retroalimentación donde los trabajadores puedan expresar preocupaciones, sugerencias y comentarios sobre su trabajo y las condiciones laborales.
- Organizar actividades sociales, eventos de integración o reuniones regulares donde puedan compartir experiencias y fortalecer vínculos laborales.
- Proporcionar recursos de apoyo emocional y bienestar, como programas de asesoramiento, asistencia en crisis y acceso a servicios de salud mental

2. Talento humano

2.1. Estrategias

- **Reclutamiento**

- Establecer qué habilidades, experiencia y competencias son necesarias para los roles en el área de talento humano como la experiencia en reclutamiento para roles de seguridad, conocimientos en legislación laboral específica, habilidades de gestión de personal.
- Participar en ferias de empleo específicas del sector, asociaciones profesionales de recursos humanos y seguridad, así como contactos en academias de formación en seguridad.
- Publicar las vacantes disponibles en sitios web para atraer el personal que más se adapte al perfil requerido

- **Selección**

- Realizar evaluaciones para verificar la experiencia previa en reclutamiento para roles en seguridad y vigilancia privada tales como revisar el historial de reclutamiento, logros alcanzados y conocimientos específicos del sector.
- Aplicación de preguntas estructuradas situacionales para entender cómo el candidato manejaría desafíos específicos relacionados con reclutamiento, gestión de personal y resolución de conflictos.
- Evaluar la capacidad del candidato para trabajar bajo presión y manejar múltiples tareas y prioridades.

- **Motivación**

- Ofrecer programas de capacitación en reclutamiento especializado, gestión de personal, y cursos relacionados con normativas laborales específicas del sector de seguridad y vigilancia privada.
- Involucrar al equipo de talento humano en la toma de decisiones que afecten directamente a su trabajo y al desarrollo de políticas internas.
- Proporcionar oportunidades para que crezcan profesionalmente y asuman roles de liderazgo dentro de la organización.

3. Contabilidad

3.1. Estrategias

- **Reclutamiento**

- Publicar las vacantes en plataformas de reclutamiento especializadas en contabilidad y finanzas
- Establecer relaciones con universidades y escuelas de negocios que ofrezcan programas en contabilidad

- **Selección**

- Diseñar un proceso de selección que incluya pruebas o evaluaciones técnicas relevantes para el área contable, como conocimientos en contabilidad financiera, análisis financiero, manejo de impuestos, etc.
- Realizar entrevistas estructuradas que evalúen tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas necesarias para el éxito del área contable.
- Evaluar el conocimiento del candidato sobre las particularidades del sector de seguridad y vigilancia privada en el que se incluya regulaciones específicas, control de costos operativos en seguridad, y otras consideraciones financieras relevantes para este sector.
- **Motivación**
 - Destacar los beneficios específicos que la empresa ofrece para los profesionales contables como horarios flexibles, oportunidades de teletrabajo, desarrollo profesional continuo, ambiente laboral positivo y colaborativo
 - Mantener una comunicación abierta y transparente sobre las decisiones financieras y los resultados contables.
 - Informar al equipo sobre el impacto del rol contable en la salud financiera de la empresa y cómo contribuyen al éxito general; y reconocer su importancia

Activos fijos por áreas funcionales

1. Operación

- 1.1. **Vehículos (motos):** Patrullar en áreas asignadas y responder a emergencias de los clientes
- 1.2. **Equipos de comunicación (radios, teléfonos móviles):** Facilitar la coordinación y respuesta rápida a incidentes.
- 1.3. **Sistemas de vigilancia y monitoreo (cámaras de vigilancia, monitoreo, etc):** Ayudan a la vigilancia tanto del personal como de los clientes
- 1.4. **Equipos de protección personal (chalecos, uniformes, etc):** Son esenciales para garantizar la seguridad y el bienestar físico de los guardias durante sus patrullajes y operaciones.
- 1.5. **Infraestructura física (oficinas administrativas, centrales, garajes):** Áreas de almacenamiento seguro para equipos y suministros son activos fijos importantes para la gestión operativa de la empresa.

2. Talento humano

- 2.1. **Equipos informáticos (computadora, impresora, etc):** Facilitar la comunicación efectiva dentro del departamento y con otros empleados de la empresa.
- 2.2. **Mobiliario de oficina:** Necesarios para la administración general del personal y archivo físico

- 2.3. **Infraestructura física (oficinas administrativas, centrales):** Donde se lleven a cabo actividades como reclutamiento, selección, gestión de personal, administración de nóminas y asuntos relacionados con trabajadores

3. Contabilidad

- 3.1. **Equipos informáticos (computadora, impresora, teléfono, etc):** Facilitar la comunicación efectiva con otras áreas de la empresa.
- 3.2. **Mobiliario de oficina:** Necesarios para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa
- 3.3. **Infraestructura física (oficinas administrativas, centrales):** Donde se lleven a cabo actividades contables como verificación de balances, transacciones, cuentas por pagar o cobrar, entre otras

Activos intangibles a nivel empresa

1. **Reputación corporativa:** Porque así la empresa será reconocida por los consumidores por sus buenas prácticas empresariales en todos los ámbitos desde el trato al cliente hasta el manejo del personal y demás colaboradores, lo que en la actualidad, es muy difícil de encontrar
2. **Marca:** Porque así es más fácil que los consumidores recomienden el portafolio de servicios al tener una marca que se vaya posicionando en el mercado no solo local, sino nacional e internacional
3. **Alianzas estratégicas:** Porque la seguridad y vigilancia es un servicio tercerizado que no influye realmente en la cadena del valor del cliente, pero a crear alianzas con empresas ya posicionadas en el mercado, se puede generar que más empresas de diferentes sectores se inclinen por elegirnos.

Sistemas por áreas funcionales

1. Área operativa

- **Sistema de Gestión de Patrullas:** Permite la planificación, asignación y seguimiento de las patrullas de seguridad en tiempo real. Incluye la capacidad de registrar las actividades realizadas durante las rondas de patrullaje, reportar incidencias y generar informes de actividad.
- **Sistema de Control de Acceso:** Gestionar y controlar el acceso a las instalaciones protegidas mediante tecnologías como tarjetas de acceso, códigos de identificación, lectores biométricos u otros métodos de autenticación.

2. Área de talento humano

- **Sistema de Gestión de Recursos Humanos (HRMS):** Un sistema integral que facilita la gestión de todos los aspectos del ciclo de vida del trabajador, incluyendo

reclutamiento, selección, contratación, gestión de nómina, administración de beneficios, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y gestión de ausencias.

- **Sistema de Reclutamiento y Selección:** optimizar la gestión de los procesos vinculados a la atracción y selección de talento humano, a incluir desde la difusión de ofertas laborales hasta la administración de postulantes, la realización de entrevistas y evaluaciones, y la adopción de decisiones estratégicas de contratación.
- **Sistema de Gestión de Desempeño:** Facilita la evaluación del desempeño de los trabajadores, establecimiento de objetivos, retroalimentación continua, revisión de desempeño y la identificación de áreas de mejora y desarrollo.
- **Sistema de Portal del Empleado:** Una plataforma en línea donde los empleados pueden acceder de manera segura a su información personal, actualizar sus datos, consultar su historial laboral, acceder a beneficios y recursos internos, entre otras funcionalidades.
- **Sistema de Gestión de Ausencias y Tiempos:** Permite la gestión y seguimiento de ausencias, permisos y vacaciones de los empleados, asegurando una planificación eficiente del personal y cumplimiento de políticas internas.
- **Sistema de Nómina:** Para calcular y gestionar los salarios de los empleados, considerando factores como horas trabajadas, turnos, bonificaciones y deducciones.

3. Área contable

- **Sistema de Contabilidad General:** Para gestionar todas las transacciones financieras de la empresa, incluyendo ingresos, gastos, activos y pasivos.
- **Sistema de Facturación:** Para generar facturas precisas para los clientes y funciones tercerizadas por los servicios prestados, asegurando una facturación correcta y oportuna.
- **Gestión de Activos:** Para realizar el seguimiento y la gestión de los activos de la empresa como vehículos, equipos de seguridad, y otros activos relevantes
- **Sistema de Gestión de Clientes (CRM):** Para gestionar relaciones con los clientes, seguimiento de contratos, historial de servicios y comunicación con clientes potenciales.
- **Sistema de Gestión Tributaria:** Para cumplir con las obligaciones fiscales locales y nacionales, como la presentación de impuestos sobre la renta, IVA y demás.
- **Sistema de Control Interno y Auditoría:** Para facilitar la auditoría interna y el control de procesos para garantizar la transparencia y la integridad financiera.
- **Sistema para Seguridad Informática y Protección de Datos:** Para proteger los datos financieros, personales y demás información sobre la seguridad y privacidad de los clientes.

Aplicación del modelo de retención de clientes

Estrategias de captación

1. Implementar una estrategia focalizada en la investigación y la identificación precisa de potenciales clientes, centrándonos en comprender y satisfacer sus necesidades específicas. Este enfoque incluirá dueños y administradores de propiedades e infraestructuras, empresas, empresarios, eventos, instituciones educativas, entre otros sectores relevantes.
2. Implementar una estrategia centrada en establecer relaciones sólidas con líderes comunitarios, administradores o propietarios de propiedades, así como con otros empresarios locales. Este enfoque nos permitirá conectar de manera efectiva con estos líderes clave, comprendiendo sus necesidades específicas y ofreciendo soluciones de seguridad personalizadas que satisfagan sus requerimientos.
3. Realizar campañas publicitarias en las que se destaque los servicios que ofrecemos, enfocándonos en las ventajas significativas que la seguridad y vigilancia pueden aportar a todo tipo de empresas, emprendimientos e instituciones; y cómo las soluciones personalizadas que ofrecemos pueden proteger activos, mitigar riesgos y garantizar un entorno seguro para el personal y los visitantes, fortaleciendo así la tranquilidad y la confianza de los clientes.
4. Compromiso a ofrecer asesoría personalizada y recomendaciones de servicios de seguridad y equipos de vigilancia que se adapten específicamente a las necesidades de cada cliente. El enfoque se centra en la transparencia total de las operaciones y políticas comerciales, proporcionando información clara y detallada sobre los servicios contratados, precios y condiciones. Esta transparencia está diseñada para cultivar confianza y credibilidad entre clientes, asegurando que cada paso de la colaboración sea claro y comprensible.
5. Implementar demostraciones detalladas de los procedimientos operativos, asegurando que cumplimos con todas las normativas vigentes. Estas demostraciones permitirán a los clientes observar directamente la efectividad y la profesionalidad de nuestros métodos de seguridad. Buscamos así garantizar que los clientes estén completamente seguros de su elección al confiar en nosotros para sus necesidades de seguridad y vigilancia.
6. Participar activamente en eventos locales o nacionales relacionados con la seguridad, como seminarios o ferias sobre prevención de delitos y protección. Estos eventos nos permitirán interactuar directamente con la comunidad, compartir nuestro conocimiento experto y destacar nuestras soluciones avanzadas en seguridad. Buscamos no solo fortalecer nuestra presencia en el mercado, sino también educar a potenciales clientes y colaboradores clave en el sector de la seguridad y vigilancia privada."

Estrategias de repetición

1. Mantener altos estándares de servicio al cliente en cada interacción, asegurando respuestas oportunas y efectivas a las consultas y recomendaciones de nuestros clientes. Nuestra dedicación a la excelencia en el servicio no solo fortalecerá la satisfacción del cliente, sino que también demostrará nuestro compromiso continuo con la calidad y la atención al cliente.
2. Adaptar los servicios de seguridad según las necesidades específicas de cada cliente demostrando compromiso con su satisfacción y ofreciendo soluciones de seguridad personalizadas. Nos esforzamos por entender profundamente los requerimientos individuales de cada cliente y ajustar nuestros servicios para asegurar su tranquilidad y protección óptima.
3. Implementar un programa de incentivos donde impulsaremos a nuestros clientes actuales a referir nuevos clientes, ofreciendo descuentos significativos o beneficios adicionales a nuestros clientes por cada recomendación exitosa que resulte en un nuevo contrato-
4. Ofrecer soporte y asistencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para asegurar una respuesta rápida y efectiva a emergencias y consultas de nuestros clientes, lo que garantizará que estaremos disponibles en todo momento para manejar situaciones críticas y proporcionar la tranquilidad y seguridad que nuestros clientes esperan y necesitan.
5. Programar visitas regulares a los clientes para revisar sus necesidades de seguridad, y monitorear cualquier preocupación que surja con relación a los sistemas de vigilancia, procesos o actuación de los guardias de seguridad en el cumplimiento de sus labores.

Estrategias de relación

1. Implementar un programa de beneficios exclusivos para los clientes recurrentes, que incluirá ofertas especiales y promociones diseñadas para reconocer y premiar su lealtad. Estas ofertas pueden incluir descuentos significativos en renovaciones de contratos, servicios adicionales gratuitos o beneficios exclusivos adicionales. El objetivo es reforzar la satisfacción del cliente y fomentar relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes recurrentes.
2. Establecer protocolos claros para responder rápidamente a emergencias y asegurar la tranquilidad de los clientes en situaciones críticas para mantener la seguridad y el bienestar de los clientes mediante acciones rápidas y profesionales ante cualquier eventualidad que pueda surgir.
3. Establecer garantías de satisfacción para asegurar a los clientes que están recibiendo el máximo valor por su inversión en seguridad con la empresa. Estas garantías no solo reflejan nuestro compromiso con la excelencia en el servicio, sino que también ofrecen tranquilidad a los clientes al saber que su satisfacción es nuestra prioridad absoluta.

4. Mantener una comunicación constante y proactiva con los clientes, informándoles sobre actualizaciones, mejoras en los servicios, y proporcionando consejos de seguridad relevantes para asegurar que nuestros clientes estén siempre bien informados y protegidos.

Estrategias de vinculación

1. Implementar un sistema para recopilar comentarios de los clientes después de cada servicio y retroalimentar para mejorar continuamente los servicios y demostrar que valoramos sus opiniones. El objetivo es asegurar que cada interacción con los clientes no solo cumpla, sino que supere sus expectativas y su satisfacción.
2. Organizar eventos exclusivos para clientes recurrentes proporcionando un espacio donde puedan interactuar entre ellos, compartir experiencias y aprender sobre las últimas tecnologías y tendencias en seguridad. Estos eventos fomentarán un sentido de comunidad y colaboración, asegurando que los clientes estén siempre informados y conectados en el campo de la seguridad y vigilancia.
3. Implementar un programa regular de solicitud de retroalimentación de los clientes a través de encuestas de satisfacción, entrevistas y recomendaciones. Utilizaremos esta retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar continuamente nuestros servicios y procesos con el compromiso de garantizar que cada interacción sea satisfactoria y efectiva.

Caso integrador

Tema: aplicación (objetivos estratégicos)

1. Participación de mercado

- 1.1. Realizar una segmentación de mercado para definir específicamente a los clientes potenciales tomando en cuenta que estamos mayormente enfocados en empresas PYMES, y empresarios que requieran custodia, seguridad física y vigilancia privada para salvaguardar su seguridad y las de sus allegados.
- 1.2. Investigar sobre las estrategias de la competencia y las tendencias del mercado para ajustar las estrategias y estar a la vanguardia en los servicios o productos ofrecidos.
- 1.3. Cumplir con todas las normativas y regulaciones estatales relacionadas con la seguridad privada y la vigilancia; explicando a los clientes hasta dónde puede llegar nuestro servicio y hasta dónde se ve limitado por las leyes locales o nacionales.

2. Incremento de ventas

- 2.1. Implementar ofertas especiales y promociones temporales para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes como descuentos por contratación a largo plazo, paquetes de servicios combinados, o servicios adicionales gratuitos por renovación de contrato.

- 2.2. Invertir en la formación continua del equipo de los guardias de seguridad para asegurar que estén bien equipados para brindar los servicios de manera efectiva, manejar objeciones y cerrar contratos.
- 2.3. Brindar capacitación al personal acerca de los procedimientos que se deben seguir y la prima de los valores corporativos de la empresa al momento de establecer una relación comercial con el cliente, para lograr una relación a largo plazo.

3. Rentabilidad

- 3.1. Evaluar y examinar los costos operativos, identificando oportunidades de reducción de gastos que no afectan la calidad del servicio prestado. Esta labor puede implicar una utilización más eficiente de los recursos disponibles, la revisión de acuerdos con procesos internos.
- 3.2. Monitorear de cerca el flujo de efectivo y gestionar cuidadosamente los plazos de pago y cobro, tratando de mantener un equilibrio adecuado entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar para evitar problemas de liquidez.
- 3.3. Realizar análisis periódicos de rentabilidad para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario, manteniendo un enfoque en la mejora continua y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

4. Crecimiento

- 4.1. Identificar nuevas áreas geográficas o sectores de mercado que aún no estén completamente cubiertos por la empresa u otros competidores y realizar investigación de mercados para entender las necesidades y demandas específicas de esos nuevos clientes potenciales.
- 4.2. Ampliar la oferta de servicios para cubrir más aspectos de seguridad y vigilancia como, por ejemplo, ofrecer servicios especializados como monitoreo remoto, análisis de riesgos, o consultoría en seguridad para empresas y emprendimientos.
- 4.3. Investigar con regularidad las recomendaciones y sugerencias de los clientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de expansión con el ajuste de los servicios y estrategias de ventas según la información obtenida.

5. Posicionamiento

- 5.1. Definir claramente cuál es la propuesta de valor que diferencia a la empresa de la competencia, como, por ejemplo: la rapidez en la respuesta a emergencias, la personalización de servicios, y la consultoría y recomendaciones hacia el cliente
- 5.2. Desarrollar una identidad de marca sólida que comunique profesionalismo, confiabilidad y seguridad; en el que se incluya el diseño de un logo memorable, un sitio web bien estructurado y contenido de marketing coherente.
- 5.3. Crear y compartir contenido útil y relevante relacionado con la seguridad y vigilancia mediante la educación y formación en blogs, guías, estudios de caso, videos instructivos, para establecernos como un líder de pensamiento en la industria.

6. Reputación corporativa

- 6.1. Priorizar la transparencia en todos los procesos y toma de decisiones comerciales, cumpliendo altos estándares de ética en todas las interacciones con clientes, trabajadores, proveedores, y colaboradores en general.
- 6.2. Participar en actividades que benefician a la comunidad local demostrando compromiso con el bienestar social como la participación en patrocinios, programas de voluntariado corporativo o iniciativas de educación en seguridad.
- 6.3. Obtener certificaciones y reconocimientos relevantes en el sector de seguridad y vigilancia privada que demuestren nuestro compromiso con la excelencia y la mejora continua.

7. Desarrollo de marca

- 7.1. Crear una identidad de marca verbal y visual coherente, que refleje la cultura y valores de la empresa, añadiendo diseños y tonos de comunicación que inspiren confianza y profesionalismo.
- 7.2. Participar en eventos, patrocinar actividades comunitarias y colaborar con asociaciones relacionadas a la seguridad para fortalecer la presencia de la marca en la mente del consumidor.
- 7.3. Evaluar la percepción de la personalización del consumidor y la satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido mediante encuestas y entrevistas sobre la recomendación o no recomendación de los productos y atención de los servicios ofrecidos por la empresa

8. Desarrollo de nuevos productos

- 8.1. Realizar estudios de mercado exhaustivos para identificar necesidades no satisfechas y oportunidades de mejora en el campo de la seguridad y vigilancia, comprendiendo las tendencias del mercado y las demandas emergentes para el desarrollo de productos de manera efectiva.
- 8.2. Desarrollar prototipos de nuevos productos y servicios con la aplicación de pruebas piloto en condiciones controladas o con clientes seleccionados para prever la aceptación o rechazo del nuevo servicio o producto.
- 8.3. Establecer alianzas con empresas de tecnología o aplicaciones que desarrollen soluciones innovadoras en el campo de la seguridad y vigilancia y como socios estratégicos para el desarrollo de nuevos productos y aprovechar su experiencia y recursos tecnológicos.

9. Crear valor

- 9.1. Ofrecer no solo servicios de seguridad y vigilancia, sino soluciones integrales que aborden las necesidades específicas de seguridad de los clientes como la consultoría en seguridad y vigilancia, análisis de riesgos, implementación de tecnología avanzada y recomendaciones.

9.2. Comunicar claramente los beneficios y el valor agregado que la empresa ofrece a través de los canales de comunicación, en esta parte es importante las recomendaciones como los testimonios de clientes satisfechos y recomendaciones como respaldo de la veracidad y cumplimiento de lo que ofrece la empresa.

9.3. Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa, donde se promueva la generación de nuevas ideas y soluciones. Realizar investigaciones periódicas de mercado e informarnos sobre las tendencias emergentes en seguridad para ofrecer constantemente nuevas soluciones y mejoras en los servicios.

10. Fidelización

10.1. Crear niveles de membresía con beneficios incrementales basados en la duración o volumen de servicios contratados.

10.2. Establecer estándares altos de profesionalismo y cortesía en todas las interacciones con los clientes.

10.3. Reconocer y apreciar a los clientes leales de manera que se sientan valorados por la empresa, las opciones pueden ser: notas de agradecimiento personalizadas, reconocimientos públicos en tu sitio web o redes sociales, o regalos simbólicos en fechas especiales como aniversarios de colaboración.

Entorno macro

Análisis PESCTALL

✓ Factores políticos

En Ecuador, en los últimos años se ha evidenciado gran desestabilidad en todos los ámbitos, principalmente en el político debido a las diferentes modificaciones estatales y reformas. El riesgo país influye enormemente en la confianza de inversión, siendo así que a finales del mes de marzo del año 2024 reflejaba 1408 puntos básicos o lo que es lo mismo 14,08% esto refleja la inestabilidad política del país (Banco Central del Ecuador, 2024). En el contexto actual, las empresas que operan bajo esquemas de tercerización, especialmente aquellas dedicadas a la prestación de servicios de seguridad privada, se ven directamente impactadas por la entrada en vigencia de nuevas normativas que regulan su actividad como la Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada, que es una modificación que rige desde febrero de 2024 y tiene como propósito principal establecer lineamientos rigurosos y contiene disposiciones esenciales para el funcionamiento de las compañías proveedoras de servicios de seguridad, al definir requisitos específicos para su operación, control y supervisión. En consecuencia, la implementación de esta ley representa un desafío significativo para dichas empresas, ya que las obliga a adecuarse a un nuevo marco legal que busca profesionalizar el sector, garantizar la calidad del servicio y fortalecer su articulación (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2024).

✓ Factores económicos

Ecuador es un país que, a raíz de los cambios políticos de los últimos años también se enfrenta a varios problemas económicos que han limitado o restringen de alguna manera la operación de emprendedores y empresarios. El Gobierno ha planteado un conjunto de leyes económicas de carácter emergente, entre las que destacan la normativa para el fomento del empleo, el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) y la regulación orientada a mejorar la competitividad en el sector energético. No obstante, las medidas adoptadas presentan señales contradictorias, ya que, si bien ofrecen incentivos dirigidos principalmente a los grandes sectores productivos, también imponen una carga considerable sobre la ciudadanía. En particular, el aumento del IVA genera un impacto directo en la capacidad de consumo y en el nivel de ventas, lo que podría obstaculizar el crecimiento económico en el corto y mediano plazo. En comparación con el año 2023, enfrentaremos una situación económica más desafiante en los siguientes años (Ramirez, 2024).

La facturación del sector de vigilancia y seguridad se ha elevado. En el primer semestre de 2023 las ventas de las actividades de seguridad llegaron a USD 590 millones, según el Servicio de Rentas Internas (SRI). Eso significa un incremento de 15% frente al mismo período de 2022. La actividad con el mayor crecimiento de facturación, en un 65%, es la de servicios de escolta, es decir, guardaespaldas. Otros productos y servicios demandados para aumentar la seguridad en los negocios son la instalación de chalecos antibalas, guardias de seguridad, sistemas electrónicos de vigilancia y alarmas. El objetivo es no ser víctima de robos a negocios, fábricas y empresas, que en el primer semestre crecieron un 12%, afirma la Fiscalía General del Estado (Coba, 2023).

✓ *Factor social-cultural*

La crisis económica, el incremento de los niveles de delincuencia e inseguridad han provocado que muchos emprendedores vendan o cierren sus negocios; además de un nuevo incremento de migrantes hacia países como Estados Unidos o España, conllevando con esto, la ruptura de familias. Ecuador enfrenta el aumento de asesinatos, robos y extorsiones, lo que obliga a ciudadanos y empresas a adoptar mayores medidas de seguridad. La escalada de violencia en Ecuador ha llevado a las personas y empresas a incrementar sus medidas de seguridad para evitar ser víctimas de robos, extorsiones y hasta secuestros. En Cuenca, la realidad es algo diferente que en el resto del país. El sector turístico ha tenido una recuperación en este 2023 y la ciudad se ha convertido en el destino de moda y el “más seguro”, pero esto también es incierto al no saber cuánto tiempo se mantenga esa condición.

Para los hogares ecuatorianos, la realidad que atraviesa el país significa menor liquidez disponible, lo cual podría traducirse en un menor consumo y una mayor necesidad de priorizar el ahorro. En este contexto, las familias y las empresas se ven obligadas a adaptarse a un entorno

económico más restrictivo, priorizando la producción, optimizando gastos y posponiendo decisiones de mayor gasto, mayor inversión y contratación de personal (Villarreal, 2024).

✓ *Factores tecnológicos*

El factor tecnológico desempeña un papel importante en cualquier empresa más aún en una que ejerce la actividad de seguridad. Esta empresa cuenta con los equipos tecnológicos idóneos que les permite dar un adecuado servicio de seguridad, esto es un factor relevante en ellos. La seguridad física (guardias) no es el único elemento, la seguridad electrónica sean estas: alarmas, cercas eléctricas, etcétera son parte integral de este tipo de empresa (Ramírez, 2016).

El rápido desarrollo de la tecnología vislumbra un panorama impredecible en un entorno de riesgos globales, regionales y locales cambiante, las tecnologías digitales se han convertido en una poderosa herramienta que debe apoyar a las organizaciones a mantener la continuidad frente a los principales desafíos y crear la resiliencia que necesitan para reducir el impacto de las disrupciones, mantener las operaciones eficaces y generar ventajas competitivas en tiempos de incertidumbre (León & Martínez, 2024)

“Para disminuir los índices de criminalidad, la seguridad privada debe brindar un apoyo colaborativo a la fuerza pública en términos de comunicación, vigilancia y estrategia para enfrentar al crimen organizado. Esto se puede lograr con el uso de nuevas tecnologías que les permiten a los guardias ejecutar sus tareas diarias en menor tiempo y con mayor precisión, incrementando la productividad y la efectividad de sus operaciones de seguridad y resguardo”, afirma Sylvana Hermosa, Gerente de Canales Motorola Solutions Ecuador.

Entre las innovaciones recientes, destacan las tecnologías de radiocomunicación, cuya incorporación en las agencias de seguridad ha resultado fundamental para garantizar la operatividad en zonas sin cobertura celular u otras redes convencionales. Estas herramientas permiten mantener la comunicación continua y eficaz, incluso en condiciones ambientales adversas, al reducir el ruido externo y asegurar la transmisión clara de mensajes, aspecto esencial en situaciones críticas donde la precisión en la información resulta determinante (La nota en línea, 2023).

✓ *Factores ambientales*

A comienzos del año 2024, se proyectó la ocurrencia de un fenómeno de El Niño de intensidad moderada, acompañado de precipitaciones intensas, según lo indicó María del Pilar Cornejo, oceanógrafa y directora del Centro Internacional del Pacífico para la Reducción del Riesgo de Desastres. Este fenómeno se prevé como un evento compuesto, ya que su impacto se ve intensificado por la coincidencia con la temporada invernal del hemisferio sur y los efectos del cambio climático. En este contexto, se observa que las organizaciones delictivas, aunque tienen

como actividad principal el narcotráfico, han ampliado sus operaciones hacia otras áreas. En este terreno de lo ambiental, la violencia que vive el país también está presente en los conflictos alrededor de las industrias extractivas o el asesinato de defensores ambientales (Alvarado, 2024).

✓ *Factor legal-laboral*

En Ecuador, la desestabilidad de los demás factores antes mencionados y la creación, reformulación y eliminación de leyes o normativas afectan al sector económico. En lo referente a las empresas de seguridad y vigilancia, recientemente entró en vigor la Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada que establece (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2024)

- Los requisitos y regulaciones para los prestadores de servicios de vigilancia y seguridad privada.
- Las disposiciones importantes para el personal de compañías de seguridad privada:
- Un régimen de infracciones y sanciones aplicable a estas compañías por el incumplimiento de las disposiciones de la ley.

Cuadro de impacto

Tabla 10. Impacto de los factores externos en una empresa de seguridad y vigilancia privada

Factor	Impacto	¿Por qué?
Político	Negativo	La inestabilidad política, como cambios frecuentes de gobierno, conflictos internos o protestas en el país provocan incertidumbre para las empresas. Por otra parte, la corrupción puede llevar a las empresas a verse obligadas a participar en prácticas corruptas o enfrentar competencia desleal, lo cual afecta la reputación y rentabilidad de las empresas.
		Las políticas gubernamentales en materia de seguridad pueden influir en la demanda de servicios de seguridad privada. Si el gobierno decide aumentar la seguridad pública, puede reducir la necesidad de servicios privados. Por otro lado, un aumento en la inseguridad pública podría elevar la demanda de estos servicios. El gobierno puede imponer políticas específicas sobre cómo se deben contratar los servicios de seguridad, lo que puede afectar las oportunidades de negocio y la competitividad en el sector.
Económico	Negativo	Cambios en la política fiscal, como aumentos en impuestos o nuevas tarifas, pueden afectar directamente los costos operativos de las empresas de seguridad, reduciendo su

Social-
Cultural

Positivo

margen de ganancia, factor que probablemente está afectando a la mayoría de las empresas de todos los sectores con el aumento del IVA del 12% al 15%., esto en conjunto con la pérdida del poder adquisitivo por parte de los clientes afecta a las empresas al verse obligados a priorizar otros gastos. Durante períodos de recesión, las empresas y particulares pueden reducir sus gastos en servicios no esenciales, incluyendo seguridad privada, lo que puede resultar en una disminución de la demanda de servicios y en una presión adicional sobre los ingresos. La necesidad de mantenerse al día con la tecnología y las innovaciones en seguridad puede requerir inversiones significativas. En tiempos económicos difíciles, la empresa puede tener dificultades para financiar estas actualizaciones, afectando su competitividad.

Un aumento en la conciencia sobre la importancia de la seguridad personal y empresarial puede llevar a una mayor demanda de servicios de seguridad privada. Si la población se siente más vulnerable a delitos o situaciones de inseguridad, puede estar dispuesta a invertir en servicios de vigilancia. En áreas donde hay un crecimiento en el desarrollo inmobiliario y residencial, la demanda de servicios de seguridad puede aumentar. Cambios en los estilos de vida, como el aumento del trabajo en oficinas o el uso intensivo de tecnología, pueden incrementar la necesidad de sistemas de seguridad avanzados. Un aumento en la educación y la conciencia sobre la seguridad y la prevención de delitos puede fomentar una cultura que valore más los servicios de seguridad privada., esto puede llevar a una mayor disposición a invertir en estos servicios tanto a nivel personal como empresarial. Eventos culturales, deportivos o sociales importantes pueden generar una demanda temporal de servicios de seguridad adicionales. La empresa puede obtener contratos para cubrir eventos grandes o públicos, aprovechando estas oportunidades. El aumento en la preocupación por la seguridad personal y familiar puede impulsar la demanda de servicios de vigilancia domiciliaria, alarmas y sistemas de monitoreo, especialmente en áreas con altos índices de criminalidad. En regiones, como lo es Cuenca,

Tecnológico	Positivo	donde el turismo es una parte importante de la economía, las empresas de seguridad pueden beneficiarse al ofrecer servicios para proteger a turistas y empresas relacionadas con el sector, como hoteles y centros de entretenimiento. La tecnología avanzada, como los sistemas de gestión de seguridad integrados, permite una mayor eficiencia en la operación y monitoreo puede optimizar la respuesta a incidentes y la coordinación de operaciones. La disponibilidad de equipos de seguridad más avanzados, como cámaras de alta definición, sensores de movimiento y sistemas de reconocimiento facial, permite ofrecer soluciones de mayor calidad y efectividad. Esto puede atraer a clientes que buscan tecnología de vanguardia para proteger sus activos. La tecnología permite el desarrollo de nuevos servicios y productos, como sistemas avanzados de detección de intrusiones, soluciones de ciberseguridad y sistemas de seguridad para dispositivos. Esto puede abrir nuevas oportunidades de negocio y diversificar la oferta de servicios. Las soluciones tecnológicas pueden proporcionar a los clientes una experiencia más conveniente y personalizada. La adopción de tecnologías avanzadas puede diferenciarnos de la competencia.
Ambiental	Negativo	Las condiciones climáticas extremas pueden afectar la funcionalidad y la durabilidad de los equipos de seguridad. Por ejemplo, la humedad y las lluvias pueden dañar los equipos electrónicos y las cámaras de vigilancia instaladas en exteriores. Los desastres naturales pueden dañar infraestructuras y equipos de seguridad, interrumpiendo las operaciones de la empresa y generando altos costos de reparación y reemplazo. La crisis energética que afecta al país provocando los cortes de energía pueden afectar el funcionamiento continuo de los sistemas de seguridad; lo cual podría provocar mayor inversión en soluciones de respaldo energético, como generadores o sistemas de batería, para garantizar la operatividad continua, lo que puede aumentar los costos. El terreno y las condiciones ambientales pueden complicar la instalación de equipos de seguridad. Por ejemplo,

terrenos irregulares o áreas con vegetación densa pueden requerir soluciones especiales para la instalación de cámaras y sensores.

Negativo

Las leyes laborales estrictas pueden aumentar los costos operativos de la empresa. Por ejemplo, requisitos rigurosos sobre salarios, beneficios sociales, horas de trabajo y condiciones laborales. Las empresas deben cumplir con una variedad de normativas relacionadas con la seguridad, la protección de datos y privacidad que de no cumplirlas pueden provocar sanciones, multas o acciones legales que afecten financieramente a la empresa. Las leyes pueden exigir que el personal de seguridad obtenga certificaciones específicas o reciban formación continua. La necesidad de cumplir con requisitos burocráticos y trámites administrativos puede ralentizar la operación de la empresa y aumentar los costos asociados a la gestión legal y laboral, por ejemplo, las empresas de seguridad y vigilancia privada no pueden ejercer otro tipo de actividad alternativa y solo se pueden constituir como compañías limitadas. Por otra parte, las regulaciones sobre el uso de tecnología y equipos de vigilancia, como el almacenamiento de datos y la protección de la privacidad, pueden imponer limitaciones que afecten la operativa de la empresa.

Legal- Positivo-
Laboral Negativo

Positivo

Cumplir con regulaciones y obtener certificaciones puede mejorar la reputación de la empresa y ser un factor diferenciador en el mercado. La certificación en estándares de calidad y seguridad puede atraer a clientes que valoran el cumplimiento de normativas.

Ofrecer condiciones laborales atractivas y cumplir con las normativas puede ayudar a la empresa a atraer y retener a personal calificado, lo que podría mejorar la calidad del servicio y la competitividad en el mercado.

La regulación sobre protección de datos que deben cumplir todas las empresas de todos los sectores económicos en Ecuador, puede llevar a la implementación de medidas de

seguridad más robustas, protegiendo tanto a la empresa como a sus clientes contra brechas de seguridad y pérdidas de información.

Conclusiones

Realizar análisis tanto internos como externos puede ayudar a identificar la situación de una empresa en el entorno y crear las estrategias adecuadas para ser competitivas y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, estudiar el mercado es el primer paso que todas las empresas deben dar para así tener una idea del comportamiento previsible de los consumidores respecto a una nueva idea de negocio. Realizar mediciones constantes podría ayudar a prevenir desfases en los servicios mediante indicadores de gestión que permitirán evaluar la situación de la empresa de manera que el equipo directivo pueda realizar ajustes estratégicos, reforzar áreas críticas y mejorar la toma de decisiones basadas en datos. Además, mejora el control frente a riesgos del entorno y fortalece la competitividad sostenida en el tiempo.

4. Capítulo 3. Investigación de mercados

Fijación de objetivos

Objetivo general del proyecto

Realizar un análisis de mercado para lograr el posicionamiento y crecimiento de la empresa, evaluando las ventajas competitivas con la meta de llegar a ser una de las mejores empresas de seguridad en la ciudad de Cuenca, logrando la captación de clientes en el corto plazo y optimizando el manejo de los recursos para un crecimiento general de 20% a mediano plazo.

Objetivos de la investigación de mercados

1. **Identificar el perfil del cliente ideal:** Analizar y segmentar los diferentes tipos de clientes potenciales en la ciudad de Cuenca para comprender sus necesidades, preferencias y comportamientos en relación con servicios de seguridad y vigilancia.
2. **Analizar la competencia:** Identificar y evaluar a los principales competidores en el sector de seguridad en Cuenca, investigando sus fortalezas y debilidades, así como sus estrategias de posicionamiento y marketing.
3. **Desarrollar un plan de captación de clientes:** Investigar y desarrollar tácticas y estrategias efectivas para atraer y retener clientes en el corto plazo, basadas en el análisis del perfil del cliente y las oportunidades del mercado.

Fuentes de información

Se utilizó una fuente de investigación primaria debido a que no se tenía información sobre el segmento al cual se dirigió la investigación y fue necesario recopilar directamente del mercado los datos precisos para solucionar el problema planteado.

Diseño procedimiento

Para el levantamiento de la información, se utilizó una técnica de investigación cuantitativa mediante la aplicación de encuestas. El diseño del cuestionario se realizó en base a la guía de un experto. El presupuesto se estableció en base a la contratación de dos personas más a las cuales se le explicó el objetivo de la investigación, así como las directrices respecto al cuestionario por un valor de \$100.

El tamaño de la muestra se calculó en base a muestro probabilístico simple a una población infinita debido a que no existen datos que revelen cuántos condominios o urbanizaciones existen en la ciudad; con una probabilidad de éxito y fracaso del 50% respectivamente, un nivel de confianza del 95% y un error del 5%; de tal manera que se obtuvo un tamaño de muestra de 400 encuestas calculadas en base a la siguiente fórmula:

$$n = z^2 \cdot \frac{p \cdot q}{e^2}$$

Recogida de datos

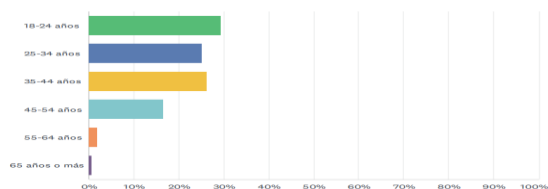
La aplicación de encuestas cara a cara estuvo direccionada al segmento de mercado escogido que fue dirigido a personas mayores de edad, que habitan en condominios o urbanizaciones del área urbana de la ciudad de Cuenca, lo que tomó alrededor de 40 días debido a la falta de tiempo, disponibilidad y desconfianza del segmento encuestado. Los aplicadores de las encuestas fueron capacitados sobre el objetivo de la investigación, de manera que los encuestados pudieran solventar sus dudas a tiempo y no crear sesgos en las respuestas, de manera que para comprobar que las encuestas hayan sido verdaderamente aplicadas y justificar la inversión se les solicitó a los encuestadores poner el nombre del condominio o urbanización en donde aplicaron las encuestas así como una dirección de correo electrónico, lo que probablemente ayudará a evitar distorsiones en los resultados.

Resultados

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a subir a la plataforma SurveyMonkey con un total de respuestas de 323 personas, con una tasa de finalización del 70%. El tiempo que duró la encuesta fue entre 3-5 minutos.

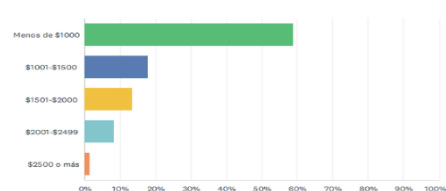
P1 ¿Cuál es su edad?

Respondidas: 323 Omitidas: 0



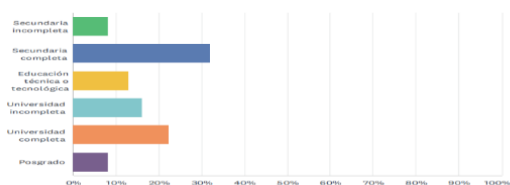
P2 ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

Respondidas: 275 Omitidas: 48



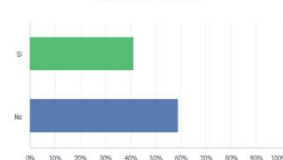
P3 ¿Cuál es su nivel de educación?

Respondidas: 321 Omitidas: 2



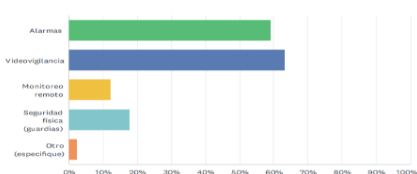
P4 ¿Tiene instalado algún servicio de seguridad? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 10

Respondidas: 321 Omitidas: 2



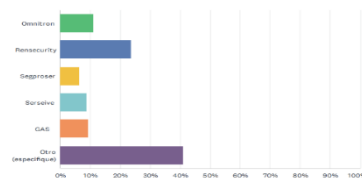
P5 ¿Qué tipo de servicio de seguridad y vigilancia tiene instalado en su hogar o negocio? (Seleccione hasta dos opciones)

Respondidas: 123 Omitidas: 200



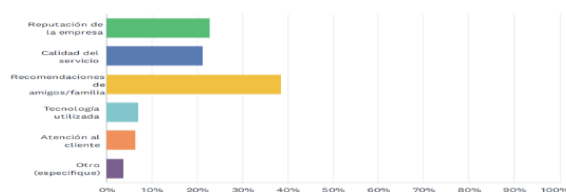
P6 ¿Con qué empresa ha trabajado en la instalación o servicio de seguridad y vigilancia?

Respondidas: 127 Omitidas: 196



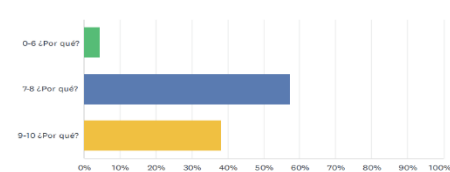
P7 ¿Qué hizo que se decidiera por esa empresa?

Respondidas: 127 Omitidas: 196



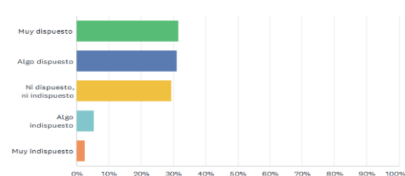
P9 En una escala de 0 a 10, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios ofertados por esa empresa?

Respondidas: 131 Omitidas: 192



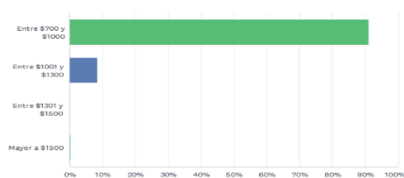
P10 ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar servicios de vigilancia y seguridad?

Respondidas: 319 Omitidas: 4



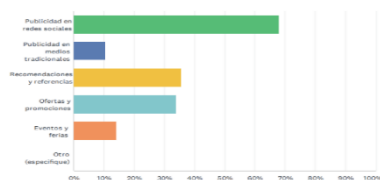
P11 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por servicios de seguridad y vigilancia?

Respondidas: 250 Omitidas: 65

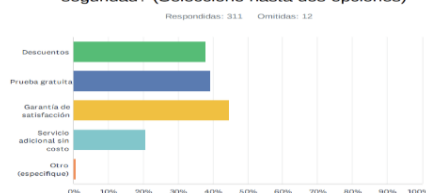


P12 ¿Qué método considera más efectivo para captar nuevos clientes en el sector de seguridad? (Seleccione hasta dos opciones)

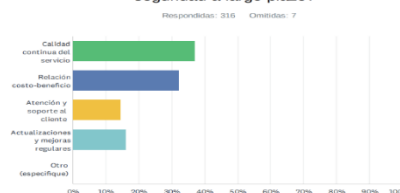
Respondidas: 315 Omitidas: 8



P13 ¿Qué tipo de incentivos le motivarían a probar un nuevo servicio de seguridad? (Seleccione hasta dos opciones)



P14 ¿Qué aspecto es crucial para que continúe usando un servicio de seguridad a largo plazo?



Informe

Los resultados evidencian que existe una mayor predisposición de respuesta de las personas de entre 18 y 44 años, con niveles de ingreso menores a los \$1000 con secundaria completa. El 58.88% de los encuestados no tiene instalado ningún servicio de seguridad y vigilancia. Del 41.12% que si cuenta con estos servicios están dirigidos mayormente a lo que es cámaras de vigilancia y alarmas. La mayoría (40.94%) no ha contratado los servicios de vigilancia y alarmas por parte de alguna empresa específica sino de técnicos especializados. Además, para la adquisición de estos servicios ha sido de mucha influencia las recomendaciones de amigos o familiares para su elección.

En lo que respecta al pago por los servicios se encontró respuestas en diferentes rangos y dependía de las necesidades del encuestado, y dado que la mayoría de los encuestados se inclinaban más por el servicio de cámaras de video vigilancia, alarmas y patrullaje, los precios tenían rango de entre \$30 y \$100. Con respecto a las personas que tenían otras necesidades, especialmente con relación a guarias de seguridad, los pagos que realizaban iban de entre \$200 y \$600 ya que le cobraban según las horas de trabajo.

Alrededor del 96% se encuentra satisfecho con los servicios; el 4% restante ha expresado que el mantenimiento es deficiente; además de los problemas de desconexión que sufren y al acceso restringido solo para ciertos dispositivos, entendiéndose que falta mayor actualización y mejorar las tecnologías respecto al sistema de seguridad y vigilancia.

Algo muy importante a resaltar es la predisposición de las personas a contratar servicios de seguridad y vigilancia debido al peligro al que se ven o veían enfrentados con la delincuencia que afronta el país y la ciudad; sin embargo, su nivel de ingresos no les brinda la capacidad de pagar por servicios de seguridad y vigilancia más de \$700; por lo que el 91% de los encuestados estaría dispuesto a pagar el precio más bajo que la competencia le pueda ofrecer.

Con relación a lograr el posicionamiento la empresa debería enfocarse más en su publicidad en redes sociales, así como las recomendaciones y referencias positivas que estas puedan lograr en los clientes actuales, ya que, a pesar del tiempo, el "llamado boca a boca" sigue siendo el más tradicional y eficaz al momento de captar nuevos clientes. Además, provocar en el cliente una percepción de garantía de satisfacción de los servicios o productos es un incentivo para que los

consumidores escojan a una empresa sobre otra y ofrecer calidad continua en el servicio probablemente a través de la comunicación directa (personalizada) o por diferentes medios de comunicación como correo electrónico y llamadas telefónicas podría ser una estrategia que si está bien definida podría crear en la mente del consumidor una sensación de exclusividad con lo que ofrece la empresa y orientar una decisión más positiva y de lealtad y preferencia hacia esta.

Sin embargo, con las encuestas realizadas, se puso también escuchas las opiniones de los encuestados y estos sugerían que el sector que más necesita y podría interesarse por los servicios es el sector turístico (bares, restaurantes, hoteles) por lo que se recomienda en futuras investigaciones de mercados dirigirse a este grupo de consumidores para probablemente definir estrategias que permitan llegar a otro segmento de mercado que podría generar mayores beneficios para la empresa.

4. Capítulo 4. Plan de negocios

Modelo CANVAS

Ilustración 1. Modelo CANVAS



Esquema del modelo de negocio (CANVAS)

1. **Segmentos de clientes:** Los servicios que ofrece la empresa están dirigidos a satisfacer las necesidades de seguridad y vigilancia de dos segmentos de clientes:

B2B: En esta parte está dirigido a los clientes que tienen algún tipo de negocio como restaurantes, bares, discotecas, hoteles, condominios, pequeñas y medianas empresas.

B2C: Con relación a este segmento, los servicios están dirigidos directamente a viviendas (guardias de seguridad, videovigilancia, patrullaje) o personas que requieran resguardo (escortas, guardaespaldas)
2. **Relación con los clientes:** Para lograr el compromiso y fidelización con los clientes se pretende realizar publicidad por redes sociales para recibir recomendaciones y sugerencias respecto a los servicios ofertados, así como su diferenciación, visitas a los clientes para comprobar su satisfacción con el servicio, descuentos por volumen conforme a las necesidades de los clientes de más seguridad u horas del servicio, y a la relación que se logre establecer en el mediano y largo plazo
3. **Canales:** Comunicar la propuesta de valor a los clientes por medio de venta directa que permitirá brindar información más detallada, concreta y personalizada tomando en cuenta las necesidades y presupuestos de los clientes, Llamadas telefónicas, redes sociales, sitio web propio de la empresa para hacer conocer los servicios ofertados por la empresa logrando la comunicación, distribución y venta.
4. **Propuesta de valor:** La inseguridad que afronta el país ha afectado junto a la crisis económica las actividades que realizan desde los pequeños emprendedores hasta los grandes empresarios, es por esa razón que brindar servicios de seguridad, monitoreo, patrullaje, vigilancia física como remota se vuelve de gran relevancia para los ciudadanos para la protección y resguardo tanto de sus colaboradores como de sí mismos, de manera que según la actividad que realizan, en algunas actividades económicas se vuelve imprescindible contar con seguridad y la empresa está enfocada en no solo maximizar sus ganancias, sino también adaptarse a las necesidades y al presupuesto de los clientes tomando en cuenta que probablemente no todos cuentan con los recursos para adquirir los servicios. El plus de los servicios estará enfocado en brindar no solo el servicio, sino también asesorar a los clientes sobre temas de seguridad para su sentido de protección y la atención será 24/7 debido a que las emergencias se pueden presentar en cualquier momento.
5. **Socios clave:** Dado que la experiencia de los socios de la empresa está relacionada específicamente con el área de seguridad física, los socios clave son:

- Distribuidores de materiales y suministros de vigilancia y seguridad como cámaras, cercos, monitoreo, botones de seguridad actor que no tiene que ver con el negocio, pero podría apalancarlo (mover el negocio hacia adelante).
 - Técnicos especializados en la instalación de sistemas de seguridad, materiales y suministros de vigilancia y monitoreo.
 - Asociaciones sin fines de lucro permitirán a la empresa darse a conocer en el mercado ya que es probablemente donde mayor afluencia de personas existe por la necesidad que estas asociaciones dan al brindar servicios a precios muy bajos pensando en las necesidades de los consumidores.
 - Emprendedores quienes con sus recomendaciones podrían ayudar al incremento del posicionamiento de la empresa
6. **Actividades clave:** Las actividades de vigilancia y seguridad privada en Ecuador están catalogados como servicios complementarios por lo que no se pueden realizar otro tipo de actividades que las relacionadas a la actividad que en este caso son: servicios de escolta, servicios de guardias de seguridad, detector de mentiras (polígrafo), huellas dactilares.
7. **Recursos clave:** Los recursos clave que la empresa necesita son infraestructura, dispositivos y herramientas de vigilancia y seguridad, personal tanto operativo como administrativo, capital de trabajo, activos fijos y tecnológicos.
8. **Estructura de costos:** Pago del personal, arriendo, adecuación local, suministros e implementos de seguridad, publicidad, servicios básicos, proveedores de implementos de vigilancia que se necesitan para realizar las actividades de la empresa.
9. **Fuente de ingresos:** Se estima obtener ingresos de las actividades que realiza la empresa como los servicios de guardias de seguridad, patrullaje, monitoreo, instalación de sistemas de seguridad (cámaras, alarmas, entre otros relacionados a la actividad económica)

Estructura de costos estándar

Tabla 11. Inversión en activos

Activos fijos e intangibles a invertir para todos los productos o servicios	Costo de la inversión	Valor de desecho	Vida útil en años	Depreciación/amo
				rtización anual por activo
Vehículos motorizados	\$20.000,00	\$4.000,00	5	\$ 3.200,00
Mobiliario	\$4.115,00	\$823,00	10	\$ 329,20

Instalaciones	\$2.500,00	\$500,00	10	\$ 200,00
Armamento	\$20.000,00	\$4.000,00	10	\$ 1.600,00
Equipos de computación y de seguridad	\$10.000,00	\$2.000,00	10	\$ 800,00
Depreciación/amortización total por año				\$ 6.129,20

Se estima realizar una inversión en activos fijos e intangibles por un valor de \$56.615,00 durante el año; la tabla detalla la depreciación y amortización de los activos fijos e intangibles, calculando cómo estos costos se distribuirán en los estados financieros de la empresa a lo largo del período, se planea adquirir 3 vehículos motorizados por la rapidez y capacidad de dar respuesta inmediata a situaciones de emergencia. El cálculo de la depreciación de los activos se realizó por el método de línea recta.

Tabla 12. Tasa de aplicación

Asignación del costo de depreciación/amortización anual	
Depreciación/amortización total anual	\$ 6.129,20

Tabla 13. Número de unidades producidas al año

Unidades al año	Cantidad	Tasa de aplicación
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas en el año del producto/servicio 1 (patrullaje)	50	122,58
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas en el año del producto/servicio 2 (guardianía)	6	1021,53
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas en el año del producto/servicio 3 (escolta)	2	3064,60

Número de unidades producidas/fabricadas u operadas en el año del producto/servicio 4 (videovigilancia y monitoreo)	10	612,92
---	----	--------

La Tabla 13 muestra los servicios que ofrecerá la empresa que estarán divididos en 4; patrullaje, guardias de seguridad, escoltas y videovigilancia por lo que se ha establecido obtener un total de 68 clientes para el año 2026 distribuidos en 50 (patrullaje) que incluye locales comerciales que requieran que un motorizado realice inspecciones durante el día y la noche, 6 (guardias de seguridad) va dirigido a los establecimientos que requieran personal calificado que vigile personalmente el ingreso y el cumplimiento de las normas de los clientes, 2 (escoltas) en esta parte se asignará agentes con un perfil profesional bastante estricto para que vele por la seguridad de las personas que requieran de este servicio de guardaespaldas, 10 (vigilancia y monitoreo) se realizará desde la matriz de la empresa donde un agente se encargará de vigilar que los sistemas de vigilancia de los clientes que adquieran este servicio funcionen correctamente y estén constantemente vigilados sobre alguna inconsistencia o eventualidad que pueda presentarse. Con el desglose de estos ítems, se calcula una tasa de aplicación por unidad de 122.58, 1021.53, 3064.60, 612.92 mostrados en la tabla.

Tabla 14. Gastos de administración y comercialización

Gastos administrativos	Valores anuales	
Sueldos y salarios administrativos	\$	22.560,00
Seguros y pólizas	\$	6.000,00
Servicios básicos	\$	1.200,00
Arriendo	\$	3.960,00
Total gastos administrativos	\$	33.720,00
Gastos de comercialización		
1. Durante generación de pedidos		
Marketing digital	\$	3.000,00
Ferias y eventos	\$	2.000,00
2. Durante proceso de venta		
Transporte para distribución local	\$	12.000,00
3. Durante el proceso posventa		
Asistencia posventa y servicio al cliente	\$	1.000,00
Total gastos de comercialización	\$	18.000,00
Total, otros gastos indirectos	\$	51.720,00

Tabla 15. Tasa de aplicación

Número de unidades producidas/fabricadas u operadas de todos los productos/servicios que se venderán en el período patrullaje	50
Tasa de aplicación respectiva patrullaje	\$ 1.034,40
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas de todos los productos/servicios que se venderán en el período guardianía	6
Tasa de aplicación respectiva guardianía	\$8.620,00
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas de todos los productos/servicios que se venderán en el período escoltas	2
Tasa de aplicación respectiva escoltas	\$25.860,00
Número de unidades producidas/fabricadas u operadas de todos los productos/servicios que se venderán en el período monitoreo	10
Tasa de aplicación respectiva monitoreo	\$5.172,00

La tabla 14 muestra los gastos en los que podría incurrir la empresa para llevar a cabo sus actividades durante un año por un valor de \$ 51.7200,00 que se aplican a un número estimado de servicios para 68 clientes, con diferentes tasas de aplicación por la diversidad de los servicios, que es el costo indirecto que cada unidad debe absorber con relación a los gastos de administración, operación y ventas en los que incurra la empresa.

Flujo de efectivo

Tabla 16. Flujo de Caja (empresa de seguridad y vigilancia), sin financiamiento

Rubros	Períodos (años)					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 91.800,00	\$ 123.415,20	\$ 166.895,64	\$ 26.947,22	\$ 310.206,42
Total de ingresos		\$ 91.800,00	\$ 123.415,20	\$ 166.895,64	\$ 26.947,22	\$ 310.206,42
Costos variables		\$ 43.774,24	\$ 51.776,24	\$ 83.159,44	\$ 99.153,96	\$ 119.729,93
Costos fijos (excepto depreciación)		\$ 33.720,00	\$ 33.720,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00
Depreciación		\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20
Amortización de intangible		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Utilidad antes impuestos		\$ 6.556,56	\$ 30.169,76	\$ 39.627,00	\$ 83.684,06	\$ 146.367,29
Impuestos		\$ 2.376,75	\$ 10.936,54	\$ 14.364,79	\$ 30.335,47	\$ 53.058,14
Utilidad neta		\$ 4.179,81	\$ 19.233,22	\$ 25.262,21	\$ 53.348,59	\$ 93.309,15
(+) Depreciación		\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20
(+) Amortización intangible		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
(+) Valor libro						
Inversión inicial	\$ -10.000,00					
Inversión de reemplazo						
Inversión de ampliación				\$ -15.000,00		
Inversión capital trabajo			\$ -17.600,00	\$ -10.000,00		
Valor de desecho						\$ 7.245,24
Saldo neto de efectivo	\$ -10.000,00	\$ 11.929,01	\$ 9.382,42	\$ 8.011,41	\$ 61.097,79	\$ 108.303,59
Saldo neto de efectivo acumulado	\$ -10.000,00	\$ 1.929,01	\$ 11.311,43	\$ 19.322,84	\$ 80.420,63	\$ 188.724,22

VALOR PRESENTE DE SUMATORIA DE LOS INGRESOS	\$ 619.391,66
GASTOS TOTALES POR PERÍODO	\$-495.495,83
VALOR PRESENTE DE LOS GASTOS	

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ -87.620,19	\$ -104.181,98	\$ -141.633,43	\$ -173.598,63	\$ -216.897,27

VAN	\$114.115,99
TIR	143,92%
TASA DE DESCUENTO	12,00%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	
INV.	3,26
RELACIÓN B/C	-1,25
Precio de venta inicial	\$-
Costo Variable Unitario inicial	\$-

La Tabla 16 muestra una simulación del proyecto a largo plazo por un período de 5 años, estimando un crecimiento anual desde el segundo año del 5% de los servicios. El proyecto inicia con una inversión inicial de \$10.000. En lo que respecta a los indicadores financieros, el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, con un valor de \$114.115,99, lo que demuestra que el proyecto es viable y rentable desde una perspectiva financiera. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 143,92%, mayor a la tasa de descuento del 12%, lo que respalda la solidez del retorno de la inversión. De igual forma, el período de recuperación de la inversión se estima en 3 años, 3 meses, lo que significa que el capital inicial podrá ser recuperado en el mediano plazo.

Tabla 17. Flujo de Caja (empresa de seguridad y vigilancia), con financiamiento

Rubros	Períodos (años)					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 91.800,00	\$123.415,20	\$166.895,64	\$226.947,22	\$310.206,42
Total de ingresos		\$ 91.800,00	\$123.415,20	\$166.895,64	\$226.947,22	\$310.206,42
Costos variables		\$ 43.774,24	\$ 51.776,24	\$ 83.159,44	\$ 99.153,96	\$119.729,93
Costos fijos (excepto depreciación)		\$ 33.720,00	\$ 33.720,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00
Intereses del préstamo		\$ 10.078,83	\$ 8.580,72	\$ 6.859,55	\$ 4.882,09	\$ 2.610,19
Depreciación		\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20
Amortización de intangible		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Utilidad antes impuestos		\$ -3.522,27	\$ 21.589,04	\$ 32.767,45	\$ 78.801,97	\$143.757,10
Impuestos		\$ -	\$ 7.826,03	\$ 11.878,20	\$ 28.565,71	\$ 52.111,95
Utilidad neta		\$ -3.522,27	\$ 13.763,01	\$ 20.889,25	\$ 50.236,26	\$ 91.645,15
(+) Depreciación		\$ 7.195,24	\$ 7.195,24	\$ 7.195,24	\$ 7.195,24	\$ 7.195,24
(+) Amortización intangible		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
(+) Valor libro						
Inversión inicial	\$ -10.000,00		\$ -17.600,00			
Inversión de ampliación				\$ -15.000,00		
Inversión capital trabajo				\$ -10.000,00		
Préstamo	\$ 67.688,56					
Amortización de deuda		\$ -10.061,16	\$ -11.559,27	\$ -13.280,44	\$ -15.257,90	\$ -17.529,80
Valor de desecho						\$ 7.245,24
Saldo neto de efectivo	\$ -57.688,56	\$ -6.338,19	\$ -8.151,01	\$ -10.145,95	\$ 42.223,60	\$ 88.605,83
Saldo neto de efectivo acumulado	\$ -57.688,56	\$ -64.026,75	\$ -72.177,76	\$ -82.323,71	\$ -40.100,11	\$ 48.505,73

Valor presente de sumatoria de los ingresos	\$619.391,66
Gastos totales por período	\$-495.495,83
Valor presente de los gastos	

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$-95.322,27	\$-109.652,19	\$-146.006,39	\$-176.710,96	\$-218.561,27

VAN	\$43,91
TIR	12,02%
Tasa de descuento	12,00%
Período de recuperación inv.	4,45
Relación b/c	-1,21
Precio de venta inicial	\$-
Costo Variable Unitario inicial	\$-

La Tabla 17 muestra una simulación del proyecto a largo plazo por un período de 5 años, estimando un préstamo de 67.688,56 con una inversión inicial de \$10.000. En lo que respecta a los indicadores financieros, el Valor Actual Neto (VAN) es de \$43,91, lo que quiere decir que, si se realiza un préstamo a una entidad financiera, el proyecto sería muy poco viable y rentable desde una perspectiva financiera. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 12,02%, casi igual a la tasa de descuento del 12%, por lo que no se respalda la solidez del retorno de la inversión. De la misma manera, el período de recuperación de la inversión se estima en 4 años, 5 meses, lo que significa que el capital inicial demorará demasiado tiempo en ser recuperado. Además, con financiamiento se refleja pérdida al primer año y utilidades netas mucho menores los siguientes 4 años que el flujo de caja presentado en la Tabla 5.

5. Capítulo 5. Gerencia financiera

La eficacia de este proyecto radica en la tecnología y equipamientos que se pretende utilizar; así como una planificación estratégica con la colaboración con autoridades, medidas de protección y comunicación con la comunidad interesada. Es importante mencionar que la empresa estará ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador. El horizonte de vida para el análisis de este proyecto es de 5 años. Se considera que como parte de la inversión inicial se deberá incluir el capital de trabajo para 3 meses (se espera que después del tiempo antes señalado, el

proyecto comience a generar ingresos). El lapso se determinó en base al tiempo estimado en el que se podrían obtener los permisos impuestos a nivel país para estas actividades.

Para sus inicios, se ha contemplado una inversión inicial, la cual se detalla a continuación:

Para determinar el capital de trabajo se determinaron costos fijos mensuales por remuneraciones administrativas y otros de \$1.880; además, se han estimado gastos por concepto de seguros y pólizas de responsabilidad civil y social equivalentes a \$300 mensuales, debiendo ser cancelados al final de cada mes de operación. Estos costos se mantendrán fijos durante 2 años, para los 3 últimos años, tanto las pólizas como el arriendo, probablemente aumentarán a \$700 y \$350 respectivamente.

Inversión inicial	\$	77.688,56
Activos Fijos	\$	58.315,00
Vehículos motorizados	\$	20.000,00
Mobiliario	\$	4.115,00
Instalaciones	\$	2.500,00
Equipos de computación y equipos de seguridad	\$	10.000,00
Armamento	\$	20.000,00
Otros		
Trámites de constitución	\$	500,00
Uniformes y equipos de seguridad laboral	\$	700,00
Permisos de funcionamiento y tenencia de armas	\$	500,00
Capital de trabajo (3 meses)	\$	19.373,56
Total costos variables mensuales (patrullaje)	\$	622,00
Total costos variables mensuales (guardianía)	\$	792,09
Total costos variables mensuales (escoltas)	\$	1.625,00
Total costos variables mensuales (monitoreo)	\$	608,76
COSTOS VARIABLES MENSUALES	\$	3.647,85
Sueldos y salarios administrativos	\$	1.880,00

Seguros y pólizas	\$	500,00
Servicios Básicos (agua, luz, internet)	\$	100,00
Arriendo	\$	330,00
Costos fijos mensuales	\$	2.810,00

En el estudio de mercado realizado en la investigación de mercados y plan de negocios se determinó que podrían venderse con respecto a cada servicio lo siguiente:

- Servicios de patrullaje: 50 con un incremento del 31,6% hasta llegar a los 150 servicios de patrullaje al quinto año.
- Servicios de guardianía: 6 con un incremento del 43,9% hasta llegar a los 26 servicios de guardianía al quinto año.
- Servicios escolta (guardaespaldas): 2 con un incremento del 18,92% hasta llegar a los 4 servicios de escoltas al quinto año.
- Servicios de videovigilancia y monitoreo: 10 con un incremento del 35,10% hasta llegar a los 33 servicios de video vigilancia y monitoreo al quinto año.

Luego de un análisis de los precios de la competencia y entrevistas a potenciales clientes; se establecieron los siguientes precios, los que se mantendrán fijos durante el período de análisis.

- Servicios de patrullaje: \$25 mensual por cliente
- Servicios de guardianía: \$600 mensual por cliente
- Servicios escolta (guardaespaldas): \$1.000 mensual por cliente
- Servicios de videovigilancia y monitoreo: \$100 mensual por cliente

Depreciación de activos fijos

Activo	Valor compra	Gastos depreciación	Depreciación acumulada	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Vehículos					
motorizados	\$ 20.000,00	\$ 2.857,14	\$14.285,71	\$ 5.714,29	\$ 5.714,29
Mobiliario	\$ 4.115,00	\$ 411,50	\$ 2.057,50	\$ 2.057,50	\$ 2.057,50
Instalaciones	\$ 2.500,00	\$ 208,33	\$ 1.041,67	\$ 1.458,33	\$ 1.458,33

Armamento	\$ 20.000,00	\$ 2.222,22	\$11.111,11	\$ 8.888,89	\$ 8.888,89
Equipos de computación y equipos de seguridad	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$10.000,00	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 7.699,20		\$ 8.119,01	\$ 18.119,01

La depreciación de los activos fijos se realizó en base al método de línea recta, con el supuesto de que la vida útil de los activos se determinó en base al uso que se pretende dar a estos, de manera que al final del período de evaluación del proyecto al quinto año, los activos tendrán un valor en libros y un valor de mercado de **\$18.119,01**.

Financiamiento del proyecto

Para desarrollar la parte financiera del proyecto se considerarán valores supuestos, debido a que es una empresa nueva en el mercado, los valores presentados correspondientes al monto del préstamo, tasa de interés, plazo y la forma de amortización, se plantean de acuerdo a un previo análisis de necesidades. Se ha calculado una inversión inicial de **\$77.688,56** para cubrir los costos iniciales del proyecto. Por otra parte, los socios podrían contar con un capital propio de \$10.000 que se deberá aumentar a \$30.000 durante el primer año por normativa. Sin embargo, con los \$10.000 se podría financiar una parte del costo del proyecto (recursos propios), la diferencia se debería obtener con un préstamo bancario por \$67.688,56. Tomando en cuenta la tasa de interés de promedio vigente en Ecuador (14,89%) para créditos orientados al sector empresarial, se detallan los ítems a continuación:

CAPITAL 67.688,56

TASA 14,89%

PLAZO 5

Con esto la empresa podrá iniciar sus operaciones y asumir otros gastos operativos que contribuyan a la rentabilidad del proyecto a largo plazo. Por consiguiente, la tasa de interés mencionada fue tomada en base a la media dada por el Banco Central de créditos orientados a estas actividades.

Tabla de amortización sistema francés				
CAPITAL	67.688,56			
TASA	14,89%			
PLAZO	5			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INTERÉS	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	\$ 20.139,99	\$ 10.078,83	\$ 10.061,16	\$ 57.627,40
2	\$ 20.139,99	\$ 8.580,72	\$ 11.559,27	\$ 46.068,14
3	\$ 20.139,99	\$ 6.859,55	\$ 13.280,44	\$ 32.787,70
4	\$ 20.139,99	\$ 4.882,09	\$ 15.257,90	\$ 17.529,80
5	\$ 20.139,99	\$ 2.610,19	\$ 17.529,80	\$ -
	\$100.699,93	\$ 33.011,37	\$ 67.688,56	

Para este proyecto se ha escogido la forma de amortización mediante el método francés, en el que se efectuarán cuotas en partes iguales. Esto resulta en el pago de menos intereses totales a lo largo del tiempo.

Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

Para determinar el costo de capital de la empresa, se considerará que los socios esperen un retorno de al menos 12% por los recursos aportados por ellos (recursos propios). El monto del préstamo bancario corresponde al 87,13% del total de la inversión inicial, lo que indica que el capital propio representará el 12,87% del total. Con esta tasa y el costo del préstamo bancario se puede determinar el costo de capital promedio ponderado.

La tasa impositiva será 25% y las participaciones a los trabajadores 15% (esto implica una tasa de 36,25% que incluye participaciones e impuestos).

Cálculo del costo de capital promedio ponderado CCPP

Costo de la deuda (Kd)	14,89%
Costo deuda desp. Imp (ki)	9,49%

Costo de rec. Propios (ks)	12%	Inversión requerida	\$77.688,56
Participación deuda (wd)	87,13%	Deuda	\$67.688,56
Particip. recursos propios ws)	12,87%	Recursos propios	\$10.000,00
CCPP (ka)	10%		

Un CCPP del 10% indica que, para ser rentable, el proyecto debe generar una rentabilidad mínima del 10% sobre la inversión total. Esto asegura que los costos tanto del capital propio como de la deuda sean cubiertos, y que los inversionistas y prestamistas reciban el retorno esperado. En este contexto, si la empresa tiene un retorno superior a 10% la empresa está generando valor mientras que un retorno inferior podría indicar que los costos de capital superan las ganancias lo que podría llevar a problemas financieros a largo plazo.

Flujos de efectivo del proyecto

Flujos de efectivo operativos					
Períodos (años)	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 91.800,00	\$ 23.415,20	\$ 166.895,64	\$ 226.947,22	\$ 310.206,42
Costos variables	\$ 43.774,24	\$ 51.776,24	\$ 83.159,44	\$ 99.153,96	\$ 119.729,93
Costos fijos excepto depreciación	\$ 33.720,00	\$ 33.720,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00
Depreciación	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20
Utilidad Operativa	\$ 6.606,56	\$ 30.219,76	\$ 39.677,00	\$ 83.734,07	\$ 146.417,29
Impuestos y participaciones (36,25%)	\$ 2.394,88	\$ 10.954,66	\$ 14.382,91	\$ 30.353,60	\$ 53.076,27
Utilidad Neta	\$ 4.211,68	\$ 19.265,10	\$ 25.294,09	\$ 53.380,47	\$ 93.341,03
Depreciación	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20	\$ 7.699,20

FE

incrementales	\$ 11.910,88	\$ 26.964,30	\$ 32.993,28	\$ 61.079,67	\$ 101.040,22
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

El cálculo de los flujos de efectivo se realizó en base a los servicios que la empresa va a ofrecer y según su categoría se determinó el crecimiento anual en unidades y precio se determinó en base a la competencia ya existente en el mercado. Bajo el supuesto de crecimiento en número de unidades por cada servicio se ha estimado un incremento un tanto proporcional de los costos variables en los principales rubros del proyecto durante el período evaluado y además se ha tomado en cuenta el incremento antes mencionado sobre los gastos fijos. Los costos variables se han determinado en base a la demanda proyectada y al número de guardias de seguridad que se requerirán para satisfacerla como parte de la operatividad de la empresa. Los costos fijos se han determinado en base a sueldos y salarios administrativos, pólizas y seguros y arriendos y servicios básicos.

Ingresos anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios de patrullaje	\$15.000,00	\$ 19.740,00	\$ 25.977,84	\$ 34.186,84	\$ 44.989,88
Unidades (servicios vendidos)	50	66	87	114	150
Precio unitario por servicio al año	\$ 300,00	300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Ingresos por servicios de guardianía	\$ 43.200,00	\$ 62.164,80	\$ 89.455,15	\$ 128.725,96	\$ 185.236,65
Unidades (servicios vendidos)	6	9	12	18	26

Precio unitario por servicio al año	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Ingresos por servicios de escortas	\$ 24.000,00	\$ 28.540,80	\$ 33.940,72	\$ 40.362,30	\$ 47.998,85
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Unidades (servicios vendidos)	2	2	3	3	4
-------------------------------------	---	---	---	---	---

Precio unitario por servicio al año	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Ingresos por servicios de monitoreo	\$ 9.600,00	\$ 12.969,60	\$ 17.521,93	\$ 23.672,13	\$ 31.981,04
---	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Unidades (servicios vendidos)	10	14	18	25	33
-------------------------------------	----	----	----	----	----

Precio unitario por servicio al año	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Ingresos totales	\$ 91.800,00	\$ 123.415,20	\$ 166.895,64	\$ 226.947,22	\$ 310.206,42
-------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Costo de ventas

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrullaje					
Movilización	\$120,00	\$132,00	\$145,20	\$159,72	\$175,69
Comisiones por venta (enganche de clientes)	\$144,00	\$144,00	\$144,00	\$144,00	\$144,00

Mano de obra directa	\$7.200,00	\$7.200,00	\$14.400,00	\$14.400,00	\$21.600,00
Total costos variables anuales	\$7.464,00	\$7.476,00	\$14.689,20	\$14.703,72	\$21.919,69
Guardianía					
Mano de obra directa	\$9.400,00	\$17.390,00	\$31.960,00	\$47.940,00	\$51.700,00
Horas extras	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12
Total costos variables	\$ 9.505,12	\$ 17.495,12	\$ 32.065,12	\$ 48.045,12	\$ 51.805,12
Escoltas (guardaespaldas)					
Mano de obra directa	\$19.200,00	\$ 19.200,00	\$28.800,00	\$28.800,00	\$ 38.400,00
Horas extras	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Total costos variables	\$19.500,00	\$ 19.500,00	\$ 29.100,00	\$ 29.100,00	\$ 38.700,00
Monitoreo					
Mano de obra directa	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Horas extras	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12	\$ 105,12
Total costos variables por unidad (monitoreo)	\$ 7.305,12	\$ 7.305,12	\$ 7.305,12	\$ 7.305,12	\$ 7.305,12
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 43.774,24	\$ 51.776,24	\$ 83.159,44	\$ 99.153,96	\$ 119.729,93

Sueldos y salarios					
administrativos	\$ 22.560,00	\$ 22.560,00	\$ 22.560,00	\$ 22.560,00	\$ 22.560,00
Seguros y pólizas	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Servicios					
Básicos (agua, luz, internet)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Arriendo	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 33.720,00	\$ 33.720,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00

Costos fijos y variables anuales					
Total costos variables anuales	\$ 43.774,24	\$ 51.776,24	\$ 83.159,44	\$ 99.153,96	\$ 19.729,93
Total costos fijos anuales	\$ 33.720,00	\$ 33.720,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00	\$ 36.360,00
Total costos fijos + variables anuales	\$ 77.494,24	\$ 85.496,24	\$ 119.519,44	\$ 135.513,96	\$ 56.089,93

Flujo terminal	\$18.119,01		
Venta de los Activos	\$18.119,01	VM	18.119,01
Impuestos y participaciones	\$ -	VL	18.119,01
		Utilidad/ pérdida	0,00
		Efectos tributarios	0,00
			(ahorro de impuestos)

Evaluación del proyecto

Flujos de

efectivo del proyecto	\$ -77.688,56	\$11.910,88	\$26.964,30	\$32.993,28	\$61.079,67	\$119.159,23
------------------------------	---------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------

Flujos

acumulados	\$38.875,18	\$71.868,46	\$132.948,13
------------	-------------	-------------	--------------

Costo de

capital 10%

Periodo de recuperación

2	# de años enteros antes de la recuperación
---	--

38.813,38 Valor que falta por recuperar

32.993 FE del año en el que se recupera la inversión

1,18 Fracción de año

14,12 # de meses

Periodo de recuperación	2 años y 6 meses
Valor presente neto	\$ 97.044,24
Tasa Interna de retorno	37,12%

- **Costo de capital (10%):** este es el rendimiento mínimo requerido por los inversionistas o el costo promedio ponderado del capital de la empresa; en este caso, un proyecto que genere un rendimiento superior al 10% será considerado viable desde el punto de vista financiero.
- **Periodo de recuperación (2 años y 6 meses):** Este indicador muestra el tiempo que le tomará al proyecto recuperar la inversión inicial. Un periodo de recuperación de 2 años y 6 meses puede ser razonable para una empresa de seguridad y vigilancia tomando en cuenta las regulaciones a las que están sujetas estas actividades y el entorno en general.
- **Valor actual neto (VAN = \$97.044,24):** Un **VPN positivo** indica que el proyecto es rentable, ya que genera un valor adicional por encima del costo de capital. En este

caso, el proyecto generará \$97.044,24 de valor adicional (en términos presentes), lo que lo hace atractivo financieramente.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR = 37.12%):** Es el rendimiento esperado del proyecto, comparada con el costo de capital (10%), la TIR es significativamente mayor (37%), lo que indica que el proyecto ofrece un retorno atractivo.

a) Flujo del inversionista

A continuación, se presenta el flujo del inversionista partiendo desde el año cero, se puede observar que en años cero este rubro tiene un valor negativo de \$10.000; sin embargo, a partir del año 1, estos empiezan a aumentar considerablemente cada año.

Período (años)	0	1	2	3	4	5
FE del proyecto	\$-77.688,56	\$11.910,88	\$26.964,30	\$32.993,28	\$61.079,67	\$119.159,23
Desembolso del préstamo	\$67.688,56					
Pago capital		\$-13.537,71	\$-6.379,20	\$-6.379,20	\$-6.379,20	\$-6.379,20
Pago interés (inc. aho. Imp.)		\$-10.078,83	\$-8.063,06	\$-7.113,20	\$-6.163,34	\$-5.213,47
Ahorro impuestos por intereses		\$6.425,25	\$5.140,20	\$4.534,66	\$3.929,13	\$3.323,59
FE del inversionista	\$-10.000,00	\$-5.280,41	\$17.662,24	\$24.035,55	\$52.466,26	\$110.890,15

Periodo de recuperación

2 # de años enteros antes de la recuperación

4.719,59 Valor que falta por recuperar

17.662 FE del año en el que se recupera la inversión

0,27 Fracción de año

3,21 # de meses

Costo de capital	10%
Valor presente neto	123.499,78
Tasa Interna de retorno	107,29%
	2 años y 3
Periodo de recuperación	meses

- **Costo de capital (10%):** representa la tasa de retorno mínima que el inversionista espera recibir por su inversión, tomando en cuenta los costos financieros (como tasas de interés y el riesgo de la inversión).
- **Periodo de recuperación (2 años y 3 meses):** significa que, después de este tiempo, el inversionista habrá recuperado por completo su inversión inicial. Esto es una señal positiva, ya que el inversionista no tendrá que esperar demasiado para obtener el retorno de su inversión.
- **Valor actual neto (VAN = \$123.499,78):** el valor actual de los flujos de caja futuros esperados, descontados a la tasa del costo de capital (en este caso, 10%), al ser positivo indica que, después de descontar los flujos de caja futuros a la tasa de costo de capital, el proyecto generará un beneficio neto adicional, lo que hace que el proyecto sea financieramente viable y atractivo.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR = 107,29%):** significa que la inversión está generando un retorno mucho mayor que lo que el inversionista requeriría (10%) para justificar el riesgo de la inversión.

b) Análisis de escenarios

Para este análisis se planteó únicamente un escenario pesimista, ya que las condiciones para plantear un escenario optimista podrían crear falsas expectativas y dado al entorno de la empresa, se decidió no hacerlo.

- **Pesimista**

En este escenario, asumimos lo siguiente:

1. **Inflación de 2.75%** afectará tanto los **ingresos** como los **costos** (variables y fijos).
2. **Decrece la demanda en 5%** debido a la pérdida de poder adquisitivo.
3. **Ventas:** Aumentarán debido a la inflación, pero se mantendrán algo más moderadas debido a una menor demanda esperada en el escenario pesimista.
4. **Costos Variables y Fijos:** También aumentarán conforme a la inflación del **2.75%**.
5. **Utilidad Operativa:** La utilidad operativa será afectada por los mayores costos de operación, lo que reducirá las ganancias.
6. **Impuestos:** Los impuestos seguirán siendo el **36.25%** de la utilidad neta, ajustados con la **inflación**.
7. **Flujos de Efectivo Incrementales:** El flujo de efectivo incremental se derivará de la utilidad neta ajustada, con adición de la depreciación.

Inflación 2,75%

Disminución de la
demanda 5%

Escenario pesimista

Flujos de efectivo operativos

Períodos (años)	1	2	3	4	5
Ventas	\$89.832,86	\$115.019,61	\$148.135,42	\$191.844,57	\$249.738,86
Costos variables	\$44.978,03	\$53.200,09	\$85.446,32	\$101.880,69	\$123.022,51
Costos fijos excepto depreciación	\$34.647,30	\$34.647,30	\$37.359,90	\$37.359,90	\$37.359,90
Depreciación	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20
Utilidad Operativa	\$2.508,33	\$19.473,02	\$17.630,00	\$44.904,78	\$81.657,26
Impuestos y participaciones	\$909,27	\$7.058,97	\$6.390,87	\$16.277,98	\$29.600,76
Utilidad Neta	\$1.599,06	\$12.414,05	\$11.239,12	\$28.626,80	\$52.056,50

Depreciación	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20	\$7.699,20
FE					
INCREMENTALES	\$9.298,26	\$20.113,25	\$18.938,32	\$36.325,99	\$59.755,70
FE TERMINAL					\$18.119,01

Ajuste de tasa de descuento por tasa de inflación

Ka 10%

Ka ajustada por disminución en ventas 13%

Flujos de efectivo del proyecto

\$-77.688,56	\$9.298,26	\$20.113,25	\$18.938,32	\$36.325,99	\$77.874,71
	\$-68.390,30	\$-48.277,05	\$-29.338,73	\$6.987,26	

Periodo de recuperación

3	# de años enteros antes de la recuperación
29.338,73	Valor que falta por recuperar
36.326	FE del año en el que se recupera la inversión
0,81	Fracción de año
9,69	# de meses

Valor presente neto	\$ 25.438,93
Tasa Interna de retorno	21,60%
Periodo de recuperación	3 años y 10 meses

➤ Análisis escenario pesimista:

- El VAN positivo aun en un escenario pesimista demuestra que a pesar de eso los flujos dan para superar el costo de capital del 10%.

- La TIR del 21.60% es inferior al costo de capital ajustado del 30% que en conjunto al VAN negativo muestra que el valor absoluto generado no es suficiente para justificar la inversión.
- El PR de 3 años y 10 meses es más largo que el del escenario base (2 años y 3 meses). Esto indica que el proyecto tardará más tiempo en recuperar la inversión inicial. Si bien el PR no considera el valor del dinero en el tiempo, el alargamiento del periodo implica mayor exposición al riesgo y posibles problemas de liquidez.
- Este ajuste considera la inflación de 2.75% sobre las ventas, los costos variables, y los costos fijos, lo que impacta directamente la utilidad operativa, la utilidad neta, y, por ende, los flujos de efectivo incrementales.

Conclusiones

El proyecto es altamente rentable y financieramente viable. Sin embargo, el nivel de apalancamiento requiere una gestión rigurosa para mitigar riesgos financieros. Con un manejo eficiente de costos y flujos de caja, el proyecto tiene un potencial significativo para generar retornos sólidos y consolidarse en el mercado. Desde la perspectiva del inversionista, el proyecto es altamente rentable, con un rendimiento excepcional que supera ampliamente el costo de capital. Con una adecuada gestión de riesgos, optimización fiscal y reinversión estratégica de los flujos excedentes, el proyecto no solo garantiza la recuperación del capital invertido, sino también un retorno muy atractivo para los socios.

Aunque el proyecto muestra una alta rentabilidad para los socios, el apalancamiento financiero elevado implica riesgos en escenarios adversos. Aunque el uso de deuda es eficiente por su bajo costo ajustado, el alto porcentaje de financiamiento externo aumenta el riesgo financiero del proyecto. Se recomienda evaluar periódicamente la capacidad de cumplimiento de las obligaciones de pago, especialmente ante posibles fluctuaciones en ingresos o tasas de interés. Se recomienda:

- Amortizar la deuda anticipadamente si los excedentes de flujo de caja lo permiten.
- Refinanciar el préstamo en caso de que las tasas de interés disminuyan, para reducir el costo de la deuda.

Es importante implementar un plan de contingencia para enfrentar escenarios adversos, como una caída en los ingresos proyectados o incrementos inesperados en costos. También se recomienda contar con seguros adecuados para proteger los activos más valiosos del proyecto; especialmente cuando de mano de obra y responsabilidad social se trata.

6. Conclusiones generales del proyecto y recomendaciones

El desarrollo del presente plan de negocios evidencia un análisis riguroso y holístico del entorno económico, social, legal y tecnológico de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de crear una empresa de seguridad y vigilancia competitiva, viable y sostenible. A lo largo del proyecto, se integraron de manera efectiva los conocimientos adquiridos en marketing estratégico, dirección empresarial, investigación de mercados y gerencia financiera, permitiendo diseñar un modelo de negocio alineado a las necesidades reales del mercado local. Se identificaron oportunidades claras frente al contexto de inseguridad que vive el país, así como las limitaciones normativas propias del sector, lo cual permitió estructurar estrategias diferenciales centradas en la calidad del servicio, la personalización y la implementación tecnológica.

La propuesta no solo responde a una necesidad social urgente, sino que se sustenta en un enfoque estratégico y ético que prioriza el bienestar del cliente, la seguridad del personal y la eficiencia operativa. Así, este trabajo constituye una base sólida para la implementación de una empresa con alto impacto social y económico, que además contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial local y a la construcción de entornos más seguros para la ciudad.

Se recomienda mantener una actualización constante del marco legal aplicable al sector de la seguridad privada y contar con asesoría jurídica especializada para garantizar el cumplimiento normativo. Es fundamental establecer un programa permanente de capacitación para el personal operativo, que fortalezca sus competencias técnicas y humanas. Se sugiere también desarrollar alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos, instituciones educativas y entidades de seguridad pública, a fin de mejorar la calidad del servicio e innovar en los procesos. La incorporación de tecnología avanzada en monitoreo y gestión digital debe ser una prioridad para optimizar recursos y ofrecer valor agregado. Asimismo, se recomienda implementar estrategias de fidelización basadas en la atención personalizada, programas de referidos y seguimiento postventa. Para asegurar la sostenibilidad financiera, es clave realizar evaluaciones periódicas del flujo de caja, costos y rentabilidad. Finalmente, una vez consolidada la operación en Cuenca, se sugiere considerar una expansión territorial progresiva hacia otras ciudades con condiciones.

7. Referencias

Alvarado, C. (2024). Desafíos ambientales de Ecuador en el 2024: la incertidumbre de la crisis política y la lucha contra las economías ilegales. Noticias Ambientales.

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2024). LEY ORGÁNICA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA. www.asambleanacional.gob.ec

- Ávila Vila, S., Campuzano Laguillo, A. B., & Pascual Faura, M. (2020). Ventajas organizacionales, económicas y sociales, derivadas de la aplicación de la subrogación de personal en el sector de la seguridad privada en España. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 134–152. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.8>
- Banco Central del Ecuador. (2024). Riesgo País.
- Coba, G. (2023). Ventas de empresas de seguridad crecen por escalada de violencia Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-seguridad-ecuador-empresas-robos-secuestros/%20https://primicias.ec/noticias/economia/ventas-seguridad-ecuador-empresas-robos-secuestros/>. PRIMICIAS.
- Eshete, A. T. (2023). Private Security Companies in Ethiopia: An Insight from a Rights Perspective. *Mizan Law Review*, 17(1), 167–196. <https://doi.org/10.4314/mlr.v17i1.6>
- GAD Municipal de Cuenca EnGobierno Autónomo Descentralizado de.<https://www.cuenca.gob.ec>
- García-Aracil, A., Isusi-Fagoaga, R., Monteiro, S., & Almeida, L. (2023). Social Commitment at Higher Education Institutions: Analysis of Their Strategic Plans. *Education Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/educsci13121185>
- La nota en línea. (2023). Ecuador: Las tecnologías de seguridad privada son aliadas del turismo. La Nota En Línea.
- León, D., & Martínez, J. (2024). Principales Oportunidades para las Organizaciones. *Tendencias Tecnológicas*.
- Lesníková, P., Schmidtová, J., & Novotná, A. (2022). STRATEGIC ORIENTATION OF COMPANIES: THE SEVERAL STRATEGIC ISSUES IN TIMES OF COVID-19 PANDEMIC. *Economics & Sociology*, 15(3), 186–201. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Nardo, M. T., Codreanu, G. C., & Roberto, F. (2021). Universities' social responsibility through the lens of strategic planning: A content analysis. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040139>
- Pezzica, C., Cutini, V., Bleil de Souza, C., & Aloini, D. (2022). The making of cities after disasters: Strategic planning and the Central Italy temporary housing process. *Cities*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104053>
- Pieper, J. A. (2022). Strategic planning for the Academic Pharmacy Section. *Pharmacy Education*, 22(4), 19–23. <https://doi.org/10.46542/pe.2022.224.1923>

- Puck, L. (2021). A Failure To Impose Control: Private Security And The Mexican State. *Lua Nova*, 114, 29–68. <https://doi.org/10.1590/0102-029068/114>
- Ramírez, A. (2016). Plan estratégico para la compañía de seguridad Viprocosa en Guayaquil. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.
- Ramírez, K. (2024). Los desafíos económicos de Ecuador en 2024.
- Sandada, M., Poee, R. I. D., & Dhurup, M. (2014). A factorial analysis of strategic planning dimensions among small and medium enterprises and variations in terms of gender in a developing country. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6 SPEC. ISSUE), 131–139. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p131>
- Sazonenka, Y., Towhid, Y. I., & Siemieniako, D. (2018). One-page strategic plan: The case of Aarong company from Bangladesh. *Engineering Management in Production and Services*, 10(2), 57–65. <https://doi.org/10.2478/emj-2018-0011>
- Terrón, F. J. M., & Martín, M. G. (2022). THE CONTINUING TRAINING OF THE TEACHERS IN THE STRATEGIC PLANS OF THE SPANISH UNIVERSITIES. *Educacion XX1*, 25(1), 433–458. <https://doi.org/10.5944/educxx1.30321>
- Villarreal, A. (2024). Ecuador en guerra: inseguridad, desafíos fiscales y reactivación. *PERSPECTIVA ECONOMICA*.
- Zindi, B., & Sibanda, M. M. (2022). Educator performance and the strategic plan priorities of the Eastern Cape Department of Education. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4666>

8. Anexos

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
18-24 años	29.47%	89
25-34 años	25.17%	76
35-44 años	26.18%	79
45-54 años	16.58%	50
55-64 años	1.99%	6
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Secundaria incompleta	8.10%	26
Secundaria completa	32.09%	103
Educación técnica o tecnológica	13.08%	42
Universidad incompleta	16.20%	52
Universidad completa	22.43%	72
Posgrado	8.10%	26
TOTAL		321

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de \$1000	58.91%	162
\$1001-\$1500	17.82%	49
\$1501-\$2000	13.45%	37
\$2001-\$2499	8.36%	23
\$2500 o más	1.45%	4
TOTAL		275

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	41.12%	132
No	58.88%	189
TOTAL		321

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Alarmas	59.35%	73
Videovigilancia	63.41%	78
Monitoreo remoto	12.20%	15
Seguridad física (guardias)	17.89%	22
Otro (especifique)	2.44%	3
Total de encuestados: 123		

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Reputación de la empresa	22.83%	29
Calidad del servicio	21.26%	27
Recomendaciones de amigos/familia	38.58%	49
Tecnología utilizada	7.09%	9
Atención al cliente	6.30%	8
Otro (especifique)	3.94%	5
TOTAL		127

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Muy dispuesto	31.66%	101
Algo dispuesto	31.03%	99
Ni dispuesto, ni indisposto	29.47%	94
Algo indisposto	5.33%	17
Muy indisposto	2.51%	8
TOTAL		319

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre \$700 y \$1000	91.09%	235
Entre \$1001 y \$1300	8.53%	22
Entre \$1301 y \$1500	0.00%	0
Mayor a \$1500	0.39%	1
TOTAL		258

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Omnitron	11.02%	14
Rensecurity	23.62%	30
Segurosor	6.30%	8
Serseive	8.66%	11
GAS	9.45%	12
Otro (especifique)	40.94%	52
TOTAL		127

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Descuentos	37.94%	118
Prueba gratuita	39.23%	122
Garantía de satisfacción	44.69%	139
Servicio adicional sin costo	20.58%	64
Otro (especifique)	0.64%	2
Total de encuestados: 311		

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Calidad continua del servicio	37.03%	117
Relación costo-beneficio	32.28%	102
Atención y soporte al cliente	14.56%	46
Actualizaciones y mejoras regulares	16.14%	51
Otro (especifique)	0.00%	0
TOTAL		316

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
0-6 ¿Por qué?	4.58%	6
7-8 ¿Por qué?	57.29%	75
9-10 ¿Por qué?	38.17%	50
TOTAL		131

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Publicidad en redes sociales	67.94%	214
Publicidad en medios tradicionales	10.48%	33
Recomendaciones y referencias	35.56%	112
Ofertas y promociones	33.97%	107
Eventos y ferias	13.97%	44
Otro (especifique)	0.00%	0
Total de encuestados: 315		