



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA COMAXSEG CÍA. LTDA. UBICADA EN  
LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**AUTOR: DAVID NAPOLEÓN RENGIFO TOBAR**

**DIRECTOR: ING. EDDY GUZMÁN**

**CODIRECTORA: ING HELEN MORALES**

**SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2011**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**David Napoleón Rengifo Tobar**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA COMAXSEG CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuya fuente se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo del 2011

-----  
**David Napoleón Rengifo Tobar**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

**CERTIFICADO**

**Director: Ing. Eddy Guzmán**

**Codirectora: Ing. Helen Morales**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo “**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA COMAXSEG CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”, realizado por el Señor David Napoleón Rengifo Tobar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a nombre del Autor, Señor David Napoleón Rengifo Tobar, para que se entregue al Señor Ec. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, marzo del 2011.

-----  
Ing. Eddy Guzmán

**DIRECTO**

-----  
Ing. Helen Morales

**CODIRECTORA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, David Napoleón Rengifo Tobar**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “COMAXSEG” CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2011.

-----  
**David Napoleón Rengifo Tobar**

# **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

*DAVID NAPOLEÓN RENGIFO TOBAR*

# AGRADECIMIENTO

En primer lugar y antes que nada, agradezco a Dios, por estar siempre conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco hoy y siempre a mi querida familia a mi Padre, mi Madre, mis Hermanos y a todos mis Familiares; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, apoyando y motivando mi formación académica, apoyo sin el cual no hubiera podido llegar donde estoy ahora.

Un agradecimiento especial, a mis profesores por la colaboración, paciencia y apoyo brindados desde siempre y sobre todo por su gran amistad.

Por último a mis amigos, por todo el ánimo, toda la paciencia, confianza y especialmente por creer en mí, por ser como unos hermanos para mí y sobre todo por su valiosa amistad.

*DAVID NAPOLEÓN RENGIFO TOBAR*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.    ENTORNO ECONÓMICO (2000 – 2009) .....</b>	<b>7</b>
1.1.1.    FACTORES ECONÓMICOS .....	13
1.1.1.1.    Producto Interno Bruto (1990 – 2009).....	13
1.1.1.2.    Inflación (1999- 2010) .....	17
1.1.1.3.    Tasas De Interés .....	22
1.1.1.4.    Tasa Activa Referencial Ecuatoriana (1990 – 2009).....	23
1.1.1.5.    Tasa Pasiva Referencial Ecuatoriana .....	24
1.1.1.6.    Análisis De Las Cotizaciones De Las Monedas.....	25
<b>1.2.    ENTORNO SOCIAL (1990 – 2009).....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.1.    FACTORES DEMOGRÁFICOS. ....</b>	<b>30</b>
1.2.1.1.    Población (1990 – 2009).....	30
1.2.1.2.    Salario Mínimo (1990 – 2009).....	36
1.2.1.3.    Canasta Básica (1990 – 2009).....	37
1.2.1.4.    Tasa de desempleo (1990 – 2009).....	39
1.2.1.5.    Tasa de subempleo bruto (1990 – 2009) .....	40
1.2.1.6.    Tasa de Ocupación Bruta (1990 – 2009).....	41
<b>1.3.    ENTORNO POLÍTICO - LEGAL .....</b>	<b>44</b>
1.3.1.    FACTORES LEGALES.....	45
1.3.1.1.    Ley de vigilancia y seguridad privada.....	45
1.3.1.2.    Código de Trabajo (Mandato 8).....	46

<b>1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>50</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD .....</b>	<b>50</b>
2.1.1. Definición De La Industria De Seguridad.....	52
2.1.2. Marco Legal .....	53
2.1.3. Condiciones Laborales Del Sector .....	59
2.1.4. Modalidades De Los Servicios De Vigilancia Y Seguridad Privada. ....	60
2.1.5. Clasificación Del Servicio De Seguridad Y Vigilancia Privada .....	63
2.1.6. Características Del Servicio De Seguridad.....	69
2.1.7. Tasa De Crecimiento De La Industria De Seguridad .....	72
2.1.8. Dimensiòn De La Seguridad Privada .....	75
2.1.9. Estructura Salarial .....	76
2.1.10. Costo Del Servicio .....	77
2.1.11. La Demanda De Seguridad Privada .....	78
2.1.12. La Oferta De Seguridad Privada .....	81
2.1.13. Tendencias Emergentes En El Sector De Seguridad.....	85
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>86</b>
<b>3.1. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2. PROVEEDORES: .....</b>	<b>88</b>
<b>3.3. CLIENTES: .....</b>	<b>89</b>
<b>3.4. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>91</b>
<b>3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>	<b>92</b>
3.5.1. Objetivo General: .....	92



3.5.2.	Objetivos Específicos:.....	93
3.5.3.	La Filosofía De Comaxseg. Cia. Ltda. ....	93
3.5.4.	Misión: .....	94
3.5.5.	Visión: .....	94
3.5.6.	Valores Corporativos: .....	95
3.5.7.	Políticas De Calidad:.....	96
3.5.8.	Organigrama Estructural: .....	97
3.5.9.	Organigrama Funcional:.....	103
3.5.10.	Funciones Y Responsabilidades.....	104
3.5.11.	Análisis Foda.....	112
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>117</b>
<b>4.1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>117</b>
<b>4.2.</b>	<b>OBJETIVOS GENERAL .....</b>	<b>118</b>
<b>4.3.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....</b>	<b>118</b>
<b>4.4.</b>	<b>Análisis Vertical Balance General .....</b>	<b>119</b>
<b>4.5.</b>	<b>Análisis Vertical Del Estado De Resultados.....</b>	<b>131</b>
<b>4.6.</b>	<b>Análisis Horizontal Balance General.....</b>	<b>141</b>
<b>4.7.</b>	<b>Análisis Horizontal Estado De Resultados.....</b>	<b>146</b>
<b>4.8.</b>	<b>CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS.....</b>	<b>151</b>
4.8.1.	Índice De Liquidez .....	152
4.8.2.	Índices De Gestion .....	157
4.8.3.	Índice De Solvencia. ....	163
4.8.4.	Índices De Rentabilidad .....	170
<b>4.9.</b>	<b>RESULTADOS DEL ANALISIS FINANCIERO .....</b>	<b>176</b>
4.9.1.	Determinación Del Riesgo Financiero .....	176

<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>180</b>
<b>5.1. INTRODUCCIÓN: .....</b>	<b>180</b>
<b>5.2. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA: .....</b>	<b>182</b>
<b>5.3. OBJETIVO ESTRATEGICOS .....</b>	<b>183</b>
5.3.1. Metas .....	183
5.3.2. Estrategias .....	183
<b>5.6. MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>189</b>
5.6.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ENTRADAS .....	189
5.6.2. Presupuesto De Ventas: .....	192
5.6.3. Presupuesto de Producción .....	198
5.6.3.1. Presupuesto de Mano de Obra: .....	198
5.6.3.2. Presupuesto de Insumo y materiales .....	200
5.6.3.3. Presupuesto de Mantenimiento y Combustible .....	202
5.6.3.4. Presupuesto de Capacitación y Seguros .....	204
5.6.3.5. Presupuesto de Gastos Administrativos: .....	205
5.6.3.6. Presupuesto de Servicios Básicos .....	207
5.6.3.7. Presupuesto de Suministros de Oficina: .....	209
5.6.3.8. Presupuesto de Gastos de Ventas .....	209
5.6.3.9. Presupuesto de Gasto Financieros .....	210
<b>5.7. PLANIFICACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>211</b>
<b>5.8. RESUMEN DE INGRESOS, COSTO Y GASTOS .....</b>	<b>213</b>
<b>5.9. PLANIFICACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS .....</b>	<b>215</b>
5.9.1. Planificación de Cuentas por Cobrar .....	215
5.9.2. Planificación de Activos Fijos .....	216
<b>5.10. PLANIFICACIÓN DE PASIVOS .....</b>	<b>218</b>
<b>5.11. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA .....</b>	<b>219</b>

<b>5.12. PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>223</b>
<b>5.13. COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON LA SITUACIÓN PROPUESTA.....</b>	<b>224</b>
5.13.1. Análisis De Liquidez.....	226
5.13.2. Análisis De Gestión.....	226
5.13.3. Análisis De Solvencia .....	227
5.13.4. Análisis De Rentabilidad:.....	228
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>229</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>232</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>234</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>238</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1: Crecimiento De PIB En Millones De Dólares (1994 – 2010).....	17
Gráfico No.2 Evolución De La Tasa De Inflación (1999 – 2010).....	22
Gráfico No. 3: Tasa De Interés Referencial (1999 – 2009).....	25
Gráfico No. 4: Cotización Sucre Vs Dólar (1990 – 2000).....	27
Gráfico No. 5: Cotizaciones Dólar Vs Euro (1999 – 2010).....	28
Gráfico No. 6: Evolución Del Índice De Pobreza (1995 – 2009).....	35
Gráfico No.7: Salario Básico Unificado Vs Canasta Básica (1990 – 2009).....	38
Gráfico No.8: Tasa De Desempleo.....	39
Gráfico No.9: Tasa De Subempleo (2000 – 2009).....	41
Gráfico No.10: Tasa De Ocupación (2000 – 2009).....	42
Gráfico No.11: Mapa De La División Político-Administrativo Por Cantones.....	68
Gráfico No. 12: Distribución De Costos En Puestos De Vigilancia De 24 Horas.....	77
Gráfico No.13: Tasa De Delitos Contra La Propiedad (1995 – 2010).....	80
Gráfico No.14: Tasa De Crecimiento De Compañías De Seguridad (1995 – 2006).....	84
Gráfico No.15: Porcentaje De Participación Clientes.....	90
Gráfico No.16: Estructura De Activos Años (2008 – 2009 – 2010).....	121
Gráficos No. 17: Participación Porcentual De Los Activos Años (2008 – 2009 – 2010).....	122
Gráfico No. 18: Estructura De Pasivos Años (2008 – 2009 – 2010).....	124
Gráfico No. 19: Estructura De Capital Años (2008 – 2009 – 2010).....	127
Gráfico No. 20: Participación Porcentual De Los Componentes Del Capital Años (2008 – 2009 – 2010)	127
Gráfico No. 21: Estructura De Balance General Año 2008.....	129
Gráfico No. 22: Estructura De Balance General Año 2009.....	129
Gráfico No. 23: Estructura De Balance General Año 2010.....	130

Gráfico No. 24: Estructura De Ingresos (2008 – 2009 – 2010).....	134
Gráfico No. 25: Estructura De Egresos Años (2008 – 2009 – 2010).....	135
Gráfico No. 26: Estructura Estado De Resultados Años (2008 – 2009 – 2010).....	137
Gráfico No. 27: Análisis Horizontal Activo Corriente, Cuentas Por Cobrar Clientes.....	140
Gráfico No. 28: Análisis Horizontal Activo Fijo.....	141
Gráfico No. 29: Análisis Horizontal Pasivo Corriente, Cuentas Por Pagar.....	142
Gráfico No. 30: Análisis Horizontal Patrimonio Neto.....	143
Gráfico No. 31: Análisis Horizontal Ingresos, Ventas Netas.....	147
Gráfico No. 32: Análisis Horizontal Egresos.....	148
Gráfico No. 33: Análisis Horizontal Utilidad.....	149
Gráfico No. 34: Razón Corriente.....	152
Gráfico No. 35: Razón Acida.....	153
Gráfico No. 36: Fondo De Maniobra (Capital De Trabajo).....	155
Gráfico No. 37: Rotación De Cartera.....	156
Gráfico No. 38: Periodo Medio De Cobro.....	158
Gráfico No. 39: Periodo Medio De Cobro.....	159
Gráfico No. 40: Rotación De Personal.....	161
Gráfico No. 41: Razón De Apalancamiento Externo O “Endeudamiento Patrimonial.....	162
Gráfico No. 42: Razón De Endeudamiento.....	164
Gráfico No. 43: Razón De Autonomía.....	165
Gráfico No. 44: Impacto De Los Gastos Administrativos Y Operacionales.....	166
Gráfico No. 45: Impacto De La Carga Financiera.....	168
Gráfico No. 46: Margen Bruto.....	169
Gráfico No. 47: Margen Neto.....	170
Gráfico No. 48: Rentabilidad Operacional.....	172
Gráfico No. 49: ROE (Rentabilidad Patrimonial).....	173

Gráfico No. 50: ROI (Rentabilidad De Activos).....	174
Gráfico No.-51 Proyección De Ventas Mensuales En Base A Valores Históricos.....	194
Gráfico No.-52: Diferencias Entre Los Valores Históricos Y Los Valores Ajustados.....	196
Gráfico No. 53: Punto De Equilibrio.....	223

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Crecimiento Poblacional Provincia De Pichincha (2008 – 2011).....	82
Tabla No.2: Expansión Del Mercado.....	83
Tabla No. 3: Número De Cliente.....	90
Tabla No. 4: Análisis Vertical Del Balance General.....	120
Tabla No. 5: Estructura De Activos (2008 – 2009 – 2010).....	121
Tabla No. 6: Estructura De Pasivo Años (2008 – 2009 – 2010).....	124
Tabla No. 7: Estructura De Capital Años (2008 – 2009 – 2010).....	126
Tabla No. 8: Análisis Horizontal Del Estado De Resultados.....	132
Tabla No. 9: Análisis Horizontal Del Estado De Resultados.....	133
Tabla No. 10: Análisis Horizontal Del Ingresos.....	134
Tabla No. 11: Análisis Horizontal Egresos.....	135
Tabla No. 12: Estructura Estados De Resultados.....	136
Tabla No. 13: Análisis Horizontal Del Balance General.....	138
Tabla No. 14: Análisis Horizontal Del Estado De Resultados.....	145
Tabla No. 15 Indicadores Financieros Comaxseg Cía. Ltda.....	176
Tabla No. 16: Histórico De Ingreso De Los Últimos 3 Años.....	190
Tabla No.17: Proyección De Las Ventas Por Medio De Cálculo De Mínimos Cuadrados	193
Tabla No.-18 Proyección De Las Ventas En Base A Valores Históricos.....	194

Tabla No.-19 Crecimiento Porcentual De Ventas Con Los Ajustes De Carácter Interno Y Externo.....	195
Tabla No.- 20 Presupuesto De Ventas.....	197
Tabla No.-21: Costo Unitario De Mano De Obra Por Puesto.....	198
Tabla N.-22: Proyección De Los Costos De Mano De Obra.....	199
Tabla No. 23 Costo De Insumo Y Materiales Por Puesto De Guardianía.....	199
Tabla No. 24 Inversión Activos Fijos Y Diferidos Por Puesto De Guardia.....	200
Tabla No.- 25 Proyección De Costos Directos.....	201
Tabla No. 26 Presupuesto De Costos De Mantenimiento Y Combustible.....	202
Tabla No.- 27: Proyección De Costos De Mantenimiento Y Combustible.....	202
Tabla No. 28: Otros Costos Indirectos: Capacitación Y Seguros.....	203
Tabla No. 29: Proyección De Otros Costos Indirectos: Capacitación Y Seguros.....	203
Tabla No.30: Proyección Costos Indirectos Totales.....	204
Tabla No.- 31: Presupuesto De Mano De Obra Indirecta.....	205
Tabla No.- 32: Presupuesto De Tercerización Contable.....	205
Tabla No. 32: Proyección De Costos De Mano De Obra Indirecta.....	206
Tabla No. 34: Presupuesto De Servicios Básicos.....	207
Tabla No.-35 Proyección De Costo De Servicios Básicos.....	207
Tabla No. 36: Proyección De Costos De Suministros De Oficina.....	208
Tabla No. 37: Presupuesto De Gastos De Ventas.....	209
Tabla No. 38: Financiación Capital De Trabajo 100% Préstamo Bancario.....	211



Tabla No.-39 Amortización Del Crédito Por Capital De Trabajo.....	211
Tabla No.40: Resumen De Ingresos.....	213
Tabla No. 41: Resumen De Egresos.....	213
Tabla No. 42: Planificación De Cuentas Por Cobrar.....	214
Tabla No. 43: Incremento De Clientes.....	216
Tabla No. 44: Costo Unitario Equipo Guardianía.....	216
Tabla No. 45: Planificación De Compra De Activos.....	216
Tabla No. 46: Planificación De Pasivo Corriente.....	217
Tabla No. 47. Estado De Resultados.....	219
Tabla No. 48: Flujo De Efectivo.....	220
Tabla No. 49: Balance General.....	221
Tabla No. 50: Clasificación De Costos Fijos Y Variables.....	222
Tabla No. 51: Indicadores Financieros (Comparación De Resultados).....	224

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro No.1: Modalidades Del Servicio.....	61
Cuadro No.2: Clasificación De La Industria De Seguridad Y Vigilancia Privada.....	64
Cuadro No.3: Segmentación De Mercado.....	66
Cuadro No. 4: Organigrama Estructural.....	97
Cuadro No.5: Organigrama Funcional.....	103
Cuadro No. 6: Análisis FODA.....	112
Cuadro No. 7: Análisis DAFO.....	124

*“No existen más que dos reglas para escribir: tener algo que decir y decirlo”*

Oscar Wilde

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad, la Economía del Ecuador se encuentra atravesando por un proceso de transformación y modernización, el Gobierno lleva a cabo una serie de reformas estructurales, administrativas y legales, las mismas que tienen como fin abrir la economía hacia el mercado internacional e incrementar la eficiencia en las actividades productivas, fortaleciendo los sectores productivos no tradicionales.

En este contexto, uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo de las organizaciones es la Planificación Financiera. Independientemente de la naturaleza y fines de cada organización, la Planificación Financiera es requisito imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio de la organización. Es fácil apreciar entonces, que la Planificación Financiera puede cambiar tanto como cambian las organizaciones; sin embargo, su importancia es de primer orden dentro de la Administración Financiera.

El Objetivo fundamental de esta tesis es el diseño de un Plan Financiero con el fin de mejorar la liquidez de la Compañía Máxima de Seguridad “COMAXSEG CIA LTDA” apoyando así a la administración en la toma de decisiones financieras, posibilitando de esta manera la generación y el uso adecuado de recursos, a fin de alcanzar los niveles de eficiencia y rentabilidad deseados.

Para poder cumplir con el objetivo primordial de este trabajo es necesario que se efectuó un profundo y arduo estudio tanto de aspectos positivos como negativos que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tomó con respecto a la planificación financiera, esta planificación debe generar los resultados esperados, es decir que esta herramienta debe ser realista para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan en el entorno.

Para el desarrollo de este trabajo se ha elegido a COMAXSEG CIA LTDA., en vista que la empresa desea contar con un óptimo control de sus recursos y una adecuada canalización de los mismos, y con ello tomar decisiones de inversión o financiamiento. Un modelo de Planificación Financiera permitirá a COMAXSEG CIA LTDA., un desarrollo organizacional óptimo que responda a la evolución de sus operaciones, a la optimización del uso de sus recursos financieros y al mejoramiento de los mismos.

Esta tesis se ha desarrollado tomando en cuenta aquellos parámetros necesarios para diseñar un modelo de planificación financiera; bajo esta premisa los temas que se abordaron son los siguientes:

En el primer capítulo se presenta una introducción donde se describe la situación económica del país, y el comportamiento de sus principales indicadores económicos. Además, también se realiza un análisis del comportamiento de sus diferentes entornos: Económicos, Político, Legal y Social, y la repercusión en la industria de la Seguridad y vigilancia privada que estos pudieran tener.

En el segundo capítulo se determina la problemática por la que atraviesa la industria de la Seguridad y Vigilancia Privada. En el mismo se analiza el crecimiento explosivo y poco regulado de la industria y los factores exógenos que han provocado este crecimiento, como son: el incremento de la sensación de inseguridad de los ecuatorianos, así como la generalizada percepción de ineficacia por parte de las instituciones encargadas del control y la prevención de los delitos.

El tercer capítulo comprende, el análisis interno así como todos sus componentes, dentro de los cuales tenemos el Direccionamiento Estratégico el cual está conformado por: Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, además también podemos encontrar el análisis FODA y el análisis DAFO, el mismo que presenta una amplia explicación sobre las estrategias que se podrían utilizar dentro de la Planificación Financiera.

En el cuarto Capítulo se analiza, desarrolla y encuentra la estructura de endeudamiento óptimo de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG CIA LTDA., aplicando las teorías financieras más relevantes acerca de la estructura de capital y los principales agentes que influyen en su endeudamiento.

Para ello se toma como referencia los Estados Financieros; Balance General y Estados de Resultados. Con los cuales se realiza un análisis horizontal y vertical para determinar la variación absoluta o relativa que han sufrido cada una de las cuentas de los estados financieros de un periodo con respecto a otro, determinando así un crecimiento o decrecimiento, complementándose este estudio con las Razones Financieras que nos permitan obtener un mayor conocimiento de la situación de la Compañía.

En el capítulo quinto se realiza la aplicación práctica del Modelo de Planificación Financiera para COMAXSEG CIA LTDA., cuyo principal objetivo es estudiar la planeación financiera y mostrar la interrelación que existe entre las diversas decisiones de inversión y de financiamiento que toma la empresa.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido detectadas a través del análisis de los procesos aplicados en la gestión financiera de la empresa.

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.  
Un esfuerzo total es una victoria completa”*

Mahatma Gandhi

# INTRODUCCIÓN

El Ecuador está atravesando una etapa de cambios políticos que han influenciado de manera definitiva en la economía del país. La aplicación de una política económica anti-cíclica o de estabilización, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, son factores que denotan claramente un cambio de modelo económico, el cual, lo que busca es recuperar el papel del Estado, que sea más activo en la economía.

De acuerdo con cifras del Ministerio de Finanzas, durante el periodo de gobierno (2007 – 2010) se ha, invertido USD \$2.938 millones en la construcción de 6.555 kilómetros de carreteras, mantenimiento de 113 proyectos viales (en ejecución), edificación de 57 puentes, y en obras aeroportuarias.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Asociación Para la Naturaleza y el Desarrollo Sostenible (ANDES). (16:54 - 22 mar 2010). Analistas resaltan política económica del gobierno ecuatoriano. En <http://andes.info.ec/tema-del-dia/analistas-resaltan-politica-economica-del-gobierno-ecuatoriano-3279.html>

Este nivel de inversión ha permitido mantener según la Comisión Económica para América Latina. (CEPAL) un alto crecimiento en el año 2008 (6,5%)<sup>2</sup>. Aclaró, no obstante, que por la dependencia del precio del petróleo, la crisis petrolífera del año 2008 impactó fuertemente la economía del país, reduciendo significativamente los ingresos percibidos por concepto de exportaciones petroleras. Estos hechos han ocasionado que los agentes económicos sufran un cambio en su comportamiento, como respuesta a las nuevas reglas de juego.

El análisis de todos los factores descritos son imperantes para diseñar un plan financiero acorde con las base del negocio, considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, información que nos permitirá enfocar la presente investigación a la realidad que vive nuestro país.

---

<sup>2</sup> Información estadística de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2008



*La productividad no lo es todo, pero a largo plazo lo es casi todo.  
La capacidad de un país para mejorar el nivel de vida depende casi totalmente  
de su habilidad para aumentar el producto por trabajador”*

Paul Krugman (1992)

# CAPÍTULO I

## EL ENTORNO EN EL ECUADOR

### 1.1. ENTORNO ECONÓMICO (2000 – 2009)

Ecuador a partir del año 2000 inició su proceso de dolarización con la finalidad de poder sortear la crisis económica que se había gestado. Para lo cual el Presidente Mahuad dictó el primer Decreto de feriado bancario<sup>3</sup>, el 5 de marzo de 1999”,<sup>4</sup> el mismo que congeló por un año todos los depósitos de los ecuatorianos, la mayoría de los cuales nunca se restituyeron, y los que se devolvieron se diluyeron al pasar la cotización de 5.000 sucres por dólar a 25.000. Las pérdidas

---

<sup>3</sup> Feriado Bancario: Congelamiento de los depósitos bancario vía decreto ejecutivo

<sup>4</sup> Dr. Jamil Mahuad (Decreto N. 1492. De lo cual se infiere que el feriado bancario y el congelamiento de los depósitos)

fueron enormes e incalculables. Según el Banco Central de Ecuador, 17 bancos cerraron; quebraron más de 3.000 empresas; se perdieron miles de puestos de trabajo; y comenzó un violento proceso de emigración de compatriotas sin horizonte ni perspectivas de vida digna en el país.

Hasta la presente fecha, se estima que más 3.5000.000 ecuatorianos salieron del país, ahuyentados por las crisis: económica, social, política y de valores. Estos compatriotas representan más del 30 % del total de la población ecuatoriana; y las remesas provenientes de las familias constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas, después del petróleo.<sup>5</sup>

Nuestro país es un país de contrastes. Es uno de los países con mayor inequidad en el continente. Según estadísticas de Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el 20% de población de más altos ingresos concentra el 63.4% de los ingresos nacionales, y el 20% más pobre de la población percibe en total solo 2.16% de ellos. Los ingresos del 5% más rico superan en no menos 60 veces a los del 5% más pobre.

Uno de los más acuciantes problemas económicos histórico-estructural fue la Deuda Externa, la cual absorbía el 72% de las exportaciones. Para pagar puntualmente los servicios de la Deuda se destinaban el 48% del presupuesto

---

<sup>5</sup> Datos Estadísticas: (Año 2006) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

general del Estado, en contraste iba sólo el 2.8% para salud y el 3% para educación pública. De allí que estos servicios básicos estaban progresivamente en proceso de privatización.<sup>6</sup>

En el mes de junio del Año 2007, el Presidente en funciones EC. Rafael Correa, creó una comisión para que analicen la “legalidad” de la deuda externa, con la obligación de investigar las consecuencias sociales y económicas de los pagos de la deuda.<sup>7</sup>

Catorce meses más tarde, la Comisión en su Informe Final concluyó “que una gran parte de las deudas acumuladas (por los gobiernos anteriores) en los años 1976 y 2006 eran “ilegales e inmorales”, y que además “había serios indicios de un comportamiento ilegal de los acreedores”.<sup>8</sup>

Por esta razón se inició un proceso de recompra de bonos, logrando comprar el 91% de los bonos 2012 y 2030 (USD 3.210 millones) a un 35% de su valor nominal, con una inversión de USD 900 millones. Lo cual redujo la deuda

---

<sup>6</sup> Nidia Arrobo Rodas, (26 de abril del 2006). ANALISIS DE LA REALIDAD NACIONAL DEL ECUADOR. En <http://www.sicsal.net/asambleas/Venezuela2006/informes/InformeEcuadorAsambleaSICSAL1.html>

<sup>7</sup> “Ecuador estudia declarar ilegítima parte de su deuda” Reuters, 5 de julio de 2008. En [http://www.odg.cat/navega.php?id\\_pagina=7&id\\_noticia=244](http://www.odg.cat/navega.php?id_pagina=7&id_noticia=244)

<sup>8</sup> “Ecuador actuará contra deuda ilegítima” Reuters, 8 de julio de 2008. En <http://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAN0829169820080708?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0&sp=tr ue>

externa de USD 10.109 millones a USD 7.503 millones, con lo cual la relación con el producto interno bruto (PIB) se redujo de 22% a 14,6%, lo que se constituye en la mayor reducción registrada en la última década.<sup>9</sup>

En lo referente a la educación la situación era dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: analfabetismo área rural (15.5%), urbana (5.3%), bajo nivel de escolaridad (7.3 años), tasas de repetición primaria (3,4%), media (6,8%) y deserción nivel pre-primario de( 5.0% a 4.0%), nivel primario de (5.4% a 3.6%) y nivel medio de (9.5% a 5.9%)., mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico<sup>10</sup>.

Hoy por hoy la educación pública actualmente es gratuita, El Ministerio de Educación puso en marcha un programa de eliminación del aporte voluntario de \$ 25 dólares por concepto de matriculación en las escuelas fiscales<sup>11</sup>, con el objetivo de reducir las barreras de acceso a la educación y avanzar hacia la gratuidad de la educación fiscal., Según el Ministerio de Educación para el año 2008 se beneficiaron algo más de 990.000 hogares con la eliminación de dicho aporte.

---

<sup>9</sup> "Ecuador anuncia importante reducción de la deuda externa",. (09 de septiembre del 2009),. En <http://www.eluniverso.com/2009/09/09/1/1356/ecuador-anuncia-importante-reduccion-deuda-externa.html>

<sup>10</sup> Viteri Díaz, G.: "*Situación de la educación en el Ecuador*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 70, 2006. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

<sup>11</sup> De acuerdo con la decisión del Gobierno de la Revolución Ciudadana, se eliminó la llamada contribución voluntaria (\$25) que entregaban los padres de familia de los establecimientos fiscales del país.

En lo referente a salud en los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal (2,7 muertes por 1.000 nacidos vivos en el año 2004), infantil (22,1 muertes por 1000 nacidos vivos en el 2005), niñez (26 muertes por cada 1000 nacidos vivos en el 2004, materna (85 muertes por 100.000 nacidos vivos en el 2005) y general (4,3 muertes por cada 1.000 habitantes en el 2005), así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias.<sup>12</sup>

En la actualidad el Gobierno de la Revolución Ciudadana, el (7 de Abril del 2008), dio inicio al Plan Gratuidad Progresiva de Salud.<sup>13</sup> Este plan permite que en los centros de salud y hospitales regidos por el Ministerio de Salud Pública se realicen cirugías de vesículas, hernias, apéndices, próstata, histerectomía (Extracción del útero), entre otras, sin ningún costo.

De esta manera se complementa el programa de atención gratuita, que inició el Gobierno Nacional en el año 2007, a través de la atención de consulta externa sin costo alguno. Con el cual se pretende dar solución a los graves problemas de sanidad que el país afronta, reduciendo así cada vez más los índices de mortalidad general.

---

<sup>12</sup> Viteri Díaz, G.: "Situación de la salud en el Ecuador" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 77, 2007. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

<sup>13</sup> Plan Gratuidad Progresiva de Salud. Plan estratégico del gobierno central (2007), que elimina el pago de (\$2,5) por la atención en consulta externa.

En ámbito laboral en el Ecuador, funcionaba la tercerización<sup>14</sup> que aseguraba al sistema, mano de obra barata y la maquila sobre todo en la producción de flores y brócoli, actividades en las cuales priorizan el trabajo de jovencitas indígenas, a quienes las aceptan sólo por tres meses, sin seguro ni beneficios sociales y con horarios de 10 horas diarias de lunes a domingo. Era creciente la presencia de enfermas de cáncer de piel y de las vías respiratorias por el abuso de químicos sin ninguna protección. Igual cosa ocurría con la industria textil y de confección. Actualmente se encuentra en vigencia el mandato 8<sup>15</sup>, el cual elimina la tercerización.

Con respecto al empleo y subempleo, el Ecuador ha sufrido históricamente por la debilidad de la economía para proporcionar empleo productivo a la fuerza de trabajo. Esta situación se ha agravado desde 1982 por la combinación de un crecimiento económico incipiente con una mayor participación laboral, principalmente femenina, y los efectos adversos del rápido cambio tecnológico en un contexto de amplia apertura comercial. Como resultado, apenas la sexta parte de la Población Económicamente Activa “PEA”, tiene condiciones apropiadas de empleo.

En el año 2000 parte de la grave crisis de los años 1998 y 1999, muestra una paulatina recuperación laboral, con un cambio definido a partir del año 2006,

---

<sup>14</sup> Tercerización: Art. 41 del Código del Trabajo (CT). se refiere a la actividad de personas que contratan trabajadores para que presten servicios a favor de una tercera persona. Estos son los llamados "intermediarios" en su acepción más básica.

<sup>15</sup> Manto 8: Decreto ejecutivo por el cual se elimina la tercerización en cualquiera de sus formas.

con el inicio de un sostenido aumento del empleo apropiado, una declinación acelerada del subempleo, y una caída del desempleo hasta sus valores mínimos.

La recuperación obedeció a varios factores, como el crecimiento de la economía, un aumento considerable de los ingresos laborales reales, la reversión de las políticas de desregulación del mercado laboral, y una expansión importante del empleo público.

El impacto de la crisis financiera internacional se reflejó en una caída del ingreso por habitante del 1% en 2009 (BCE)<sup>16</sup>, y del 1.8% según la CEPAL<sup>17</sup>. El efecto de la crisis en el Ecuador fue inferior al promedio latinoamericano.

### **1.1.1. FACTORES ECONÓMICOS**

Se refiere a los parámetros que afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores.

#### **1.1.1.1. Producto Interno Bruto (1990 – 2009)**

Los magros resultados de los recientes 30 años resultan aún más evidentes si se mira el desempeño del PIB per cápita. El periodo inicia con una

---

<sup>16</sup> Datos Estadísticos, Banco Central del Ecuador (BCE), 2009

<sup>17</sup> Datos Estadísticos, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2009

recuperación del crecimiento del PIB, el cual había descendido debido al terremoto sufrido por el país en el año 1987 que afectó al oleoducto transecuatoriano.

Pero para finales de 1993 los precios del petróleo caen y con ello el PIB de ese año registró un crecimiento de tan solo 0,3%. Finalmente empieza el conflicto bélico con el Perú en el año 1995, lo cual afectó a la producción nacional, ubicando el PIB en USD 15.203 millones, lo que significó un crecimiento de 1,8%.<sup>18</sup>

Para el año 1996 existe una recuperación del PIB, ubicándose en USD 15,568 millones, lo que significó un crecimiento de 2,4%, lo cual se mantiene hasta 1998. Sin embargo, a finales del año 1998 la economía ecuatoriana se ve afectada por el fenómeno del niño, conjuntamente con la caída del precio del petróleo; para el año 1999 explota la crisis financiera más severa que ha sufrido el país, lo cual acompañado con un congelamiento de depósitos y macro devaluaciones del sucre determinó que el PIB decrezca ubicándose en USD 15.499 millones, lo que significó un decremento de 6,3%, siendo la variación más negativa de los últimos años.

A partir del año 2000 la economía ecuatoriana tiene como moneda de circulación oficial el dólar, lo cual trajo estabilidad macroeconómica al país;

---

<sup>18</sup> Boletín coyuntura, (2000-2009). En <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:m0nllHDVC2sJ:www.usfq.edu.ec>



siendo, este periodo, el de mayor crecimiento económico del periodo total analizado. La entrada en funcionamiento del Oleoducto de crudos pesados OCP a fines del año 2003 impulso el crecimiento del PIB, llegando a alcanzar USD 17.321 millones, los que significó un crecimiento del 3.4% el cual se vio beneficiado por el incremento de los precios del petróleo.

Para el año 2006 el ritmo de crecimiento económico se desacelera y debido a la incertidumbre política del año 2007 la producción nacional crece a un ritmo inferior (2,5%). En el año 2008 la producción interna ha tenido un crecimiento importante principalmente impulsada por la inversión del Estado y los altos precios del petróleo en gran parte del año; sin embargo para el año 2009 las previsiones de crecimiento del PIB son muy conservadoras debido a la desaceleración en la demanda mundial de productos commodities<sup>19</sup> debido a la crisis financiera del año 2008.

En el año 2009 el PIB real alcanzó los USD 24.760 millones, lo que significó un crecimiento del 3,15%, debido principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional. En el año 2010 el PIB real alcanzara USD 29.700 millones, los que significa un crecimiento de un 2,3%. En el año 2011, el PIB mejorará algo menos con una subida del

---

<sup>19</sup> Commodities: Términos inglés utilizados para referirse, sobre todo, a las materias primas que son objeto de negociación en mercados organizados; petróleo y gas natural, minerales, metales preciosos, trigos, azúcar, etc. (diccionario LNS)

2,5% según el FMI. Si bien a corto plazo las perspectivas macroeconómicas para el Ecuador son estables, el entorno externo se está deteriorando rápidamente como consecuencia de la crisis mundial. Es probable que el impacto de la demanda de las exportaciones ecuatorianas afecte a las perspectivas de crecimiento.

Todo esto muestra que la actividad económica del país ha crecido especialmente por el lado de las exportaciones (producción) y el gasto público. Según lo demuestra el Gráfico No.1: Crecimiento de PIB en millones de dólares (1994 – 2010)

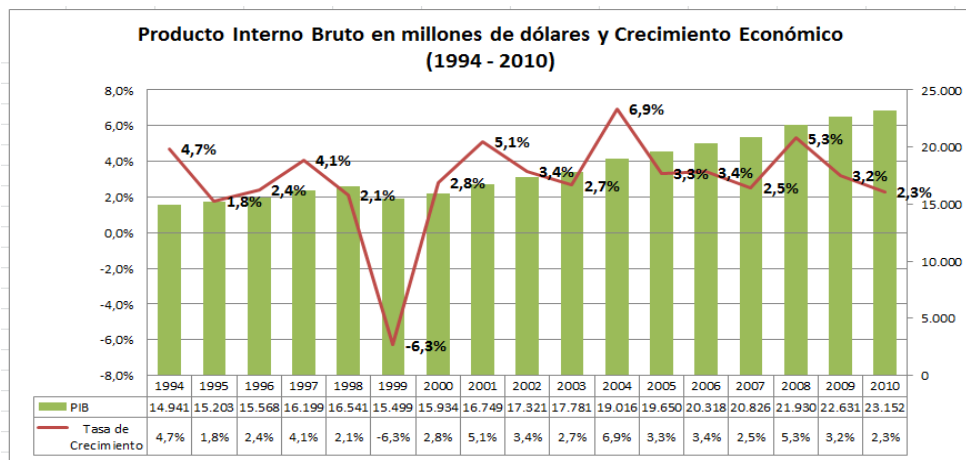
En lo que se refiere al servicio de vigilancia y seguridad privada, no se dispone información sobre el tamaño económico real del mercado en el Ecuador; sin embargo, según datos del Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por USD 3.274.485 en el año 2000, mientras que en el 2006, el monto subió a USD 11.440.415. Esto implica un incremento del 249,38% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28,4%.<sup>20</sup> Según lo demuestra el gráfico (Recaudación Fiscal de la empresa de seguridad y vigilancia privada (2000 – 2005))

---

<sup>20</sup> Datos Estadísticos, Servicio de Rentas Internas (SRI), 2006

La Seguridad Privada en su conjunto en el año 2005 facturó USD\$ 716 millones, lo que representó un 0,63% del PIB. Y dado que es un sector en arduo crecimiento se estima que para el 2010, las compañías de seguridad privada facturarán USD\$ 1700 millones, lo que representará un 1,5% del PIB<sup>21</sup>.

**Gráfico No.1: Crecimiento de PIB en millones de dólares (1994 – 2010)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.1.2. Inflación (1999- 2010)

El Ecuador, ha venido sufriendo del fenómeno inflacionario desde muchos años atrás. En los 30 años de democracia, este indicador económico

<sup>21</sup> Datos Estadístico, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLASCO), 2005

según el Banco Central del Ecuador (BCE) ha registrado un sinnúmero de altos y bajos. Para el año 1979, la inflación se ubicó en el 10,1%. Pero hasta el año 1980, llegó a alcanzar un máximo de 15,5%.

Los precios de algunos productos de primera necesidad se elevaron como resultado de una política de precios reales y el alza del salario mínimo, que en enero del año 1980 pasó de \$2000 a \$4000 sucres.

Para el año 1983 las minidevaluaciones resto poder adquisitivo y por consecuencia la inflación llegó a 40,4%, la más alta en el período 1979 - 1984. En el período del presidente León Febres Cordero, la inflación anual osciló entre 23% y 31,2%. En el año 1985, entró en vigencia una nueva política económica, que eliminó una serie de controles de precios para productos básicos, por lo que la inflación subió.

Antes de la dolarización la inflación subía por dos motivos: por el movimiento propio del mercado y por medidas de las autoridades. Esta crisis inflacionaria generó la aplicación de medidas como la emisión monetaria sin respaldo productivo, lo cual fue una constante en los años ochenta. “La sobreoferta monetaria causaba inflación”. Entre los años 1987 y 1988 la inflación se duplicó, pasando de 29,5% a 58,2%. Esto porque se emitió más moneda para cubrir el déficit fiscal a inicios del año 1988.

Pese a las políticas aplicadas, la inercia inflacionaria evitó que la inflación cayera. En agosto de 1988 llegó a 56,9% y, en diciembre del mismo año, se ubicó en 86,3%. En el año 1989 se mantuvo una alta inflación de 75%. Por esto, se decidió volver al tipo de cambio fijo, lo que causa que la inflación se mantenga sin altibajos. Para el año 1993, el Congreso Nacional aprobó el programa Macroeconómico de Control del Gasto Fiscal<sup>22</sup> lo que frenó la impresión de dinero sin respaldo y creó el panorama para que la inflación caiga de 44,9% en 1993 a 27% un año después. Hasta el año 1998 se mantuvieron indicadores aceptables. Pero en el año 1999 la crisis financiera estalla debido a la Ley de Liberalización Financiera<sup>23</sup> que disminuyó las regulaciones a la banca.

En el año 1999 la inflación trepó a 52,2% por el salvataje bancario y la crisis general del Ecuador. Luego, en el año 2000, con la economía del Ecuador dolarizada la inflación se regularizó, pese a que en el primer año, se registró una inflación inercial de 96,1%. Esto se ocasionó por la adopción

---

<sup>22</sup> Programa Macroeconómico de Control del Gasto Fiscal (1992 – 1993), el cual consistía en establecer planes de reducción del tamaño del Gobierno en la economía, por medio de impulsar la privatización y desregulaciones y hasta la eliminación de subsidios en sectores como el de la energía eléctrica.

<sup>23</sup> La liberalización financiera en el Ecuador se inició en los años ochenta pero se perfeccionó en los años noventa, a través de la reforma a varios cuerpos legales: *Ley de régimen monetario* y *Banco del Estado* a fines de 1992, pero sobre todo mediante la *Ley General de Instituciones Financieras* de 1994 y es a través de ésta donde se produjo un relajamiento de los requisitos establecidos en el marco de la supervisión debido a la amplia libertad que se dio al mercado financiero.

del nuevo modelo económico, sin que exista una política de precios.

Con la calibración de precios la inflación fue bajando con los años y se estabilizó hasta llegar a niveles internacionales. Así es que entre los años 2004 y 2007 la tasa inflacionaria no superó el 2,7%. Sin embargo, en el año 2008, una nueva alza de salarios ocasionó que el indicador pase de 2,2% en el 2007 a 8,3%, un valor muy elevado para una economía dolarizada.

En el año 2009 la inflación cerró con un valor de 5.41%, que representa una disminución de (-41.77%) con respecto al mismo período del año 2008. Esta tendencia a la baja registrada desde septiembre del año 2008 se explica por el descenso del costo de los insumos internacionales que impactaron desde noviembre de año 2007 y por la disminución de los efectos del invierno y los programas gubernamentales como Socio Tienda<sup>24</sup>.

Este proceso no solo afectó a los consumidores, sino también a productores, es así que para el mes de mayo del año 2009 se registró una disminución en el índice de precios al productor de -183.51%<sup>25</sup> con respecto

---

<sup>24</sup> Programa Socio Tienda: proyectó, impulsado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS) participan por ahora 15 productos, mediante acuerdos alcanzados entre el plan Socio Solidario con empresas como Pronaca, Nestlé, Zaimella, Quicornac, Nirsa, Danec, Ales, El Ordeño, ingenio San Carlos, entre otras, a fin de que los precios al público representen un ahorro del 15% al 30%

<sup>25</sup> Datos Estadístico, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

al mismo mes del año precedente, que se explica por la estabilización de los precios de los commodities<sup>26</sup> y su tendencia a la baja como respuesta a la crisis mundial, situación similar al caso del índice de precios al constructor que se redujo a -1.99% con respecto al mismo mes del 2008.<sup>27</sup>

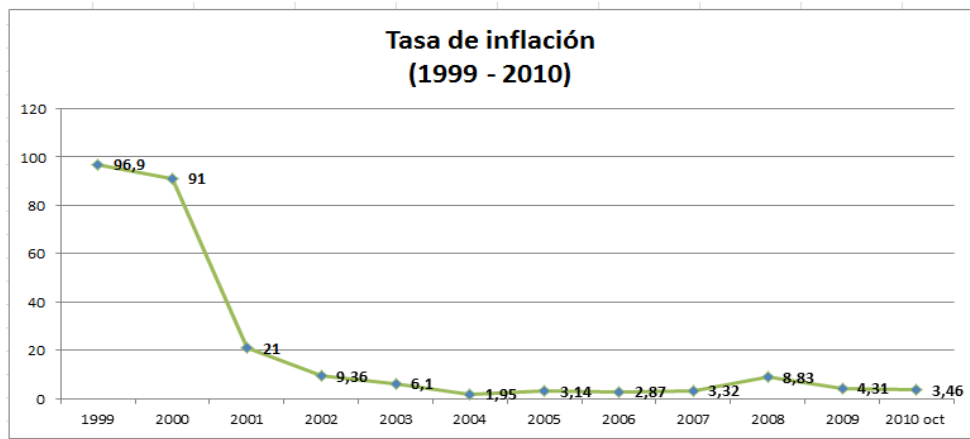
Para el año 2011, el FMI pronostica una tasa de inflación del 4% ó 3,5% en 2011. Esto constituye una oportunidad y ventaja para las compañías de seguridad privada, debido a que el nivel de precios de insumos y materias primas no se incrementarán bruscamente, pudiendo así evitar costos altos de funcionamiento, los mismos que se verán reflejados después en el precio del servicio. Según lo demuestra el gráfico No.2 (Evolución de la Tasa de Inflación 1999 - 2010).

---

<sup>26</sup> Commodities: Términos inglés utilizados para referirse, sobre todo, a las materias primas que son objeto de negociación en mercados organizados; petróleo y gas natural, minerales, metales preciosos, trigos, azúcar, etc. (diccionario LNS)

<sup>27</sup> INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INEC) 2008, En [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipp](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp), Mayo 2009.

**Gráfico No.2 Evolución de la tasa de Inflación (1999 – 2010)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2009

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.1.3. Tasas De Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos,



dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación<sup>28</sup>.

#### **1.1.1.4. Tasa Activa Referencial Ecuatoriana (1990 – 2009)**

La tasa activa referencial<sup>29</sup> tuvo un marcado comportamiento descendente a raíz de la dolarización. Así, el promedio anual de la tasa de interés activa referencial para el periodo 1993-1999, según el Banco Central de Ecuador fue de 53% anual mientras teníamos como moneda oficial el sucre, llegando incluso a ser de hasta 152% en el año 1999 en sucres o 21% en dólares. Con la dolarización el país ha tenido estabilidad monetaria lo cual favorece a una tasa de interés activa más invariable y baja; con ello, el promedio anual de tasa de interés activa referencial para el periodo 2000-2009 ha sido de 11%.

Si la tasa activa sigue su escalada descendente, esto beneficiará a los créditos del sector productivo, impulsando en parte el aparato productivo del país, y por ende, podría incrementar la capacidad productiva de las empresas de servicio de seguridad privada. Según lo demuestra el gráfico (Tasa de interés Referenciales reales (%) del Sistema Bancario, Fin de Periodo 1999-2009).

---

<sup>28</sup> Definición tasa de Interés, Banco Central del Ecuador (BCE). En <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

<sup>29</sup> Tasa Activa Referencial: La tasa activa referencial o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. (BCE)

### 1.1.1.5. Tasa Pasiva Referencial Ecuatoriana

La tasa pasiva referencial<sup>30</sup> para el periodo del año 1993 a 1999, según el Banco Central del Ecuador, tuvo un promedio anual de 40%, esto concuerda con los niveles elevados presentes en la tasa de interés activa. Es decir, el spread<sup>31</sup> de tasa de interés o la diferencia entre la tasa de interés activa y pasiva para ese periodo era en promedio de 13%. Desde la dolarización hasta el año 2009 el país ha tenido una tendencia descendiente en la tasa pasiva referencial, siendo 5% el promedio anual. Como resultado de la baja en la tasa de interés pasiva referencial, el spread<sup>32</sup> de tasa de interés para el periodo 2000-2009 ha sido de 6% en promedio anual. Según lo muestra el gráfico No. 3: (Tasa de interés Referenciales reales (%) del Sistema Bancario, Fin de Periodo 1999-2009).

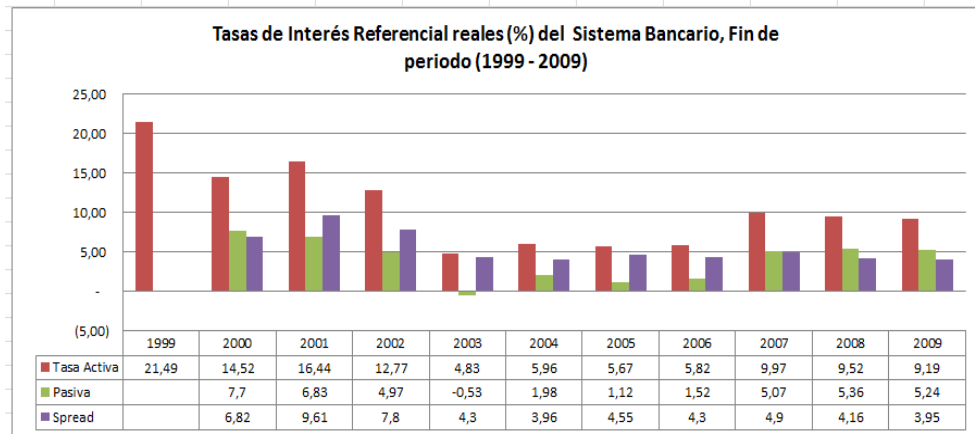
---

<sup>30</sup> Tasa Pasiva Referencial: La tasa pasiva referencial o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. (BCE)

<sup>31</sup> Se le llama spread bancario a la diferencia entre la tasa pasiva y la tasa activa, o también llamado margen de utilidad Bancario. (BCE),2009

<sup>32</sup> Spread: Se puede definir el spread bancario como el diferencial entre el precio que cobran los bancos a quienes adquieren préstamos (tasa activa) y lo que pagan a los depositantes (tasa pasiva). Cabe recalcar que el spread bancario debe medir el *costo de la intermediación financiera*. Banco Central de Ecuador (BCE)

**Gráfico No. 3: Tasa de Interés Referencial (1999 – 2009)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE), 2009

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.1.6. Análisis De Las Cotizaciones De Las Monedas

#### A. Del Sucre con relación al Dólar (1990-2009)

El sucre fue la moneda de circulación oficial en el país hasta inicios del año 2000. Para el año 1990 la cotización del dólar era de 884 sucres, pero en base a continuas devaluaciones del sucre dicha cotización llegó a 2.922 para el año de 1995, es decir el dólar se había apreciado con respecto al sucre en 231% en ese periodo. Para el año 1998 la cotización del dólar llegó a 6.765 sucres, representando una apreciación del dólar de 132% entre 1995 y 1998<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Datos Estadísticos, Boletín N.394, Banco Central del Ecuador,(BCE), 2000

Pero fue para el año 1999 en donde las devaluaciones fueron aún mayores, teniendo una apreciación del dólar en 194% en un solo año. Finalmente para el año 2000 la cotización del dólar fue de 25.000 sucres, lo cual hizo insostenible la política monetaria con moneda propia y se optó por la dolarización.

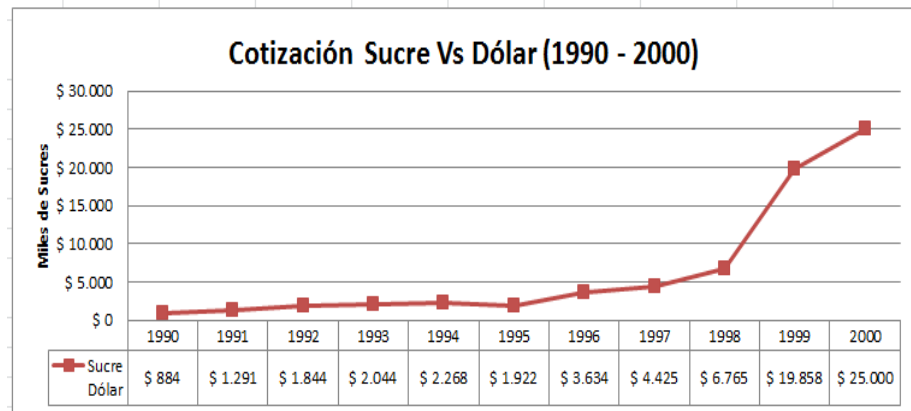
El dólar, logró beneficios parciales que se evidenciaron según el Banco Central del Ecuador (BCE), inmediatamente con la disminución de las tasas de interés a un 14% anual en promedio para el sector corporativo<sup>34</sup>, la Formación Bruta de Capital Fijo (la inversión real) se incrementó en un 10% y 25%, en el lapso de 2 años, la producción creció a una tasa del 2,3% al 5%, entre los años 2000 y el 2001 y el sector del empleo mostró importantes mejoras, con la disminución del desempleo del 18% al 10%.

Los cambios en modelo económico dieron la estabilidad e impulso necesario al sector productivo, entre ellos las compañías de seguridad privada, que desde esa época han experimentado un crecimiento significativo según la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), permitiéndoles contratar más personal ampliando así su cobertura. Según lo muestra el gráfico No. 4: (Cotización Sucre vs Dólar 1990- 2000).

---

<sup>34</sup> Producto Corporativo: Se entiende por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a USD 100.000 y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se considerarán créditos productivos, así como también los créditos entre instituciones financieras.

**Gráfico No. 4: Cotización Sucre Vs Dólar (1990 – 2000)**



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE), 2005

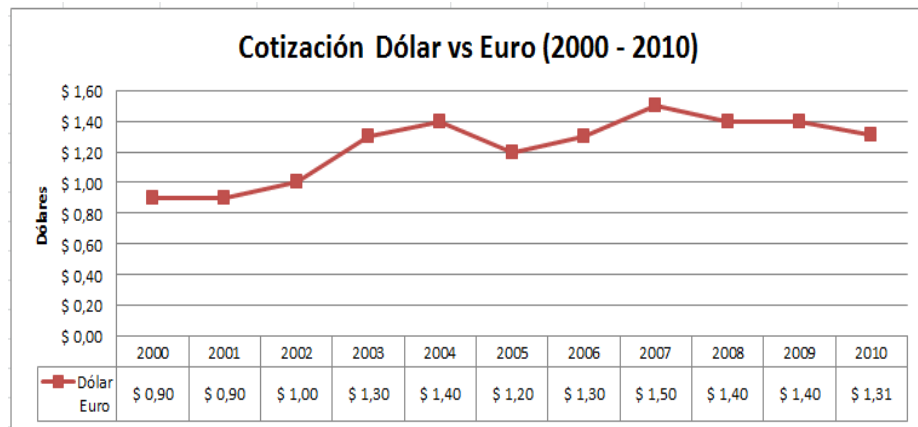
Elaborado por: El Autor

## B. Del Dólar Con Relación Al Euro

El euro es la moneda oficial de los países de la Unión Europea desde el año 2000. El euro nació con una cotización de USD 0,9 centavos para el año 2000 y en base a la confianza que genera esta moneda ha tenido una apreciación de 53% en sus diez años de existencia. Así, para el año 2009 la cotización del euro se ubica en USD 1,4. Esto nos permite apreciar claramente la variación que existe entre la cotización de ambas divisas<sup>35</sup>, lo cual, nos permitirá tomar una decisión acertada al momento de optar por la compra de armas en Estados Unidos o en la Unión Europea. Según lo Demuestra el grafico No.5: Cotización Dólar vs Euro (1999 – 2010).

<sup>35</sup> Divisas: del latín *divisa*, del verbo *divido* -dividir; se refiere a la moneda utilizada en una región o país determinado. Las divisas fluctúan entre sí dentro del mercado monetario mundial.

**Gráfico No. 5: Cotizaciones Dólar Vs Euro (1999 – 2010)**



**Fuente:** Banco Central Europeo, 2010

**Elaborado por:** El Autor

## 1.2. ENTORNO SOCIAL (1990 – 2009)

El Ecuador culminó el siglo veinte con la peor crisis social de su historia, la misma que fue el resultado, entre otros, de la inequidad económica y social interna, de la corrupción casi generalizada en el ámbito público y particularmente en el ámbito privado, a lo que se suman factores externos comunes a la mayoría de los países latinoamericanos, como son el deterioro de los precios de las materias primas en los mercados internacionales, el proteccionismo de los mercados de los países desarrollados y los duros programas de austeridad, impuestos desde el exterior, factores que han generado una disminución notable en los índices de desarrollo humano.

Esta crisis, así definida, ha puesto en peligro la estabilidad social y alienta el deterioro de la institucionalidad democrática y la paz civil. Como consecuencia de esta grave crisis integral por la que ha atravesado y atraviesa el Ecuador, en los últimos siete años, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se ha incrementado considerablemente el número de ciudadanos ecuatorianos que emigran hacia otros países, principalmente hacia Europa y los Estados Unidos y que lo hacen en condiciones de irregularidad.

En algunas ocasiones el deseo de trabajar en el exterior ha llevado a algunos ciudadanos a arriesgar su propia vida, realizando viajes peligrosos o tomando rutas en las que son explotados y maltratados por individuos que trafican con personas. Es preocupante el número de ecuatorianos que han fallecido como consecuencia de haber transitado por estas vías.

El duro panorama de alta vulnerabilidad de los ciudadanos ecuatorianos que emigran irregularmente hacia el exterior es una preocupación constante y su disminución y erradicación tienen que estar sujetas a medidas urgentes y prioritarias de la agenda pública del Estado ecuatoriano, con el apoyo de toda la colectividad.

### 1.2.1. FACTORES DEMOGRÁFICOS.

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

#### 1.2.1.1. Población (1990 – 2009)

La población ecuatoriana ha tenido un crecimiento continuo. Para el año 1990 eran 10.271.874 ecuatorianos y para el año 1995 aumentaron hasta 11.396.692, con ello hubo un crecimiento de 11% para ese periodo. Para el año 2000 ya eran 12.298.745 teniendo un crecimiento de 8% con respecto a 1995. Para el año 2005 el número de ecuatorianos era de 13.215.089 representando un crecimiento de 7% con respecto al año 2000. Finalmente para el año 2009 son 14.005.449 ecuatorianos siendo un crecimiento del 7% con respecto al año 2005<sup>36</sup>.

Con ello se aprecia que el crecimiento poblacional del país es positivo, pero cada vez a un ritmo menor.

---

<sup>36</sup> Datos Estadísticos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009



## **A. Características Demográficas de la Provincia de Pichincha**

De acuerdo a los resultados del VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado por el INEC en el año 2001, en cuanto a la Población, se tiene que Pichincha posee un número de 2'388.817, habitantes y un porcentaje de participación con relación a la población nacional igual al 19,7%.

Para el año 2010 se estima, según el (INEC) que la número de habitantes de la provincia de Pichincha alcanzar los 3.089.150 personas.

La tasa de crecimiento de esta provincia es una de las más altas del país; más del 70% de la población se encuentra en el sector urbano, como es el caso de Quito, la capital de la República, que junto con Guayaquil son los mayores centros poblados de la nación. Según lo demuestra la tabla (Tabla Crecimiento Poblacional Provincia de Pichincha 2008-2011).

**Tabla No. 1: Crecimiento Poblacional Provincia de Pichincha (2008 – 2011)**

CANTONES	2008		2009		2010		2011	
	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL	URBANO	RURAL
PICHINCHA	2.092.595	824.326	2.153.225	848.550	2.215.654	2.279.933	899.225	2.346.120
%	71,74%	71,73%	28,27%	71,72%	28,28%	71,71%	28,29%	71,70%
PICHINCHA TOTAL	2.916.957		3.001.775		3.089.150		3.179.150	
CANTO QUITO	1.690.506	523.112	1.736.771	546.675	1.784.303	56.163	1.833.135	577.007

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2009

**Elaborado por:** El Autor

## **B. Población en Condición de Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (1990 – 2009)**

La pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es también llamada la pobreza estructural y se basa en la clasificación de los hogares como pobres o no pobres de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades básicas: acceso a la educación, salud, nutrición, vivienda, servicios urbanos y oportunidades de empleo. En el periodo analizado en el país se ha calculado la pobreza por NBI durante cuatro años diferentes, teniendo como resultados que para el año 1995 el 53,6% de la población ecuatoriana se encontraba en condiciones de pobreza. Para el año 1996 dicho porcentaje cambia a 53,3%. Asimismo, para el año 1999 dicho porcentaje de pobres

disminuye y se ubica en 50,6% y finalmente para el año 2005 el porcentaje de pobres por necesidades básicas insatisfechas se ubicaba en 45,8%.<sup>37</sup>

Esto es ratificado según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la cual según este organismos para el año 2001, en el Ecuador existían un total de 8 millones de pobres, de los cuales 5 millones de personas no tienen los servicios de agua potable y 6 millones carecen de alcantarillado, y el desempleo alcanzó el 75% de la Población Económicamente Activa (PEA).<sup>38</sup>

Los efectos de esta devastación económica y social se dejaron ver en la deserción escolar, el deterioro de la salud y la desnutrición creciente (hay estudios de la Fundación Maquita Cusunchic que muestran que miles de familias deben dedicar el 50% de sus ingresos no "a la alimentación" sino a la adquisición de cuatro productos: arroz, azúcar, aceite y jabón, y con el resto de su ingreso atender sus otras necesidades, en especial transporte y vivienda).

En esencia, en el Ecuador, el factor pobreza está vinculado directa o indirectamente con los delincuentes, según el doctor Isaac Merchán,

---

<sup>37</sup> Datos Estadísticos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2002

<sup>38</sup> Datos Estadísticos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

psicólogo de la Policía Judicial. Para Merchán, el delito y el delincuente son productos de la estructura socioeconómica que se vive en nuestro país.

Entre las causales para el incremento delincencial se anota la fragilidad económica, las catástrofes que aumentan las estadísticas de los porcentajes de pobres; la pérdida de valores morales, de principios y recto proceder; la corrupción generalizada; la justicia debilitada; el crecimiento demográfico; el apareamiento de zonas rurales vulnerables; el desempleo; la existencia de grupos marginales que acusan una situación de segregación; los bajos e inestables ingresos económicos.<sup>39</sup>

Todo esto trajo como consecuencia el crecimiento del índice delincencial en el Ecuador, y en especial en la Provincia de Pichincha. Que pese a estos esfuerzos de la Policía Nacional, la violencia no se ha reducido y el sentimiento de inseguridad ha crecido alarmantemente. Esto ha generado un proceso privatizador de la seguridad que lleva a nuevas relaciones público-privadas.

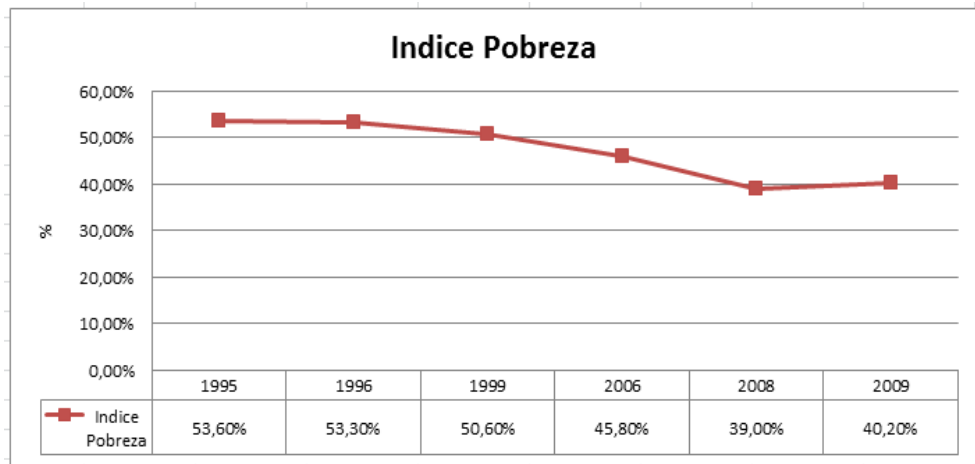
Hoy por hoy el negocio de la seguridad es uno de los más rentables y se fundamenta, por un lado, en el temor e inseguridad y, por otro, en la búsqueda de que el Estado y sus instituciones dejen de ser garantes del

---

<sup>39</sup> Dr. Isaac Merchán, psicólogo de la Policía Judicial

derecho de las personas frente a la vida y al goce de sus bienes: la seguridad ciudadana. De allí que florezcan las actividades económicas vinculadas a la seguridad, como son la venta de servicios y mercaderías: armas, alarmas, defensa personal, perros, seguros, guardianía.

**Gráfico No. 6: Evolución del Índice de Pobreza (1995 – 2009)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2006

**Elaborado por:** El Autor

### 1.2.1.2. Salario Mínimo (1990 – 2009)

El salario mínimo vital en el Ecuador, ha tenido un comportamiento inestable debido principalmente a las devaluaciones constantes que tenía el país en la época del sucre. Así, para el año 1990, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el salario mínimo representaba 39 dólares, para el año 1995 era de 33 dólares y para el año 1999 dicho salario llegó a representar solamente 8 dólares debido a la devaluación tan estrepitosa de ese año, previo a la dolarización.

A partir de la dolarización el salario mínimo ha mantenido un continuo crecimiento, iniciando en 57 dólares para el año 2000 hasta 218 dólares para el año 2009.

En caso de las empresas de seguridad y guardianía privada y otros servicios de vigilancia el salario mínimo sectorial fijado para año 2008 fue de USD 230 mensual, lo que represento un alza del 15%. Para el año 2011 el salario mínimo fijado es de USD 246. Este incremento fue calificado como “anti- técnico” por el sector empresarial, entre ellos la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), para quienes este incremento causara desinversión y desempleo. Según lo muestra el gráfico No.7: (Salario básico unificado vs Canasta básica Unificado).

### 1.2.1.3. Canasta Básica (1990 – 2009)

Los artículos que conforman la canasta básica<sup>40</sup> se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar<sup>41</sup>. El costo de la canasta básica, al igual que el salario mínimo vital, ha tenido un comportamiento inestable debido principalmente a las devaluaciones constantes que tenía el país en la época del sucre. Así, para el año 1990 el costo de la canasta básica Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) fue de USD 210, para el año 1995 era de USD 361 dólares y para 1999 dicha canasta llegó a costar USD 220, debido a la devaluación tan estrepitosa de ese año, previo a la dolarización.

A partir de la dolarización la canasta básica ha mantenido un continuo crecimiento, iniciando en USD 253, para el año 2000 hasta USD 534, para el año 2009. Al analizar de manera conjunta el salario mínimo y el costo de la canasta básica se puede apreciar una gran brecha entre los ingresos de las personas y el costo de los productos y bienes para satisfacer sus necesidades básicas. A pesar de que dicha brecha se ha reducido en términos porcentuales con la dolarización, sigue siendo una limitante para el desarrollo equitativo de

---

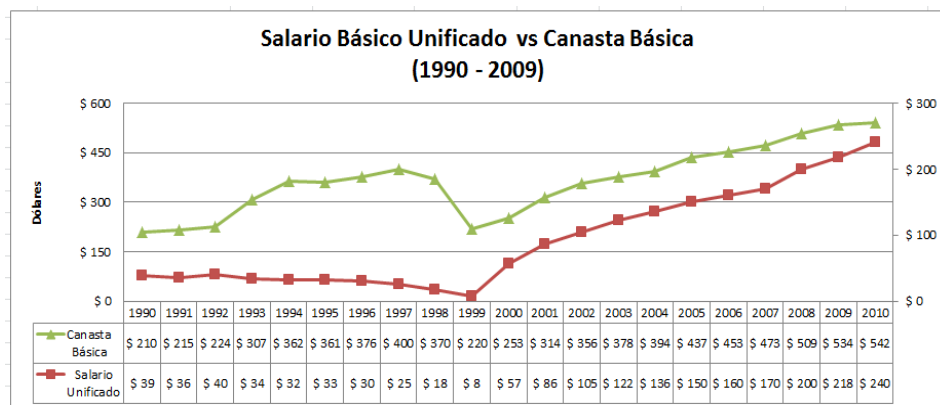
<sup>40</sup>La canasta básica vital, es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia.

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

los ecuatorianos. Según lo demuestra el grafico No.7:(Salario Básico Unificado vs Canasta Básica Unificada 1990 - 2008)

En el caso de las compañías de seguridad, la brecha existente entre el Salario Básico Unificado y la Canasta Básica, no afecta directamente al sector. Pero si indirectamente ya que la falta de recurso para satisfacer las necesidades básicas generan desesperación en la población, que en su afán de mejorar su calidad de vida recurren a actividades fuera de la ley. Incrementando así la inseguridad, impulsando el crecimiento del sector de la seguridad y vigilancia privada, cada vez más rentable. Según lo muestra el grafico No.7: (Salario Básico Unificado vs Canasta Básica Unificada 1990 - 2008).

**Gráfico No.7: Salario Básico Unificado vs Canasta Básica (1990 – 2009)**



Fuente: INEC, 2010

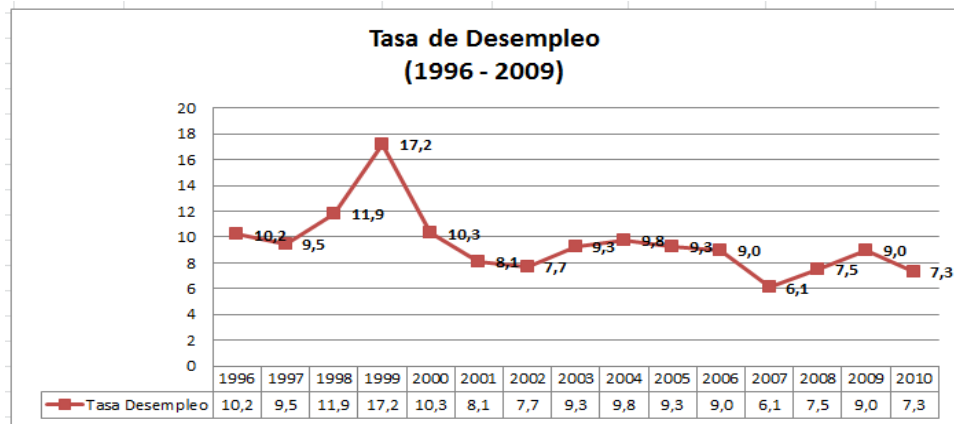
Elaborado por: El Autor



### 1.2.1.4. Tasa de desempleo (1990 – 2009)

La tasa de desempleo<sup>42</sup> es un indicador determinante sobre el estado de la economía de un país<sup>43</sup>. El promedio anual de la tasa de desempleo para el periodo 1990 a 1999, según el Banco Central del Ecuador, fue de 9,1%, llegando a ser 14,4% para el año de 1999, siendo la más alta del periodo total analizado; esto significaba que de cada 100 ecuatorianos de la población económicamente activa 14 de ellos no podían encontrar trabajo. Para el periodo desde el año 2000 a 2009 el promedio anual de la tasa de desempleo se ubicó en 8,6%. Según lo muestra el grafico No.8:(Tasa de desempleo 1996 – 2009).

**Gráfico No.8: Tasa de Desempleo**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

**Elaborado por:** El Autor

<sup>42</sup> Desempleo: Desempleados son las personas en edad de laborar que, en el periodo de referencia, se encuentren sin empleo, estén disponibles para desempeñar un trabajo y busquen un empleo remunerado o una actividad lucrativa.(INEC),2008

<sup>43</sup> Según Banco Central del Ecuador (BCE),2008

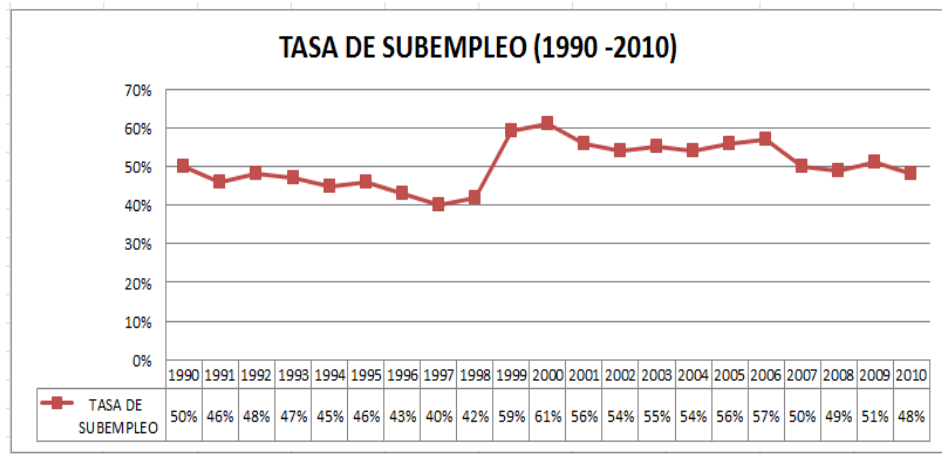
### 1.2.1.5. Tasa De Subempleo Bruto (1990 – 2009)

La tasa de subempleo<sup>44</sup> bruto para el periodo del año 1990 a 1999, según el banco Central del Ecuador (BCE), ha tenido un promedio anual de 47%, teniendo su máximo en el año de la crisis económica del año 1999 (59%), debido principalmente a la gran pérdida de puestos de trabajo formal, y ante ello los trabajadores se vieron obligados a dedicarse a actividades que sean menos remuneradas, trabajar menos horas o a emprender su propio negocio. Para el periodo del año 2000 a 2009 el promedio anual de la tasa de subempleo bruto se ubica en 54%, es decir, a pesar de que la dolarización ha traído mayor estabilidad económica no ha tenido un efecto determinante dentro del mercado laboral ecuatoriano. Según lo muestra el grafico No.9: Tasa de subempleo (2000 – 2009).

---

<sup>44</sup> Subempleo: El *subempleo* se refiere a las personas ocupadas que trabajan habitualmente menos de un total de 47 horas por semana en su ocupación principal y en su ocupación secundaria, que desean trabajar más horas por semana y están disponibles para hacerlo, pero no lo hacen porque no consiguen más trabajo asalariado o más trabajo independiente. (INEC),2008

**Gráfico No.9: Tasa de Subempleo (2000 – 2009)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

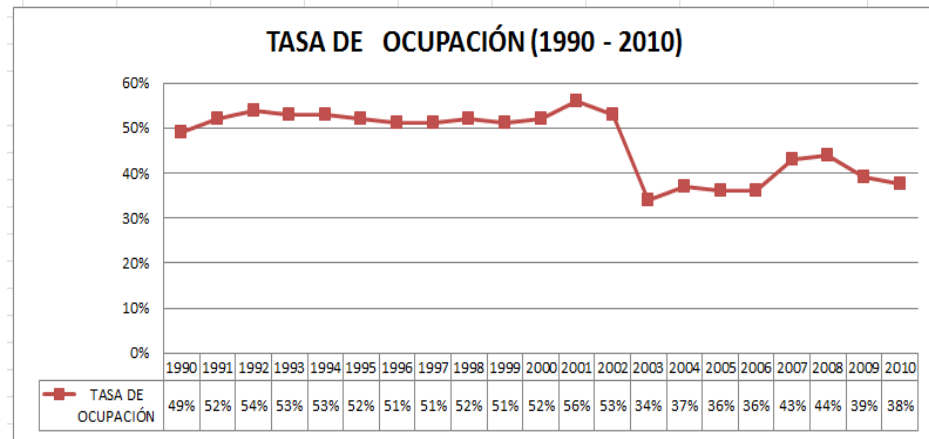
Elaborado por: El Autor

### 1.2.1.6. Tasa de Ocupación Bruta (1990 – 2009)

Este indicador es clave en el sentido de conocer el porcentaje de personas que se incorpora y desarrolla adecuadamente dentro del mercado laboral, por ello, dentro de las políticas públicas se busca que ésta tasa sea lo más alta posible.

Para el periodo de los años 1990 a 2002, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa de ocupación bruta en promedio se ubicó en 52%. A partir del año 2003 el INEC calcula la tasa de ocupación plena representando una versión más afinada de lo que es estar bien insertado dentro del mercado laboral, con ello se tiene como 38% el promedio anual de la tasa para el periodo 2003 a 2009.

**Gráfico No.10: Tasa de Ocupación (2000 – 2009)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2009

**Elaborado por:** El Autor

En el transcurso de los últimos años el país ha intentado reactivar la economía, con la finalidad de recuperar fuentes de trabajo para la población; sin embargo la rigidez laboral en nuestro código de trabajo dificultó la generación de empleo.

El Ecuador es uno de los pocos países donde la tasa de desempleo había disminuido, según el Banco Central del Ecuador (BCE), de 17% en febrero del año 2.000 al 12.4% en febrero del 2.001, uno de los factores principales que incidió en esta reducción, fue la migración<sup>45</sup> de la población económicamente activa; Según el INEC, aproximadamente

<sup>45</sup> Se denomina migración a todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual en el caso de las personas o del hábitat en el caso de las especies animales.

170.000 trabajadores calificados migraron del país en el año 2002, y a la fecha suman más 3.000.000 millones de compatriotas los que han afrontado la crisis por medio de la migración..

Este fenómeno (migración)<sup>46</sup> ha ocasionado una severa crisis social, cuyas consecuencias como la ruptura de los lazos afectivos familiares, recién se empiezan a entender. Esta ruptura del núcleo familiar ha genera según los expertos una crisis de valores y principios de convivencia social, Este desequilibrio en la sociedad se relaciona directamente con el incremento en los índices delincuenciales.

Este fenómeno afecta directamente a las compañías de seguridad, ya que mientras más inseguridad existas mayores serán sus oportunidades de trabajo.

---

<sup>46</sup> Luego de la crisis económica financiera del Ecuador en 1999, los volúmenes de migración se intensifican y se da la segunda ola migratoria, cambiando a destino principal, la migración a España.

### 1.3. ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

La inestabilidad política ha sido la tónica del devenir democrático de nuestro país, desde que se superó la época dictatorial de los años 70, por lo que en 26 años de la llamada “Época de retorno a la democracia” solo tres presidentes han concluido sus períodos presidenciales. Desde 1997, en nueve años, hemos tenido al menos ocho jefes de estado, lo cual ha imposibilitado la gobernabilidad impidiendo articular políticas de estado a favor del pueblo. La falta de implementación de reformas ha contribuido al descontento general con el sistema y las instituciones políticas.

El Estado Ecuatoriano está integrado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los cuales normalmente tienen que guardar independencia entre ellos, pero históricamente se han producido graves episodios de intervencionismo. Uno de los problemas más graves que afecta directamente a la democracia ecuatoriana ha sido la corrupción, mal que se haya extendido en todos los espacios gubernamentales.

Esta situación ha originado un grave conflicto entre los poderes constituidos en el campo legislativo y los objetivos constituyentes, y ha colocado a Ecuador en el grupo de países de más alto riesgo político para las inversiones internacionales en el mundo.

En la actualidad, uno de los logros más importantes del Gobierno ha sido la estabilidad política, la cual se ve consolidada por los avances en el ámbito social, educativo y de la salud.

### **1.3.1. FACTORES LEGALES**

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

#### **1.3.1.1. Ley De Vigilancia Y Seguridad Privada**

La expansión del sector de las guardianías privadas en el Ecuador es un fenómeno social que debe ser tomado muy en cuenta. El número de vigilantes registrados oficialmente en el año 2005, según la Súper Intendencia de Compañía, fue de 40.368, el cual ya supera considerablemente a los 36.907 policías nacionales existentes en este mismo año (no se toma en cuenta con esto el sector informal del cuál no se tiene datos cuantificables, aunque según algunas estimaciones el número llega a 80.000<sup>47</sup> efectivos).

---

<sup>47</sup> Investigación, Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2006

Por tal motivo el 14 de julio del 2003, el congreso nacional consiente de las necesidad de un marco regulatorio adecuado para la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada, y tomando criterios de las empresas de seguridad, de la Policía y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, expidió la “*ley de vigilancia y seguridad privada*”.

Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas.

### **1.3.1.2. Código de Trabajo (Mandato 8)**

En el ámbito laboral, uno de los mecanismos impuestos para incrementar la capacidad productiva del país fue la flexibilidad laboral. La misma que se trató de alcanzar por medio de la implementación de la tercerización<sup>48</sup>.

La misma que fue normada por el gobierno de Lucio Gutiérrez, aunque, se la había estado utilizado desde mucho tiempo atrás. El trabajo tercerizado

---

<sup>48</sup> Tercerización: Art. 41 del Código del Trabajo (CT). se refiere a la actividad de personas que contratan trabajadores para que presten servicios a favor de una tercera persona. Estos son los llamados "intermediarios" en su acepción más básica.



podía ofrecerse a través de empresas intermediarias (que eran las que contratan a los trabajadores) o en forma personal para el sector agrícola.

Los trabajadores tercerizados no podían exceder el 75% de la totalidad de los trabajadores de una empresa, su remuneración no podía ser menor al mínimo básico unificado para cada sector y debían estar afiliados al IESS en forma obligatoria. Los trabajadores tenían garantizado el derecho a la libre organización, y la empresa usuaria era solidariamente responsable con la tercerizadora del cumplimiento de las obligaciones laborales.

La idea de la tercerización era dar mayores facilidades para contratar personal temporalmente. Pero muchos abusaron de esta ley, y ocasionaron grandes prejuicios e injusticias en contra de los trabajadores. La solución era simple, flexibilizar la ley laboral o eliminar la tercerización.

El 29 de abril del 2008, el Congreso Nacional aprobó el Mandato 8, con el que se pone fin a la tercerización, obligando a asumir a los trabajadores un nuevo contrato, bajo la modalidad de empresas de servicios complementarios.

Esta medida obligo a las compañías de seguridad a regular las cosas que han estado mal, como pagar sobretiempos, algo que no hacían. También se exige contratar una póliza de responsabilidad civil por un monto mínimo de

USD 100.000, y un seguro de vida y accidentes, por cada guardia, valorado en USD 50.000 (antes era de USD 10.000) y otra de salud por USD 20.000.

La mayoría de estos costos los deberán asumir los propietarios de las compañías de seguridad, quienes temen ver reducidos sus ingresos por lo menos en un 6%. Esto encarecerá los costos del servicio, reduciendo así los clientes. Por tal motivo se estima, según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), que el 30% de los guardias a nivel nacional quedarán desempleados en el próximo año.

#### **1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO**

Los avances tecnológicos han revolucionado los servicios de seguridad, centros urbanos de diferentes tamaños y posibilidades se están volcando masivamente al uso de la seguridad electrónica como modo de complementar y mejorar los sistemas tradicionales de seguridad. Siendo su producto estrella el “video urbano”, es decir, la instalación de cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV) con el fin de monitorear el espacio público y prevenir el delito.

El abanico de posibilidades que ofrece la seguridad electrónica es bien amplio y lejos de identificarse solamente con una cámara de circuito cerrado que registra el ingreso y la salida de un edificio, incluye el monitoreo por GPS, alarmas

de intrusión y de detección de incendios, entre otras facilidades. “Imagínese lo que es para una empresa estar teniendo un control perimetral de la fábrica, siguiendo el proceso fabril, monitoreando la gente que ingresa –personal propio, visitante, proveedores, saber quiénes son los que están autorizados, a qué sectores de la planta pueden acceder; todo eso con seguridad electrónica”.

Entre los avances en el servicio de seguridad se mencionan: cámaras de vigilancia, cercas o barreras electrónicas, nuevas armas, etc. Las cuales pueden satisfacer en mejor forma la necesidad de seguridad de personas y empresas.

*“El Estado puede privatizar numerosos sectores de producción y de servicios, pero no puede privatizar aquello que constituye su razón de ser”*

Enrique Ballesteros

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD

La seguridad privada, al contrario de lo que muchos creen, no es un negocio nuevo. Sus orígenes en el mundo datan de varios siglos atrás. En 1663, a mediados del siglo XVII, ya existía en Reino Unido una ‘policía privada’, dedicada a proteger la propiedad de los comerciantes<sup>49</sup>.

A finales del siglo XIX, en 1880, se inician las compañías de seguridad, como se las conoce ahora. El pionero fue Alan Pinkerton, quien proporcionaba

---

<sup>49</sup> Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2000

estos servicios tanto a los ferrocarriles como a organizaciones industriales. La industria de la seguridad privada se dinamizó después de la Segunda Guerra Mundial<sup>50</sup>.

En el Ecuador, de acuerdo con el Presidente de la Asociación de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), los servicios de seguridad privada llegaron hace unos 33 años (1960), cuando se instaló en el país la primera empresa de este tipo, la norteamericana “Wackenhut”.

Con el petróleo y específicamente con la llegada de la compañía Texaco, la empresa Vigilancia Industrial Comercial Cía. Ltda. (Vicoso) se convirtió en la primera compañía en dar servicios de protección petrolera en el país. A finales de los ochenta y durante toda la década de los noventa, comenzó la proliferación de las compañías de seguridad<sup>51</sup>.

Aun cuando las empresas de seguridad venían funcionando desde los años setenta, apenas en el año 1991 el sector pudo contar con una normatividad que regule el funcionamiento de sus negocios. (R.O. 765, Decreto Ej. 2697), reformado en febrero del año 1998 (R.O. 257, Decreto Ej. 1104).<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Publicaciones Cámara Comercio de Quito. [www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)

<sup>51</sup> Según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2000

<sup>52</sup> Según Publicaciones Cámara Comercio de Quito.(CCQ), 2000

De acuerdo con el reglamento anteriormente citado, las compañías de seguridad privada tienen por finalidad proporcionar servicios de protección y vigilancia de personas, de bienes muebles e inmuebles; de investigación y custodia de valores, bajo el directo control y supervisión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC) y la Policía Nacional (PN)<sup>53</sup>.

### **2.1.1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD**

La Seguridad Privada podría definirse según Vesenevents Security News, “Como el conjunto de medidas que pueden tomar las personas y/o empresas públicas o privadas para resguardo de sus intereses”. A modo de ejemplo podríamos citar desde la colocación de dispositivos contra robo, instalaciones de alarmas o la compra de pólizas de seguro, hasta la contratación de personal especializado o la inclusión de ciertas medidas preventivas en nuestra vida diaria<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Según Publicaciones Cámara Comercio de Quito (CCQ), 2000

<sup>54</sup> Según Vesenevents Security News. En <http://vesevica.com.ve/tips.htm>

### 2.1.2. MARCO LEGAL

Era normal observar a guardias privados en la calle, caminando con armas de fuego; las empresas para las que trabajan no les garantizan estabilidad laboral. Esta situación generaba, en ocasiones, confusiones, abusos o prácticas equivocadas.

Por tal motivo y con la finalidad de controlar y vigilar la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada, el Estado ecuatoriano optó por regular a las empresas que prestan este servicio mediante la emisión de una ley.

“*La Ley de Vigilancia y Seguridad Privada*”<sup>55</sup> que consta en el registro oficial No. 130 del 22 de Julio del 2003. En ella, se establece que “las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerio de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías”.

#### A. LEYES REGULATORIAS DEL SERVICIO DE SEGURIDAD.

- Constitución Política del Ecuador: “(Régimen del Buen vivir) Art. 393.- El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas”.

---

<sup>55</sup> *La Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003.*

- Ley Orgánica de la Policía Nacional: “El Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada (COSP) es un Organismo Administrativo, Técnico - Operativo de la Policía”.
- Ley de fabricación, importación, importación, tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios: “Art. 9.- Las armas de fuego, municiones, explosivos y accesorios, para uso del estado, Instituciones bancarias, empresas de seguridad privada, se adquirirán previa autorización otorgadas por el Ministerio de Defensa nacional, de acuerdo con el informe expedido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.”
- Ley de vigilancia y seguridad
- Mandato 8 (Intermediación Laboral)

## ***B. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA.***

En el Ecuador el sector de la seguridad privada hace presencia a través de organizaciones internacionales sin fines de lucro entre las más importantes encontramos las siguientes:



## **B1. Asociación Nacional de Seguridad Integral (ANESI)<sup>56</sup>**

La Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral “A.N.E.S.I.”, es un entidad de derecho privado regulada en la Constitución de la República Art.19 y las disposiciones del Título XXIX del libro primero del Código Civil de duración indefinida, que de acuerdo con las Leyes de la República constituye una Persona Jurídica con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

A.N.E.S.I., es una organización que agrupa a las Empresas de Seguridad Privada del País cuyas actividades se desarrollan en los campos de Seguridad Física de bienes y personas naturales o jurídicas, Seguridad Electrónica, investigaciones privadas. Transportación de valores, y demás actividades afines, debidamente legalizadas y autorizadas para este fin.

Dada la naturaleza de servicio que prestan los miembros de las Compañías afiliadas a A.N.E.S.I., éstas se registrarán principalmente acorde a las disposiciones de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. Por su naturaleza los miembros de las Compañías no podrán constituir Sindicatos ni realizar Paros ni Huelgas.

---

<sup>56</sup> Asociación Nacional Empresas de Seguridad Integral, (2000) , <http://anesi.ec/mision.htm>

**Objetivos de ANESI<sup>57</sup>:**

- Defender las actividades comerciales e intereses de sus afiliados, cuando aquellos sean vulnerados por particulares o por organismos oficiales.
- Velar por la Leal competencia de sus asociados.
- Fomentar la unión y la colaboración entre todos sus asociados, y de A.N.E.S.I., con similares de Países Amigos.
- Buscar el perfeccionamiento permanente del personal ejecutivo y operativo de sus asociados, en áreas técnicas y administrativas.
- Velar por el cumplimiento de los contratos en los que intervengan sus asociados.
- Intervenir en calidad de ÁRBITRO en los conflictos que surjan entre sus miembros y entre éstos y los clientes de los mismos, a solicitud de las partes.
- Conocer y resolver los reclamos de sus afiliados.
- Mantener un BANCO DE DATOS SOBRE CIAS DE SEGURIDAD, GUARDIAS Y CLIENTES, a las órdenes de sus afiliados, el mismo que será permanentemente alimentado con toda la información necesaria, proporcionada por las empresas de seguridad afiliadas y de sus capítulos.
- Mantener los delegados necesarios permanentes ante las Comisiones Sectoriales, organismos de Ley y entidades públicas pertinentes para lograr un justo y equilibrado aporte en las decisiones que tomaren.

---

<sup>57</sup> Asociación Nacional Empresas de Seguridad Integral, (2000) , <http://anesi.ec/mision.htm>

- Tratar por medio de la Cámara de Comercio de cada provincia, la afiliación a A.N.E.S.I., de todas las Compañías de Seguridad Legalmente constituidas, y que ostenten los permisos y documentos para su legal funcionamiento.
- Velar por el bienestar de los miembros de las Compañías asociadas a A.N.E.S.I., mediante la provisión de servicios sociales.
- Promover permanentemente la superación profesional de los servicios de seguridad a través de la constante capacitación y actualización de sus asociados.
- Fomentar la profesionalización de la seguridad privada.
- Organizar un comisariato de especies necesarias para la seguridad privada (armamento, munición, vestuario, equipo, calzado). empresa de seguros.
- Realizar las acciones necesarias para posibilitar a los socios beneficios sociales, culturales y deportivos.

## **B2. Federación Panamericana de Seguridad Privada (FEPASEP)<sup>58</sup>**

### **Antecedentes:**

Las bases para la formación de esta nueva entidad se sentaron en el encuentro de Curitiba, realizado en esa ciudad brasileña en mayo de 2001. Allí los directivos de las Cámaras, Asociaciones y Sindicatos latinoamericanos presentaron

---

<sup>58</sup> Federación Panamericana de Seguridad Privada (FEPASEP),  
<http://www.forodeseguridad.com/instit/latam/fepasep.htm>

el estado de la Seguridad Privada en cada país, su opinión sobre el mejor modo de organizar la Federación, y se trazaron las líneas directrices preparatorias del encuentro definitivo en Buenos Aires.

FEPASEP Agrupa a las organizaciones que representan a EMPRESAS de Seguridad, Monitoreo de Alarmas y Transporte de Valores. Representa los intereses específicos de nuestra región en los foros mundiales de Seguridad, y especialmente ante la futura Federación Mundial de Seguridad (World Security Federation, WSF). La WSF estará integrada por las federaciones o asociaciones de empresas de Seguridad de cada país del mundo. Será una (ONG) que se espera sea reconocida por la Organización de las Naciones Unidas.

### **Objetivos de FEPASEP<sup>59</sup>:**

Entre los objetivos de la institución se encuentran el fomentar:

- El desarrollo de la Seguridad Privada, el desarrollo técnico y profesional del sector y la interrelación entre los países miembros

---

<sup>59</sup> Federación Panamericana de Seguridad Privada (FEPASEP),  
<http://www.forodeseguridad.com/instit/latam/fepasep.htm>

- La uniformidad y modernización de las normas que regulan la actividad, y la definición de sus áreas de competencia dada su función complementaria de la Seguridad Pública
- El cese de las actividades de Seguridad Privada efectuadas por miembros activos de las Fuerzas Públicas de seguridad.

### 2.1.3. CONDICIONES LABORALES DEL SECTOR

En el ámbito laboral, la intermediación, la tercerización y todas las formas de subcontratación laboral son la forma más evidente y precaria de explotación a los trabajadores; y durante décadas fue legalizada y avalada por los distintos gobiernos<sup>60</sup>.

Según información pública por la Súper Intendencia de Compañías en el año 2008, existían cerca de 4654 empresas tercerizadoras operando en el país; de estas, solo 550 tenían permisos emitidos por el Ministerio del Trabajo<sup>61</sup>. La mayoría eran empresas fantasmas o vinculadas entre ellas, para de esta manera evadir el pago de impuestos y las afiliaciones de los trabajadores al IESS.

---

<sup>60</sup> Escobar Liliana. 2004. Neoliberalismo, flexibilidad laboral y seguridad aérea. Monografía, Cali, Colombia. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>61</sup> Datos Estadísticos Súper Intendencia de Compañías, 2008

Por las razones anteriormente expuestas la asamblea Nacional, el 29 de abril de 2008, aprobó el Mandato 8, con el que se pone fin a la tercerización de personal en varias áreas, sin incluir directamente a los servicios complementarios (como son la seguridad, la limpieza y la dotación de alimentación), pero sí reglamentando las mejoras con las que serán beneficiados: tendrán derechos a todos los beneficios de ley y a sueldos dignos establecidos por el régimen. Según lo muestra el AÑEXO No.- 1 (Mandato 8).

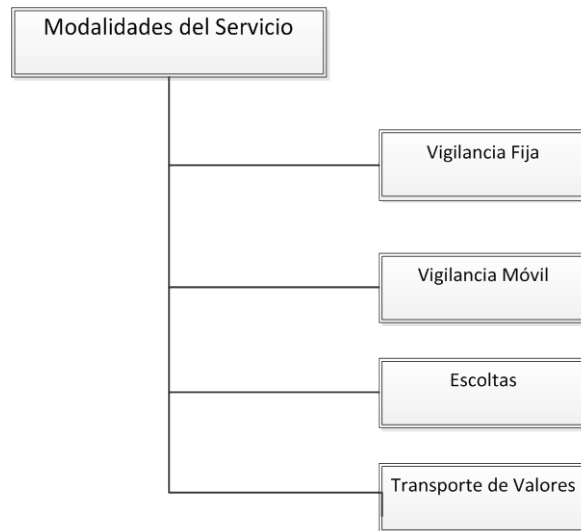
#### **2.1.4. MODALIDADES DE LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.**

Los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, se clasifican en cuatro modalidades: Vigilancia Fija. Vigilancia Móvil. Servicio de Escolta. Transporte de Valores.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Clasificación modalidades Seguridad y Vigilancia Privada. *Ley de Vigilancia y Seguridad Privada*, 2003

**Cuadro No.1: Modalidades del Servicio**



**Fuente:** Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI)

**Elaborado por:** El Autor

## **I. Vigilancia Fija<sup>63</sup>.**

Presta el servicio a través de vigilantes o de cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas o a bienes muebles o inmuebles en un lugar determinado.

---

<sup>63</sup> Tomado del Reglamento de Aplicación de la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada.

## II. **Vigilancia Móvil**<sup>64</sup>.

Presta el servicio a través de vigilantes móviles o cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas, bienes muebles o inmuebles en un área o sector delimitado.

## III. **Servicio de Escolta**<sup>65</sup>.

Es la protección que se presta a través de escoltas con armas de fuego o de Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada no armados a personas, vehículos, mercancías o cualquier objeto particular, durante su desplazamiento.

La prestación del servicio puede cobijar un lugar fijo o un área delimitada del sitio en donde se encuentren los bienes y personas que se pretenden proteger o custodiar.

## IV. **Transporte de Valores**<sup>66</sup>.

Es el Servicio de Vigilancia y Seguridad Privada que se presta para transportar, custodiar y manejar valores y el desarrollo de actividades conexas.

---

<sup>64</sup> Tomado del Reglamento de Aplicación de la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada.

<sup>65</sup> Tomado del Reglamento de Aplicación de la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada.

<sup>66</sup> Tomado del Reglamento de Aplicación de la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada.

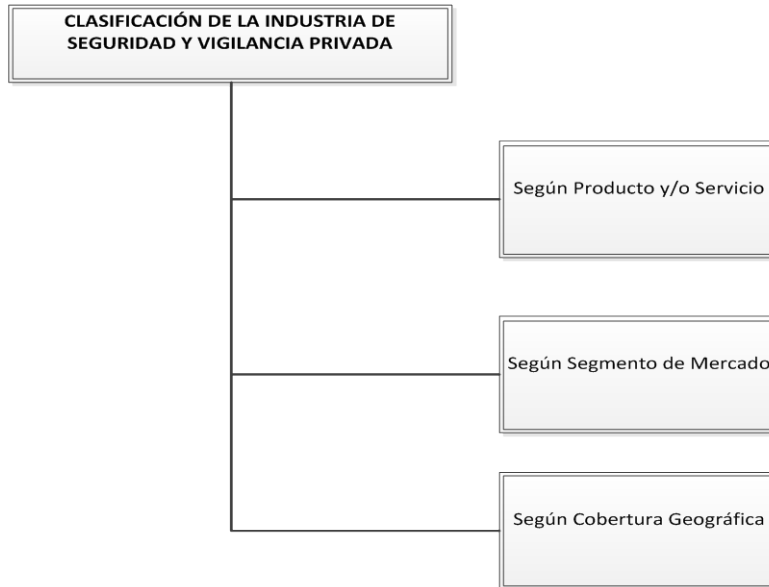


### **2.1.5. CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA**

La oferta de Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada presenta diferentes opciones, que van desde la prestación de los Servicios con vigilantes armados hasta la Investigación en seguridad, pasando por el manejo de caninos y la operación de medios tecnológicos, entre otros. Por tal motivo, la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), y consiente de la necesidad de clasificar adecuadamente las actividades que forman parte del servicio de vigilancia y seguridad privada, ha creído conveniente clasificar al servicio de la siguiente manera: Según producto y/o servicio; Según Segmento de Mercado; Según Cobertura Geográfica.

## Cuadro No.2: Clasificación de la Industria de Seguridad y Vigilancia

### Privada



**Fuente:** Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI)

**Elaborado por:** El Autor

#### a. Según Los Productos O Servicios

En la industria de seguridad existe una amplia gama de servicios ofrecidos, entre los cuales se encuentran:

- Vigilancia armada
- Transporte de valores

- Protección de personas importantes
  - Estudios de seguridad
  - Investigaciones Privadas
  - Custodia armada
  - Seguridad electrónica
  - Transporte aéreo de ejecutivos, mercadería o valores
  - Apoyo con elementos electrónicos:
  - Cobertura de riesgos
  - Capacidad de Reacción

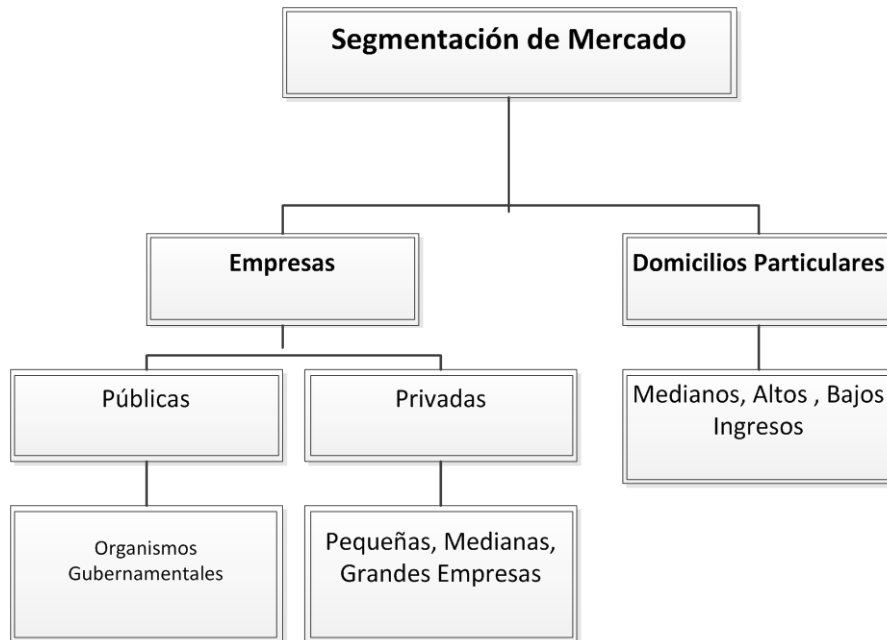
**b. Según Los Segmentos De Mercado**

La segmentación básica de esta industria, según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), divide al mercado en empresas y domicilios particulares.

Las empresas pueden subdividirse en: públicas y privadas. Entre las públicas se destacan el Gobierno Central, instituciones públicas financieras y no financieras, fundaciones, Municipalidades y otras de menor tamaño. En cambio las privadas se pueden dividir en pequeñas, medianas y grandes empresas. Los

sectores residenciales se dividen de acuerdo al nivel de ingresos en: medianos, altos y bajos ingresos.

**Cuadro No.3: Segmentación de Mercado**



**Fuente:** Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI)

**Elaborado por:** El Autor

### c. Según La Cobertura Geográfica

Se refiere al área geográfica donde operan las compañías de seguridad, en nuestro caso es la Provincia de Pichincha.

## **d. Contexto de la Provincia del Pichincha**

### **I. Límites**

Los límites de la Provincia del Pichincha son: Al norte, con las provincias de Esmeralda e Imbabura; al sur, con las provincias de Los Ríos y Cotopaxi; al este con las de Esmeralda y Manabí; y al oeste, con las de Napo y Sucumbíos (Véase Gráfico 1.1).

### **II. Situación Geográfica**

La Provincia del Pichincha cuyo relieve es irregular debido a la presencia de cadenas montañosas, grandes depresiones hidrográficas y valles; se encuentra situada en la hoya de Guayllabamba, limitada al norte por el nudo de Mojanda-Cajas, y al sur por el nudo Tiopullo, atravesada por las cordilleras occidental y oriental de los Andes, también existen grandes elevaciones que van desde los 3.000 hasta los 5.800 metros sobre el nivel del mar.

### **III.. División Político-Administrativo**

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el marco de sus funciones, edita y actualiza la División Político-Administrativa de la República del Ecuador, en la cual la provincia del Pichincha tiene una extensión territorial de 13.270,1 Kilómetros cuadrados y está comprendida por

nueve cantones, en el Gráfico 1.1 se presenta la División Política-Administrativa de la provincia del Pichincha.

### Gráfico No.11: Mapa de la División Político-Administrativo por Cantones

*Provincia del Pichincha: Características Sociodemográficas*



**Fuente:** División Político-Administrativa 2001, INEC-ECUADOR

## 2.1.6. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE SEGURIDAD

### Elementos de Diferenciación en la Industria de Seguridad

Generalmente la seguridad Privada se la percibe como la prestación de un solo servicio, pero en realidad contiene múltiples segmentos y nichos de mercado. Cada uno de estos segmentos tiene una dinámica propia, y requiere un "expertise" específico para su abordaje<sup>67</sup>. Entre los segmentó más importantes tenemos los siguientes: Vigilancia armada, Seguridad electrónica, Transporte de valores, Alarmas residenciales, Protección de personas importantes, Estudios de seguridad, Investigaciones Privadas, Transporte aéreo de ejecutivos, mercadería o valores.

#### *A. Vigilancia Armada Con Las Siguietes Características*

- Personal capacitado
- Equipo perimetral de apoyo (opcional)
- Monitoreo electrónico de control de guardias
- Patrullas de reacción
- Armamento importado
- Supervisión permanente

---

<sup>67</sup> Según Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2009

- Radio para comunicación con la central
- Cobertura de emergencias con personal durante 24 horas

***B. Seguridad Electrónica***

- Equipos de alta tecnología.
- Monitoreo durante 24 horas al día
- Reportes diarios, quincenales o mensuales.
- Controles de acceso
- Alarmas perimetrales audibles y visibles.
- Cercos eléctricos.
- Cámaras de video de alta resolución.

***C. Transporte De Valores***

- Con vehículos blindados

***D. Alarmas Residenciales***

- Alarmas perimetrales
- Cámaras de video
- Alarmas audibles y visibles
- Detectores de metales y explosivos
- Cercos eléctricos



- Frecuencias de radio que apoyan la tarea del vigilante y que garantizan que en caso de siniestro haya una respuesta efectiva, rápida y oportuna.

***E. Protección De Personas Importantes***

- Estudio de rutas y estrategias de contingencia
- En caso de amenazas: cursos especiales para el ejecutivo y toda su familia, estudios del área de influencia, manejo defensivo y ofensivo, sistemas de seguridad y asignación del personal de protección.

***F. Estudios De Seguridad***

- Diagnóstico del sistema actual y asesoría completa para mejoramiento.
- Análisis de posibles riesgos y recomendaciones para protegerse.
- Prevención de daños a la propiedad.

***G. Investigaciones Privadas***

- Dirigido al descubrimiento de delitos y fraudes internos o espionaje industrial.
- Personal experto que garantiza resultados.
- Equipos de alta tecnología para apoyo en investigaciones.

***H. Transporte Aéreo De Ejecutivos, Mercadería O Valores***

- A través de helicópteros.
- Persecución de delincuentes y localización de mercaderías extraviadas.

### 2.1.7. TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD

Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis general del sistema de seguridad ciudadana. En efecto, si evaluamos los resultados de algunas encuestas como la Latinobarómetro (2002)<sup>68</sup>, vemos que tanto el Poder Judicial como la Policía Nacional del Ecuador, son dos de las tres instituciones responsables de la seguridad pública que tienen la más baja credibilidad por parte de la ciudadanía. Esto puede ser corroborado por la encuesta de la ENACPOL 2005<sup>69</sup>, la cual nos dice que el 72,5 % de la ciudadanía confía poco o nada en la Policía Nacional.

En consecuencia, la tasa de crecimiento de las empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 1995. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 1990 fue de 54 compañías, cifra que corresponde a una tasa de 0,56% empresas por cada cien mil habitantes. Para el año 1995 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52%. Entre los años 1995 y 2000 la medida se duplicó a 3.28%, y a partir de ese período, el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta

---

<sup>68</sup> Banco de Datos en Línea. En [www.Latinbarómetro.org](http://www.Latinbarómetro.org)

<sup>69</sup> Daniel Pontón C. El proceso de reforma policial en Ecuador: Un tema relegado al olvido (2007). En [http://www.flacsoandes.org/urvio/img/INV\\_EC\\_URV2.pdf](http://www.flacsoandes.org/urvio/img/INV_EC_URV2.pdf)

llegar a 849 empresas registradas en lo que va del año 2006. La tasa a su vez ha crecido de 3,28% compañías en el Año 2000 a 6,29% en el año 2006<sup>70</sup>.

Del número total de compañías de seguridad privada registradas hasta el año 2006, el 51,70% están en Pichincha y el 28, 26% en Guayas. Esto quiere decir que casi el 80 % del total de empresas están en las provincias más pobladas del país, donde se destacan las ciudades de Quito y Guayaquil respectivamente, lo cual muestra que la expansión de la seguridad privada es un fenómeno predominantemente urbano. Pichincha es la provincia donde ha existido mayor proliferación de compañías en el tiempo, ubicándose nueve puntos por encima de la tasa nacional en el año 2006. Guayas, a su vez, supera ligeramente el promedio del país, mientras que el resto del Ecuador se encuentra muy por debajo del mismo; aunque la tasa presenta una tendencia al alza en los últimos 15 años.<sup>71</sup>

Los factores que contribuyen a explicar este crecimiento pueden ser múltiples, el mismo desprestigio de las instituciones de control puede ser una razón para ello; sin embargo, en los últimos diez años, dos han sido los aspectos que más han contribuido a la crisis del manejo de la seguridad pública: *el incremento de la delincuencia y el crecimiento de la inseguridad ciudadana.*

---

<sup>70</sup> Informe: Ciudad Ciudadana (2006). En [http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad\\_segura7.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad_segura7.pdf)

<sup>71</sup> Informe: Ciudad Ciudadana (2006). En [http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad\\_segura7.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad_segura7.pdf)

El primer escenario es el más dominante en la creencia de la opinión pública, éste nos remite a una realidad más objetiva, la cual explica que el aumento de la seguridad privada en el Ecuador, puede deberse a una falla en la provisión pública de este bien por parte de las instituciones de control. Situación que nos está llevando a una privatización cada vez más elevada del servicio; es decir, que la seguridad privada empieza paulatinamente a remplazar a la seguridad pública.

Este escenario parece ser correcto si tomamos en cuenta que la tasa de denuncias de delitos contra la propiedad, en general, desde el año 1995 hasta 1999 creció en un 47,7 %<sup>72</sup>. De esta tasa, los delitos por asaltos comerciales se elevaron de 0,9% a 17,5% por cada cien mil habitantes, mientras que los robos a domicilio se duplicaron en términos brutos en este lapso; una tendencia que fue más elevada tanto en Pichincha como en Guayas. Esto quiere decir que a medida que crecen los delitos en el país, aumenta la tendencia de conformación de compañías de seguridad privada; en otras palabras, el crecimiento del delito incide sobre el crecimiento de compañías de seguridad<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Datos Estadísticos Policía Nacional, 2000

<sup>73</sup> Informe: Ciudad Ciudadana (2006). En [http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad\\_segura7.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad_segura7.pdf)

### **2.1.8. DIMENSIÓN DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

En el año 2005, según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), el gasto anual por habitante en Seguridad Privada fue de aprox. USD 25.500, comparado con los USD 17.400 del año 2003. El 30,2% de la facturación correspondió al sector Industrial; el 22,7% al Comercio y el 18,9% a particulares.

Los Guardias de Seguridad y el Monitoreo de Alarmas generaron sobre el 80% de la facturación total de Seguridad Privada. La industria género alrededor de 100. 000 puestos de trabajo.

En el Ecuador según (ANESI), existen más de 1.000 empresas a nivel nacional, relacionadas con Seguridad Privada. Un 40% de ellas cuentan con menos de 100 personas. De los cuales un 54% de los Guardias de Seguridad tienen una remuneración líquida mensual inferior a los \$200.

Las empresas en general toman lo que el mercado les ofrece como una forma de suplir la brecha que no es cubierta por la seguridad pública, buscando reducir su índice de riesgo y obtener una plataforma que les permita desarrollar sus actividades con cierto rango de tranquilidad y establecer en sus “dominios” un área “segura y controlada”.

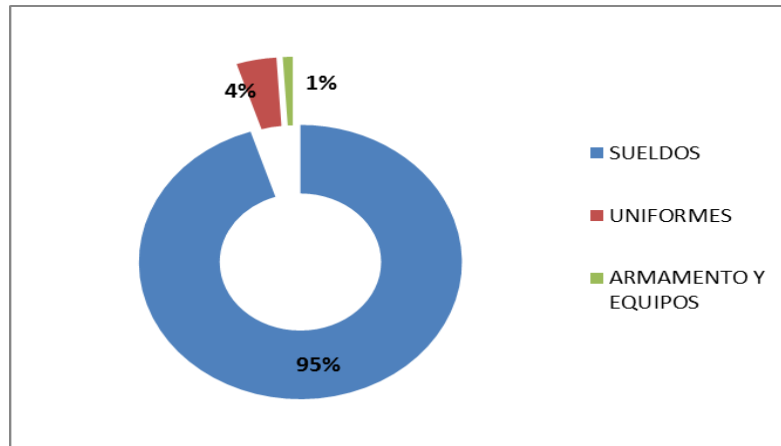
El índice de temor, victimización, tasa de denuncias y el porcentaje de eficacia judicial, inciden claramente en el crecimiento sostenido de la Industria de Seguridad Privada.

### **2.1.9. ESTRUCTURA SALARIAL**

Para el año 2010, el Ministerio de Trabajo decidió que el aumento del salario básico unificado sea de \$22; es decir, el salario básico unificado pasó de \$218 en el año 2010 a \$240 para el presente año. Este incremento se dio en base al 4% de la tasa de inflación proyectada, y el 4% de índice de productividad (Producto Interno Bruto no Petrolero). Esto de acuerdo al proyecto de dignificación salarial que el actual gobierno lleva a cabo.

Entre los sectores beneficiados con este incremento, se menciona el caso de las empresas de seguridad, y otros servicios de vigilancia; para la cual el salario mínimo sectorial fijado es \$300 mensuales.

**Gráfico No. 12: Distribución de Costos en Puestos de Vigilancia de 24 horas**



**Fuente:** Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2009

**Elaborado por:** El Autor

### 2.1.10. COSTO DEL SERVICIO

El costo mensual promedio de un buen servicio de seguridad residencial armado con pistola 9mm y radio (3 hombres en rotación 24 horas al día) es de aproximadamente USD. 2400. El costo estándar de un guardaespaldas legalmente autorizado es de USD. 3000. Guardaespaldas especializados en manejo de VIP's cobran aproximadamente entre USD. 18.50 a USD. 30 por hora. Legalmente, los guardaespaldas en Ecuador deben pertenecer a una empresa de seguridad autorizada, y deben utilizar el equipo y los documentos de su compañía.

Existe otros servicios dentro de la seguridad privada como son: Vehículos blindados o Semi – blindados, alarmas, video vigilancia, etc. Los cuales pueden conseguirse con facilidad, pero su costo dependen exclusivamente de la calidad o la empresa proveedora que el cliente escoja.

#### **2.1.11. LA DEMANDA DE SEGURIDAD PRIVADA**

A medida que las sociedades se vuelven más complejas en términos económicos, sociales y tecnológicos, aumenta la demanda de soluciones de seguridad profesional, confiable y diseñada a medida de necesidades específicas, que permitan asegurar procesos cada vez más complejos y vulnerables.

En la actualidad, los principales contratantes son las empresas de producción y servicios, el sector público y las instituciones financieras.

La participación de cada sector está condicionada por el perfil económico de la región o provincia. En el interior de los países, hay un mayor componente de compra por parte de Pymes y sector público. En las capitales y las zonas económicamente más dinámicas, prevalece la demanda corporativa.



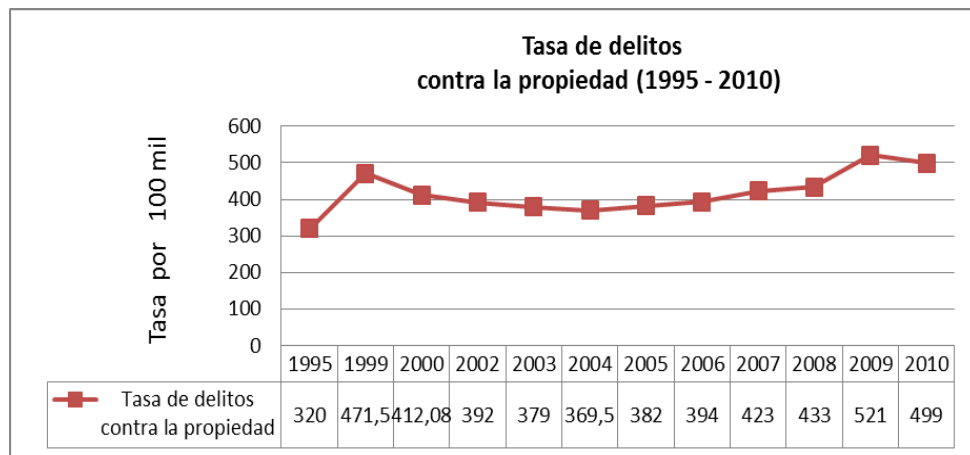
En general la demanda corporativa se concentra por la propia concentración y multinacionalización de una parte sustancial de los sectores económicos, exigiendo proveedores más especializados y experimentados, lo cual ha generado un fuerte aprendizaje en la compra de servicios de seguridad. Esta especialización ha incrementado radicalmente los estándares de calidad del servicio.

Entre las razones del aumento de la demanda se encuentran la reactivación económica de muchos de los países, la delincuencia más organizada y sofisticada, la aparición de nuevas amenazas antes ausentes, la existencia de procesos corporativos más complejos y vulnerables con necesidad de soluciones de seguridad específicas e integradas, el progresivo retroceso de la oferta pública de seguridad (debido a fuerzas policiales con dotaciones exiguas, bajos presupuestos y frecuentemente permeadas por la falta de profesionalismo y la corrupción), al tiempo que particulares y empresas tienen una percepción de creciente inseguridad.

Según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), se espera que la demanda continúe creciendo a razón de un 7 a 8% anual en los próximos años, debido al incremento continuo de la inseguridad en el país.

Según la Policía Judicial, y de acuerdo con estadísticas realizadas por las Jefaturas y Subjefatura provinciales. A nivel nacional, en el año 2010 se denunciaron 64.775 delitos contra la propiedad, lo que represento 499 delitos por cada 100 mil habitantes, comparado con el año anterior, existe un decrecido mínimo del 4,4%, es decir dicho en otros términos ha disminuido tan solo 2978 denuncias. Según lo muestra el grafico No.12: Tasa de Delitos Contra la Propiedad (1995 – 2010)

**Gráfico No.13: Tasa de Delitos Contra la Propiedad (1995 – 2010)**



**Fuente:** Cifras Estadísticas de las Jefaturas y Subjefaturas de la Policía Judicial a nivel Nacional, (2009)

**Elaborado por:** Por el Autor

### 2.1.12. LA OFERTA DE SEGURIDAD PRIVADA

En los próximos años, la consolidación del mercado de la Seguridad Privada continuará y se profundizará, con una rápida preeminencia de los mayores grupos multinacionales.<sup>74</sup>

Por ejemplo, Según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), se cree que en los últimos 21 años (período 1990 - 2010), los principales grupos de Seguridad pasaron de tener el 15% del mercado Ecuatoriano, y en los próximos años la participación de mercado de los líderes pasara a ser del 30 al 45%.

Junto con la concentración, también crecen la profesionalización y la especialización. Las empresas que sólo proveen servicios sencillos de guardias van quedando relegadas a los segmentos menos atractivos y dinámicos de la demanda, entrando en una lucha focalizada en el puro precio.

Las empresas de Seguridad más dinámicas ganaran especialización en las necesidades de diferentes clientes, y las combinaran a los servicios

---

<sup>74</sup>Artículo: El cambio en el modelo de negocio de las empresas de seguridad privada. En [http://www.basc-costarica.com/documentos/La\\_Seguridad\\_Privada.pdf](http://www.basc-costarica.com/documentos/La_Seguridad_Privada.pdf)

tradicionales “*Oficiales de Seguridad Básicos*” con un crecimiento en la especialización del personal, tecnología y servicios de consultoría y asesoramiento avanzado.

Al aumentar la especialización, irán desapareciendo las empresas “expertas en todo”. Los diferentes segmentos de actividad (guardias, seguridad electrónica, monitoreo de alarmas) se irán segregando, inicialmente en unidades de negocios diferenciadas (Departamentos Operativos), y luego en compañías separadas.

Cada servicio a su vez se irá ampliando y sofisticando; por ejemplo está cambiando rápidamente el negocio de las empresas de vehículos blindados, desde el simple transporte de fondos hacia soluciones sofisticadas e integradas de “cash management” y “ATM management”<sup>75</sup>.

A su vez, esta demanda de servicios más específicos y de mayor valor agregado está requiriendo contratar personal más calificado y con mayores salarios. Esto no sólo mejorara el desempeño organizacional sino que disminuye lentamente la elevada rotación del personal de la industria.

---

<sup>75</sup> Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), 2006

El crecimiento del sector continuará. De acuerdo con estimaciones de ANESI<sup>76</sup>, en América Latina el sector de la vigilancia física crecerá entre el 5% y el 9% anual con ligeras variaciones por país y región, en un marco de rápida profundización del cambio del modelo de negocio. Según lo muestra la tabla (Expansión de Mercado).

**Tabla No.2: Expansión del Mercado**

<b>Expansión de Mercado (2009)</b>		
<b>Región</b>	<b>Mercado (US\$ billones)</b>	<b>Crecimiento anual Porcentaje</b>
América del Norte	42	7 a 9
Europa	28	6 a 8
Japón	5	7 a 9
América Latina	4	9 a 11
Resto del Mundo	7	10 a 11
Total	86	7 a 8

**Fuente:** FLACSO, 2009

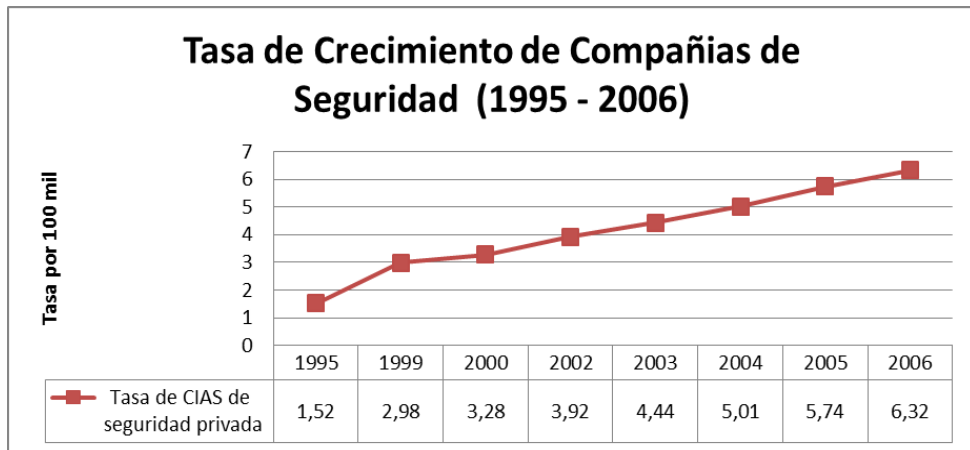
**Elaborado por:** El Autor

En lo que se refiere al Ecuador, el rápido crecimiento de las compañías de seguridad y guardianía privada de los últimos diez años, nos muestra a su vez el gran desarrollo de este sector como actividad comercial. Con una tasa de crecimiento según la Súper Intendencia de Compañías

<sup>76</sup> Asociación Nacional de Empresa de Seguridad y Vigilancia Integral.

entre el 6% al 9% anual. Según lo muestra el gráfico (Tasa de Crecimiento de Compañías de Seguridad 1995 – 2006).

**Gráfico No.14: Tasa de Crecimiento de Compañías de Seguridad (1995 – 2006)**



**Fuente:** Súper Intendencia de Compañía (2006)

**Elaborado por:** El Autor

### **2.1.13. TENDENCIAS EMERGENTES EN EL SECTOR DE SEGURIDAD**

#### **a. El Cambio En El Modelo De Negocio: El Futuro.**

Para el futuro las empresas de seguridad deberán poder mantenerse competitivas, muchas de ellas deberán ser capaces de realizar un fuerte cambio cultural: desde un “foco en la vigilancia” hacia un “enfoque en el Valor Agregado para los clientes”<sup>77</sup>

Esto necesariamente incluye cumplir todas las obligaciones de la empresa con los clientes, con sus propios empleados, con el Estado, con los accionistas y con la sociedad, pero esto va más allá: se relaciona con ser un factor de mejora en la competitividad de cada cliente (lograr que el Cliente mejore como empresa, ante su propia competencia, por medio del servicio de seguridad que recibe).

---

<sup>77</sup> Según. Asociación Nacional de Seguridad Integral (ANESI), 2009

*“Las unidades familiares y las empresas demandan más servicios,  
así como servicios de creciente calidad y refinamiento”*

Michael Porter (1990)

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA





### 3.1. INFORMACIÓN GENERAL

La Compañía Máxima de Seguridad “COMAXSEG. CIA. LTDA”, fue constituida jurídica y legalmente el 13 de Febrero del año 2006. Su representante legal es el Sr. Edgar Miguel Balladares Troya. En la actualidad se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, en la Av. Villalengua Oe4-320 y Domingo Brieva (Sector Canal Cuatro). Sus principales accionistas son: el señor Daniel Alexander Balladares Carrillo con un capital pagado de \$750, el señor Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya aporta con un capital pagado de \$9.000,00 y el señor Rojas Mejía Galo Hernán aporta un capital pagado de (\$250). Es importante indicar que su capital pagado es el mínimo requerido por ley.

COMAXSEG. CIA. LTDA., cuenta con todas las autorizaciones requeridas y exigidas por la ley, lo que la acredita a prestar servicios de Seguridad y Vigilancia Privada en todo el ámbito nacional, ya que cuenta con todos los documentos tales como: Ministerio de Gobierno y Policía Nacional Acuerdo Ministerial N° 2006-1399-CG-DNAJ-PN, Ministerio de Defensa Of. N° 0060814, Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías N° 155271 Cámara de Comercio, IESS, SRI. Patente Municipal, permiso de funcionamiento del Cuerpo de bomberos. Como se podrá observar la compañía es una organización legalmente constituida y está

conformada por oficiales en servicio pasivo de la armada del Ecuador, del Ejército y de la Policía Nacional.

La visión de la Compañía de Seguridad Privada COMAXSEG.CIALTDA., es “Contribuir a la profesionalización de la seguridad privada, mediante un efectivo servicio, integrado por la inteligencia de la prevención, capacitación e investigación”.

### 3.2. **PROVEEDORES:**

Para entregar el servicio de seguridad, la Compañía suele utilizar proveedores de: armamento, equipos (telecomunicaciones) y uniformes.

**Uniformes:** Los uniformes son el distintivo característico que identifica a una compañía de seguridad como tal, por tal motivo se requiere calidad y precio, esta fue la razón por lo que la compañía escogió como proveedor de uniformes a Confecciones TEO, por ser importadores directos de tela por la cual sus costos en el mercado son bajos.

**Armamento:** El armamento es la herramienta que permite cumplir con el servicio de seguridad, por tal motivo debe ser de buena calidad. Es por eso que se escogió a la comercializadora Zunino, por ser representantes exclusivos de las mejores marcas en armamentos y poseer mayor variedad.

**Tolete / Macana y chaleco Antibalas:** Otro de los implementos de importancia, sin el cual no se pudiera prestar el servicio de seguridad es el chaleco antibalas, el mismo que debe ser de calidad. Es por eso que se escogió a la Importadora Guevara, debido a su calidad y atractivos costos.

### 3.3. CLIENTES:

Los clientes de la Compañía de Seguridad COMAXSEG.CIA. LTDA., son Instituciones Públicas en su gran mayoría, las mismas que están asentadas en la ciudad de Quito; Provincia de Pichincha, y son los siguientes:

- Instituto Nacional de la Niñez y Familia “INNFA”
- Museo de la Ciudad
- Subsecretaría de Educación
- Museo del Agua “Yacu”

Su principal cliente es el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA), el cual concentra el 70,64% de los puestos del total de clientes, según lo muestra el gráfico No.15 Porcentaje de Participación Clientes.

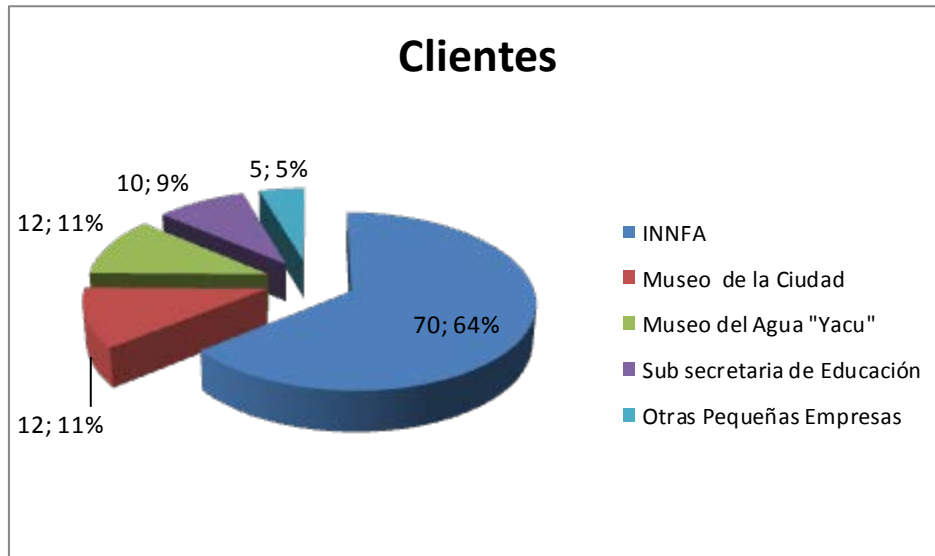
**Tabla No. 3: Número de Cliente**

INSTITUCIONES	No. De Puestos
INNFA	70
Museo de la Ciudad	12
Museo del Agua "Yacu"	12
Sub secretaria de Educación	10
Otras Pequeñas Empresas	5
<b>Total</b>	<b>109</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No.15: Porcentaje de Participación Clientes**



Fuente: COMAXSEG. CIA. LTDA

Elaborado por: Por el Autor

### 3.4. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA EMPRESA

#### a) **Reseña Histórica:**

COMAXSEG CIA. LTDA., fue creada en el año 2006 con el fin de responder a la creciente demanda de atención especializada en Seguridad Privada. El gerente general de la empresa es un ex militar en retiro, quien posee una amplia experiencia en el campo de seguridad.

La administración de la empresa es de carácter familiar en la que el padre es el gerente general, y los cargos ejecutivos se encuentran a cargo de sus hijos. COMAXSEG. Cía. Ltda., es una empresa de seguridad privada, cuya misión principal es “brindar servicios de seguridad garantizando protección a la vida y bienes de manera ágil y personalizada”.

Este servicio consiste en ubicar guardias con alta preparación, responsables de vigilar, proteger y salvaguardar al cliente y sus bienes, para ello COMAXSEG. Cía. Ltda., cuenta con 120 guardias perfectamente capacitados y equipados, supervisados permanentemente por el Jefe de Guardias. En caso de ser necesario son respaldados por unidades móviles de apoyo.

Cada puesto de trabajo (persona) cuenta con un revolver calibre 38, un teléfono celular para enlaces permanente con el centro de comunicaciones y/o con los supervisores de la empresa y a su vez con los mismos clientes.

La compañía cumple con los trabajadores con todos los beneficios establecidos por la ley, en consecuencia la relación laboral con COMAXSEG. Cía. Ltda., es legal.

### **3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.5.1. OBJETIVO GENERAL<sup>78</sup>:**

Mantener altos estándares de calidad en el servicio de vigilancia y seguridad, brindando al cliente asesoría en la implementación de sistemas integrales de seguridad y alta seguridad, implementando nuevas técnicas que le permitan ser competitivo en el mercado.

---

<sup>78</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 -2012)

### 3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

#### **Cultura de Seguridad<sup>79</sup>**

Promover cultura de seguridad sustentada en los procedimientos, observación y aplicación de la normatividad. Velar por la defensa, fomento, asociación, aplicación y divulgación de la seguridad privada.

### 3.5.3. LA FILOSOFÍA DE COMAXSEG. CIA. LTDA<sup>80</sup>.

Nuestra filosofía es atender en forma efectiva e integral las necesidades de seguridad y protección requeridos por nuestros clientes para brindarles tranquilidad y bienestar superando siempre sus expectativas.

#### **La Empresa Cuenta Con Medios Necesarios Para:**

- Reclutamiento, selección e inducción de Personal
- La capacitación y entrenamiento de nuestros vigilantes
- Control y supervisión de las funciones propias en cada lugar de trabajo
- Asesorías permanentes a nuestros usuarios

---

<sup>79</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)

<sup>80</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)

- Dirección en Gestión de la Calidad
- Estructura física y organizacional para el buen funcionamiento
- Tecnología para la óptima prestación del servicio

#### 3.5.4. MISIÓN<sup>81</sup>:

Ser una empresa líder en la seguridad privada, comprometida con la calidad del servicio, soportando por principios éticos, ofreciendo el talento humano, experiencia, capacitación, tecnología de punta y brindar seguridad y confianza donde se tenga presencia. Todo esto integrado para ofrecer a la comunidad el mejor marco de tranquilidad<sup>82</sup>.

#### 3.5.5. VISIÓN<sup>83</sup>:

Contribuir a la profesionalización de la seguridad privada, mediante un efectivo servicio, integrado por la inteligencia de la prevención, capacitación e investigación, que permita mantener su tranquilidad inalterable, creando con esto una cultura de seguridad y una solidez financiera que permita la

---

<sup>81</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)

<sup>82</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012).

<sup>83</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)



rentabilidad al cliente con un desarrollo empresarial a nivel nacional, siendo líderes en su campo.

### 3.5.6. VALORES CORPORATIVOS<sup>84</sup>:

- Nuestro compromiso es el cliente externo, servimos con calidad y ajustados a la norma que regula la vigilancia privada.
- Cumplimos lo que acordamos dentro de términos en función satisfacción del cliente.
- Es filosofía de COMAXSEG. CIA. LTDA. la rectitud moral en sus actos públicos y privados.
- Quienes portamos la divisa COMAXSEG. CIA. LTDA tenemos como sello de garantía la prudencia, el rigor y la honestidad.
- Como parte activa de COMAXSEG. CIA. LTDA. guardamos fidelidad a su nombre, lealtad a sus principios y a sus servicios.
- El respeto es el pilar esencial de nuestra organización, se fundamenta en las buenas relaciones y la comprensión mutua.
- En COMAXSEG. CIA. LTDA. el cumplimiento cabal y oportuno de nuestras tareas satisface tanto al cliente interno como externo.

---

<sup>84</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)

- En COMAXSEG. CIA. LTDA. somos una “familia” con identidad, criterio y calor humano.

### 3.5.7. POLÍTICAS DE CALIDAD<sup>85</sup>:

**COMAXSEG. CIA. LTDA.,** presta con calidad y eficacia sus servicios de vigilancia y seguridad privada, de acuerdo a los requerimientos del cliente empresarial, en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

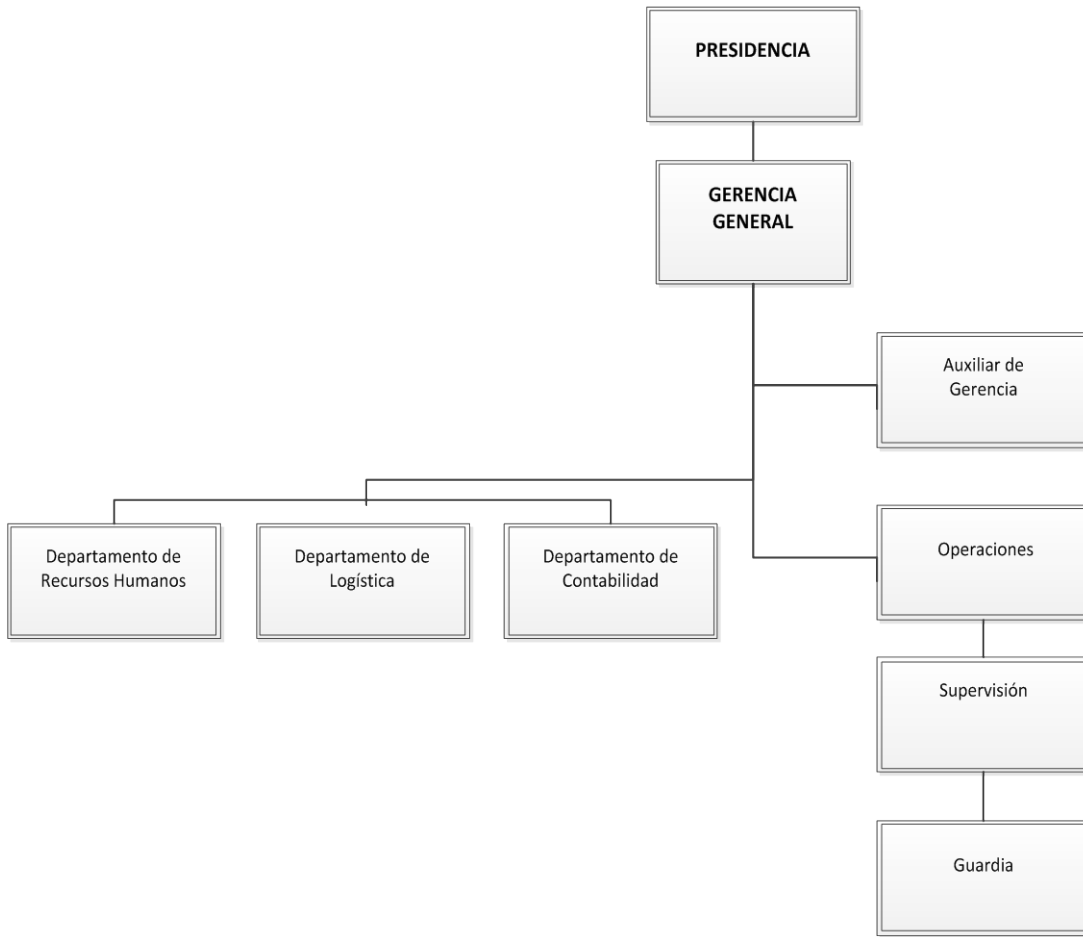
Nuestra compañía cuenta con personal altamente calificado, dotado de los medios técnicos y administrativos legales y reglamentados, así como de los procesos que se adelantan bajo la norma ISO 9000 en busca de un mejoramiento continuo en beneficio del cliente externo e interno<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. (2006 – 2012)

<sup>86</sup> Tomado del Plan Estratégico de la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA. 2006 – 2012)

**3.5.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada COMAXSEG. CIA. LTD.,  
Ofrece para la prestación del servicio la siguiente estructura organizacional,  
operativa y técnica:

## **A. AREAS ADMINISTRATIVAS**

El área administrativa de la Compañía de Seguridad Privada COMAXSEG.CIA.LTDA., tiene como finalidad dar soporte a las demás áreas técnicas, las cuales se convierten en el órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta área se divide en:

### **I. Gerencia - Subgerencia**

Esta dependencia está encargada de representar legalmente la sociedad ante las autoridades de cualquier orden o naturaleza y ante personas naturales o jurídicas con facultades para transigir y desistir; así como cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos de la sociedad.

Está facultada para celebrar cualquier clase de contratos concernientes al objeto social de la compañía, propender porque se cumplan y la prestación del servicio sea de calidad.

Administra, dirige y controla los diferentes procesos desarrollados en la compañía para garantizar la prestación del servicio con efectividad y/o eficiencia.

Garantiza el bienestar del personal, cumpliendo oportunamente con el pago de prestaciones de la seguridad social y la nómina y creando espacios de integración y conocimiento al personal por medio de capacitaciones y entrenamiento pertinente con la seguridad.

## **II. Recursos Humanos:**

Esta dependencia garantiza la selección e incorporación del personal en la organización, bajo parámetros establecidos de perfil y capacitación, se encarga de la formación del ser humano en la organización en todos sus aspectos, como empleado, como elemento de una sociedad y con respeto sus creencias, el bienestar de empleado se obtiene con un énfasis especial en la salud ocupacional, previendo los riesgos a los que está expuesto el empleado, en los aspectos psico-sociales, físicos, mecánicos, y demás que apliquen en la organización.

La capacitación del empleado es vital para la prestación eficiente y eficaz del servicio, se brinda periódicamente en la sala de capacitación una serie de conferencias, relacionadas con las áreas de salud ocupacional, calidad, seguridad física, bienestar del personal.

### **III. Logística:**

Esta área es la encargada de proporcionar el abastecimiento o aprovisionamiento de todos los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución.

### **IV. Contabilidad:**

El área de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

## **V. Calidad:**

Dependencia encargada de ofrecer capacitación y asesoría en la implementación de la norma ISO 9000 versión 2000 para la empresa, estructurando el sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requerimientos de los clientes, el avance actual de la implementación es de un 95%.

## **VI. Ofertas y Licitaciones.**

Está encargada de la captación de servicios de vigilancia y seguridad integral para el fortalecimiento de la estructura operacional de la organización y del seguimiento pertinente a los servicios en ejecución mediante gestión de servicio al cliente.

## **B. ÁREA TÉCNICA:**

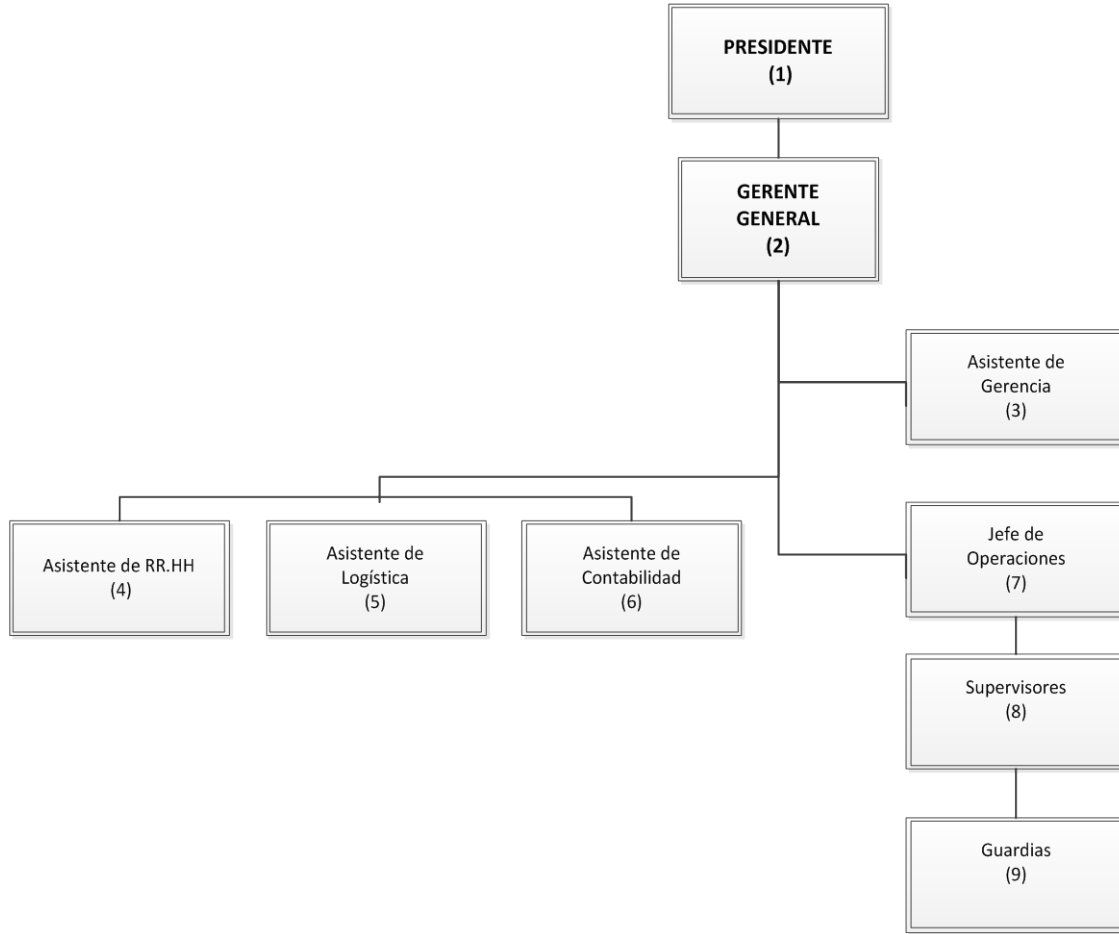
### **a. Operaciones:**

El área ofrece a la organización la ejecución de los procesos de prestación de servicio con los procedimientos de instalación, inspección, terminación de los servicios de acuerdo con las necesidades y momentos establecidos

con el cliente. La dependencia de análisis de riesgos, estudios de seguridad y atención de siniestros adelanta los estudios o visitas de seguridad buscando minimizar las vulnerabilidades de cada uno de nuestros clientes y adelanta las investigaciones relacionadas con los inconvenientes que se presentan en los aspectos relacionados con su seguridad física.



**3.5.9. ORGANIGRAMA FUNCIONAL:**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

### **3.5.10. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES<sup>87</sup>**

COMAXSEC, presenta una Estructura Orgánico Funcional, la misma que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea, en el cual radica de suma importancia las funciones y responsabilidades que deben ser tomadas en cuenta por el personal en los cargos respectivos:

#### **a. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

##### **a.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Determinar los lineamientos generales de la política de la Compañía.
- Designar al Presidente y al Gerente General, determinar sus atribuciones y removerlos por causas legales.
- Examinar y resolver sobre los informes, cuentas, balances o inversiones que le fueren presentados por el Gerente General.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Autorizar al Gerente de la forma de reparto de utilidades.
- Autorizar al Gerente General para adquirir suscribir o pagar acciones, participaciones o derecho en otras sociedades.

---

<sup>87</sup> Tomado de Manual de Procedimiento de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada COMAXSEG. CIA. LTDA.

**b. PRESIDENTE:**

**b.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Presidir la junta General de Accionistas
- Supervigilar la buena marcha de la Compañía.
- Subrogar al Gerente General en todos sus deberes, atribuciones y funciones, que la junta General Designe al titular.
- Presentar al final del Ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria referente al estado financiero y económico de la Compañía.
- Solicitar que se convoque a Junta General Extraordinaria cuando algún caso de emergencia así lo requiera.

**c. GERENTE GENERAL:**

**c.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados o títulos de acción.
- Dictar los reglamentos administrativos de la compañía conforme a las directrices que señale la Junta General de Accionistas.

- Presentar anualmente a la Junta General, para su aprobación, un presupuesto de caja y un programa de inversiones y operaciones que fueren necesarias para la mejor marcha de la Compañía.

**d. ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL.**

**d.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Revisión de documentos recibidos y elaboración de respuestas a la documentación que amerite.
- Recepción de documentos externos e internos.
- Manejo de documentación legal de la compañía.
- Tener respaldos de la información que sea necesaria para la Compañía.
- Manejo de documentación para concursos y licitaciones del servicio
- Ayuda en la agenda de Gerente General.
- Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General. Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General.
- Emisión de Informes (Semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a Leyes y Reglamentos.
- Mantener al día al Gerente General respecto a los reportes y novedades que se presente.
- Llevar actas de reunión y registros de las actividades.

- Llevar el manejo y efectuar la liquidación de caja chica cuando esta es entregada.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

**e. ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**e.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Elaboración de cheques.
- Transferencias bancarias.
- Pagos a proveedores
- Pago del personal.
- Elaboración de actas de finiquito.
- Libro diario.
- Informes de acuerdo a RR. HH.
- Planillas del IESS y ajustes.

## **f. ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

### **f.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Control diario de personal administrativo y operativo.
- Legalización de contratos y liquidaciones de personal operativo y administrativo.
- Control de hojas de supervisión, informe de supervisión y central.
- Manejo de carpetas individuales de trabajadores.
- Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan de Capacitación.
- Selección de personal operativo
- Toma de pruebas cognitivas de seguridad al personal operativo.
- Realizar la inducción al personal nuevo.
- Emisión de Informes (semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a las Leyes y Reglamentos.
- Realizar evaluaciones a los trabajadores.
- Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General, Operaciones y Comunicaciones.

## **g. ASISTENTE DE LOGÍSTICA**

### **g.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Receptar órdenes de requisición.
- Elaborar órdenes de compra.
- Receptar e Inspeccionar la adquisición.
- Ingresar en Kardex de bodega y rastrillo.
- Manejo y custodio de las armas.
- Llevar inventario de equipos de computación.
- Eventualmente colaborar en las distintas áreas con el chequeo de los equipos de computación.

## **h. JEFE DE OPERACIONES**

### **h.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Controlar al personal de supervisores.
- Toma de pruebas específicas de seguridad al personal operativo.
- Realizar la inducción al personal nuevo.
- Realizar evaluaciones a los trabajadores
- Tomar contacto con los clientes
- Realizar las debidas investigaciones en caso de crisis.

- Controlar los puestos de guardias.
- Verificar el buen servicio
- Realizar los horarios de trabajos y de los puestos.
- Llevar un archivo de normas y servicios
- Llevar un archivo de las novedades de los trabajadores y puestos.
- Llevar las investigaciones en general de la compañía.
- Realizar los informes especiales de la compañía.
- Colocar los puestos de servicios a personas naturales y Jurídicas. etc.

#### **i. SUPERVISOR GENERAL**

##### **i.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Controlar al personal de supervisores.
- Solucionar conflictos en los puntos de servicio.
- Tomar contacto con el cliente para conocer novedades o necesidades del punto.
- Solicitar certificaciones de los clientes.
- Realizar informes de novedades para el Jefe de Operaciones.
- Actualizar diariamente lista de personal.



**j. SUPERVISOR**

**j.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Control diario de puestos de servicio.
- Elaborar la lista de relevos diarios.
- Solucionar conflictos menores en los puntos de servicio.
- Tomar contacto con el cliente para conocer novedades o necesidades del punto.
- Realizar informes de novedades para el Jefe de Operaciones.
- Actualizar diariamente lista de personal.

**k. GUARDIA DE SEGURIDAD**

**k.1. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Llegar puntualmente al puesto de servicio.
- Presentarse bien uniformado y equipado.
- Llenar el libro de novedades.
- Cumplir eficientemente el servicio de seguridad.
- Acatar disposiciones de la compañía y del cliente.
- Reportar puntualmente a la central de radio novedades del puesto.

**3.5.11. ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa está legalmente constituida</li> <li>• Reconocimiento de la organización en el medio de la Seguridad Privada</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Tecnología de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de administración familiar</li> <li>• Gerente Poli-Funcional</li> <li>• Planificación Estratégica sin presupuesto</li> <li>• No existe Planificación Financiera</li> <li>• No existe Planificación de Ventas</li> <li>• No tiene Políticas de cobros y ventas</li> <li>• No tiene manual de procedimientos</li> <li>• No pertenece a ninguna organización importantes de seguridad privada (ANESI ,FEPASEP)</li> <li>• No posee instalaciones propias.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento indiscriminado del índice delincencial</li> <li>• Falta de confianza de la población en las instituciones públicas que brindar el servicio de seguridad.</li> <li>• Aplicación del programa SIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera Pública) por el Estado al momento de realizar contrataciones de seguridad, disminuyendo así la competencia informal por lo menos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva de otras empresas basada en la fijación de precios.</li> <li>• Existe informalidad en el sector</li> <li>• Falta de apoyo del gobierno por la restricción impuesta a la adquisición y manejo de armas.</li> <li>• Restricciones impuestas por el gobierno sobre la adquisición y manejo de armas.</li> <li>• Restricciones de gobierno en entrega de permisos de funcionamiento.</li> </ul>

<p>el sector publico</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puesta en vigencia de la ley de vigilancia y seguridad privada, la cual obliga a pagar seguros contra terceros, seguro de vida y seguro contra accidentes, costos que las empresas informales no puedes asumir.</li><li>• Eliminación de la tercerización, lo cual obliga a pagar horas extras, costos que las compañías ilegales no puedes asumir.</li><li>• Debilidad del estado para implementar estrategias en seguridad ciudadana.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posible Incursión en el mercado nacional de empresas multinacionales de seguridad privada.</li><li>• No existe un organismo exclusivamente dedicado a controlar y capacitar a las compañías de seguridad en el país.</li></ul>
--	--

**Elaborado por:** El Autor

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>MATRIZ FODA</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa está legalmente constituida</li> <li>• La empresa cuenta con el respaldo de organismos internacionales especializados en seguridad y vigilancia privada, como ANESI, FEPASEP.</li> <li>• Reconocimiento de la organización en el medio</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Tecnología de punta</li> <li>• Capacitación permanente</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de administración familiar</li> <li>• Gerente Poli-Funcional</li> <li>• Planificación estratégica sin presupuesto</li> <li>• No existe planificación financiera</li> <li>• No existe planificación de ventas</li> <li>• Débil gestión de cobros</li> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• No posee publicidad adecuada</li> <li>• No posee instalaciones propias.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento indiscriminado del índice delincencial</li> <li>• Falta de confianza de la población en las instituciones públicas.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abrir más sucursales alrededor del país ..</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar campañas de publicidad más agresivas para dar a conocer la empresa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del programa SIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera Pública) por el Estado al momento de realizar contrataciones de seguridad, disminuyendo así la competencia informal por lo menos en el sector publico</li> <li>• Puesta en vigencia de la ley de vigilancia y seguridad privada, la cual obliga a pagar seguros contra terceros, seguro de vida y seguro contra accidentes, costos que las empresas informales no puedes asumir.</li> <li>• Eliminación de la tercerización, lo cual obliga a pagar horas extras, costos que las compañías ilegales no puedes asumir.</li> <li>• Debilidad del estado para implementar estrategias en seguridad ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar al personal en el manejo del portal de compras públicas SIGEF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despersonalizar la administración de la empresa a través de la implementación de procesos.</li> <li>➤ Implementar un modelo de planeación financiera.</li> <li>➤ Adquisición de instalaciones propias.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva de otras empresas basada en la fijación de precios.</li> <li>• Existe informalidad en el sector</li> <li>• Falta de apoyo del gobierno</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reorganización operacional total para proporcionar un mejor servicio.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar un plan estratégico con un presupuesto que permita cumplir las metas de la empresa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones impuestas por el gobierno sobre la adquisición y manejo de armas.</li> <li>• Restricciones de gobierno en entrega de permisos.</li> <li>• Incursión en el mercado de empresas multinacionales.</li> <li>• No existe reglamento de aplicación de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.</li> <li>• No existe un organismo exclusivamente dedicado a controlar y capacitar a las compañías de seguridad en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de un plan financiero para la maximización de recursos que mejoren la competitividad.</li>   <li>➤ Mejorar la capacitación del personal para la adaptación a las regulaciones estatales,</li> </ul>	
--	---	--

**Elaborado por:** El Autor

*“La vida no es un problema que tiene que ser resuelto, sino una realidad que debe ser experimentada [...] Sólo puede ser comprendida hacia atrás, pero únicamente puede ser vivida hacia delante”*

Soren Kierkegaard

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA COMAXSEG CIA. LTDA. AÑOS (2008 – 2009 - 2010)**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El Ecuador se encuentra en un momento decisivo para el futuro de la economía. La estabilidad económica alcanzada en los últimos años ha permitido incrementar la confianza y fomentar la inversión productiva nacional y extranjera, lo cual, a su vez, ha generado crecimiento económico; por tal motivo, es necesario elevar la eficiencia en la producción nacional convirtiéndose en la vía principal para asegurar el desarrollo económico del país.

De lo expuesto anteriormente se infiere la importancia que tiene en los momentos actuales la administración adecuada de los recursos materiales, financieros y laborales, siendo esta la base fundamental del

perfeccionamiento empresarial, la misma que debe estar enfocada en alcanzar la eficiencia financiera.

Por tal razón, la condición necesaria para el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Financiero”, ya que el mismo representa un medio indispensable para el control y evaluación de los recursos de la compañía, los mismos que representan el eslabón fundamental de su economía.

#### **4.2. OBJETIVOS GENERAL**

Obtener información de la situación económica - financiero a través del análisis y diagnóstico financiero de los Estados Financieros de la Compañía de Seguridad Privada COMAXSEG. CIA. LTDA., con la finalidad de determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro.

#### **4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Aplicar el análisis vertical, horizontal a fin de presentar el comportamiento financiero entre los años 2008, 2009 y 2010
- Evaluar la situación financiera de la organización a través de los indicadores financieros a fin de determinar el nivel de solvencia, liquidez así como su capacidad de generación de recursos monetarios.



- Analizar los indicadores financieros sensibles a fin de determinar estrategias de fortalecimiento en la administración de los recursos financieros.

#### **4.4. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL**

Al comparar los balances generales de tres períodos con fechas diferentes podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la Compañía de Seguridad Privada COMASEG CIA LTDA., en términos de dinero. Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía a la administración de la Compañía sobre lo que está sucediendo o como se están transformando los diferentes conceptos que integran la entidad económica, como resultados de las utilidades o pérdidas generadas durante el periodo en comparación.

Para el análisis vertical se dispone los Balances de los dos años (2008 – 2009 - 2010) en forma de tabla, tomando en consideración que estos deben guardar homogeneidad y tamaño común es decir deben ser de iguales características y guardar concordancia con los Principios de Contabilidad de General Aceptación.

**Tabla No. 4: Análisis Vertical del Balance General**

<b>COMAXSEG CIA. LTDA.</b>						
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA - BANCOS	\$ 0,00	0,00%	\$ 39.060,81	13,40%	\$ 29.310,57	7,86%
CUENTA POR COBRAR CLIENTES	\$ 74.698,77	77,73%	\$ 194.036,91	66,58%	\$ 221.339,42	59,38%
CRÉDITO TRIBUTARIO	\$ 4.164,18	4,33%	\$ 1.881,76	0,65%	\$ 43.240,35	11,60%
ACTIVOS PAGADO POR ANTICIPADO	\$ 210,00	0,22%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.191,44	1,10%	\$ 0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 79.072,95</b>	<b>82,29%</b>	<b>\$ 238.170,92</b>	<b>81,73%</b>	<b>\$ 293.890,34</b>	<b>78,85%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.339,29	1,39%	\$ 6.327,57	2,17%	\$ 12.138,99	3,26%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.335,28	3,47%	\$ 0,00	0,00%	\$ 27.081,26	7,27%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	\$ 2.998,03	3,12%	\$ 5.518,03	1,89%	\$ 3.330,31	0,89%
VEHÍCULOS	\$ 5.255,99	5,47%	\$ 40.841,50	14,01%	\$ 36.301,58	9,74%
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 6.007,24	6,25%	\$ 6.007,32	2,06%	\$ 0,00	0,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 3.525,86	3,67%	\$ 5.440,92	1,87%	\$ 0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 15.409,97</b>	<b>16,04%</b>	<b>\$ 53.253,50</b>	<b>18,27%</b>	<b>\$ 78.852,14</b>	<b>21,15%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 4.031,00	4,19%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$ 2.418,60	2,52%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1.612,40</b>	<b>1,68%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 96.095,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 291.424,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 372.742,48</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CUENTAS POR PAGAR	\$ 80.595,56	83,87%	\$ 250.961,81	86,12%	\$ 325.472,49	87,32%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 5.230,29	5,44%	\$ 4.331,06	1,49%	\$ 0,00	0,00%
OTROS PASIVOS	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.753,23	1,01%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85.825,85</b>	<b>89,31%</b>	<b>\$ 255.292,87</b>	<b>87,60%</b>	<b>\$ 329.225,72</b>	<b>88,33%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 85.825,85</b>	<b>89,31%</b>	<b>\$ 255.292,87</b>	<b>87,60%</b>	<b>\$ 329.225,72</b>	<b>88,33%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 10.000,00	10,41%	\$ 10.000,00	3,43%	\$ 10.000,00	2,68%
RESERVA LEGAL	\$ 402,99	0,42%	\$ 2.315,43	0,79%	\$ 0,00	0,00%
UTILIDAD EJERCICIO	-\$ 133,52	-0,14%	\$ 23.816,12	8,17%	\$ 33.516,76	8,99%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 10.269,47</b>	<b>10,69%</b>	<b>\$ 36.131,55</b>	<b>12,40%</b>	<b>\$ 43.516,76</b>	<b>11,67%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 96.095,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 291.424,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 372.742,48</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.4.1. ESTRUCTURA DE ACTIVOS

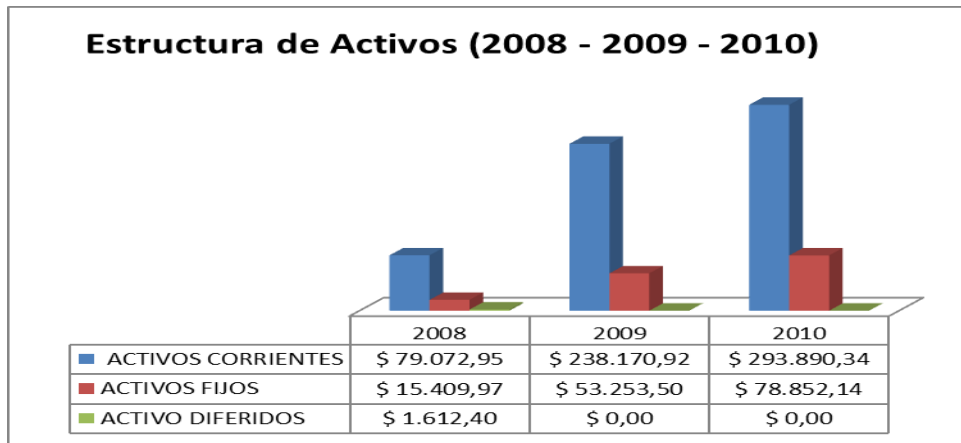
**Tabla No. 5: Estructura de Activos (2008 – 2009 – 2010)**

ESTRUCTURA DE ACTIVOS	2008	%	2009	%	2010	%
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 79.072,95	82,29%	\$ 238.170,92	81,73%	\$ 293.890,34	78,85%
ACTIVOS FIJOS	\$ 15.409,97	16,04%	\$ 53.253,50	18,27%	\$ 78.852,14	21,15%
ACTIVO DIFERIDOS	\$ 1.612,40	1,68%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 96.095,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 291.424,42</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 329.225,72</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

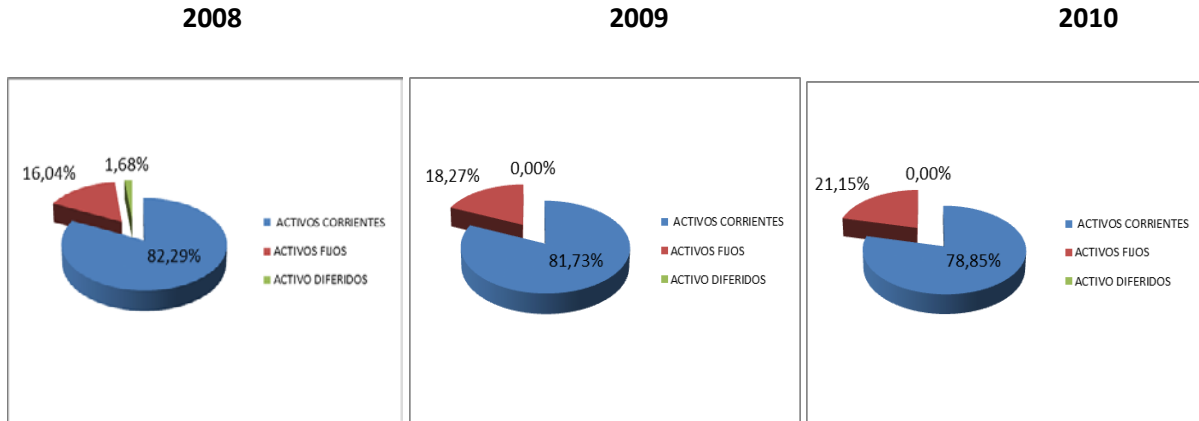
**Gráfico No.16: Estructura de Activos Años (2008 – 2009 – 2010)**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

**Gráficos No. 17: Participación Porcentual de los Activos Años (2008 – 2009 – 2010)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

**a. ACTIVO**

Para efectos del análisis vertical debemos tener en cuenta que la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA., es una empresa de prestación de servicios.

Realizado el análisis vertical del Balance General (2008 – 2009 - 2010), salta a la vista el predominio que tiene el activo circulante dentro del conjunto de la inversión empresarial de COMAXSEG.CIA.LTDA., con un grado de participación en promedio de 80,95%, quedando en un papel secundario el activo fijo con una participación en promedio del 18,49%. De acuerdo a este análisis por cada \$100 dólares, \$18,49 dólares se destinan a inmovilizados (materiales e inmateriales), mientras que los restantes \$80,95

dólares constituyen activo circulante. Dentro de esto último, las cuentas por cobrar, representan en promedio el 67,90% del total del activo circulante.

Para el año 2010, se debe indicar que se dispone de información financiera de los balances cortados al 31 de Octubre, por lo que, la comparación en valores monetarios no se la puede realizar, ya que corresponden a diferentes periodos de tiempo. Sin embargo referente a la participación porcentual de las cuentas del activo corriente se tiene los siguientes datos: cuentas por cobrar cliente 59,38%.

Es importante indicar que las cuentas por cobrar son transitorias en su valor monetario y que se relacionan directamente con los contratos y la administración de los mismos por parte de la empresa.

La conclusión que se puede obtener de la participación del activo corriente es que, en promedio, representa el 81% del total de activos, por lo que la empresa requiere la implementación de una política de cartera que le permita manejar con eficiencia los recursos.

#### 4.4.2. ESTRUCTURA DE PASIVO

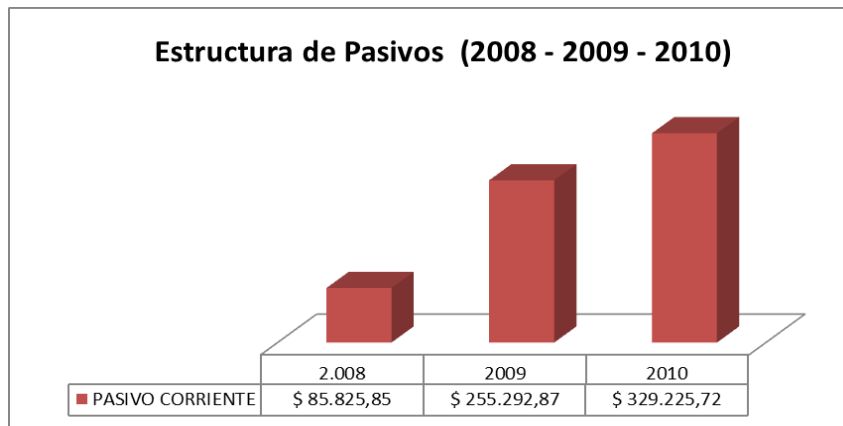
**Tabla No. 6: Estructura de Pasivo Años (2008 – 2009 – 2010)**

ESTRUTURA DE PASIVOS	2008	%	2009	%	2010	%
PASIVO CORRIENTE	\$ 85.825,85	89,31%	\$ 255.292,87	87,60%	\$ 329.225,72	88,33%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 85.826,85	89,31%	\$ 255.293,87	87,60%	\$ 329.226,72	88,33%

**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico No. 18: Estructura de Pasivos Años (2008 – 2009 – 2010)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

## **b. PASIVO**

Para efectos del análisis vertical debemos tener en cuenta que la compañía de seguridad y vigilancia privada COMAXSEG.CIA.LTDA., es una empresa de prestación de servicios, por lo cual, uno de sus principales pasivos es el pago de sueldos y salarios.

Del análisis vertical del Balance General (2008 – 2009 - 2010), se observa que el pasivo circulante (Cuentas por pagar sueldos y salarios) representa el 100% respecto del pasivo total, ya que la empresa no tiene pasivos a largo plazo, lo que indica un alto riesgo en la financiación de sus operaciones. Los recursos propios, la capitalización de COMAXSEG CIA. LTDA., apenas alcanza un poco más del 12% del total de pasivo y patrimonio.

Se hace necesario entonces la reestructuración del financiamiento y una vez que se culmine con este trabajo establecer estrategias y puntos de control que permitan evaluar en todo momento los tipos de financiamiento que debe adoptar COMAXSEG CIA LTDA.

El análisis anterior se traduce en el hecho de que, por cada \$100 dólares de financiamiento, tan solo \$ 12 dólares corresponden a fondos propios. Si esto es así, las deudas, las obligaciones frente a terceros, la

financiación ajena, se convierte en la dueña y señora del pasivo, y en pocas palabras dueñas de la empresa.

Para el año 2010, se debe indicar que se dispone de los balances cortados al 31 de Octubre, por lo que, la comparación en valores monetarios no se la puede realizar, ya que corresponden a diferentes periodos de tiempo. Sin embargo referente a la participación porcentual de las cuentas del pasivo corriente se tiene los siguientes datos: cuentas por pagar empleados 88,33% del total de pasivos y patrimonio.

La conclusión que se puede obtener de la participación del pasivo corriente que en promedio representa el 87% del total de pasivos y patrimonio, es que la empresa requiere de una política de cartera completamente estructurada que le permita manejar con eficiencia los recursos.

#### 4.4.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

**Tabla No. 7: Estructura de Capital Años (2008 – 2009 – 2010)**

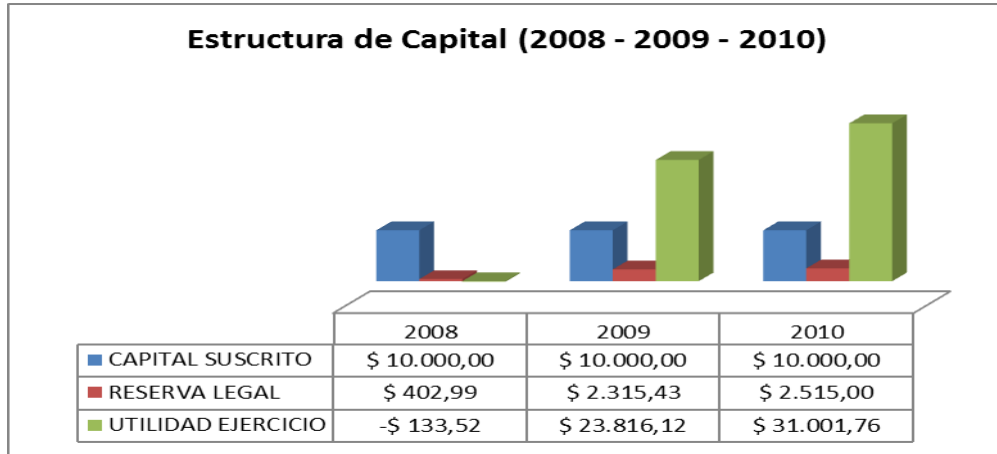
ESTRUCTURA PATRIMONIAL	2.008	%	2.009	%	2.010	%
CAPITAL SUSCRITO	\$ 10.000,00	97,38%	\$ 10.000,00	27,68%	\$ 10.000,00	22,98%
RESERVA LEGAL	\$ 402,99	3,92%	\$ 2.315,43	6,41%	\$ 0,00	0,00%
UTILIDAD EJERCICIO	-\$ 133,52	-1,30%	\$ 23.816,12	65,92%	\$ 33.516,76	77,02%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 10.269,47</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 36.131,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 43.516,76</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor



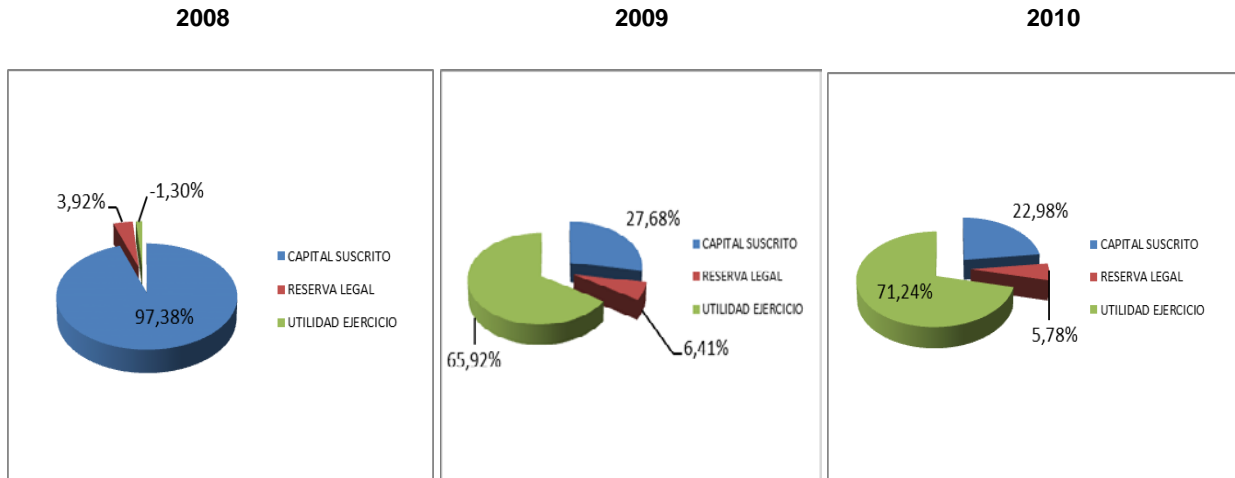
**Gráfico No. 19: Estructura de Capital Años (2008 – 2009 – 2010)**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: Por el Autor

**Gráfico No. 20: Participación Porcentual de los Componentes del Capital Años (2008 – 2009 – 2010)**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: Por el Autor

**a. CAPITAL**

La estructura de capital correspondiente a los años (2008 – 2009 - 2010), corresponden al capital suscrito y pagado al inicio de las operaciones de la empresa. Al momento este capital no ha sufrido ninguna variación, ya que los accionistas no han decidido capitalizar las utilidades obtenidas.

Realizado el análisis vertical del Balance General, se observa con un poco de preocupación, la capitalización de COMASEG CIA. LTDA., ya que apenas alcanza poco más de un 12%. Esto como anteriormente ya se expuso se traduce que por cada \$ 100 dólares de financiación con que cuenta la compañía, tan solo \$12 dólares corresponden a fondos propios. Si esto es así, los acreedores se convierten en dueño de la empresa.

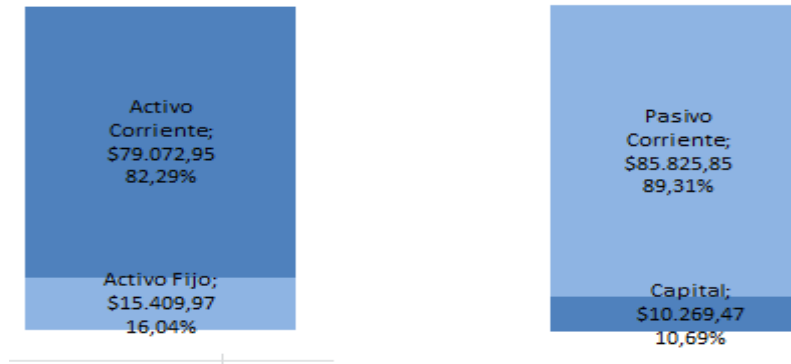
Dentro de los resultados de ejercicio económico podemos observar que COMAXSEG CIA. LTDA., ha perdido en el año 2008 (\$-133,52), en el año 2009 muestra un gran recuperación generando una utilidad de (\$23.826,12), y finalmente para el año 2010 (corte Octubre 2010) la el ejercicio económico genera una utilidad de (\$ 6.846).

Como conclusión, se advierte el alto riesgo que está asumiendo COMAXSEG CIA. LTDA., al financiarse con deuda a corto plazo, esto le puede acarrear un grave problema a futuro si es que sus acreedores deciden en un momento determinado hacer efectivas sus acreencias. Por tal motivo

es necesario que la compañía tenga un plan financiero adecuado que permita mitigar estos riesgos.

#### 4.4.4. ESTRUCTURA DEL BALANCE GENERAL EN PORCENTAJES

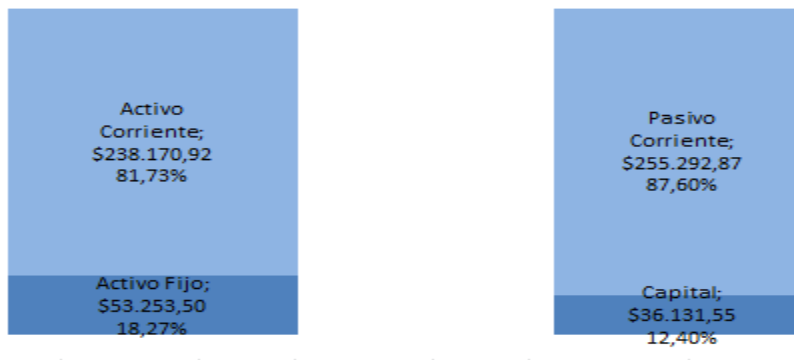
**Gráfico No. 21: Estructura de Balance General Año 2008.**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 22: Estructura de Balance General Año 2009.**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 23: Estructura de Balance General Año 2010.**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Para analizar la estructura del balance general de la empresa, hay que recordar que para las operaciones de la misma se puede contar con dos tipos de financiamiento: financiamiento propio y financiamiento con terceros.

De los gráficos anteriores se puede deducir que el Activo fijo está financiado por la totalidad de los fondos propios y una parte por el exigible a corto plazo, con lo cual se está ante una situación de alta inestabilidad financiera por cuanto las deudas a corto plazo, con vencimiento a menos de un año están financiando una parte de los activos inmovilizados, cuya convertibilidad en dinero se hace de una manera lenta.

Por consiguiente, la totalidad de los activos circulantes, se encuentran financiados por el exigible a corto plazo, con el cual este, tras haber solventado una parte de las necesidades del activo fijo, se destina también a hacer frente a las inversiones del circulante.

En consecuencia, la empresa se encuentra financiada con fondos de terceros, lo cual nos indica, que la compañía tiene una gran cantidad de obligaciones a corto plazo, las cuales pudieron llegar a ser riesgosas para la estabilidad de la misma, razón por la cual, se hace evidente la estructuración de una política de cartera que permita manejar la liquidez de la empresa evitando de esta manera el riesgo que esto representa.

#### **4.5. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

El análisis vertical del Estado de Resultados de la Compañía de Seguridad Privada COMAXSEG CIA. LTDA., nos permite identificar el grado de estructura, composición o participación de las cuentas de este informe en relación con las ventas netas. A continuación se presenta el cálculo y la interpretación del análisis de la estructura financiera del estado de Resultados.

**Tabla No. 8: Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

COMAXSEG CIA. LTDA.						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2008	%	2009	%	2010	%
<b>INGRESOS</b>						
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 748.794,70</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 802.206,73</b>	<b>100,00%</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 9.505,95	1,18%
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$ 0,00	0,00%	\$ 170,00	0,02%	\$ 2.100,72	0,26%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 748.964,70</b>	<b>100,02%</b>	<b>\$ 813.813,40</b>	<b>101,45%</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
SUELDO Y SALARIOS	\$ 112.929,93	53,22%	\$ 447.540,52	59,77%	\$ 622.487,11	77,60%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 112.929,93</b>	<b>53,22%</b>	<b>\$ 447.540,52</b>	<b>59,77%</b>	<b>\$ 622.487,11</b>	<b>77,60%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 41.485,98	19,55%	\$ 55.944,68	7,47%	\$ 67.892,09	8,46%
HORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 1.630,50	0,77%	\$ 1.452,24	0,19%	\$ 3.399,98	0,42%
ARRIENDO DE INMUEBLE	\$ 3.372,33	1,59%	\$ 3.950,00	0,53%	\$ 4.500,00	0,56%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	\$ 9.790,96	4,61%	\$ 16.749,67	2,24%	\$ 11.095,44	1,38%
COMBUSTIBLE	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.731,23	0,50%	\$ 6.248,55	0,78%
PUBLICIDAD	\$ 428,96	0,20%	\$ 1.231,63	0,16%	\$ 3.478,04	0,43%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 5.619,96	2,65%	\$ 28.312,89	3,78%	\$ 44.995,29	5,61%
TRANSPORTE	\$ 9.902,02	4,67%	\$ 17.759,61	2,37%	\$ 12.265,40	1,53%
ARRIENDO MERCANTIL	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.309,00	0,44%	\$ 0,00	0,00%
COMISIONES /LOCALES	\$ 775,00	0,37%	\$ 3.266,34	0,44%	\$ 0,00	0,00%
INTERÉS BANCARIOS	\$ 825,21	0,39%	\$ 3.808,47	0,51%	\$ 6.258,66	0,78%
OTRAS PERDIDAS	\$ 0,00	0,00%	\$ 11.832,41	1,58%	\$ 0,00	0,00%
SEGUROS	\$ 2.227,38	1,05%	\$ 16.257,46	2,17%	\$ 2.100,12	0,26%
GASTO GESTIÓN	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.361,80	0,18%	\$ 783,70	0,10%
IMPUESTOS	\$ 1.680,48	0,79%	\$ 4.620,72	0,62%	\$ 0,00	0,00%
GASTOS VIAJES	\$ 0,00	0,00%	\$ 4.899,77	0,65%	\$ 0,00	0,00%
IVA PAGADO	\$ 2.083,46	0,98%	\$ 849,48	0,11%	\$ 0,00	0,00%
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 2.161,06	1,02%	\$ 6.205,90	0,83%	\$ 10.809,85	1,35%
AMORTIZACIONES	\$ 806,20	0,38%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1.561,94	0,74%	\$ 1.758,38	0,23%	\$ 8.026,90	1,00%
OTROS SERVICIOS	\$ 1.689,76	0,80%	\$ 26.513,13	3,54%	2.486,05	0,31%
PAGO OTROS BIENES	\$ 13.366,03	6,30%	\$ 42.620,48	5,69%	\$ 3,65	0,00%
<b>TOTAL GASTOS ADMIRATIVOS</b>	<b>\$ 99.407,23</b>	<b>46,85%</b>	<b>\$ 256.435,29</b>	<b>34,25%</b>	<b>\$ 184.343,72</b>	<b>22,98%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 212.337,16</b>	<b>100,06%</b>	<b>\$ 703.975,81</b>	<b>94,01%</b>	<b>\$ 806.830,83</b>	<b>100,58%</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>-0,06%</b>	<b>\$ 44.988,89</b>	<b>6,01%</b>	<b>\$ 6.982,57</b>	<b>0,87%</b>
<b>(-) 15% PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 6.748,33</b>	<b>0,90%</b>	<b>\$ 1.047,39</b>	<b>0,13%</b>
<b>(+) GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 11.832,41</b>	<b>1,58%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>-0,06%</b>	<b>\$ 50.072,97</b>	<b>6,69%</b>	<b>\$ 5.935,18</b>	<b>0,74%</b>
<b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 12.518,24</b>	<b>1,67%</b>	<b>1.483,80</b>	<b>0,18%</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>-0,06%</b>	<b>\$ 37.554,72</b>	<b>5,02%</b>	<b>4.451,39</b>	<b>0,55%</b>

Para realizar el análisis respectivo se ha procedido a ubicar correctamente el Costo de Ventas, toda vez que en los registros contables de la empresa el costo de generación de servicio ha sido considerado como un componente del gasto administrativo.

**Tabla No. 9: Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

COMAXSEG CIA. LTDA.						
ANÁLISIS VERTICAL						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2008	%	2009	%	2010	%
<b>INGRESOS</b>						
Ventas Netas	\$ 212.203,64	100,00%	\$ 748.794,70	100,00%	\$ 802.206,73	100,00%
Ingresos No Operacionales	\$ 0,00	0,00%	\$ 170,00	0,02%	\$ 11.606,67	1,45%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 748.964,70</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 813.813,40</b>	<b>101,45%</b>
<b>(-) Costo de Operación</b>	<b>\$ 132.729,29</b>	<b>62,55%</b>	<b>\$ 518.797,67</b>	<b>69,27%</b>	<b>\$ 697.736,36</b>	<b>86,98%</b>
Insumo y Materiales	\$ 15.410,92	7,26%	\$ 48.793,79	6,51%	\$ 62.339,28	7,77%
Mano de Obra	\$ 112.929,93	53,22%	\$ 447.540,52	59,75%	\$ 622.487,11	77,60%
Costos Indirectos	\$ 2.227,38	1,05%	\$ 16.257,46	2,17%	\$ 2.100,12	0,26%
Depreciación	\$ 2.161,06	1,02%	\$ 6.205,90	0,83%	\$ 10.809,85	1,35%
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 79.474,35</b>	<b>37,45%</b>	<b>\$ 230.167,03</b>	<b>30,73%</b>	<b>\$ 116.077,04</b>	<b>14,47%</b>
<b>(-) Gastos Administración y de Ventas</b>	<b>\$ 62.951,87</b>	<b>29,67%</b>	<b>\$ 166.270,92</b>	<b>22,20%</b>	<b>\$ 102.832,16</b>	<b>12,82%</b>
Gastos de Administración	\$ 61.716,71	29,08%	\$ 122.418,81	16,35%	\$ 99.354,12	12,39%
Gastos de Ventas	\$ 428,96	0,20%	\$ 1.231,63	0,16%	\$ 3.478,04	0,43%
Depreciación	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Amortización	\$ 806,20	0,38%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 16.522,48</b>	<b>7,79%</b>	<b>\$ 63.896,11</b>	<b>8,53%</b>	<b>\$ 13.244,88</b>	<b>1,65%</b>
<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>\$ 825,21</b>	<b>0,39%</b>	<b>\$ 3.808,47</b>	<b>0,51%</b>	<b>\$ 6.258,66</b>	<b>0,78%</b>
Pago de Intereses	\$ 825,21	0,39%	\$ 3.808,47	0,51%	\$ 6.258,66	0,78%
<b>(+/-) Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>\$ 15.830,79</b>	<b>7,46%</b>	<b>\$ 15.098,75</b>	<b>2,02%</b>	<b>\$ 3,65</b>	<b>0,00%</b>
Otros Egresos	\$ 15.830,79	7,46%	\$ 15.098,75	2,02%	\$ 3,65	0,00%
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>-0,06%</b>	<b>\$ 44.988,89</b>	<b>6,01%</b>	<b>\$ 6.982,57</b>	<b>0,87%</b>
<b>(-) 15% Trabajadores</b>	<b>-\$ 20,03</b>	<b>-0,01%</b>	<b>\$ 6.748,33</b>	<b>0,90%</b>	<b>\$ 1.047,39</b>	<b>0,13%</b>
<b>(=) Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>-\$ 113,49</b>	<b>-0,05%</b>	<b>\$ 50.072,97</b>	<b>6,69%</b>	<b>\$ 5.935,18</b>	<b>0,74%</b>
<b>(-) 25% Impuesto a la Renta</b>	<b>-\$ 28,37</b>	<b>-0,01%</b>	<b>\$ 12.518,24</b>	<b>1,67%</b>	<b>\$ 1.483,80</b>	<b>0,18%</b>
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 85,12</b>	<b>-0,04%</b>	<b>\$ 37.554,72</b>	<b>5,01%</b>	<b>\$ 4.451,39</b>	<b>0,55%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

## 1. INGRESOS

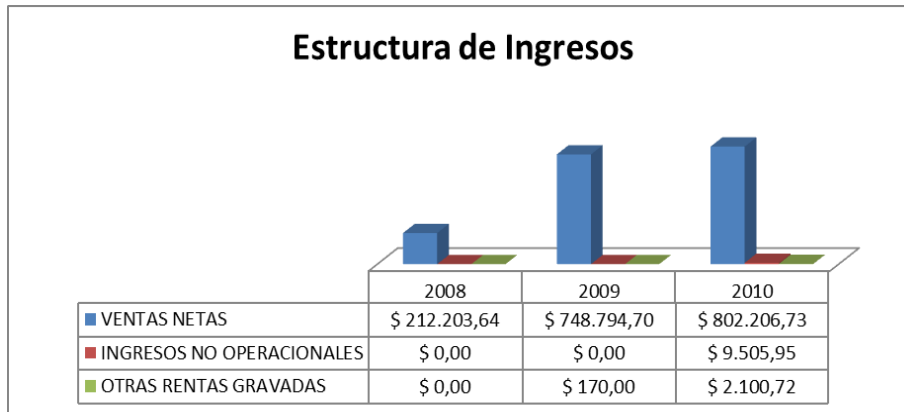
**Tabla No. 10: Análisis Horizontal del Ingresos**

INGRESOS	2008	%	2009	%	2010	%
VENTAS NETAS	\$ 212.203,64	100,00%	\$ 748.794,70	100,00%	\$ 802.206,73	100,00%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 9.505,95	1,18%
OTRAS RENTAS GRAVADAS	\$ 0,00	0,00%	\$ 170,00	0,02%	\$ 2.100,72	0,26%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 748.964,70</b>	<b>100,02%</b>	<b>\$ 813.813,40</b>	<b>101,45%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: Por el Autor

**Gráfico No. 24: Estructura de Ingresos (2008 – 2009 – 2010)**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

Los ingresos de COMAXSEG. CIA. LTDA., en los años (2008 – 2009 – 2010), en promedio estuvieron conformados en su totalidad por el rubro de ventas netas, los mismos que representaron el 100%, a diferencia del año 2010, en el cual existieron ingresos no operacionales de \$9.595,95,



los mismos que representaron el 1,18% y otras rentas gravadas \$2.100,72 las mismas que representaron un 0,26% . En consecuencia la fuente de ingresos que tiene la compañía en su gran mayoría proviene de la prestación de servicios, tal como lo demuestra el cuadro que antecede.

## 2. EGRESOS

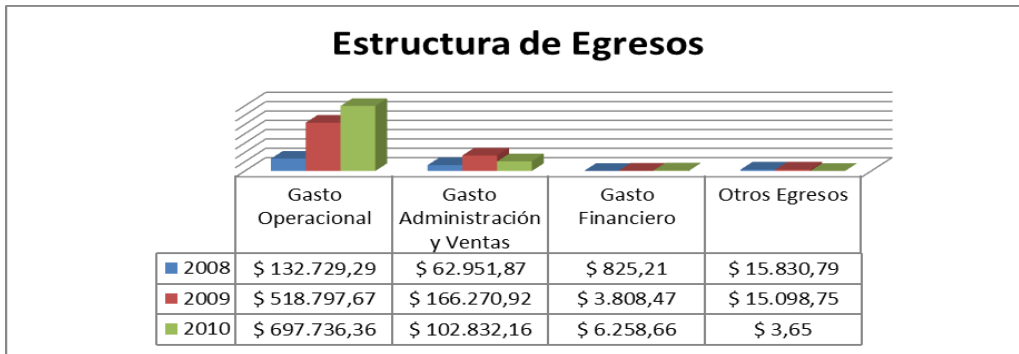
**Tabla No. 11: Análisis Horizontal Egresos**

EGRESOS	2008	%	2009	%	2010	%
Gasto Operacional	\$ 132.729,29	62,51%	\$ 518.797,67	73,70%	\$ 697.736,36	86,48%
Gasto Administración y Ventas	\$ 62.951,87	29,65%	\$ 166.270,92	23,62%	\$ 102.832,16	12,75%
Gasto Financiero	\$ 825,21	0,39%	\$ 3.808,47	0,54%	\$ 6.258,66	0,78%
Otros Egresos	\$ 15.830,79	7,46%	\$ 15.098,75	2,14%	\$ 3,65	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 212.337,16</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 703.975,81</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 806.830,83</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 25: Estructura de Egresos Años (2008 – 2009 – 2010)**



La estructura de los gastos, de COMAXSEG CIA. LTDA., en los años (2008 – 2009 – 2010), en promedio estuvieron conformados por un 74,23% en gastos operacionales, un 22% en gastos de administración, un 0,57% en gastos financieros y un 3,20% en otros egresos. Esto quiere decir que en promedio COMASEG CIA. LTDA., dedica poco más del 92,21% de la facturación a cubrir gasto de operación y administración. Esta singular participación de los gastos, es característica en las compañías que se dedican a la prestación de servicio de seguridad privada, ya que gran parte de sus gastos está conformado por el componente salarial.

### 3. ESTRUCTURA ESTADOS DE RESULTADOS

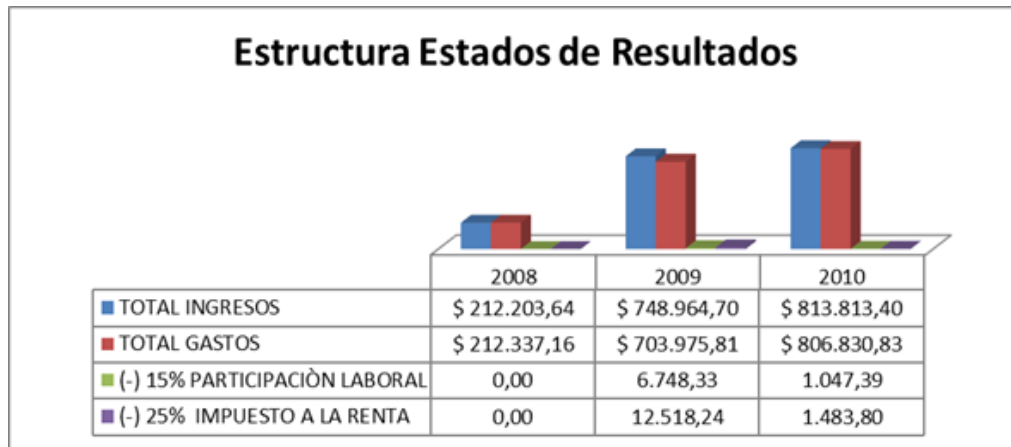
**Tabla No. 12: Estructura Estados de Resultados**

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 748.964,70</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 813.813,40</b>	<b>100,00%</b>
TOTAL EGRESOS	\$ 212.337,16	100,06%	\$ 703.975,81	93,99%	\$ 806.830,83	99,14%
(-15%) PARTICIPACIÓN SALARIAL	\$ 0,00	0,00%	\$ 6.748,33	0,90%	\$ 1.047,39	0,13%
(-25%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	0,00%	\$ 12.518,24	1,67%	\$ 1.483,80	0,18%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>-0,06%</b>	<b>\$ 37.554,72</b>	<b>5,01%</b>	<b>\$ 4.451,39</b>	<b>0,55%</b>

**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** David Rengifo

**Gráfico No. 26: Estructura Estado de Resultados Años (2008 – 2009 – 2010)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

La estructura del Estado de Resultados de COMAXSEG.CIA.LTDA., durante los años (2008 – 2009 – 2010)., en promedio estuvieron conformados por un 97,73% en gastos de operación (gastos de operación + gastos de administración), esto represento una utilidad promedio tan solo de 2,27%. Si comparamos esta utilidad con los intereses que pagan los bancos que en la actualidad está en un 7%, nos da un panorama poco alentador, y nos dice que la compañía no está siendo lo suficientemente rentable para sus socios.

En conclusión, la compañía necesita implementar un plan financiero acorde a su estructura de financiación, enfocándose en la reducción y control de los gastos y en incrementar la rentabilidad de la compañía.

**Tabla No. 13: Análisis Horizontal del Balance General**

COMAXSEG CIA. LTDA.							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
BALANCE GENERAL							
ACTIVO CORRIENTE	2008	2009	2010	ANALISIS HORIZONTAL 2008 - 2009		ANALISIS HORIZONTAL 2009 - 2010	
				VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
CAJA - BANCOS	\$ 0,00	\$ 39.060,81	\$ 29.310,57	\$ 39.060,81	0,00%	-\$ 9.750,24	-24,96%
CUENTA POR COBRAR CLIENTES	\$ 63.456,48	\$ 186.037,33	\$ 171.076,15	\$ 122.580,85	193,17%	-\$ 14.961,18	-8,04%
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 11.242,29	\$ 7.999,58	\$ 50.263,27	-\$ 3.242,71	-28,84%	\$ 42.263,69	528,32%
CRÉDITO TRIBUTARIO	\$ 4.164,18	\$ 1.881,76	\$ 43.240,35	-\$ 2.282,42	-54,81%	\$ 41.358,59	2197,87%
ACTIVOS PAGADO POR ANTICIPADO	\$ 210,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 210,00	-100,00%	\$ 0,00	0,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 3.191,44	\$ 0,00	\$ 3.191,44	0,00%	-\$ 3.191,44	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 79.072,95</b>	<b>\$ 238.170,92</b>	<b>\$ 293.890,34</b>	<b>\$ 159.097,97</b>	<b>201,20%</b>	<b>\$ 55.719,42</b>	<b>23,39%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>							
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.339,29	\$ 6.327,57	\$ 12.138,99	\$ 4.988,28	372,46%	\$ 5.811,42	91,84%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.335,28	\$ 0,00	\$ 27.081,26	-\$ 3.335,28	-100,00%	\$ 27.081,26	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	\$ 2.998,03	\$ 5.518,03	\$ 3.330,31	\$ 2.520,00	84,06%	-\$ 2.187,72	-39,65%
VEHÍCULOS	\$ 5.255,99	\$ 40.841,50	\$ 36.301,58	\$ 35.585,51	677,05%	-\$ 4.539,92	-11,12%
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 6.007,24	\$ 6.007,32	\$ 0,00	\$ 0,08	0,00%	-\$ 6.007,32	-100,00%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 3.525,86	\$ 5.440,92	\$ 0,00	\$ 1.915,06	54,31%	-\$ 5.440,92	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 15.409,97</b>	<b>\$ 53.253,50</b>	<b>\$ 78.852,14</b>	<b>\$ 37.843,53</b>	<b>245,58%</b>	<b>\$ 25.598,64</b>	<b>48,07%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>							
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 4.031,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 4.031,00	-100,00%	\$ 0,00	0,00%
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	\$ 2.418,60	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 2.418,60	-100,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDOS</b>	<b>\$ 1.612,40</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 1.612,40</b>	<b>-100,00%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,00%</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 96.095,32	\$ 291.424,42	\$ 372.742,48	\$ 195.329,10	203,27%	\$ 81.318,06	27,90%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
CUENTAS POR PAGAR	\$ 28.813,60	\$ 125.425,12	\$ 208.932,27	\$ 96.611,52	335,30%	\$ 83.507,15	66,58%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 5.230,29	\$ 4.331,06	\$ 30.450,42	-\$ 899,23	-17,19%	\$ 26.119,36	603,07%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 51.781,96	\$ 125.536,69	\$ 89.843,03	\$ 73.754,73	142,43%	-\$ 35.693,66	-28,43%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85.825,85</b>	<b>\$ 255.292,87</b>	<b>\$ 329.225,72</b>	<b>\$ 169.467,02</b>	<b>197,45%</b>	<b>\$ 73.932,85</b>	<b>28,96%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 85.825,85</b>	<b>\$ 255.292,87</b>	<b>\$ 329.225,72</b>	<b>\$ 169.467,02</b>	<b>197,45%</b>	<b>\$ 73.932,85</b>	<b>28,96%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>							
CAPITAL SUSCRITO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
RESERVA LEGAL	\$ 402,99	\$ 2.315,43	\$ 2.515,00	\$ 1.912,44	474,56%	\$ 199,57	8,62%
UTILIDAD EJERCICIO	-\$ 133,52	\$ 23.816,12	\$ 31.001,76	\$ 23.949,64	17937,12%	\$ 7.185,64	30,17%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 10.269,47</b>	<b>\$ 36.131,55</b>	<b>\$ 43.516,76</b>	<b>\$ 25.862,08</b>	<b>251,83%</b>	<b>\$ 7.385,21</b>	<b>20,44%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 96.095,32</b>	<b>\$ 291.424,42</b>	<b>\$ 372.742,48</b>	<b>\$ 195.329,10</b>	<b>203,27%</b>	<b>\$ 81.318,06</b>	<b>27,90%</b>

Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

Elaborado por: El Autor

## 4.6. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

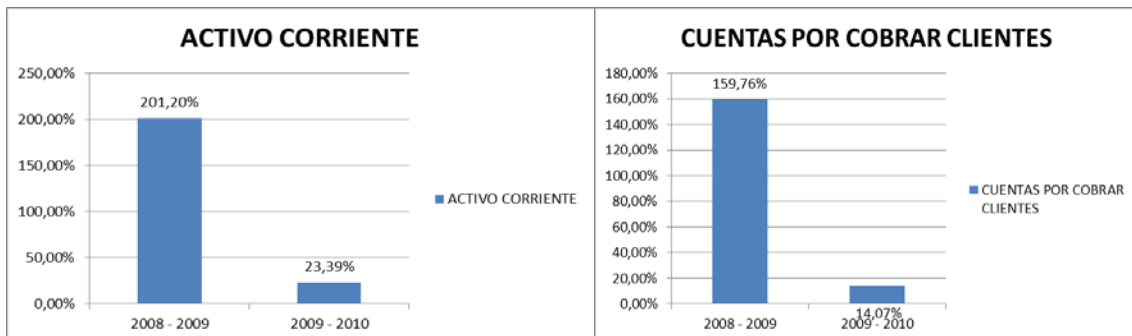
Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

### 1. ACTIVO

#### 1.1. ACTIVO CORRIENTE

**Gráfico No. 27: Análisis Horizontal Activo Corriente, Cuentas por Cobrar Clientes**



Fuente: COMAXSEG CIA LTDA

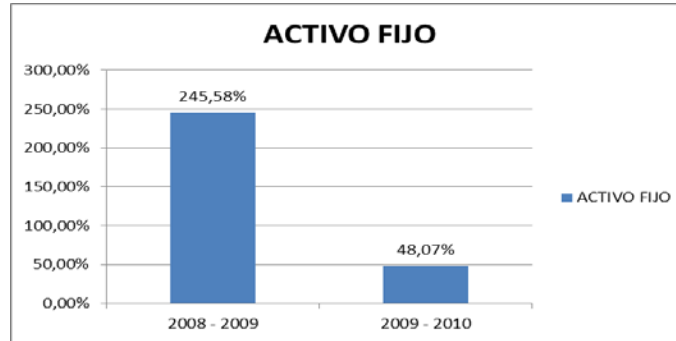
El análisis horizontal del Balance General de la COMAXSEG CIA. LTDA., nos indica que las cifras del activo corriente para el año 2009, ascendieron a \$ 238.170,92 dólares, en comparación con los \$79.072,95 dólares del año anterior, lo que significó un aumento porcentual, sobre la base de 2008 de 201,20%. Para el año 2010 el activo corriente asciende a casi \$ 293.890,34 dólares, lo que significó un aumento porcentual, sobre la base 2009 de 23,39%, este crecimiento se debió a un crecimiento en las ventas.

Dentro del activo corriente una de las principales cuentas son las cuentas por cobrar clientes, la misma que por ser una compañía de prestación de servicios está directamente relacionada con las ventas, y como se puede observar para el año 2009, ascendieron a \$194.036,91, en comparación con los \$ 74.698,77 dólares del año anterior, esto representó un crecimiento de 159,76%. Para el año 2010 las cuentas por cobrar ascienden a \$ 221.339,42, lo que significó un aumento, sobre la base 2009 de 14,07%.



## 1.2. ACTIVO FIJO

**Gráfico No. 28: Análisis Horizontal Activo Fijo**



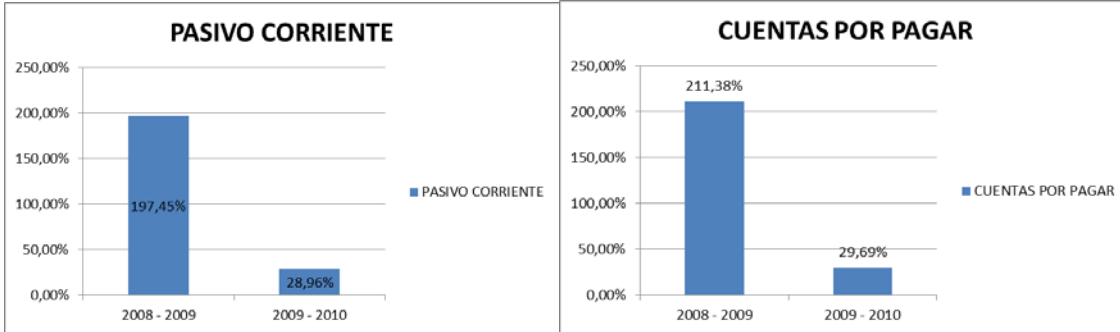
**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Otros de los principales componentes del activo es la cuenta del activo fijo, el mismo que ascendió a \$ 53. 253,52 dólares en el año 2009, en comparación con los \$ 15.409,15 dólares del año anterior, esto significó un crecimiento porcentual, sobre la base 2008 de casi el 245,58%, este crecimiento se debió a la adquisición de un vehículo. Para el año 2010 el activo fijo asciende a \$78.852,14 dólares lo que significó un aumento porcentual, sobre la base de 2009 de 48,07%. Este crecimiento en el activo fijo se debe a la adquisición de muebles y enseres, maquinaria y vehículos.

### 1.3. PASIVO CORRIENTE

**Gráfico No. 29: Análisis Horizontal Pasivo Corriente, Cuentas por Pagar**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

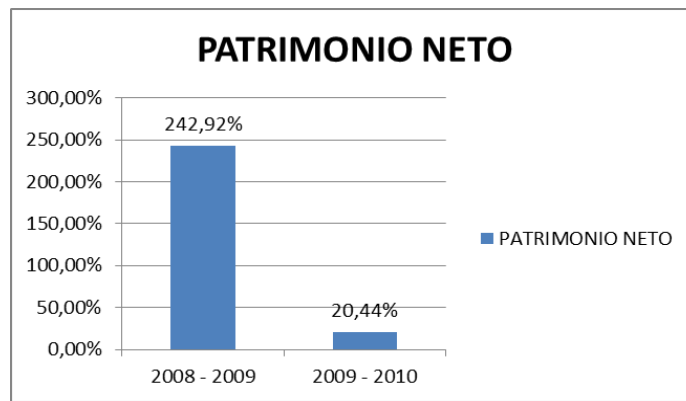
**Elaborado por:** El Autor

El pasivo corriente ascendió a \$ 255.292,87 dólares en el año 2009, en comparación con los \$ 85.825,85 dólares del año anterior, esto significó un incremento del 197,95% sobre la base 2008. Para el año 2010 el pasivo corriente ascendió a \$ 329.225,72 dólares, esto significó un crecimiento de 28,96%. Este crecimiento se debió al incremento en las ventas y como ya he explicado anteriormente el pasivo corriente está directamente relacionado con las ventas, ya que mientras mayor sea las ventas, mayor serán las cuentas por pagar (sueldos y salarios), las mismas que ascendieron a casi \$ 250.961,81 dólares cifra superior a los \$ 80.595,56 dólares, lo que representó un crecimiento del 211,38%. Para el año 2010 las cuentas por pagar ascendieron a 325.482,49 dólares, lo que significó un crecimiento del

29,69%. Como se puede observar el pasivo corriente está conformado casi en su totalidad por la cuentas por pagar a corto plazo (sueldo y salarios) y su crecimiento es directamente proporcional al crecimiento del total del pasivo corriente.

#### 1.4. PATRIMONIO NETO

**Gráfico No. 30: Análisis Horizontal Patrimonio Neto**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

El patrimonio, ascendió a \$ 36.131,55 dólares en comparación a los \$ 10.536,51 del año anterior, esto representó un crecimiento en el patrimonio del 242,92%. Para el año 2010 el patrimonio ascendió a \$ 43.516,76 dólares, esto significó un crecimiento del 20,44%.

4.7. ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla No. 14: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

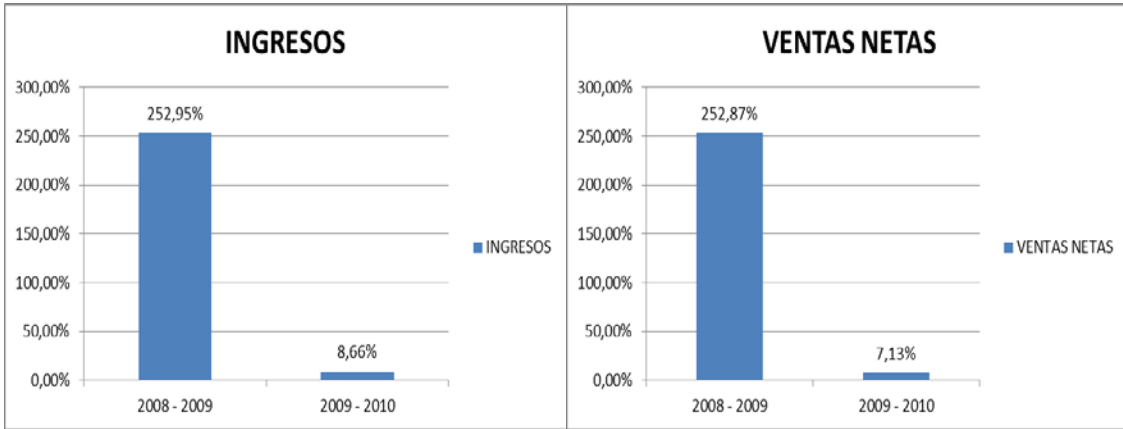
COMAXSEG CIA. LTDA.							
ANÁLISIS VERTICAL							
ESTADO DE RESULTADOS							
				ANÁLISIS HORIZONTAL 2008 - 2009		ANÁLISIS HORIZONTAL 2009 - 2010	
	2008	2009	2010	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>INGRESOS</b>							
Ventas Netas	\$ 212.203,64	\$ 748.794,70	\$ 802.206,73	\$ 536.591,06	252,87%	\$ 53.412,03	7,13%
Ingresos No Operacionales	\$ 0,00	\$ 170,00	\$ 11.606,67	\$ 170,00	0,00%	\$ 11.436,67	6727,45%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.203,64</b>	<b>\$ 748.964,70</b>	<b>\$ 813.813,40</b>	<b>\$ 536.761,06</b>	<b>252,95%</b>	<b>\$ 64.848,70</b>	<b>8,66%</b>
<b>(-) Costo de Operación</b>	<b>\$ 132.729,29</b>	<b>\$ 518.797,67</b>	<b>\$ 697.736,36</b>	<b>\$ 386.068,38</b>	<b>290,87%</b>	<b>\$ 178.938,69</b>	<b>34,49%</b>
Insumo y Materiales	\$ 15.410,92	\$ 48.793,79	\$ 62.339,28	\$ 33.382,87	216,62%	\$ 13.545,49	27,76%
Mano de Obra	\$ 112.929,93	\$ 447.540,52	\$ 622.487,11	\$ 334.610,59	296,30%	\$ 174.946,59	39,09%
Costos Indirectos	\$ 2.227,38	\$ 16.257,46	\$ 2.100,12	\$ 14.030,08	629,89%	-\$ 14.157,34	-87,08%
Depreciación	\$ 2.161,06	\$ 6.205,90	\$ 10.809,85	\$ 4.044,84	187,17%	\$ 4.603,95	74,19%
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 79.474,35</b>	<b>\$ 230.167,03</b>	<b>\$ 116.077,04</b>	<b>\$ 150.692,68</b>	<b>189,61%</b>	<b>-\$ 114.089,99</b>	<b>-49,57%</b>
<b>(-) Gastos Administración y de Ventas</b>	<b>\$ 62.951,87</b>	<b>\$ 166.270,92</b>	<b>\$ 102.832,16</b>	<b>\$ 103.319,05</b>	<b>164,12%</b>	<b>-\$ 63.438,76</b>	<b>-38,15%</b>
Gastos de Administración	\$ 61.716,71	\$ 122.418,81	\$ 99.354,12	\$ 60.702,10	98,36%	-\$ 23.064,69	-18,84%
Gastos de Ventas	\$ 428,96	\$ 1.231,63	\$ 3.478,04	\$ 802,67	187,12%	\$ 2.246,41	182,39%
Depreciación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
Amortización	\$ 806,20	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 806,20	-100,00%	\$ 0,00	0,00%
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 16.522,48</b>	<b>\$ 63.896,11</b>	<b>\$ 13.244,88</b>	<b>\$ 47.373,63</b>	<b>286,72%</b>	<b>-\$ 50.651,23</b>	<b>-79,27%</b>

<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>\$ 825,21</b>	<b>\$ 3.808,47</b>	<b>\$ 6.258,66</b>	<b>\$ 2.983,26</b>	<b>361,52%</b>	<b>\$ 2.450,19</b>	<b>64,34%</b>
Pago de Intereses	\$ 825,21	\$ 3.808,47	\$ 6.258,66	\$ 2.983,26	361,52%	\$ 2.450,19	64,34%
(+/-) Otros Ingresos y Egresos	\$ 15.830,79	\$ 15.098,75	\$ 3,65	-\$ 732,04	-4,62%	-\$ 15.095,10	-99,98%
Otros Egresos	\$ 15.830,79	\$ 15.098,75	\$ 3,65	-\$ 732,04	-4,62%	-\$ 15.095,10	-99,98%
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>\$ 44.988,89</b>	<b>\$ 6.982,57</b>	<b>\$ 45.122,41</b>	<b>-33794,50%</b>	<b>-\$ 38.006,32</b>	<b>-84,48%</b>
(-) 15% Trabajadores	\$ 0,00	\$ 6.748,33	\$ 1.047,39	\$ 6.748,33	0,00%	-\$ 5.700,95	-84,48%
<b>(=) Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>\$ 50.072,97</b>	<b>\$ 5.935,18</b>	<b>\$ 50.206,49</b>	<b>-37602,22%</b>	<b>-\$ 44.137,78</b>	<b>-88,15%</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 12.518,24	\$ 1.483,80	\$ 12.518,24	0,00%	-\$ 11.034,45	-88,15%
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 133,52</b>	<b>\$ 37.554,72</b>	<b>\$ 4.451,39</b>	<b>\$ 37.688,24</b>	<b>-28226,67%</b>	<b>-\$ 33.103,34</b>	<b>-88,15%</b>

Elaborado por: El Autor

## 1. INGRESOS

**Gráfico No. 31: Análisis Horizontal Ingresos, Ventas Netas**



**Fuente:** COMAXSEG CIA. LTDA.

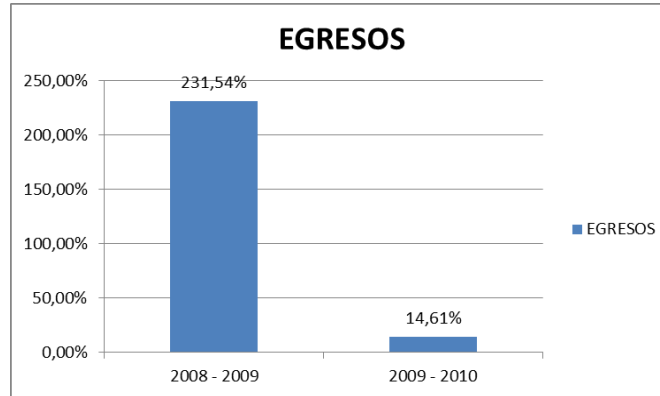
**Elaborado por:** El Autor

Los ingresos de COMAXSEG CIA. LTDA., entre los años (2008 – 2009 - 2010) ascendieron a \$ 748.964,70 dólares en el año 2009, en comparación con los \$212.203,64 dólares del año 2008. Esto representó un incremento del 252,95% tomando como base el 2008. Para el año 2010 los ingresos ascendieron a \$813.813,40 dólares los mismos que representaron un incremento de 8,66%.

Como se puede observar los ingresos de la empresa corresponden esencialmente a la venta de servicios de seguridad, asiéndose necesario el desarrollo de nuevas líneas de negocios que permitan solventar la potencial pérdida de mercado por el aparecimiento de nuevas empresas.

## 2. EGRESOS

**Gráfico No. 32: Análisis Horizontal Egresos**



**Fuente:** COMAXSEG CIA. LTDA.

**Elaborado por:** El Autor

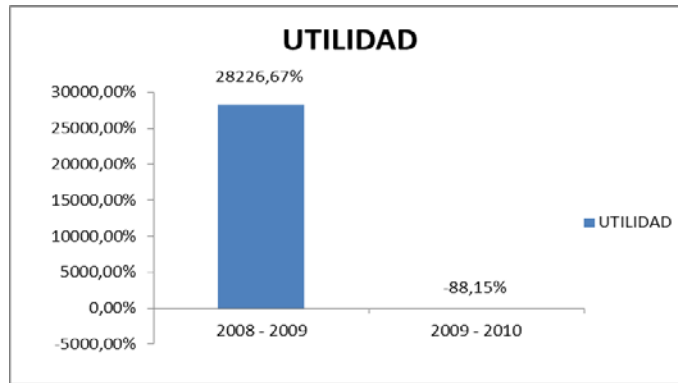
Los egresos de COMAXSEG CIA, LTDA., entre los años (2008 – 2009 – 2010), ascendieron a \$ 703.975,81 dólares en el año 2009, cifra bastante superior a la alcanzada en el año 2008 la misma que ascendió a \$212.337,16, esto representó un incremento de 231,54%, tomando como base el año 2008. Para el año 2010 los egresos de COMAXSEG. CIA. LTDA., ascendieron a \$806.380,83 dólares, lo que represento un crecimiento de 14,61%. Como nos podemos dar cuenta el porcentaje de participación de los egresos con relación a las ventas es bastante particular, ya que en promedio se destinan casi un 92,21% de los ingresos a cubrir los gastos de (operación + administración), generando un 7,79% de utilidad. Este rendimiento puede generar a futuro una crisis de rentabilidad, la mimas que puede poner en

riesgo la estabilidad de la compañía, por el simple hecho que dejaría de ser rentable si se la compara con los rendimientos de otros tipos de inversión.

En conclusión, es necesario que la compañía reduzca sus egresos, con la finalidad de alcanzar un mayor porcentaje de rentabilidad, por tal motivo se hace indispensable la implantación de un plan financiero adecuado a las necesidades de la compañía, el mismo que permitirá controlar y reducir lo gasto, incrementando así su rentabilidad.

### 3. UTILIDAD

**Gráfico No. 33: Análisis Horizontal Utilidad**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

La utilidad de COMAXSEG CIA. LTDA., entre los años (2008 – 2009 - 2010) ascendió a casi \$37.554,72 dólares en el año 2009, cifra bastante



alentadora si la comparamos con el resultado del año 2008 el cual cerro sus actividades con perdida (\$-133,52), esto representó un crecimiento de 28226,67% tomado como base el año 2008. Para octubre del año 2010 la utilidad de COMAXSEG CIA., es de \$ 4.451,39 dólares, lo que representara un decrecimiento de -88% con respecto al año 2009. Como nos podemos dar cuenta la rentabilidad de COMAXSEG CIA. LTDA., varía en forma importante de año en año.

En consecuencia, es necesario implantar un plan financiero acorde a las necesidades de la compañía que permita mitigar el riesgo financiero, que pudiera ocasionar el no tener un crecimiento sostenido y constante en las utilidades.

#### **4.8. CÁLCULO DE LAS RAZONES RELACIONADAS CON LA SITUACIÓN FINANCIERA**

Los ratios financieros son una medida que sirve para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa, estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis y la interpretación nos permitirán tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financiera de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada COMAXSEG. CIA. LTDA.

A continuación se procede a realizar un análisis de los principales ratios financieros de los últimos 3 años de la Compañía de Seguridad Privada COMAXSEG. CIA. LTDA., con el objetivo de conocer la situación actual y determinar si su política financiera a través de estos años le ha permitido disponer de un manejo adecuado de sus recursos.

#### 4.8.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

**A. Índice de Liquidez Corriente<sup>88</sup>:** Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

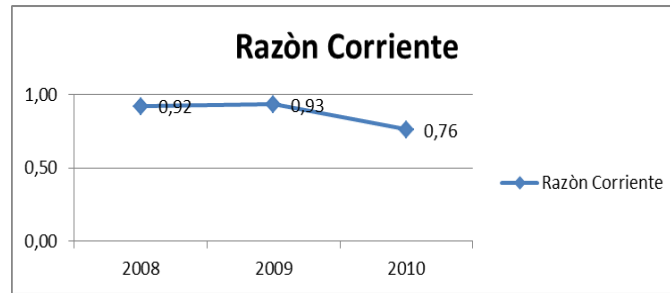
$$\text{Razón Corrientes:} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

2008	2009	2010
0,92	0,93	0,76

---

<sup>88</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

### Gráfico No. 34: Razón Corriente



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Realizando un análisis de la liquidez podemos confirmar que en el año (2008 -2009 - 2010) la compañía contaba en promedio con un índice de liquidez de 0,87 , esto significaba que por cada dólar de deuda la compañía cuenta con 0,87 centavos de dólar en promedio para afrontarla, sin embargo, ese ratio representa el 29% en comparación al sector (\$3), el indicador es malo.

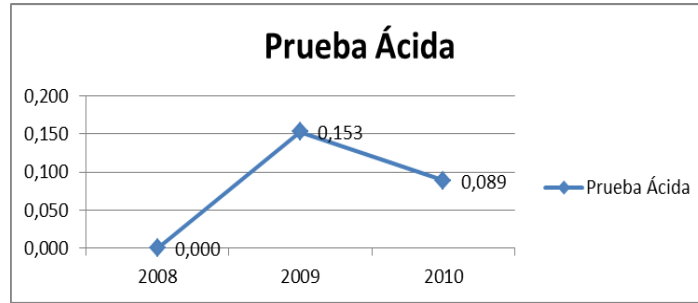
**B. Prueba Ácida<sup>89</sup>:** Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

<sup>89</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

2008	2009	2010
0,00	0,1530	0,0890

**Gráfico No. 35: Razón Ácida**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Para el cálculo de la prueba ácida se considerara la naturaleza de la empresa que es servicios, lo que significa que no cuenta con inventarios que reflejen efectivamente los niveles de liquidez.

Por esta razón para determinar un aproximado del grado de liquidez de la empresa se considerara para el cálculo únicamente los disponibles de caja, bajo la consideración de que para disponer de mayores ingresos se requeriría disponer de una estructura de cartera perfectamente controlada, estructura esta que no dispone actualmente la empresa.

COMAXSEG CIA. LTDA, entre los años (2008 – 2009 – 2010), conto en promedio con un índice de liquidez acida de 0,08 veces, es decir que la

compañía conto en promedio con 0,08 centavos de dólar para cubrir cada dólar de deuda inmediata. En comparación con el sector (0.90), el indicador es malo.

De lo anteriormente manifestado, se puede concluir diciendo que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para enfrentar los riesgos financieros a los que se expone por las obligaciones contraídas. La Gerencia de la compañía, debe financiarse a través de créditos de largo plazo para evitar el riesgo financiero al que se expone en el corto plazo, como lo viene haciendo. Por lo que se evidencia la necesidad de la estructuración de un modelo de la planificación financiera que permita solventar estos problemas.

**C. Fondos de Maniobra (Capital de Trabajo)<sup>90</sup>:** La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

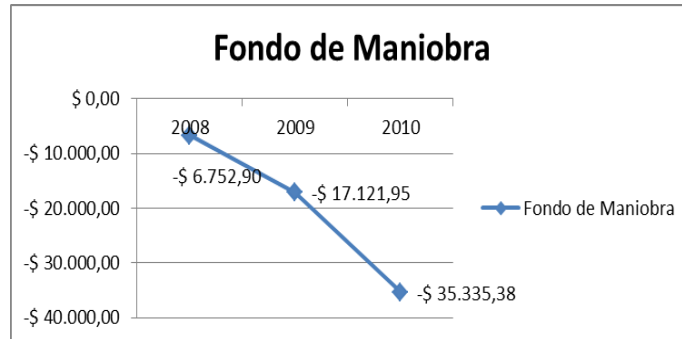
$$CT = AC - PC$$

2008	2009	2010
-\$ 6.752,90	-\$ 17.121,95	-\$ 35.335,38

---

<sup>90</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

**Gráfico No. 36: Fondo de Maniobra (Capital de Trabajo)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Este indicador nos muestra que durante los tres años de gestión, COMAXSEG CIA LTDA., ha afrontado una falta de liquidez bastante significativa, siendo este uno de sus principales problemas. Esta situación ha obligado a la gerencia a optar por mecanismos de endeudamiento al corto plazo como son: sobregiros bancarios.

Por tal motivo es necesaria la implementación de un modelo de planificación financiera que le permita mitigar estos riesgos, controlando así el flujo de efectivo y trasladando el endeudamiento de corto plazo a largo plazo.

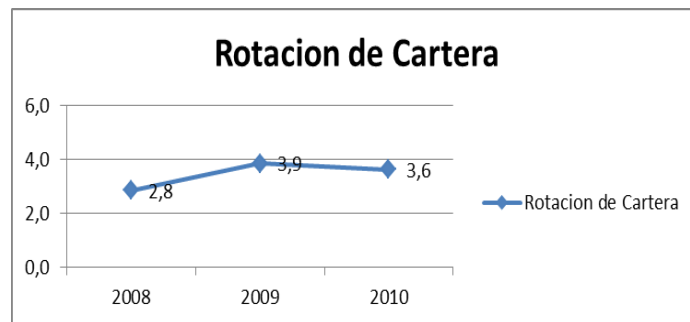
#### 4.8.2. ÍNDICES DE GESTIÓN

**A. Rotación de Cartera<sup>91</sup>:** Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

2008	2009	2010
2,8 veces	3,9 veces	3,6 veces

**Gráfico No. 37: Rotación de Cartera**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Como podemos observar, este indicador nos muestra la rapidez con que COMAXSEG CIA LTDA., hace efectivas sus acreencias y como nos podemos

<sup>91</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

dar cuenta en el gráfico anterior la compañía hace efectivas sus acreencias 3,4 veces en promedio en el año.

En consecuencia este indicador nos muestra la necesidad que tiene la compañía de administrar adecuadamente sus cartera, por medio de planificación financiera, ya que el hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores.

**B. Período Medio de Cobranza<sup>92</sup>:** Esta razón permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

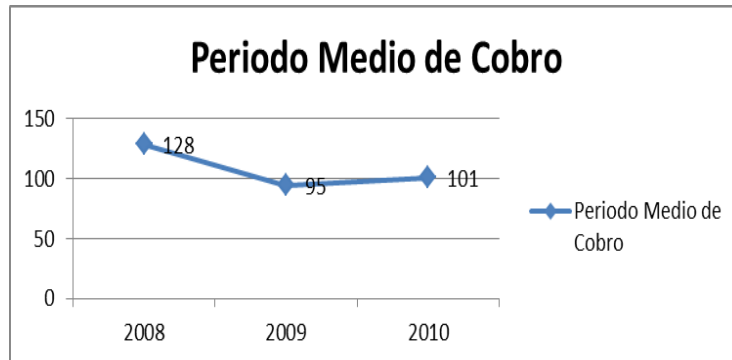
$$\text{Período Medio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
128 días	95 días	101 días

<sup>92</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000



**Gráfico No. 38: Periodo Medio de Cobro**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Este índice nos indica, que las cuentas por cobrar de COMAXSEG CIA. LTDA., están circulando en un promedio de 108 días, es decir, en pocas palabras nos dice el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo. En comparación con el indicador del sector (90 días), la empresa se encuentra en un nivel medio.

En consecuencia, se puede observar que el periodo medio de cobros es muy elevado para este tipo de negocio, dado que por ser una compañía dedicada a la prestación de servicios de vigilancia, necesita tener liquidez inmediata para poder solventar sueldos y salarios.

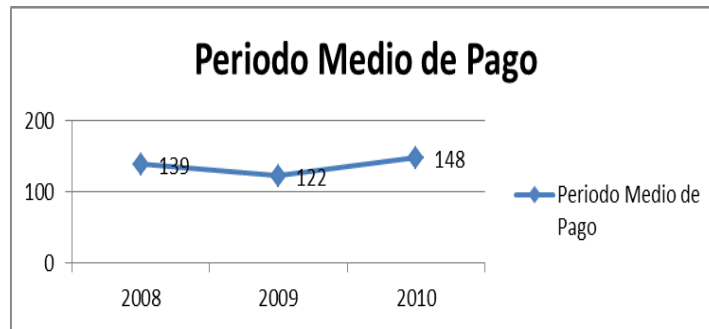
Por tal motivo, la compañía necesita un plan financiero que le permita delinear políticas de crédito y cobranza adecuadas.

**C. Período Medio de Pago<sup>93</sup>:** Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

$$\text{Periodo Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
139 días	122 días	148 días

**Gráfico No. 39: Periodo Medio de Cobro**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Este índice nos indica, que las cuentas por pagar de COMAXSEG CIA. LTDA., están circulando en un promedio de 136 días, es decir, en pocas palabras

<sup>93</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

nos dice el tiempo promedio que tardan en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. En comparación con el indicador del sector (30 días), la empresa se encuentra en un nivel malo.

En consecuencia, se puede observar que el periodo medio de pago es muy elevado para este tipo de negocio, dado que por ser una compañía dedicada a la prestación de servicios de vigilancia, necesita tener liquidez inmediata para poder solventar sueldos y salarios.

Por tal motivo, la compañía necesita un plan financiero que le permita delinear políticas de crédito y cobranza adecuadas.

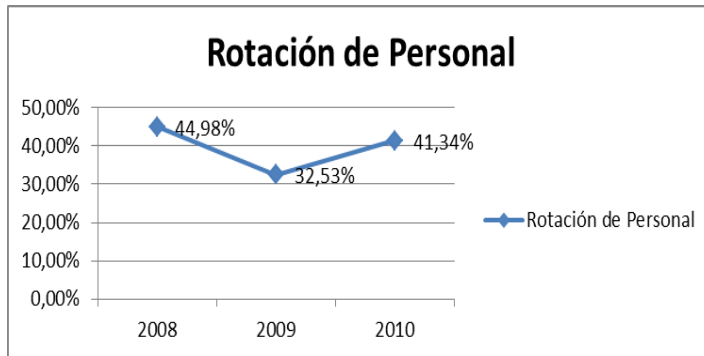
#### **D. Rotación del Personal**

La alta rotación de personal como agravante de mantener el personal técnicamente capacitado y entrenado con recursos de la empresa

$$\text{Rotación Personal} = \frac{\text{Total Trabajadores Retirados}}{\text{Total Trabajadores}}$$

<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
44,98%	32,53%	41,34%

**Gráfico No. 40: Rotación de Personal**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

La rotación del personal operativo es uno de los factores críticos de la empresa por ser este recurso el más sensible se le da un tratamiento diferente en cuanto a generar satisfacción dentro del cliente interno otorgándole beneficios complementarios para logra la estabilidad del personal.

La rotación por causas como renunciaciones voluntarias, abandono, deserción, principalmente en el año 2008 este indicador presento un 44.98% de salida de personal.

Con respecto a este mismo indicador en año 2009 el retiro del personal de la compañía en la parte operativa es del 32.53%. Para el año 2010 este índice alcanzo el 45%.

**4.8.3. ÍNDICES DE SOLVENCIA.**

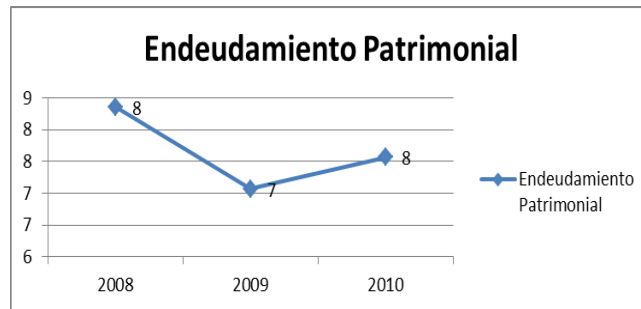
**A. Razón de Apalancamiento Externo “Endeudamiento Patrimonial”<sup>94</sup>:**

Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital, entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido. Se expresa en veces.

$$EP = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

2008	2009	2010
8 veces	7 veces	8 veces

**Gráfico No. 41: Razón de Apalancamiento Externo o “Endeudamiento Patrimonial”**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

<sup>94</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

El índice de Endeudamiento Patrimonial, de COMAXSEG. CIA. LTDA., muestra que la empresa tiene comprometido en promedio su patrimonio 8 veces. Esto está constituido básicamente porque el principal pasivo de la compañía son las cuentas por pagar (sueldo y salarios). Este ratio va a disminuir producto de la capitalización de estos pasivos en el siguiente año, conforme lo manifiesta la gerencia. En comparación con el sector (3), la empresa está en un nivel medio.

En consecuencia, COMAXSEG. CIA. LTDA., necesita una planificación financiera adecuada, la misma que le permita mitigar que este alto nivel de endeudamiento pudiera general.

**B. Razón de Endeudamiento<sup>95</sup>:** Mide la porción de la inversión de la empresa que ha sido financiado por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

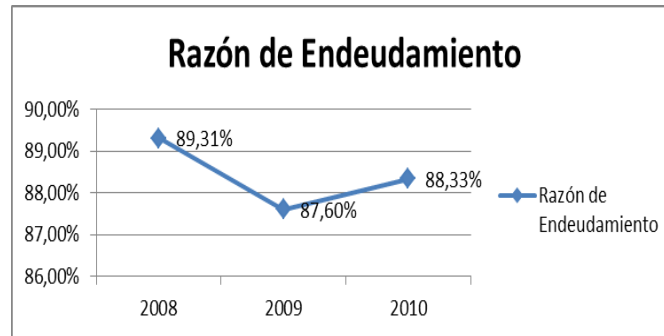
$$EA = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

2008	2009	2010
89,31%	87,60%	88,33%

---

<sup>95</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

**Gráfico No. 42: Razón de Endeudamiento**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

El índice de Solidez o Endeudamiento, nos muestra que la inversión en activos está siendo financiada en un 88% con los pasivos, por lo que se puede evidenciar que la empresa depende financieramente de terceros. Cabe resaltar que el principal pasivo de la empresa es el financiamiento de sus propios trabajadores (guardias). En otras palabras el 88% de los activos totales son financiados a través de deuda. Esta situación evidencia el alto riesgo financiero que enfrenta la empresa y que el mismo debe ser manejado en forma técnica, a través de un modelo financiero.

**C. Razón de Autonomía<sup>96</sup>:** Este indicador muestra el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios y la utilización de los fondos de

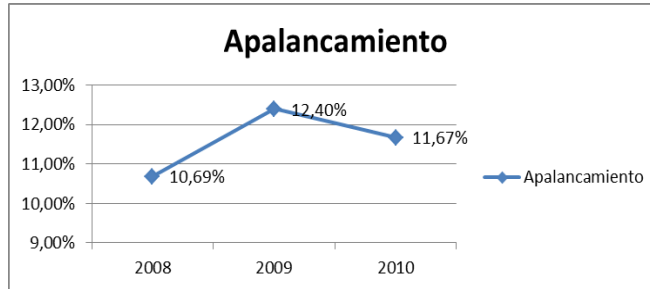
<sup>96</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

lis propietarios. Indica cuantas unidades monerías han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

2008	2009	2010
10,69%	12,40%	11,67%

**Gráfico No. 43: Razón de Autonomía**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Como podemos observar, este indicador muestra que en promedio el endeudamiento patrimonial de COMAXSEG CIA. LTDA., alcanza el 11,59%, esto significa que del 100% de la inversión realizada por la empresa, tan solo el 11,59% le pertenece a la compañía, mientras que el restante 88,41% le pertenece a terceras personas.

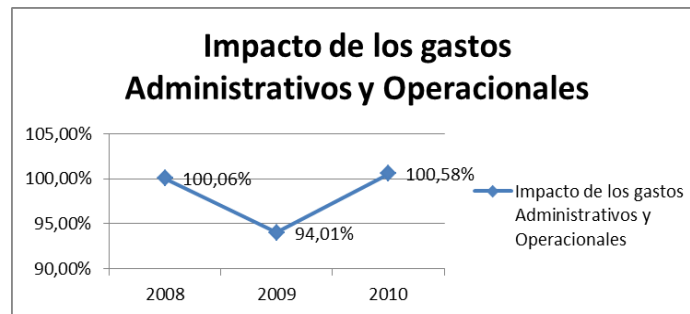


**D. Impacto Gastos Administración y Operación<sup>97</sup>:** Esta razón indica el porcentaje que representan los gastos de administración y operación con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

$$IGAV = \frac{\text{Gasto Operacional} + \text{Administrativo}}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
100,06%	94,01%	100,58%

**Gráfico No. 44: Impacto de los Gastos Administrativos y Operacionales**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

<sup>97</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

Como nos podemos dar cuenta este indicador muestra que COMAXSEG CIA, LTDA destina en promedio el 98,22% de sus ingresos por ventas a cubrir gastos de administración y operación.

En consecuencia, la compañía destina gran parte de sus ingresos a cubrir gasto, por ende su utilidad es muy baja, ya que apenas alcanza en promedio 2%. Es por esto que la compañía necesita una planificación financiera adecuada de sus gastos, la misma que le permita incrementar su utilidad.

**E. Impacto de la Carga Financiera<sup>98</sup>:** Esta razón indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

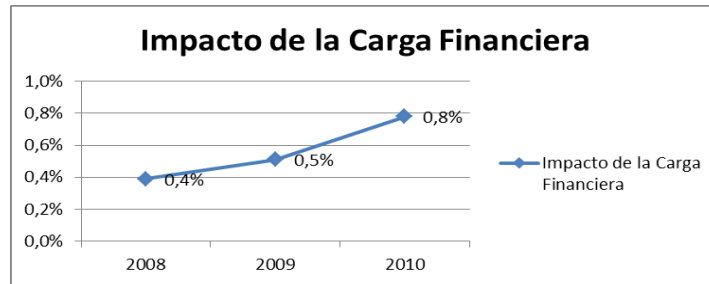
$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
0,4%	0,5%	0,8%

---

<sup>98</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

### Gráfico No. 45: Impacto de la Carga Financiera



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Como nos podemos dar cuenta en el gráfico anterior, el impacto de la carga financiera es demasiado ínfimo, ya que en promedio alcanza tan solo el 0,6%. Es necesario aclarar que este financiamiento es de corto plazo, ya que corresponde a intereses y multas por sobregiros y otros mecanismos financieros de corto plazo.

Es por esto que la compañía necesita una planificación financiera acorde a las necesidades de capital de trabajo, que le permita un endeudamiento a largo plazo, permitiéndole así ser más competitiva.

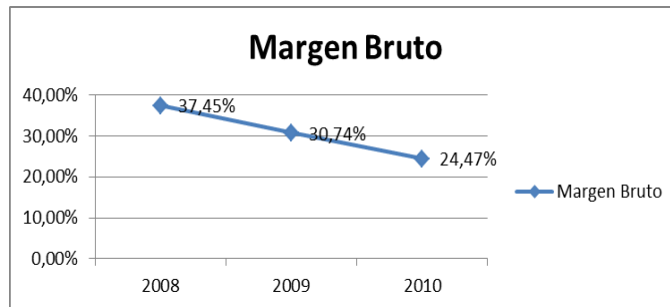
#### 4.8.4. ÍNDICES DE RENTABILIDAD

**A. Rentabilidad Bruta en Ventas (Margen Bruto)<sup>99</sup>:** Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
37,45%	30,74%	24,47%

**Gráfico No. 46: Margen Bruto**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

<sup>99</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

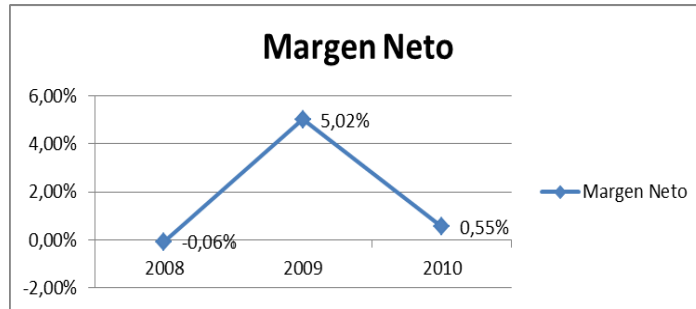
Este indicador muestra que en promedio el margen Bruto de COMAXSEG CIA LTDA., es de 30,89%, en comparación con el sector la empresas está en un nivel regular (50%).

**B. Rentabilidad Neta en Ventas (Margen Neto)<sup>100</sup>:** Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de haber deducido todos los costos y gastos. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la compañía mejor. Esta razón se calcula de la forma siguiente:

$$\text{Margen Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
-0,06%	5,02%	0,55%

**Gráfico No. 47: Margen Neto**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

<sup>100</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

Este indicador muestra que la rentabilidad neta de COMAXSEG CIA. LTDA., para los accionistas en promedio en sus tres años de funcionamiento ha sido de 1,84%, esto representa que por cada \$100 dólares de ventas, en el ejercicio, se obtuvo \$1,84 dólares de utilidad neta. En comparación con sector que obtiene utilidad de 10% se encuentra en un nivel poco satisfactorio.

**C. Rentabilidad Operacional<sup>101</sup>:** Este índice mide el porcentaje de cada dólar de ventas que después de deducir los costos y gastos. Representa las “utilidades puras” ganadas por cada dólar de venta. La utilidad operativa es “pura” porque mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Esta razón se calcula de la forma siguiente:

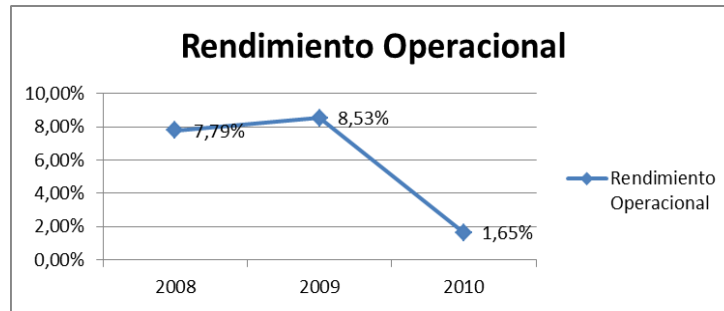
$$\text{Margen Neta} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

2008	2009	2010
7,79%	8,53%	1,65%

---

<sup>101</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

**Gráfico No. 48: Rentabilidad Operacional**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Como nos podemos dar cuenta, este indicador muestra que el rendimiento operacional en los tres años de gestión de COMAXSEG CIA LTDA., ha sido demasiado bajo, ya que en promedio muestra una utilidad del 5,99% sobre las ventas. En comparación con el sector, la empresa está en un nivel bajo.

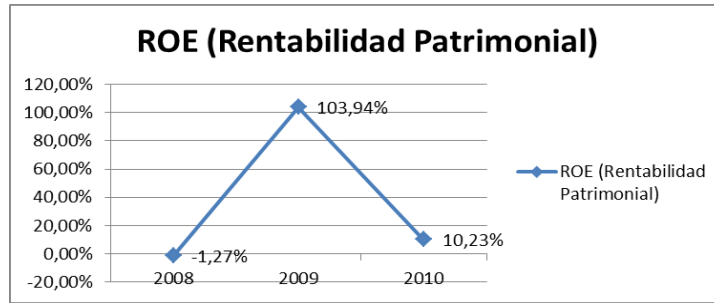
**D. ROE (Rendimiento Patrimonial)<sup>102</sup>:** Este indicador mide la rentabilidad que obtienen los inversionistas. Se la conoce como ROE (Return on equity), y corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada dólar que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas. Esta razón se calcula de la forma siguiente:

<sup>102</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e interpretación de Estados Financieros, 2000

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

2008	2009	2010
-1,27%	103,94%	10,23%

**Gráfico No. 49: ROE (Rentabilidad Patrimonial)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Este indicado muestra el rendimiento patrimonial de COMAXSEG CIA LTDA., el mismo que en promedio alcanza 37,63% , este rendimiento promedio depende en gran parte al incremento en el 90% en la ventas en el año 2009 y en una mayor eficiencia en los gastos operativos en el año 2010. En comparación con el sector, la empresa está en un nivel medio.

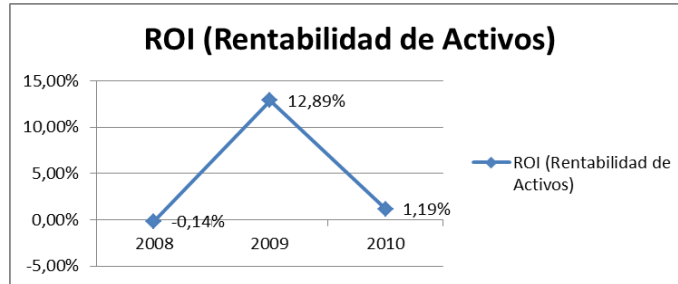


**E. ROI (Rendimiento sobre Activos)<sup>103</sup>:** Esta razón muestra la capacidad de los activos para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ Total}$$

2008	2009	2010
-0,14%	12,89%	1,19%

**Gráfico No. 50: ROI (Rentabilidad de Activos)**



**Fuente:** COMAXSEG CIA LTDA

**Elaborado por:** El Autor

Como nos podemos dar cuenta, la rentabilidad Neta de Activos de COMAXSEG CIA LTDA., en promedio es de 4,65%, esto significa que por cada unidad invertida en los activos tenemos un rendimiento promedio del 4%, en comparación con el sector que es de 10%. El indicador está en un nivel medio

<sup>103</sup> Ernesto Javier Gómez López, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, 2000

## **4.9. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

### **4.9.1. DETERMINACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO**

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada Cía. Ltda., durante el año 2008, 2009 y 2010 asume un riesgo financiero muy alto, puesto que el endeudamiento con terceros se incrementa a través de las cuentas por pagar (sueldos y salarios), poniendo en riesgo el patrimonio institucional.

La Compañía no alcanza equilibrio financiero en ninguno de los años (2008 –2009 - 2010), o sea no cuenta con liquidez y capacidad para cubrir las deudas a corto plazo porque los Activos Circulantes son menores que los Pasivos Circulantes.

En los que se refiere a la solvencia la Compañía no cuenta con los suficientes activos fijos que garanticen en forma total el cumplimiento de las deudas a corto y largo plazo.

Esta situación muestra un deterioro significativo en el año 2010, puesto que la compañía muestra inestabilidad en la estructura financiera, al presentar una disminución significativa en las utilidades del ejercicio económico de esta fecha; y al ubicarse por fuera del rango aceptable para la relación entre financiamiento propio y ajeno (13,22 % y 86,78 %) debido a que los financiamiento ajenos son muy superiores a los propios, lo que trae aparejado

que la misma se encuentre actualmente en riesgo financiero, por encontrarse altamente endeudada.

#### 4.9.2. INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla No. 15: Indicadores Financieros Comaxseg Cía. Ltda.**

<b>INDICADORES FINANCIEROS DE LA COMAXSEG CIA LTDA</b>				
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Promedio</b>
Liquidez Corriente	0,92	0,93	0,76	0,87
Prueba Acida	0,00	0,15	0,08	0,08
<b>GESTION</b>				
Rotación Cartera	2,8 veces	3,9 veces	3,6 veces	3,43 veces
Periodo Promedio de Pago	139 días	122 días	148 días	136 días
Periodo Promedio de Cobro	128 días	95 días	101 días	108 días
<b>SOLVENCIA</b>				
Apalancamiento Externo	8 veces	7 veces	8 veces	7,6 veces
Endeudamiento	89,31%	87,60%	88,33%	88,41%
Autonomía	10,69%	12,4%	11,67%	11,58%
Impacto Gasto Administrativo y Operacional	100,06%	94,01%	100,58%	98,22%
Impacto de la Carga Financiera	0,40%	0,50%	0,80%	57,00%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Utilidad Bruta	37,45%	30,74%	24,47%	30,89%
Utilidad Neta	-0,06%	5,02%	0,55%	1,84%
Utilidad Operacional	7,79%	8,53%	1,65%	2,27%
ROE (Rendimiento Patrimonial)	-1,30%	103,94%	10,23%	37,63%
ROI (Rendimiento sobre Activos)	-0,14%	15,44%	1,87%	5,72%

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al calcular las razones financieras, se puede afirmar que la empresa no presenta liquidez en los dos años (2008 – 2009 – 2010), lo que indica que actualmente no cuenta con capacidad para cubrir sus deudas a corto ni a largo plazo.

Con relación a la solvencia, el estado que presenta la empresa, es aún más desconcertante, dados los insuficientes respaldos monetarios con que cuenta "hoy", toda vez que en estos tres años ha ido reduciéndose esta razón financiera a tal punto que cierra el período del 2010 con una utilidad muy baja con relación al año anterior.

El elevado nivel de endeudamiento supone que la empresa no tiene autonomía, toda vez que financia sus inversiones con capital ajeno, evidenciándose que la pérdida de ésta ha sido de forma progresiva y se debe fundamentalmente al decrecimiento del capital propio, quien a su vez se ha visto afectado debido a la disminución en la obtención de utilidades.

Las cuentas por cobrar se encuentran actualmente en promedio sobre los 108 días con tendencia a decrecer. Con respecto al ciclo de pago se produce un incremento progresivo, porque de un ciclo de 122 días sube a 148 días desde que se realiza la contratación del servicio hasta que se paga a los guardias en el periodo analizado.

La cartera, rotan en promedio 3 veces mostrándonos la necesidad que tiene la compañía de administrar adecuadamente sus cartera, por medio de planificación financiera, ya que el hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo una alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la

cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores.

*“Las unidades familiares y las empresas demandan más servicios, así como servicios de creciente calidad y refinamiento”*

Michael Porter (1990)

# CAPÍTULO V

## “MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA”

### 5.1. INTRODUCCIÓN:

La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de la compañía. Los planes como los presupuestos de caja y los Estados Financieros pro forma representan una guía, a la compañía para lograr sus objetivos. Aunque los Estados Financieros proyectados son un buen punto de partida, la solvencia de compañía depende del efectivo. La planeación del efectivo es la columna vertebral de las empresas. Sin ello, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario. Las compañías que de manera constante, tienen carencias de efectivo y que además requieren de préstamos de último momento pueden descubrir que es muy difícil

encontrar un banco dispuesto a otorgarles crédito. (Es la decisión que toman los altos ejecutivos).

Como en todas las industrias, en nuestro proceso de planeación tenemos que tomar en cuenta los factores que se derivan de la incertidumbre tanto externa como interna. Los factores externos incluyen aspectos como la situación económica general, la tasa de inflación, las tasas de interés actuales y esperadas. Algunos aspectos de la planeación financiera son relativamente sencillos como los ingresos por concepto de venta de boletos y abonos por lo general son predecibles.

El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos. Dos aspectos esenciales del proceso de planeación financiera, son: PLANEACION DEL EFECTIVO: implica la preparación del presupuesto de caja de la empresa; Y LA PLANEACION DE LAS UTILIDADES, se efectúa mediante los estados financieros pro forma.

## **5.2. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA:**

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de materiales
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de administración
- Presupuesto de gastos de venta
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto financiero
- Estado de ganancias y pérdidas
- Flujo de caja
- Balance general.



### 5.3. OBJETIVO ESTRATEGICOS No.-1:

- Incrementar las ventas y minimizar los costos, en base de la optimización de los recursos institucionales, específicamente de los gastos de administración y ventas.

#### 5.3.1. METAS.

- ✓ Incrementar en un 28% las ventas de la compañía, ampliando el mercado dentro de la provincia de pichincha, durante los próximos 5 años.
- ✓ Lograr un incremento en clientes en un 7% anual
- ✓ Lograr que con la implementación de nuestra estratégica, la compañía sea rentable al final de los 5 años.

#### 5.3.2. ESTRATEGIAS

##### a. Estrategia No.1:

- ❖ Promocionar a la Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada en el Distrito Metropolitano de Quito, así como también en toda la provincia por medio de publicaciones en los periódicos locales de mayor circulación, a fin de incrementar las ventas.

**a.1. Mecánica:**

- Se deberá publicar durante los meses de mayor movimiento comercial como son: Febrero, Mayo, Octubre, Noviembre y Diciembre, en el periódico local de mayor circulación haciendo énfasis a los recursos tecnológico y humanos que la compañía posee.

**b. Estrategia No.-2:**

- ❖ Crear una página de internet propia, para promocionar a la compañía, la misma que deberá ser promocionada en portales gratuitos tales como: [www.Mercadolibre.com](http://www.Mercadolibre.com) y [www.Clasificados.com](http://www.Clasificados.com).

**b.1. Mecánica:**

- Se deberá tener en cuenta la funcionabilidad, confiabilidad e integridad de las aplicaciones, de igual forma puede evaluar la calidad de una página Web por su rapidez de despliegue, funcionalidad, contenido, diseño gráfico, desempeño en diversos ambientes (Unix, Windows, Mac, Microsoft Internet Explorer, Netscape, entre otros), sencillez, sobriedad y facilidad de auto-promoción.

**c. Estrategia No.-3:**

- ❖ Implementar una política de descuento por pronto pago.

**c.1. Mecánica:**

- Se establecerá un descuento del 2% si el pago se lo realiza al inicio de cada mes, y del 1% si es cada 15 días.

**d. Estrategia No.-4:**

- ❖ Propiciar canales de comunicación directos con los proveedores de bienes y servicios de la compañía.

**d.1. Mecánica:**

- Se deberá desarrollar el sentido de fidelidad en las compras, lo que determinara mejores condiciones de crédito. Siempre deberá existir una diferencia favorable en días entre las cuentas por pagar y por cobrar de la compañía.

**e. Estrategia No.-5**

- ❖ Los saldos de caja disponibles para la compañía deberán ser equivalentes, por lo menos al valor de los gastos operativos para su funcionamiento. .

**e.1. Mecánica:**

- Elaborar un flujo de caja

**5.4. OBJETIVO ESTRATEGICOS 2:**

- Optimizar los niveles de rentabilidad

**5.4.1. METAS:**

- ✓ Obtener una rentabilidad anual no menor al 10%
- ✓ La relación costo de venta a ventas no debe ser mayor al 60%
- ✓ La relación costos de administración y ventas con relación a las ventas totales no debe superar el 25%.

**a. Estrategias:**

- ❖ Realizar análisis de sensibilidad de precios y costos de los servicios que brinda la empresa.
  
- ❖ Monitoreo permanente de los costos y gastos que se generan en la empresa.

**a.1. Mecánica:**

- Se deberá implementar un presupuesto de los servicios que ofrecerá la empresa con su costeo respectivo para establecer los precios de venta.
  
- Se deberá determinar el punto de equilibrio para garantizar la utilidad esperada.

**5.5. OBJETIVO ESTRATEGICOS No.-3:**

- Optimizar los niveles de endeudamiento

**5.5.1. METAS.**

- ✓ El nivel de endeudamiento de la empresa no podrá ser superior al 65%
  
- ✓ Eliminar los sobregiros permanentes.

- ✓ El capital de trabajo deberá ser generado a través de las operaciones de la empresa.

**a. Estrategias:**

- ❖ Trasladar el financiamiento de corto plazo a largo plazo.
- ❖ Ajustar las políticas de ventas y crédito

**a.1. Mecánica:**

- Reuniones de trabajo con instituciones financieras.
- Análisis de los presupuesto de ventas y políticas de crédito.
- Implementación de presupuesto de producción (servicios), y de costos y gastos.

## **5.6. MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

### **5.6.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ENTRADAS**

#### **a. Proyección de Ingresos:**

Tomando en consideración los objetivos, y metas y estrategias de COMAXSEG CIA LTDA., fueron diseñados los planes tácticos de ventas para el 2011, y los planes estratégicos de ventas hasta el año 2015.

Para la formulación de estos planes, se partirá de la información histórica con base a los tres últimos años tomando en consideración los métodos estadísticos. Una vez que se conozca la tendencia futura, se realizara ajuste de carácter interno y externo, que no sobrepase el porcentaje de crecimiento del sector (20%).

Para la proyección de precios del servicio de seguridad, se considerara la inflación anual estimada promedio para los años próximos cinco años equivalente al 8%.

La política de fijación de precios estará dada de acuerdo al mercado “competencia perfecta”<sup>104</sup>, resultando de la interacción oferta y demanda.

**b. Costos:**

**b.1. Materia Prima:**

Para la proyección de los costos de materia prima se tomara en consideración el crecimiento incremental de los puestos de guardianía, ya que de ello depende la inversión inicial que se hará en cada uno de ellos. Adicionalmente se proyectara los costos para los próximos 5 años, considerando un 8% de inflación.

**b.2 Mano de Obra:**

Para la proyección de los costos de mano de obra se tomará en consideración el crecimiento del número de puestos de guardianía, ya que de ello depende el número de guardias y supervisores (3 guardias por puesto

---

<sup>104</sup> La **competencia perfecta** es un tipo o modelo de mercado en el que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar libremente entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado, pero, sin tener influencia distinguible en el precio de venta porque este es fijado de manera impersonal por el mercado; en el cual, la información circula de manera perfecta de tal forma que los compradores y vendedores están bien informados. Además, en este tipo de mercado los vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia ni a implementar actividades relacionadas con ésta, como la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios y programas de promoción, porque desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto. Finalmente, y teniendo en cuenta las condiciones anteriormente descritas, los vendedores tienen una curva de demanda horizontal o perfectamente elástica. Tomando de, <http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-perfecta.html>



y un supervisor por cada 20 puestos). Adicionalmente se proyectara los costos para los próximos 5 años, considerando el 8% de inflación.

**b.3. Costos Indirectos:**

Para la proyección de los costos indirectos se tomará en consideración el crecimiento de los puestos de guardianía, ya que de ello depende el mantenimiento de los activos, y las depreciaciones por concepto de adquisición de armamento. Adicionalmente se proyectará los costos para los próximos 5 años, considerando el 8% de inflación.

**b.4. Gastos de Administración y Ventas:**

Los gastos de administración y ventas se proyectaran año tras año, considerando el 8% de la inflación.

**5.6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS:**

**a. Recopilación de Información:**

Para la realización del presupuesto de ventas, se dispone de la información histórica proveniente de las unidades de servicio que han vendido tanto mensual como anualmente, así como también del histórico de precios unitarios por concepto de cobros por seguridad, según los muestra la tabla No.- 15 Histórico de Ingresos de los últimos 3 años.

**Tabla No. 16: Histórico de Ingreso de los Últimos 3 años**

Años	Número de Servicios Mensuales	Número de Servicios Anuales	Total Ingresos
2008	20	236	\$ 212.203,64
2009	43	516	\$ 748.794,70
2010	39	472	\$ 802.206,73

Elaborado por: El Autor

**b. Tendencia de Mercado**

Para determinar la tendencia de ventas, se cuenta con las ventas reales de los años (2008 – 2009 – 2010), proporcionadas por la compañía, con base en estos datos proyectar las ventas de los próximos 5 años, utilizando la “Renta de Regresión” y el método de “Mínimos Cuadrados”.

**c. Fórmula de la Recta de Regresión:**

$$y = a + bx$$

**d. Fórmula de Mínimos Cuadrados:**

$$b = \frac{n (\sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{n (\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b (\sum x)}{n}$$

**5.6.3.1. PROYECCIÓN DE VENTAS**

Para proyectar las ventas se cuenta con datos de los años (2008 – 2009 – 2010)

**a. Elaboración de Tabla para Aplicar la Fórmula de Mínimos Cuadrados**

Para desarrollar la fórmula de mínimos cuadrados, se tiene que elaborar una tabla, basada en la tabla anterior nombrando las nuevas columnas, en donde:

n= Número total de periodos

y= Ventas

x= Número de Periodos

xy = Producto de multiplicar las ventas por los periodos (x)(y)

x<sup>2</sup> = el valor de x al cuadrado

De acuerdo a esta clasificación, obtenemos la siguiente tabla:

**Tabla No.-17 Proyección De Las Ventas Por Medio De Cálculo De Mínimos**

**Cuadrados**

DATOS PARA FORMULA DE MINIMOS CUADRADOS					
n	Años	Ventas (y)	x	xy	x <sup>2</sup>
1	2008	20,00	1	20,00	1
2	2009	43,00	2	86,00	4
3	2010	39,00	3	117,00	9
<b>Total ()</b>		<b>102,00</b>	<b>6</b>	<b>\$ 223,00</b>	<b>14</b>

Elaborado por: El Autor

**b. Desarrollo de la Fórmula de Mínimos Cuadrados**

$$b = \frac{n (\sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{n (\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

**b = 1,9**

$$a = \frac{\sum y - b (\sum x)}{n}$$

**a = 33,77**

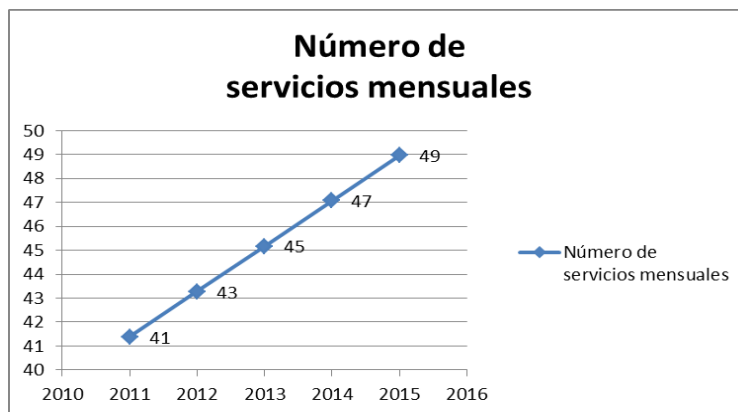
**Tabla No.-18 Proyección De Las Ventas En Base A Valores Históricos**

AÑOS	Número de servicios mensuales	Número de servicios anuales
2011	41	496
2012	43	519
2013	45	542
2014	47	565
2015	49	588

**Elaborado por:** El Autor

Cabe destacar que el porcentaje de crecimiento de clientes está dado por la tendencia. Según lo muestra el gráfico No.-51 Proyección ventas mensuales en base a valores históricos.

**Gráfico No.-51 Proyección De Ventas Mensuales En Base A Valores Históricos**



**Elaborado por:** El Autor

**c. Incidencia de Factores Internos y Externos:**

Dada las condiciones del mercado, la proyección de las ventas podría ser mucho mayor a las obtenidas por medio de las proyecciones históricas. Factores como índice de crecimiento del sector (8%), y agresivo incremento delincuencia, influirían radicalmente en la proyección de las ventas, las misma que tranquilamente pudieran a alcanzar un crecimiento del 20% anual.

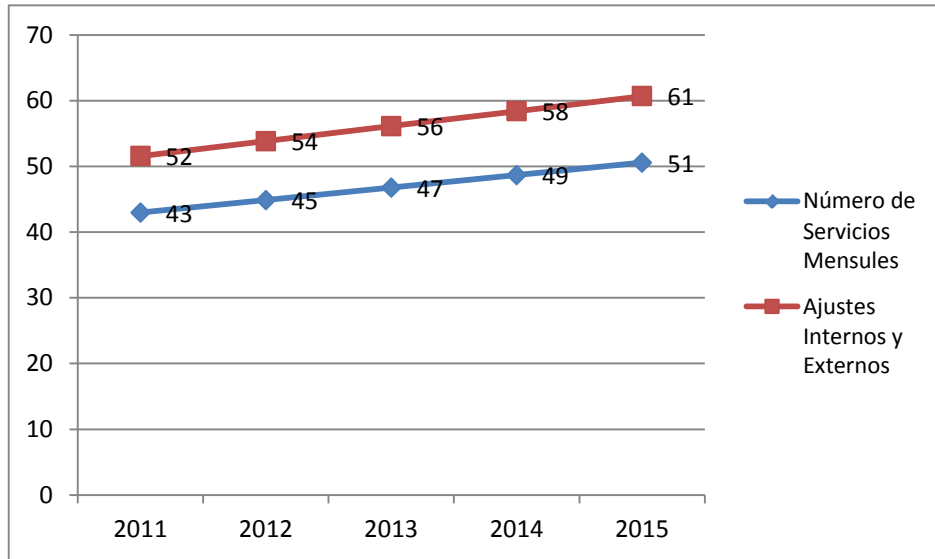
Por lo tanto los ajuste de carácter interno y externo son los que se indican en la tabla No.18 Crecimiento porcentual de ventas con los ajustes de carácter interno y externo.

**Tabla No:-19 Crecimiento Porcentual De Ventas Con Los Ajustes De Carácter Interno Y Externo.**

<b>Años</b>	<b>Número de Servicios Mensuales</b>	<b>Ajustes Internos Y Externos</b>
2011	43	52
2012	45	54
2013	47	56
2014	49	58
2015	51	61

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico No.-52: Diferencias Entre Los Valores Históricos Y Los Valores Ajustados**



**Elaborado por:** El Autor

**d. Fijación de Precios:**

La fijación de precios está dada por la tendencia de mercado, la cual se encuentra alrededor de USD 2000, según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Privada (ANESI). Por tal motivo y con la finalidad de ser competitivos, fijaremos el precio por puesto en el año 2011 en USD 1850.

Una vez que se ha estimado los objetivos de crecimiento de clientes, políticas de precios y costo de servicio, se procede a la estimación de ventas tal como se indica en la tabla No.19 Presupuesto de Ventas

**Tabla No.- 20 Presupuesto de Ventas**

Años	Ventas Mensuales Proyectadas	Ventas Proyectadas Anuales	Precio Unitario	Ingreso Mensual Total	Ingreso Anual Total
2011	52	619	\$ 1.850,00	95.386,00	1.144.632,00
2012	54	646	\$ 1.998,00	107.572,32	1.290.867,84
2013	56	673	\$ 2.157,84	121.097,98	1.453.175,77
2014	58	701	\$ 2.330,47	136.099,28	1.633.191,41
2015	61	728	\$ 2.516,90	152.725,77	1.832.709,24

**Elaborado por:** El Autor

Para la proyección de precios, se considera la inflación anual estimada promedio para los próximos cinco años equivalente al 8%

### **5.6.3. Presupuesto de Producción.**

Para la determinación del costo de servicio se ha tomado los siguientes rubros:

#### **5.6.3.1. Presupuesto de Mano de Obra:**

Cada puesto implica la contratación de 3 guardias para cubrir las 24 horas, adicionalmente se requiere de 1 supervisor cada 20 puestos, lo que representa 0,05 supervisores por puesto.



Por lo tanto, se presenta la tabla de remuneraciones consolidadas incluyendo beneficios sociales para el año 1, tal como se indica en la tabla No.20 Costo Unitario de Mano de Obra por Puesto

**Tabla No.-21: Costo Unitario De Mano De Obra Por Puesto**

			IESS	Bono Navideño	Bono Escolar				
N	Nombre	Cargo	Total Ingresos	Aporte Patronal	Dec. 13	Dec. 14	Fondo de Reserva	Vacaciones	Totales
1	A	Guardia	\$ 264,00	\$ 32,08	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 373,08
2	B	Guardia	\$ 264,00	\$ 32,08	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 373,08
3	C	Guardia	\$ 264,00	\$ 32,08	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 373,08
4	D	Supervisor	\$ 14,00	\$ 1,70	\$ 1,17	\$ 1,10	\$ 1,17	\$ 0,58	\$ 19,72
	<b>COSTO MENSUAL</b>		<b>\$ 806,00</b>	<b>\$ 97,93</b>	<b>\$ 67,17</b>	<b>\$ 67,10</b>	<b>\$ 67,17</b>	<b>\$ 33,58</b>	<b>\$ 1.138,95</b>
	<b>COSTO ANUAL</b>		<b>\$ 9.672,00</b>	<b>\$ 1.175,15</b>	<b>\$ 806,00</b>	<b>\$ 805,20</b>	<b>\$ 806,00</b>	<b>\$ 403,00</b>	<b>\$ 13.667,35</b>

Elaborado por: El Autor

Salario mínimo vital: \$264 Dólares

Para la proyección de los costos de mano de obra se tomara en consideración el crecimiento de los clientes, ya que ellos dependen el número de guardias y supervisores por puesto 3 guardias por puesto y un supervisor por cada 20 puestos.

**Tabla N.-22: Proyección De Los Costos De Mano De Obra**

Años	Ventas Mensuales Proyectadas	Ventas Proyectadas Anuales	Costo total de mano de obra mensual	Costo total de mano de obra anual
2011	52	619	\$ 58.724,04	\$ 704.688,46
2012	54	646	\$ 66.226,50	\$ 794.718,02
2013	56	673	\$ 74.553,52	\$ 894.642,29
2014	58	701	\$ 83.789,02	\$ 1.005.468,26
2015	61	728	\$ 94.025,06	\$ 1.128.300,67

Elaborado por: El Autor

### 5.6.3.2. Presupuesto de Insumo y materiales

La materia prima para la prestación del servicio por puesto, son desembolsados de una sola vez, al inicio de las operaciones. Según lo muestra la tabla No.- 22 Costo de Insumo y Materiales por Puesto de Guardia.

**Tabla No. 23 Costo de Insumo y Materiales por Puesto de Guardianía**

COSTO DE MATERIALES				
MATERIALES	Costo por Unidad	3 Guardias	1 Supervisor	Costo total por puesto
Camisa	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 0,50	\$ 30,50
Pantalón	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 1,25	\$ 76,25
Chompa	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 1,25	\$ 76,25
Botas	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 1,25	\$ 76,25
Chaleco antibalas	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 1,40	\$ 85,40
Cinturón tipo militar	\$ 5,00	\$ 15,00	\$ 0,25	\$ 15,25
Funda para el arma	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 0,15	\$ 9,15
Gas y funda de gas	\$ 16,50	\$ 49,50	\$ 0,83	\$ 50,33
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 412,50</b>	<b>\$ 6,88</b>	<b>\$ 419,38</b>

**Tabla No. 24 Inversión Activos Fijos Y Diferidos Por Puesto De Guardia**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Costo por Unidad</b>	<b>Guardia</b>
Tolete	\$ 60,00	\$ 60,00
Celular	\$ 50,00	\$ 50,00
Arma	\$ 325,00	\$ 325,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJOS</b>	<b>\$ 435,00</b>	<b>\$ 435,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Permiso de armas	\$ 35,00	\$ 35,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 35,00</b>	<b>\$ 35,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 470,00</b>	<b>\$ 470,00</b>

**Elaborado por:** El Autor

Cabe destacar que las adquisiciones de toletes, celulares, armamento y permisos de arma se contabilizarán en los activos, cuya depreciación será de 10 años de vida útil considerando un valor residual del 10% y activos diferidos una amortización del 20% anual.

**a. Proyección de Costos Directos**

Para la proyección de los costos de materia prima se tomara en consideración el crecimiento incremental de puestos, ya que ellos dependen la inversión inicial que se hará en cada uno de ellos. Adicionalmente se proyectara los

costos de año a año a precios corrientes (considerando el 8% de la inflación).

Según lo muestra la tabla No.-24 Proyección de Costos Directos

**Tabla No.- 25 Proyección de Costos Directos**

<b>AÑOS</b>	<b>Costo Directos Anuales</b>
2011	\$ 20.821,62
2012	\$ 23.520,03
2013	\$ 26.516,93
2014	\$ 29.842,80
2015	\$ 33.531,11

**Elaborado por:** El Autor

#### **A. COSTOS INDIRECTOS**

Para la proyección de los costos indirectos se tomara en consideración el crecimiento de los clientes, ya que ello depende el mantenimiento de los activos, y las depreciaciones por concepto de adquisición de armamento adicionalmente se proyectaran los costos de acuerdo a la inflación

##### **5.6.3.3. Presupuesto de Mantenimiento y Combustible**

Los costos indirectos están conformados por mantenimiento de los activos, depreciaciones de los activos de operación y otros gastos indirectos.

La empresa cuenta con 2 vehículos y 4 motos, cuya capacidad instalada está dada para 50 puestos, cuya distribución para cada puesto es la siguiente:

**Tabla No. 26: Presupuesto de Costos de Mantenimiento y Combustible**

	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Mantenimiento Vehículo	\$198	\$2376
Combustible	\$100	\$1200
<b>Total</b>		<b>\$3576</b>

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla No.- 27: Proyección de Costos de Mantenimiento y Combustible**

<b>Años</b>	<b>Costo de Mantenimiento y Combustible Anual</b>
2011	\$ 3.576,00
2012	\$ 3.862,08
2013	\$ 4.171,05
2014	\$ 4.504,73
2015	\$ 4.865,11

#### 5.6.3.4. Presupuesto de Capacitación y Seguros

Para la determinación de costo unitarios, de acuerdo a los rubros se costeo el costo de capacitación (USD 5 por cada guardia) y el seguro de vida (USD 10 por guardia).

**Tabla No. 28: Otros Costos Indirectos: Capacitación y Seguros**

Concepto	Número de Guardias	Costo por Unidad	Valor Mensual	Valor Anual
Capacitación	155	\$ 5,00	\$ 775,00	\$ 9.300,00
Seguro de vida	155	\$ 10,00	\$ 1.550,00	\$ 18.600,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.325,00</b>	<b>\$ 27.900,00</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 29: Proyección de Otros Costos Indirectos: Capacitación y Seguros**

Años	Costo Anual de Capacitación y Seguros
2011	\$ 27.842,40
2012	\$ 31.399,49
2013	\$ 35.347,52
2014	\$ 39.726,28
2015	\$ 44.579,41

Elaborado por: El Autor

**Tabla No.30: Proyección Costos Indirectos Totales**

Años	Costos Indirectos Totales
2011	\$ 31.418,40
2012	\$ 35.261,57
2013	\$ 39.518,57
2014	\$ 44.231,01
2015	\$ 49.444,52

Elaborado por: El Autor

**5.6.3.5. Presupuesto de Gastos Administrativos:**

Estos gastos representan los gastos generales de oficina de este departamento, el departamento de contabilidad, los de personal y los de créditos y cobranzas; de igual modo que los gastos de ventas los mismo se individualizan o se controlan por cuentas separadas.

Para realizar el presupuesto de gastos administrativos, se considera el personal necesario para las labores de apoyo con la respectiva remuneración que cada uno de ellos percibe. Según lo muestra la Tabla No.30: Presupuesto de Mano de Obra indirecta

**Tabla No.- 31: Presupuesto de Mano de Obra Indirecta**

No.	Nombre	Cargo	Total Ingresos	IESS	Bono Navideño	Bono Escolar	Fondos de Reserva	Vacación	Totales
1	A	Gerente General	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 22,00	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 819,90
2	B	Asistente Gerencia	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 420,95
3	C	Asistente RR.HH	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 420,95
4	D	Asistente Logística	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 420,95
		Jefe de Operaciones	\$ 300,00	\$ 36,45	\$ 25,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 420,95
<b>COSTO MENSUAL</b>			<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 218,70</b>	<b>\$ 150,00</b>	<b>\$ 110,00</b>	<b>\$ 150,00</b>	<b>\$ 75,00</b>	<b>\$ 2.503,70</b>
<b>COSTO ANUAL</b>			<b>\$ 21.600,00</b>	<b>\$ 2.624,40</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 30.044,40</b>

**Elaborado por:** El Autor

En el proceso de modernización de la gestión financiera y con motivo de reducir costos de administración, se ha tercerizado la contabilidad por un valor de USD 400, dólares mensuales.

**Tabla No.- 32: Presupuesto De Tercerización Contable**

Años	Tercerización Contable
2011	\$ 4.800,00
2012	\$ 5.184,00
2013	\$ 5.598,72
2014	\$ 6.046,62
2015	\$ 6.530,35



Para la proyección de sueldos y salarios administrativos, se considera el presupuesto inicial más el crecimiento inflacionario del 8%. Según lo muestra la tabla No.- 31 Proyección de los Costó de Mano de Obra Indirecta

**Tabla No. 32: Proyección de Costos de Mano de Obra Indirecta**

<b>Años</b>	<b>Sueldos y Salarios Anuales</b>
2011	\$ 39.631,80
2012	\$ 42.802,34
2013	\$ 46.226,53
2014	\$ 49.924,65
2015	\$ 53.918,63

**Elaborado por:** El Autor

#### **5.6.3.6. Presupuesto de Servicios Básicos**

Los servicios básicos están compuestos por: Agua, Luz, Teléfono, Arriendo, los cuales son componentes necesarios para el funcionamiento de la empresa. A continuación se presenta el detalla de gastos, Según lo muestra la tabla No. 33 Presupuesto de Servicios Básicos.

**Tabla No. 34: Presupuesto de Servicios Básicos**

Servicio Básico	Unidades de Medida	Cantidad Mensual	Costo por Unidad	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	m3	20	\$ 1,51	\$ 30,20	\$ 362,40
Luz	kw/H	2300	\$ 0,13	\$ 299,00	\$ 3.588,00
Teléfono	Min	400	\$ 0,18	\$ 72,00	\$ 864,00
Arriendo	Usd/Mes	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 4.500,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 9.314,40</b>

**Elaborado por:** El Autor

Para realizar la proyección del costo de los Servicios Básicos, se considera el 8% de la inflación. Según lo muestra la tabla No.33 Proyección de Costos de Servicios Básicos.

**Tabla No.-35 Proyección de Costo de Servicios Básicos**

AÑOS	Servicios Básicos
2011	\$ 9.314,40
2012	\$ 10.059,55
2013	\$ 10.864,32
2014	\$ 11.733,46
2015	\$ 12.672,14

**Elaborado por:** El Autor

**5.6.3.7. Presupuesto de Suministros de Oficina:**

El siguiente presupuesto corresponde a los suministros de oficina los cuales hacen que las operaciones administrativas se desenvuelvan normalmente. Para el presupuesto de suministro de oficina se definió un valor base de 1200 dólares para el año 2011, el mismo que será proyectado con un incremento del 8% para los siguientes años. Según lo muestra la Tabla No.33 Proyección de Costos de Suministros de Oficina.

**Tabla No. 36: Proyección de Costos de Suministros de Oficina**

AÑOS	Suministro de Oficina
2011	\$ 1.200,00
2012	\$ 1.296,00
2013	\$ 1.399,68
2014	\$ 1.511,65
2015	\$ 1.632,59

Elaborado por: El Autor

**5.6.3.8. Presupuesto de Gastos de Ventas**

**a. Gastos de Marketing:**

Para incrementar las ventas, la compañía destinara recursos para cumplir la estrategia de Marketing considerando el crecimiento inflacionario, dentro del

presupuesto de marketing para cumplir los objetivos de crecimiento de ventas. Según lo muestra la Tabla No.34 Presupuesto de Gasto de Ventas.

**Tabla No. 37: Presupuesto de Gastos de Ventas**

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Campaña Publicitarias	\$ 3.000,00	\$ 3.240,00	\$ 3.499,20	\$ 3.779,14	\$ 4.081,47
Diseño y Mantenimiento Pagina Web	\$ 500,00	\$ 540,00	\$ 583,20	\$ 629,86	\$ 680,24
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.500,00</b>	<b>\$ 3.780,00</b>	<b>\$ 4.082,40</b>	<b>\$ 4.408,99</b>	<b>\$ 4.761,71</b>

Elaborado por: El Autor

#### 5.6.3.9. Presupuesto de Gasto Financieros

Por ser un negocio que requiere un alta liquidez para afrontar egresos significativos generados por los sueldos y salarios del personal operativo, y al no tener un reserva de capital suficiente que le permita afrontar de forma adecuada este tipo de egresos. Es necesaria una inyección en el capital de trabajo, tal como lo determina el flujo de caja más adelante.

## 5.7. PLANIFICACIÓN DE DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación etc. Es una medida de la capacidad que tienes una empresas para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Para el cálculo del capital de trabajo se utiliza el método de ciclo de caja dado por:

**a. Fórmula:**

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Desembolsos Anuales Totales}}{360} * \text{Ciclo de Caja}$$

**b. Datos:**

Ciclo de Caja: 45 días

Desembolsos Anuales Totales: \$ 821.049,40

Al aplicar la formula obtenemos el capital de trabajo, el cual asciende a

**\$ 102.459,36**

**Tabla No. 38: Financiación Capital de Trabajo 100% Préstamo Bancario**

Estructura de Capital			
Fuente	Saldo	% Participación	% COS. FIN
Pasivo	\$ 102.459,36	100%	11,25%
Patrimonio	-	0,00%	
<b>Total</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	<b>1</b>	<b>11,25%</b>

Elaborado por: El Autor

Dado que el capital de trabajo está financiado a 2 años a una tasa del 11,25%, se puede presentar la tabla No.- 38 Amortización del Crédito por Capital de Trabajo.

**Datos:**

<b>Capital</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	
<b>tiempo</b>	2	años
<b>Interés</b>	11,23%	
<b>Amortización mensual</b>	n=	12

**Tabla No.-39 Amortización del crédito por Capital de Trabajo**

Nro.	Capital	Interés	Dividendos	Saldo Capital
				\$ 102.459,36
1	\$ 3.827,51	\$ 958,85	\$ 4.786,36	\$ 98.631,85
2	\$ 3.863,33	\$ 923,03	\$ 4.786,36	\$ 94.768,53
3	\$ 3.899,48	\$ 886,88	\$ 4.786,36	\$ 90.869,04
4	\$ 3.935,97	\$ 850,38	\$ 4.786,36	\$ 86.933,07
5	\$ 3.972,81	\$ 813,55	\$ 4.786,36	\$ 82.960,26
6	\$ 4.009,99	\$ 776,37	\$ 4.786,36	\$ 78.950,27
7	\$ 4.047,51	\$ 738,84	\$ 4.786,36	\$ 74.902,76
8	\$ 4.085,39	\$ 700,96	\$ 4.786,36	\$ 70.817,37
9	\$ 4.123,63	\$ 662,73	\$ 4.786,36	\$ 66.693,74
10	\$ 4.162,22	\$ 624,14	\$ 4.786,36	\$ 62.531,52
11	\$ 4.201,17	\$ 585,19	\$ 4.786,36	\$ 58.330,36

12	\$ 4.240,48	\$ 545,87	\$ 4.786,36	\$ 54.089,87
13	\$ 4.280,17	\$ 506,19	\$ 4.786,36	\$ 49.809,71
14	\$ 4.320,22	\$ 466,14	\$ 4.786,36	\$ 45.489,49
15	\$ 4.360,65	\$ 425,71	\$ 4.786,36	\$ 41.128,83
16	\$ 4.401,46	\$ 384,90	\$ 4.786,36	\$ 36.727,37
17	\$ 4.442,65	\$ 343,71	\$ 4.786,36	\$ 32.284,72
18	\$ 4.484,23	\$ 302,13	\$ 4.786,36	\$ 27.800,50
19	\$ 4.526,19	\$ 260,17	\$ 4.786,36	\$ 23.274,31
20	\$ 4.568,55	\$ 217,81	\$ 4.786,36	\$ 18.705,76
21	\$ 4.611,30	\$ 175,05	\$ 4.786,36	\$ 14.094,45
22	\$ 4.654,46	\$ 131,90	\$ 4.786,36	\$ 9.440,00
23	\$ 4.698,02	\$ 88,34	\$ 4.786,36	\$ 4.741,98
24	\$ 4.741,98	\$ 44,38	\$ 4.786,36	\$ 0,00

**Elaborado por:** El Autor

## 5.8. RESUMEN DE INGRESOS, COSTO Y GASTOS

El resumen contiene todos los presupuestos propuestos en la parte anterior, el cual muestra el respectivo resumen de ingreso, costos y gastos con su respectiva clasificación:

**a. INGRESOS:**

**Tabla No.40: Resumen de Ingresos**

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 1.144.632,00	\$ 1.290.867,84	\$ 1.453.175,77	\$ 1.633.191,41	\$ 1.832.709,24

**b. EGRESOS:**

**Tabla No. 41: Resumen de Egresos**

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
<b>COSTO DIRECTOS</b>	<b>\$ 19.929,53</b>	<b>\$ 16.265,96</b>	<b>\$ 18.161,38</b>	<b>\$ 20.263,59</b>	<b>\$ 22.969,75</b>
Costo de Instalación	\$ 19.929,53	\$ 16.265,96	\$ 18.161,38	\$ 20.263,59	\$ 22.969,75
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>\$ 704.688,46</b>	<b>\$ 794.718,02</b>	<b>\$ 894.642,29</b>	<b>\$ 1.005.468,26</b>	<b>\$ 1.128.300,67</b>
Sueldos y Beneficios	\$ 704.688,46	\$ 794.718,02	\$ 894.642,29	\$ 1.005.468,26	\$ 1.128.300,67
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 31.418,40</b>	<b>\$ 35.769,22</b>	<b>\$ 40.118,52</b>	<b>\$ 44.923,26</b>	<b>\$ 50.321,37</b>
Mantenimiento de Activos	\$ 3.576,00	\$ 3.862,08	\$ 4.171,05	\$ 4.504,73	\$ 4.865,11
Capacitación y Seguros	\$ 27.842,40	\$ 31.399,49	\$ 35.347,52	\$ 39.726,28	\$ 44.579,41
Depreciaciones Y Amortizaciones	-	\$ 507,65	\$ 599,95	\$ 692,25	\$ 876,85
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 50.146,20</b>	<b>\$ 54.157,90</b>	<b>\$ 58.490,53</b>	<b>\$ 63.169,77</b>	<b>\$ 68.223,35</b>
Sueldos Y Beneficios	\$ 34.831,80	\$ 37.618,34	\$ 40.627,81	\$ 43.878,04	\$ 47.388,28
Tercerización Contable	\$ 4.800,00	\$ 5.184,00	\$ 5.598,72	\$ 6.046,62	\$ 6.530,35
Servicios Básicos	\$ 9.314,40	\$ 10.059,55	\$ 10.864,32	\$ 11.733,46	\$ 12.672,14
Suministros Y Materiales	\$ 1.200,00	\$ 1.296,00	\$ 1.399,68	\$ 1.511,65	\$ 1.632,59
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 5.800,00</b>	<b>\$ 6.264,00</b>	<b>\$ 6.765,12</b>	<b>\$ 7.306,33</b>	<b>\$ 7.890,84</b>
Sueldos y Beneficios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Comisiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Marketing	\$ 5.800,00	\$ 6.264,00	\$ 6.765,12	\$ 7.306,33	\$ 7.890,84
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 9.066,80</b>	<b>\$ 3.346,42</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Intereses pagados	\$ 9.066,80	\$ 3.346,42	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL COSTO Y GASTOS</b>	<b>\$ 821.049,40</b>	<b>\$ 910.521,51</b>	<b>\$ 1.018.177,84</b>	<b>\$ 1.141.131,21</b>	<b>\$ 1.277.705,98</b>

Elaborado por: El Autor



## 5.9. PLANIFICACIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS

Con respecto a la planificación de activos y pasivos, se tomara en cuenta las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e incremento en activos fijos.

### 5.9.1. Planificación de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concedió a sus clientes, el mismo que forman parte de los activos de la compañía. Por tal motivo, y con la necesidad de reducir el excesivo plazo promedio de cobro. La compañía ha decidido implantar una política de crédito de 45 días. Con lo cual tenemos el siguiente plan de cobros. Según lo muestra la tabla No.41: Planificación de Cuentas por Cobrar.

**Tabla No. 42: Planificación de Cuentas por Cobrar**

Cuentas por Cobrar	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Proyectados	\$ 1.144.632,00	\$ 1.290.867,84	\$ 1.453.175,77	\$ 1.633.191,41	\$ 1.832.709,24
Efectivo	\$ 1.001.553,00	\$ 1.129.509,36	\$ 1.271.528,80	\$ 1.429.042,49	\$ 1.603.620,58
Crédito		\$ 143.079,00	\$ 161.358,48	\$ 181.646,97	\$ 204.148,93
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>\$ 1.001.553,00</b>	<b>\$ 1.272.588,36</b>	<b>\$ 1.432.887,28</b>	<b>\$ 1.610.689,46</b>	<b>\$ 1.807.769,51</b>

**Elaborado por:** El Autor

Para el cálculo de las cuentas por cobrar, se debe considerar la fórmula de cálculo de plazo promedio de cobro dada por:

**Fórmula:**

$$\text{Plazo promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas}} * 360$$

Para poder conocer las cuentas por cobrar se debe despejar la fórmula presentada anteriormente, considerando un plazo promedio de cobro de 45 días.

**5.9.2. Planificación de Activos Fijos**

El activo fijo es una cuenta contable que corresponde a un bien o derecho de carácter duradero, con una expectativa de duración mayor que el ciclo productivo. Para la proyección de activos fijos se debe tomar en cuenta el crecimiento incremental de clientes, ya que por cada puesto de guardia incrementado se debe adquirir armamento y equipo para su correcto funcionamiento el cual se considera como activo fijo, generando la respectiva depreciación. Siendo así y según el crecimiento incremental de clientes se tiene la siguiente planificación de activos:

**Tabla No. 43: Incremento de Clientes**

Años	Incremento de clientes
2011	13
2012	2
2013	2
2014	2
2015	3

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 44: Costo Unitario Equipo Guardianía**

Equipo Guardianía	Valor Unitario
Tolete	\$ 60,00
Arma	\$ 50,00
Celular	\$ 325,00
Permiso	\$ 35,00
<b>Total</b>	<b>\$ 470,00</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 45: Planificación de Compra de Activos**

Años	Inversión en Equipo	V. Unitario	V. Total
2011	13 Equipos	\$ 470,00	\$ 6.110,00
2012	2 Equipos	\$ 470,00	\$ 940,00
2013	2 Equipos	\$ 470,00	\$ 940,00
2014	2 Equipos	\$ 470,00	\$ 940,00
2015	3 Equipos	\$ 470,00	\$ 1.410,00

Elaborado por: El Autor

### 5.10. Planificación de Pasivos

Corresponde las deudas que deben ser pagadas o liquidadas dentro de un año o dentro de ciclo operativo y dicho pago o liquidación habrá de requerir el uso de activos clasificados como circulantes. Los pasivos corrientes están conformados por las obligaciones como el Impuesto a la Renta y distribución de utilidades.

**Tabla No. 46: Planificación de Pasivo Corriente**

CONCEPTO	Año Base	2011	2012	2013	2014	2015
Bancos y Financieras	\$ 54.089,87	\$ 48.369,49				
Impuesto por pagar 15%		\$ 49.897,41	\$ 57.477,76	\$ 65.159,70	\$ 73.705,19	\$ 83.118,96
Impuesto por pagar 25%		\$ 70.688,00	\$ 81.426,83	\$ 92.309,57	\$ 104.415,69	\$ 117.751,86
<b>Pasivo Corto Plazo</b>	<b>\$ 54.089,87</b>	<b>\$ 168.954,90</b>	<b>\$ 138.904,60</b>	<b>\$ 157.469,27</b>	<b>\$ 178.120,88</b>	<b>\$ 200.870,82</b>

**Elaborado por:** El Autor

Luego de haber efectuado el análisis del flujo de caja, se concluyó que el financiamiento de capital de trabajo, puede ser realizado a través financiamiento bancario.

### **5.11. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

En base a las proyecciones efectuadas anteriormente se elabora un Balance General, un Estado de Resultado y un Estado de Flujo de Efectivo los mismos que están usados para resumir las diferentes estrategias proyectadas a futuro.

La elaboración de los Estados Financieros pro forma está relacionado directamente con el plan estratégico. Especialmente referidos con la perspectiva de crecimiento en ventas y estrategia de comercialización.

**Tabla No. 47. Estado De Resultados**

CONCEPTO	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Recibidos del Servicio	\$ 1.144.632,00	\$ 1.290.867,84	\$ 1.453.175,77	\$ 1.633.191,41	\$ 1.832.709,24
<b>AJUSTES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<b>\$ 1.144.632,00</b>	<b>\$ 1.290.867,84</b>	<b>\$ 1.453.175,77</b>	<b>\$ 1.633.191,41</b>	<b>\$ 1.832.709,24</b>
<b>(-) Costo de Operación</b>	<b>\$ 756.036,39</b>	<b>\$ 847.260,85</b>	<b>\$ 953.522,14</b>	<b>\$ 1.071.347,36</b>	<b>\$ 1.202.468,64</b>
Insumo y Materiales	\$ 19.929,53	\$ 16.265,96	\$ 18.161,38	\$ 20.263,59	\$ 22.969,75
Mano de Obra	\$ 704.688,46	\$ 794.718,02	\$ 894.642,29	\$ 1.005.468,26	\$ 1.128.300,67
Costos Indirectos	\$ 31.418,40	\$ 35.769,22	\$ 40.118,52	\$ 44.923,26	\$ 50.321,37
Depreciación	\$ 0,00	\$ 507,65	\$ 599,95	\$ 692,25	\$ 876,85
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 388.595,61</b>	<b>\$ 443.606,99</b>	<b>\$ 499.653,63</b>	<b>\$ 561.844,05</b>	<b>\$ 630.240,60</b>
<b>(-) Gastos Administración y de Ventas</b>	<b>\$ 55.946,20</b>	<b>\$ 60.421,90</b>	<b>\$ 65.255,65</b>	<b>\$ 70.476,10</b>	<b>\$ 76.114,19</b>
Gastos de Administración	\$ 50.146,20	\$ 54.157,90	\$ 58.490,53	\$ 63.169,77	\$ 68.223,35
Gastos de Ventas	\$ 5.800,00	\$ 6.264,00	\$ 6.765,12	\$ 7.306,33	\$ 7.890,84
Depreciación	-	-	-	-	-
Amortización	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 332.649,41</b>	<b>\$ 383.185,10</b>	<b>\$ 434.397,98</b>	<b>\$ 491.367,95</b>	<b>\$ 554.126,41</b>
<b>(-) Gastos Financieros</b>	<b>\$ 9.066,80</b>	<b>\$ 3.346,42</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Pago de Intereses	\$ 9.066,80	\$ 3.346,42	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+/-) Otros Ingresos y Egresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Rendimiento Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>\$ 323.582,60</b>	<b>\$ 379.838,68</b>	<b>\$ 434.397,98</b>	<b>\$ 491.367,95</b>	<b>\$ 554.126,41</b>
(-) 15% Trabajares	\$ 48.537,39	\$ 56.975,80	\$ 65.159,70	\$ 73.705,19	\$ 83.118,96
<b>(=) Utilidad Antes De Reparto</b>	<b>\$ 275.045,21</b>	<b>\$ 322.862,88</b>	<b>\$ 369.238,28</b>	<b>\$ 417.662,76</b>	<b>\$ 471.007,45</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 68.761,30	\$ 80.715,72	\$ 92.309,57	\$ 104.415,69	\$ 117.751,86
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 206.283,91</b>	<b>\$ 242.147,16</b>	<b>\$ 276.928,71</b>	<b>\$ 313.247,07</b>	<b>\$ 353.255,59</b>
(.) Reservas facultativa 10%	\$ 20.628,39	\$ 24.214,72	\$ 27.692,87	\$ 31.324,71	\$ 35.325,56
<b>(=) Utilidad</b>	<b>\$ 185.655,52</b>	<b>\$ 217.932,44</b>	<b>\$ 249.235,84</b>	<b>\$ 281.922,36</b>	<b>\$ 317.930,03</b>

**Tabla No. 48: Flujo de Efectivo**

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	\$ 102.459,36	\$ 102.459,36	\$ 222.763,09	\$ 418.221,76	\$ 694.299,68	\$ 1.005.448,66
<b>INGRESOS</b>		\$ 1.001.553,00	\$ 1.272.588,36	\$ 1.432.887,28	\$ 1.610.689,46	\$ 1.807.769,51
Efectivo Recibido de clientes		\$ 1.001.553,00	\$ 1.272.588,36	\$ 1.432.887,28	\$ 1.610.689,46	\$ 1.807.769,51
Rendimientos Financieros						
Préstamo a Largo Plazo	\$ 102.459,36					
<b>EGRESOS</b>		\$ 881.249,27	\$ 1.077.129,69	\$ 1.156.809,36	\$ 1.299.540,48	\$ 1.457.236,86
Activos Fijos		\$ 6.110,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 1.410,00
Materia Prima		\$ 19.929,53	\$ 16.265,96	\$ 18.161,38	\$ 20.263,59	\$ 22.969,75
Mano de Obra		\$ 704.688,46	\$ 794.718,02	\$ 894.642,29	\$ 1.005.468,26	\$ 1.128.300,67
Costos Indirectos		\$ 31.418,40	\$ 35.769,22	\$ 40.118,52	\$ 44.923,26	\$ 50.321,37
Gastos de Administración		\$ 50.146,20	\$ 54.157,90	\$ 58.490,53	\$ 63.169,77	\$ 68.223,35
Gastos de Ventas		\$ 5.800,00	\$ 6.264,00	\$ 6.765,12	\$ 7.306,33	\$ 7.890,84
Gastos Financieros		\$ 9.066,80	\$ 3.346,42	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-15%) Reparto Utilidades		\$ 0,00	\$ 48.537,39	\$ 56.975,80	\$ 65.159,70	\$ 73.705,19
(-25%) Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 68.761,30	\$ 80.715,72	\$ 92.309,57	\$ 104.415,69
(-)Pago de Capital del Préstamo		\$ 54.089,87	\$ 48.369,49			
<b>FLUJO NETO</b>	\$ 102.459,36	\$ 120.303,73	\$ 195.458,67	\$ 276.077,92	\$ 311.148,98	\$ 350.532,65
<b>(=)SALDO FINAL DE CAJA</b>	\$ 102.459,36	\$ 222.763,09	\$ 418.221,76	\$ 694.299,68	\$ 1.005.448,66	\$ 1.355.981,30

Elaborado por: El Autor

**Tabla No. 49: Balance General**

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	<b>\$ 365.842,09</b>	<b>\$ 579.580,24</b>	<b>\$ 875.946,65</b>	<b>\$ 1.209.597,58</b>	<b>\$ 1.585.069,96</b>
Caja - Bancos	\$ 102.459,36	\$ 222.763,09	\$ 418.221,76	\$ 694.299,68	\$ 1.005.448,66	\$ 1.355.981,30
Cuentas Por Cobrar		\$ 143.079,00	\$ 161.358,48	\$ 181.646,97	\$ 204.148,93	\$ 229.088,65
Activos Fijos		\$ 6.110,00	\$ 7.050,00	\$ 7.990,00	\$ 8.930,00	\$ 10.340,00
Maquinaria y Equipo		\$ 6.110,00	\$ 7.050,00	\$ 7.990,00	\$ 8.930,00	\$ 10.340,00
Activo Diferidos		\$ 0,00	-\$ 507,65	-\$ 1.107,60	-\$ 1.799,85	-\$ 2.676,70
(Dep. y Amort Acumulada)		\$ 0,00	-\$ 507,65	-\$ 1.107,60	-\$ 1.799,85	-\$ 2.676,70
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	<b>\$ 371.952,09</b>	<b>\$ 586.122,59</b>	<b>\$ 882.829,05</b>	<b>\$ 1.216.727,73</b>	<b>\$ 1.592.733,26</b>
<b>PASIVO</b>						
Pasivo Corto Plazo	\$ 54.089,87	\$ 165.668,18	\$ 137.691,52	\$ 157.469,27	\$ 178.120,88	\$ 200.870,82
Bancos y Financieras	\$ 54.089,87	\$ 48.369,49				
Imp. a Trabajadores x Pagar		\$ 48.537,39	\$ 56.975,80	\$ 65.159,70	\$ 73.705,19	\$ 83.118,96
Imp. A la Renta x Pagar		\$ 68.761,30	\$ 80.715,72	\$ 92.309,57	\$ 104.415,69	\$ 117.751,86
Pasivo A Largo Plazo	\$ 48.369,49					
Bancos y Financieras	\$ 48.369,49					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	<b>\$ 165.668,18</b>	<b>\$ 137.691,52</b>	<b>\$ 157.469,27</b>	<b>\$ 178.120,88</b>	<b>\$ 200.870,82</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social						
Reserva Legal Acumulada		\$ 20.628,39	\$ 44.843,11	\$ 72.535,98	\$ 103.860,68	\$ 139.186,24
Resultado Ejercicio Anteriores		-	\$ 185.655,52	\$ 403.587,96	\$ 652.823,80	\$ 934.746,16
Utilidad (Pérdida del Ejercicio)		\$ 185.655,52	\$ 217.932,44	\$ 249.235,84	\$ 281.922,36	\$ 317.930,03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 206.283,91</b>	<b>\$ 448.431,07</b>	<b>\$ 725.359,78</b>	<b>\$ 1.038.606,85</b>	<b>\$ 1.391.862,43</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 102.459,36</b>	<b>\$ 371.952,09</b>	<b>\$ 586.122,59</b>	<b>\$ 882.829,05</b>	<b>\$ 1.216.727,73</b>	<b>\$ 1.592.733,26</b>

Elaborado por: El Autor



### 5.12. PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo a las proyecciones de compra y gasto se identificaron aquellos costos que tienen que ver directamente con las ventas llamados costos variables, y aquellos que se pagaran a cualquier nivel de ventas denominados costos fijos.

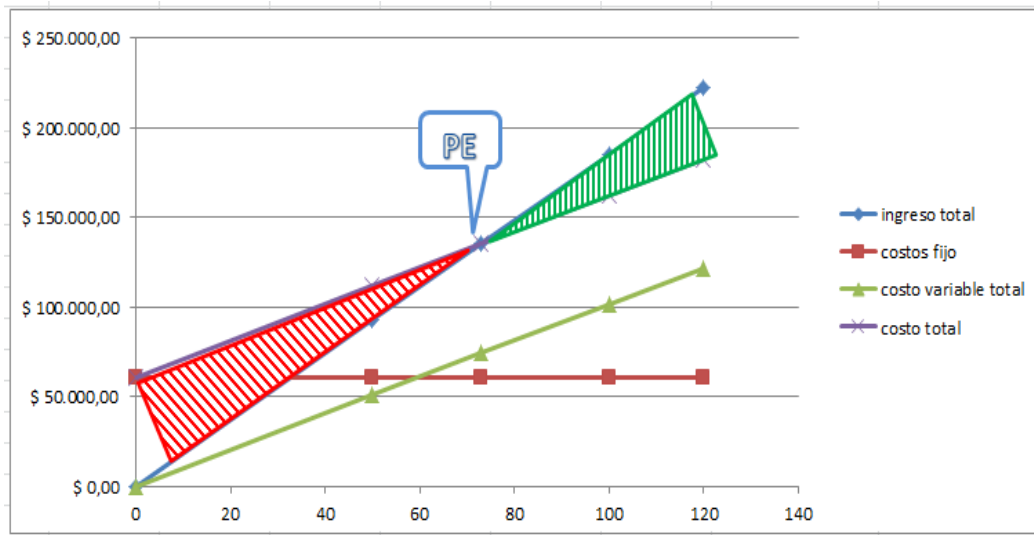
En tal efecto, para el cálculo del punto de equilibrio se clasificó los costos fijos y variables de la siguiente manera:

**Tabla No. 50: Clasificación de Costos Fijos y Variables**

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
Precio de Venta Unitario	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
Unidades Vendidas	619	52
Ingresos Total	\$ 1.145.150,00	\$ 96.200,00
Costo Fijo Total	\$ 60.976,36	\$ 5.081,36
Costo variable Total	\$ 628.352,08	\$ 52.362,67
Costo Variable Unitario	\$ 1.015,11	\$ 1.006,97
<b>Cantidad de Equilibrio</b>	<b>73</b>	<b>6</b>
<b>Equilibrio Monetario</b>	<b>\$ 135.114,86</b>	<b>\$ 11.150,93</b>

**Elaborado por:** El Autor

**Gráfico No. 53: Punto de Equilibrio**



Elaborado por: El Autor

En conclusión, la empresa deberá vender \$ 135.114,86 dólares o tener 6 clientes (Puestos de Guardia) con facturación mensual regular para no ganar ni perder.

### 5.13. COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON LA SITUACIÓN PROPUESTA

A continuación se presenta la comparación de los indicadores de evaluación financiera de la situación histórica, en relación a la nueva propuesta de planificación financiera:

**Tabla No. 51: Indicadores Financieros (Comparación de Resultados)**

<b>INDICADORES FINANCIEROS DE LA COMAXSEG CIA LTDA</b>						
	<b>Promedio Antes Pan Financiero</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Liquidez</b>						
Liquidez corriente	\$ 0,87	\$ 2,21	\$ 4,21	\$ 5,56	\$ 6,79	\$ 7,89
Prueba Ácida	\$ 0,08	\$ 1,34	\$ 3,04	\$ 4,41	\$ 5,64	\$ 6,75
<b>Gestión</b>						
Rotación Cartera	3,43 veces	8	8	8	8	8
Periodo promedio de Pago	136,33 días	53	39	40	40	40
Periodo promedio de Cobro	108 días	45	45	45	45	45
<b>Solvencia</b>						
Apalancamientos Externo	7,6 veces	0,8	0,3	0,2	0,2	0,1
Endeudamiento	88,41%	44,54%	23,49%	17,84%	14,64%	12,61%
Autonomía	11,59%	55,46%	76,51%	82,16%	85,36%	87,39%
Impacto gasto Administrativo y Operacional	98,22%	70,94%	70,32%	70,11%	69,91%	69,76%
Impacto de la Carga Financiera	0,8%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Rentabilidad</b>						
Utilidad bruta	30,89%	33,95%	34,37%	34,38%	34,40%	34,39%
Utilidad neta	1,84%	18,02%	17,03%	17,15%	17,26%	17,35%
Utilidad operacional	5,59%	29,06%	29,68%	29,89%	30,09%	30,24%
ROE (Rendimiento Patrimonial)	37,63%	90,00%	48,60%	34,36%	27,14%	22,84%
ROI (Rendimiento sobre Activos)	4,65%	57,38%	37,29%	28,17%	23,14%	19,94%

**Elaborado por:** El Autor

### **5.13.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ**

La liquidez corriente de la empresa, a medida que se va aplicando el plan financiero, muestra un comportamiento positivo. De hecho, el modelo de planificación financiera se encuentra orientado a mejorar los problemas de liquidez a través de una planificación sistemática de las ventas y un control exhaustivo de los costos de operación.

El índice de Liquidez promedio para los cinco años de aplicación de plan financiero en COMAXSEG CIA LTDA., será de \$ 5,33, es superior a un \$1,00 lo que indica que la empresa tendrá capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo.

La Prueba Ácida alcanzara en promedio \$ 4,24, es superior a \$1,00 lo que indica que la empresa tendrá la liquidez suficiente para poder afrontar sus obligaciones de corto plazo (sueldo y salarios empleados operativos), este incremento en la liquidez repercutirá positivamente en el Estado de Resultados.

### **5.13.2. ANÁLISIS DE GESTIÓN**

Para realizar el análisis de la gestión de la compañía, debemos tomar en cuenta que uno de sus principales problemas era su deficiente gestión de cobros, la cual

en promedio alcanzaba 136 días, este excesivo plazo promedio de cobro repercutía negativamente en la liquidez de la compañía, ya que al ser un compañía de prestación de servicios de seguridad privada, requiere de liquidez inmediata para poder afrontar los sueldos y salarios de su personal operativo (Guardias de Seguridad) los mismo que no admiten un plazo promedio de pago mayor a 30 días, que es el tiempo en que ellos prestan su servicios.

En este contexto, y como nos podemos dar cuenta luego de la aplicación del plan financiero la gestión de cobros de la compañía, por medio de la implantación de políticas de crédito, se reduce a 45 días, esta reducción en el plazo promedio de cobro permitió incrementar la liquidez y reducir la alta rotación del personal operativo.

### **5.13.3. ANÁLISIS DE SOLVENCIA**

En lo referente a la solvencia, la empresa muestra un índice endeudamiento moderado, ya que luego de la aplicación de la planificación financiera su endeudamiento se reduce en promedio de un 80% a un 40%.

Esta reducción del endeudamiento aumento positivamente la autonomía de la empresa, la cual sube en promedio de un 11% a un 87%. En lo referente al impacto del gasto administrativo y operacional, se puede observar que el exhaustivo control de dichos gasto, por medio del plan financiero, ha reducido positivamente

su impacto, pasando de un 98% a un 47% en promedio. Esta reducción de los gastos impactará positivamente en la rentabilidad de la compañía.

#### **5.13.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD:**

Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia positiva al existir un incremento de ventas sostenido y control exhaustivo de los costos de operación.

Este incremento en las ventas permitirá mejorar notablemente los rendimientos, tal y como se evidencia en la tabla de indicadores proyectados, pues para el año 2015 el ROE es de 45 % superior al alcanzado en el año 2010 antes de la aplicación del plan financiero, igual situación ocurre con el ROA que el en año 2014 se estima que llegará al 33,18%. De esta manera se contribuye a materializar la visión de la empresa de consolidarse como líder en el mercado.

*“No ser nadie más que tú mismo en un mundo que día y noche hace todo lo posible por convertirte en otra persona, significa librar la batalla más dura que cualquier ser humano puede librar y no dejar de luchar nunca”*

Edward Estlin Cummings

## CONCLUSIONES

- Del análisis macroeconómico se puede resaltar el volátil crecimiento de la economía, la inflación del año 2010 terminó en 4%, la brecha entre los ingresos y la canasta básica mantiene una tendencia negativa, los indicadores laborales muestran un retroceso de la tasa de ocupación y un aumento del subempleo. La informalidad sigue aumentando en el país, con consecuencias graves no sólo sobre la calidad de vida de la población, sino sobre la calidad del empleo y sus efectos negativos sobre la inseguridad.
- Las Compañías de Seguridad y Vigilancia Privada deben ser consideradas como actividad comercial como cualquier otra. En el Ecuador, la expansión de este mercado está generando problemas como el apareamiento de informalidad y baja calidad del servicio, lo cual es resultado de la aplicación de políticas de abaratamiento de costos. La seguridad debe ser asumida como una actividad que

entra dentro de la lógica de bienes y servicios, donde los individuos deciden sobre sus preferencias y estrategias más convenientes.

- La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada COMAZSEG CIA LTDA., presenta deficientes indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y autonomía, lo que unido a su inefectiva administración financiera la obliga a adoptar una estrategia funcional dentro del área de resultados claves en la operatividad económica y financiera.
- La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada COMAXSEG CIA LTDA., atraviesa por graves problemas de liquidez al no tener claramente identificados sus costos de operación ni disponer de un sistema de gestión de control de gastos que mejoren la disponibilidad de efectivo en sus flujos de caja.
- La empresa carece de una estructura organizativa que contenga un departamento financiero que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos.
- La empresa carece de políticas de administración financiera que le permitan prever el futuro financiero de la misma.
- No existe una adecuada política de gestión de cobro que contribuya al logro de la salud financiera de la entidad.



- La rentabilidad de COMAXSEG CIA LTDA., ha experimentado un alto nivel de volatilidad en los últimos años debido a que no existe un modelo de gestión que direcciona la consecución de los objetivos, trayendo como consecuencia una alta variabilidad en las ventas, en los costos y en los gastos con un efecto directo en la capacidad de generar utilidades.

*La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer,*

*alguien a quien amar y alguna cosa que esperar.*

## **RECOMENDACIONES**

- Proponer a la Gerencia de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada COMAXSEG CIA LTDA., la aplicación de métodos y técnicas de análisis, que muestren la situación económica financiera de la entidad y le permita la eficiencia del proceso de toma de decisiones.
- Continuar con la evaluación financiera y económica de la gestión empresarial, con el sano propósito de mejorar y contribuir a que la gestión administrativa – financiera alcance las metas y objetivos predeterminados por la organización.
- La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada COMAXSEG CIA LTDA., deben desarrollar una adecuada gestión financiera para llevar a cabo su misión y actividad fundamental con resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros.

- La implementación de políticas de carácter financiero, permitirá que la empresa cuente con una herramienta de gestión que le posibilite prever el futuro financiero de la misma a través de la planificación.
- La implantación de una política de gestión de cobros, contribuye a que la empresa disminuya y controle la cartera de crédito, previendo además el riesgo financiero a la que está sometida por su actividad operativa empresarial, la morosidad y la incobrabilidad de estos rubros.
- A futuro la empresa debe efectuar análisis sobre las Cuentas y Documentos por Pagar a Proveedores, en obligaciones con instituciones financieras y otras obligaciones a corto plazo, para que no excedan la liquidez de la empresa.
- Se debe establecer políticas de difusión y publicidad sobre las bondades de la empresa para aumentar sus ventas lo cual se verá reflejado en mayores utilidades, al mismo tiempo debe realizar el control de los gastos efectuados.
- El recurso más importante de la empresa es el Recurso Humano, a quien se lo debe capacitar y motivar con la actualización de los conocimientos y el desarrollo de técnicas y habilidades que se verán reflejadas en el mejor desempeño de sus actividades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Universidad Distrital. Bogotá. 1989.
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- WESTON, J.F. & BRIGRAM, E.F. (1988). Fundamentos de Administración. 8 edición. McGraw Hill. México.
- VAN HORNE, J.C. (1897). Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. México.
- JOHNSON, R.W. (1973). Administración Financiera. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- BRIGHAM, E.F. (1978). Fundamentals of Financial Magnament. The Drydn Press. U.S.A.
- BEAUFOND, R.E. (1976) Administración y Control de Cuentas por cobrar. Universidad de Oriente. Venezuela.

- GLENN A. WELSCH, CPA; Presupuestos Planificación y Control. Sexta edición, 2005, Editorial Pearson.
- FRED WESTON; Manual de Administración Financiera; Tomo 3. Séptima edición. Editorial Interamericana. México.
- LAWRENCE J. GITMAN; Principios de administración financiera; octava edición, 2000, Editorial Pearson.
- MARÍN & KETELHOHN; Inversiones Estratégicas, Cuarta edición, 1991, San José–Costa Rica
- ROSS, WESTERFIELD Y JORDAN; Fundamentos de Finanzas Corporativas; Quinta edición, 2001, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Buvinic, Mayra y Andrew Morrison (eds.) (2000). *Violencia como obstáculo para el desarrollo*. Notas Técnicas. Washington: BID.
- Corporación Latinobarómetro (2005). Informe Latinobarómetro 2005. Santiago de Chile.
- Corporación Latinobarómetro (2003). Informe – Resumen. “La Democracia y la Economía”. Santiago de Chile.

- Secretaría Regional para América Latina y el Caribe <http://www.iclei.org/lacs>
- Observatorio de Política Fiscal – Ecuador. <http://www.observatoriofiscal.org>
- Observatorio de Seguridad Ciudadana – BID  
<http://www.iadb.org/seguridad/index.cfm?language=SP&parid=1>
- Observatorio Centroamericano de la Violencia – OCAVI  
<http://www.ocavi.com/index.php>
- Fundación Paz Ciudadana – Chile <http://www.pazciudadana.cl/index.php>
- Boletín + Comunidad + Prevención. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana Chile: <http://www.comunidadyprevencion.org/documentos.shtml>
- Revista Nueva Sociedad. Friedrich Ebert Stiftung Argentina:  
<http://www.nuso.org/revista.php?n=207>
  - [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/administracion\\_financieratecnicas\\_del\\_presupuesto\\_del\\_capital/13153-13](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financieratecnicas_del_presupuesto_del_capital/13153-13)
  - <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtm>

- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/ges.htm>
- <http://co.vlex.com/vid/gestion-financiera-corto-plazo-58068981>
- [http://html.gestiopolis.com/razones-financieras\\_1.html](http://html.gestiopolis.com/razones-financieras_1.html)
- [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_presupuesto\\_en\\_una\\_perspectiva\\_estrategicapresupuestos\\_financieros/13271-7](http://www.wikilearning.com/monografia/el_presupuesto_en_una_perspectiva_estrategicapresupuestos_financieros/13271-7)

## ANEXO 1

### LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

#### **c. De los servicios de vigilancia y seguridad privada**

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

Los servicios de vigilancia y seguridad podrán prestarse en las siguientes modalidades:

#### **d. Vigilancia Fija.-**

Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinantes.



**e. Vigilancia Móvil.-**

Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos.

**f. Investigación Privada.-**

Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y, bienes con estricta sujeción a lo previsto en la Constitución Política de la Republica y la ley.

g. **Constitución.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la ley de Compañías y la presente Ley.

h. **Objeto Social.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósitos, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicos y bienes, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma. En consecuencia, a más de las actividades señaladas en su objeto social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las

que sean conexas y relacionadas al mismo.g. **Razón Social.**- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán registrar como razón social o denominación, aquellas propias de las instituciones del Estado y las referidas a la Fuerza Pública.

**Registro Mercantil.**- Las escrituras de constitución de las compañías de vigilancia y seguridad se inscribirán en un libro especial que, para dicho efecto, brindará el registro Mercantil.

**Registro de Funcionamiento.**- Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el Registro Mercantil, se deberán inscribir en los registros especiales que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Comandancia General de Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías.

**Permiso de Operación.**- Registrada la compañía en la forma establecida en los artículos anteriores, le corresponde al Ministerio de Gobierno, otorgar el correspondiente permiso de operación.

El permiso de operación será concedido en un término no mayor a quince días, contado a partir de la fecha de presentación de los siguientes documentos:

- a. Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía debidamente registrada e inscrita en la forma prevista en esta ley.

- b. Nombramiento del representante legal de la compañía, debidamente inscrito en el Registro Mercantil; y,
- c. Reglamento Interno de la Compañía, aprobado por, la Dirección General del Trabajo.

**Sujeción al Código del Trabajo.-** El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo.

Las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerio de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Superintendencia de conformidad con la ley de Compañías

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**PRIMERA.-** Las compañías de vigilancia y seguridad, emplearan uniformes, logotipos y distintivos que las identifiquen, diferentes a los de uso privado de la Fuerza Pública.

**SEGUNDA.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán utilizar los grados jerárquicos de la Fuerza Pública, para denominar al personal en las mismas.

**TERCERA.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada prestaran colaboración inmediata a la Policía Nacional en apoyo a la seguridad ciudadana.

**CUARTA.-** El Ministerio de Gobierno y Policía podrá descentralizar y delegar las facultades que le han sido conferidas en la presente Ley.

**QUINTA.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada contratarán obligatoriamente una póliza de seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros, que puedan resultar perjudicados por la prestación de sus servicios; y pólizas de seguros de vida y de accidentes para el personal que preste sus servicios en estas compañías, desde el inicio de su relación laboral.

**SEXTA.-** En todo lo que no estuviere previsto en la presente ley se estará a lo dispuesto en la ley de Compañías y demás leyes en todo lo que fueren aplicables.

**SEPTIMA.-** El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada desempeña sus funciones dentro del área correspondiente a cada empresa, industria, edificio, conjunto habitacional, local comercial o establecimiento, con los que se haya suscrito el correspondiente contrato de prestación de servicios, con excepción de aquellos contratos que involucren la custodia de personas; bienes y valores de tales áreas.

**OCTAVA.-** Las empresas que no estén constituidas legalmente y que, en forma clandestina, presten servicios de vigilancia y seguridad privada serán clausuradas en forma definitiva, sus propietarios y/o administradores serán sancionados de conformidad con la ley; y, sus armas y equipos serán confiscados.

**NOVENA.-** Las compañías de vigilancia y seguridad privada garantizaran la estabilidad laboral del personal que actualmente trabaja en ellas, pero estarán obligadas a adecuar su nómina a las disposiciones de esta ley.

## ANEXO 2

### MANDATO CONSTITUYENTE No. 8

**Art. 1.-** Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

**Art. 2.-** Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada.

Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.

En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.