

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Generalidades de la seguridad	2
1.2. Objetivos	4
1.3. Motivación del estudio	5
1.4. Estructura del documento	5
2. Análisis Estratégico	6
2.1. Análisis PESTEL	6
a. Factores políticos	6
b. Factores económicos	7
c. Factores socioculturales	8
d. Factores tecnológicos	9
e. Factores ecológicos	10
f. Factores legales	11
2.2. Análisis DOFA	12
a. Fortalezas	12
b. Debilidades	13
c. Oportunidades	13
d. Amenazas	13
2.3. Cinco Fuerzas de Porter	14
a. Entrada de nuevos competidores	15
b. Rivalidad entre competidores	15
c. Nuevos productos sustitutos	16
d. Poder de negociación de los proveedores	16
e. Poder de negociación de los clientes	17
f. Hechos fortuitos	17
g. Acción del gobierno	18
3. Presentación de la empresa	19
3.1. Filosofía corporativa	20
a. Misión	20
b. Visión	21
c. Valores	21
3.2. Figura jurídica de la empresa	22

4. Plan de marketing	25
4.1. Segmentación y público objetivo	25
4.2. Análisis del servicio	26
4.3. Análisis del precio	27
4.4. Análisis de la comunicación	27
4.5. Análisis de la distribución	28
5. Plan financiero	29
Conclusiones	36
Referencias	38

1. INTRODUCCIÓN

La vigilancia y la seguridad privada, han estado presentes en el mercado mundial por casi dos siglos. Este servicio es entendido básicamente, como la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas, ya sean éstas naturales o jurídicas; así como a bienes muebles, inmuebles y valores, por parte de terceros entes legalmente reconocidos y dentro del marco de la libre competencia y concurrencia de actividades económicas, a cambio de una remuneración acordada entre las partes involucradas.

Es así como desde un punto de vista teórico, la seguridad se concibe como un estado de bienestar objetivo y subjetivo de forma simultánea. Desde la perspectiva objetiva es un estado libre de amenazas o con la potencialidad de neutralizar dichas amenazas. Desde la perspectiva subjetiva, la seguridad se relaciona con la percepción individual de cada persona respecto a las distintas ideas y preconcepciones sobre el concepto de seguro e inseguro o aquello relacionado con los miedos y amenazas en concreto (Zedner, 2003).

Por otro lado, visto el creciente aumento de la complejidad dentro de la actual sociedad, progresivamente se asiste a un incremento de distintos tipos de riesgos y amenazas. En este mismo contexto, otra definición de seguridad, alude a un satisfactorio nivel de riesgo estimado socialmente aceptable en cada momento y lugar; reflejando otra definición de seguridad, donde se compaginan dos conceptos opuestos de seguridad: positiva y negativa (Torrente, 2015).

En la primera, la persona llega a tener control y dominio sobre todo lo sucedido a su alrededor y toma todo el conjunto de decisiones pertinentes y necesarias para afianzar ese control sobre cualquier suceso por venir. En la segunda, se hace referencia a la seguridad personal frente a diversos tipos de miedos y temores, tales como su relación con otras personas o el modelo de protección implementado por el Estado. Así, el concepto positivo permite definir estrategias, formas de colaboración y cooperación; en contraste, el concepto negativo, genera desconfianza y limita el campo de acción (Torrente, 2015).

Este marco conceptual permite, contextualizar el presente estudio y sustentar los distintos acápites del documento desarrollados seguidamente.

1.1. Generalidades de la seguridad

Etimológicamente, el término seguridad proviene del latín *securitas*, derivado del adjetivo *securus*, conformado por la raíz *se* (sin) y por el nombre *curus* (cuidado o preocupación). En su conjunto desarrolla el significado: *sin cuidado o sin preocupación*. Sobre esta base, una amplia concepción de la seguridad hace referencia a toda aquella cualidad de seguro o aquel estado exento de peligro, daño o riesgo. Asociado igualmente, a una sensación de confianza respecto a algo o alguien (Rodríguez, 2020).

Por otro lado, y sin ser exhaustivos en la cronología del servicio de la seguridad privada en España, si resulta pertinente destacar como primer referente, aunque no de estricta forma profesional, el contrato entre la Ciudad de Cáceres y el Maestro de la Orden del Temple, suscrito para perseguir los malhechores en 1250. Por otro lado, se remonta hasta el 21 mayo de 1518, cuando Carlos I promulga la semiente de la primera Norma de Seguridad Privada; razón por la cual, se celebra cada 21 de mayo en España, el Día Nacional de la Seguridad Privada (Turrado, 1997).

Desde ese hito histórico, hasta la promulgación de la Ley de Seguridad Privada en 1992, se reconoce la significativa evolución este sector, al permitir instaurar reglas de juego claras para un ámbito empresarial, el cual rompía el monopolio regentado por el Estado en términos de seguridad. Sobre este punto en concreto, la Constitución Española (artículo 104), delega la responsabilidad de la seguridad ciudadana a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad; sin embargo, abre el compás a la actividad de seguridad privada como complementaria a la pública, en régimen de subordinación (Ávila et al., 2020).

De esta manera, se sientan bases para un andamiaje jurídico a través del cual se exige a toda empresa prestadora de este servicio, un alto nivel de profesionalidad para complementar la seguridad pública. Ahora bien, a diferencia de la seguridad pública, cuyo responsable es el Estado y está dirigida a proteger a sus ciudadanos y prevenir cualquier tipo de riesgo capaz de afectar su integridad y sus bienes; la seguridad privada en contraste, se relaciona con actividades complementarias a la seguridad pública, las cuales

escapan de su ámbito de competencia y centrada fundamentalmente en la prevención de riesgos, actuando bajo un marco legal específico.

Por tanto, al hablar de seguridad privada, se hace referencia a un servicio prestado por entes particulares, dirigido a prevenir o minimizar distintas formas de perturbación de la seguridad y tranquilidad individual. En términos específicos, lo referido a la vida y los bienes propios o de terceros; destacando de entre todos ellos, cuatro categorías de seguridad básicas: física, de información, personal y de los sistemas (Dempsey, 2011).

Así, al hablar de seguridad física se alude a la protección de personas, propiedades e instalaciones. Para ello se hace uso de personal de vigilancia, sistemas de seguridad (alarmas, cámaras, circuitos cerrados de televisión o sistemas de control de acceso) atendiendo a un diseño personalizado de plan de seguridad y protección para cada caso individual.

Por su parte, el objeto de la seguridad de la información, se enfoca en la protección de todo tipo de data de importancia para la persona quien contrata el servicio, ya sea por ser de carácter confidencial o sensible (contratos, datos de empresariales, de familia o de propiedad intelectual). Si bien, el fin último es mantener esta información resguardada de forma confiable, igualmente, debe estar disponible para acceder a ella cuando el cliente así lo requiera.

Por otro lado, en cuanto a la seguridad de personas, este tipo de servicio permite al contratante, contar con el talento humano confiable e idóneo para la protección de su organización (análisis de riesgos para cargos críticos, sistema para la selección de personal, verificación de datos consignados en la hoja de vida) o para la protección de su integridad individual, de su familia o allegados.

Finalmente, la seguridad de los sistemas de información establece las vías y mecanismos idóneos para crear, almacenar y transmitir distintos tipos de datos en forma confiable y confidencial; protegiéndolos contra algún tipo de amenaza informática (interna o externa). Hoy día ha tomado fuerte relevancia este tipo de seguridad al establecer, en muchos casos, una conexión directa con la criminalidad o la delincuencia en la red.

1.2. Objetivos

Dentro del contexto anterior se inscribe el presente estudio, cuyo objetivo fundamental está enfocado en desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de instalar una empresa de seguridad privada en Cataluña. A fin de cumplir con ese objetivo central, se diseñan los siguientes objetivos parciales:

- Desarrollar un análisis estratégico del entorno donde cumplirá funciones la empresa, destacando su macro y micro entorno; así como sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.
- Describir la ubicación de la empresa, enfatizando aquellos elementos para contribuir a una eficiente distribución espacial de los ambientes y al flujo del servicio a prestar.
- Describir el conjunto de operaciones a llevar a cabo y del protocolo a ejercer.
- Decidir acerca de la figura jurídica más adecuada y conveniente para el funcionamiento operativo de la empresa.
- Desarrollar la filosofía corporativa de la empresa, destacando en forma particular, su visión, misión y valores.
- Describir el modelo organizativo y jerárquico para el eficiente desempeño de los empleados, detallando en forma breve y específica, sus funciones.
- Diseñar una estrategia de marketing para posicionar a la empresa, dentro del nicho objetivo de sus clientes potenciales.
- Estimar el análisis financiero dentro del cual se consideren los gastos de inversión y funcionamiento de la empresa, junto a sus potenciales ingresos.
- Calcular las ratios financieras para concluir acerca de la viabilidad y factibilidad tanto técnica, como económica de establecer una empresa de seguridad privada en Cataluña.

1.3. Motivación del estudio

Los motivos para desarrollar un estudio de las características descritas previamente, obedecen a dos factores concretos: en primer lugar, darle sentido práctico y rentable al cúmulo de conocimientos adquiridos durante el período de formación profesional. En segundo lugar, aprovechar las oportunidades del entorno referente a poner en valor potenciales ideas de emprendimiento en el sector de la seguridad privada. Bajo estas dos premisas, se llegará a potenciar diversos tipos de recursos dirigidos a satisfacer las demandas de cada uno de los clientes presentes dentro de este promisorio nicho de mercado.

Es importante destacar que, si bien siempre se ha tenido la inquietud de incursionar profesionalmente dentro de este campo, las propuestas existentes hoy día en el mercado, no llegan a satisfacer plenamente muchos intereses personales – profesionales respecto al modelo de negocio de la futura empresa y cuál sería el target de clientes a atender (en este caso, las pequeñas y medianas empresas), de allí la necesidad y motivación de incursionar en el sector empresarial de la seguridad privada, como estrategia viable para el desarrollo profesional y personal a la hora de abordar los retos futuros.

1.4. Estructura del documento

En función de los lineamientos anteriores y atendiendo a los objetivos y esquema metódico planteado en el estudio, el documento se estructura en cinco grandes capítulos. Un primer capítulo introductorio donde se realizará la presentación del estudio; el segundo capítulo aborda el análisis estratégico; el tercero, describe la presentación de la empresa; el cuarto, el plan de marketing; el quinto, el análisis económico – financiero; para finalizar con las conclusiones del estudio.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis PESTEL

Cuando se aplica un análisis estratégico orientado a conocer de forma detallada el entorno donde se desarrollará la empresa, es necesario explorar en términos concretos, toda aquella serie de elementos externos críticos con el suficiente peso específico para incidir (positiva o negativamente) sobre cada uno de los propósitos fijados por esta organización. De esta manera, la vía expedita para satisfacer plenamente con este importante requisito, corresponde al minucioso monitoreo de su entorno global, a través del análisis PESTEL.

Las siglas PESTEL recogen la información más relevante del ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; la cual es capaz de afectar sensiblemente los cursos de acción previstos por cualquier empresa en el convulsionado mundo de hoy día. En este sentido, seguidamente se detalla cada aspecto de este tipo de análisis estratégico, bajo el formato de un resumen basado en diversos documentos y reportes emitidos por fuentes oficiales, entre las cuales destacan las siguientes: (Comisión de la Unión Europea, 2021; INE, 2021; OCDE, 2021; Banco de España, 2020).

a. *Factores políticos*

De forma general, España es una democracia consolidada, es un Estado social y democrático, actuando bajo la figura de una monarquía parlamentaria. Bajo este esquema político, los poderes emanan del pueblo. Tal condición le ha otorgado a España una significativa estabilidad política a lo largo de más de 40 años. Por tal razón, el país es ampliamente reconocido en todos los ámbitos globales por ser un seguro y confiable socio al momento de establecer relaciones bi–multilaterales, materializado en sinnúmero de acuerdos y tratados económicos de diversa índole, dirigidos a fortalecer los sectores productivos locales así como el conjunto de relaciones con el resto de países del mundo.

Bajo los lineamientos anteriores, España ha construido un ambiente propicio para instalar e invertir en nuevos emprendimientos. Esta condición es aprovechada para poner en marcha un modelo de negocio como el propuesto

en este documento. Por otro lado, España ha consolidado como dos de sus pilares fundamentales: el respeto del Estado de Derecho, así como la garantía a la propiedad privada; lo cual, sin duda alguna, crea el marco ideal para atraer importantes volúmenes de inversión extranjera dirigidas, tanto para establecer nuevos emprendimientos o consolidar toda aquella empresa ya establecida en el territorio español.

Desde otro punto de vista y circunscribiendo el análisis al ámbito local de Cataluña, actualmente el gobierno lo ostenta los comunes. Este corresponde a un partido de corte progresista, de centro izquierda, cuya acción ejecutiva se ha dirigido al fomento de los nuevos emprendedores; concediendo subvenciones del Programa Barcelona. Es así como su propósito final se centra en incentivar una renovada actividad económica e incrementar la ocupación mediante el desarrollo profesional de las personas desocupadas en la ciudad. Dicho partido fomenta la mejorar de la situación de las pymes y un favorable entorno fiscal.

El análisis desarrollado hasta el momento, dibuja un panorama factible para continuar con la propuesta de una empresa dedicada a la seguridad privada en la ciudad de Barcelona; principalmente debido a una significativa estabilidad política y donde más allá de alguna eventualidad en la diatriba sobre los aspectos de orden político entre Cataluña y España, este factor no llega a representar una amenaza importante para el emprendimiento propuesto.

b. Factores Económicos

El primer elemento a destacar, es el impacto de la crisis sanitaria en el desempeño económico del país. Aunque hoy día se evidencia una lenta, pero progresiva tendencia de crecimiento. En este contexto, a pesar del decrecimiento sufrido los últimos 3 años, España sigue siendo uno de los principales países del mundo con mayor PIB, resultado de una amplia variedad de sectores productivos, gracias a los cuales ha podido enfrentar de forma decidida, el impacto de crisis mundial devenida como producto de la pandemia de COVID – 19.

Por otro lado, España posee una importante y moderna infraestructura para apalancar cualquier tipo de actividad productiva; destacando dentro de esta, sus modernas autopistas, facilidades logísticas en puertos y aeropuertos e incluso, el tren de alta velocidad. Todos estos elementos incrementan las posibilidades de conectar con cualquier país en el mundo y fomentar un seguro intercambio comercial. De esta manera, se fortalece un saludable escenario para favorecer la llegada de flujos de inversión extranjera.

En el caso concreto de Catalunya, el PIB de esta comunidad alcanzó un crecimiento el año pasado, de medio punto más (19% del PIB de todo el país), al compararla con el resultado global de la economía española. Este dato coloca a Cataluña, como la mayor economía de España. Tal hecho es debido, entre otras razones, a la mayor proporción de población residente en el territorio: cerca del 16% de la población total del país, traducida en 7.441.176 personas; además de recibir un significativo volumen de turistas anualmente (24% del país).

c. **Factores Socioculturales:**

La sociedad española resalta por su impronta multicultural. Es el vasto producto surgido del valioso legado heredado de todas las culturas asentadas en este territorio a lo largo de siglos y siglos de historia. Esta mezcla se traduce en una afable idiosincrasia, receptividad y apertura de toda su gente.

En términos sociales, destaca en forma particular el amplio acceso de toda la población a los servicios de asistencia sanitaria o la posibilidad de cursar estudios en centros educativos de primer orden. Por otro lado, y respecto al tema sanitario, a España se le reconoce su fuerte liderazgo en el tratamiento pionero de patologías de importancia capital para la sociedad global, así como el significativo avance dentro de su sector farmacológico para el tratamiento y cura de estas patologías. Lo anterior coloca al país a la vanguardia del índice de esperanza de vida, al situarse sobre los 82 años.

Desde otro punto de vista, España presenta uno de los menores índices de inseguridad personal en términos de criminalidad o delincuencia; siendo éste un factor clave al momento de tomar la decisión sobre dónde invertir en un

nuevo emprendimiento. Sin embargo, el aumento de ciberdelitos comienza a representar un serio problema para las pequeñas empresas. Tal situación surge como potencial nicho para emprender en seguridad privada.

En este contexto, resalta el vertiginoso incremento de distintas redes sociales en un porcentaje importante de la población. En cifras concretas, en España la red más usada es Facebook, con 22 millones de usuarios; le sigue Youtube, con 14 millones; en tercer lugar, está Instagram, con 8 millones; y en último lugar, Twitter, con 4 millones. Estas cifras son el factor clave dentro del modelo de negocio de los nuevos emprendimientos, al requerir un mayor conocimiento y destrezas en el uso de las diferentes redes para captar el mayor número de potenciales clientes y de allí, la necesidad de contar con los máximos niveles de seguridad posible.

El tráfico de información en estas plataformas está asociado a un significativo flujo de amenazas potenciales, sobre todo y tal como ya se mencionó; más aún, cuando cerca el 52% de la población española afirma haber sido influenciado en algún momento de su vida por las redes sociales a la hora de tomar una decisión o de realizar algún tipo de transacción utilizando dichas herramientas tecnológicas. Esta compleja interacción de variables, configura un escenario propicio para implementar una sofisticada estrategia dirigida a desarrollar, consolidar y alcanzar el éxito de la empresa.

d. ***Factores Tecnológicos***

Atendiendo al informe de Eurostat, los montos destinados a inversión en el sector de I+D en España los últimos diez años, se ha incrementado hasta llegar al 1,19% del PIB. El grueso de este monto se dirige al sector de las empresas privadas, el cual capta un 54% del total; pero, aun así, no alcanza a igualar el promedio de la zona euro, cuya cifra se sitúa alrededor del 65%. En todo caso, estos montos han llegado a consolidar un moderno sector tecnológico, de vanguardia, de donde han salido innovaciones de primer orden para el sector espacial, transporte, comunicaciones o medicina. Estos hechos convierten al país en un punto de referencia global.

El anterior nivel de desarrollo ha llevado a España a contar con un amplio acceso a internet de alta velocidad, incluyendo un alto porcentaje de penetración en todos los estratos sociales, sumado al hecho de la significativa disponibilidad de terminales de última generación en la mayoría de los sectores de la sociedad. Tal situación favorece significativamente el acceso a las diferentes redes sociales del momento y se transforma en un elemento clave para los diferentes objetivos trazados en la presente propuesta, al estar el servicio de promoción y captación de clientes, estructurado bajo una plataforma tecnológica soportada en el uso de internet.

Por esta razón, la posibilidad de desarrollar un emprendimiento como el descrito toma una fuerte relevancia y se convierte en pilar clave para determinar su viabilidad y factibilidad.

e. Factores Ecológicos

España se caracteriza por su alto nivel de conciencia ambiental, lo cual ha llevado al país a adoptar estándares para cuidar y preservar sus recursos naturales, equiparados con la normativa vigente en la unión europea, así como a nivel mundial. Este elemento representa un factor de alto valor agregado a la hora de preservar el entorno donde desarrollará actividades la empresa.

Todo el andamiaje normativo ambiental de España ha conllevado a aumentar de forma significativa, el número de hectáreas protegidas en todo el país. Además, es importante destacar el conjunto de lineamientos enfocados en proteger diversas especies de flora y fauna en algunas zonas críticas. En concreto, resulta importante destacar la amplia cantidad de superficie boscosa protegida en el país; convirtiéndose en áreas de importancia en toda Europa.

En el marco anterior, resalta la importancia dada al carácter ecológico a lo largo de toda la concepción de la propuesta. En este sentido y como uno de sus principales valores corporativos, la empresa pondrá en valor el uso sistemático, tanto de insumos como de materias primas inocuos para el medio ambiente. Además, la empresa se compromete a utilizar material de carácter biodegradable, reciclable o reutilizable a lo largo de todas sus actividades productivas.

Por otro lado, la empresa se compromete a disminuir, tanto su impacto ambiental, como su huella ecológica, a través del uso cotidiano de equipos de baja emisión o de bajo consumo energético; destacando, los equipos de ahorro eléctrico o los bombillos con tecnología led. Todos estos elementos estarán alineados con el fin último de consolidar una decidida cultura ecológica bajo una estrategia de valor clave, trascendiendo a todo su talento humano.

f. **Factores Legales**

El entorno legal y jurídico español, en términos generales, se cataloga como beneficioso – favorable para cualquier tipo de inversión, promoviendo desde varias y diferentes perspectivas, la inyección de flujos de recursos (financieros o tecnológicos) dirigidos a dinamizar la actividad productiva del país, Por otro lado, estos diferentes tipos de recursos contribuyen de forma concreta al claro fortalecimiento de entorno sociocultural de España.

En todo caso, existe una amplia gama de normativas y regulaciones afines a este propósito en concreto, destacando de forma específica, las de orden laboral, fiscal, de seguridad social o derechos de propiedad intelectual y licencias. En términos específicos, la seguridad privada está regida por la Ley 5/2014, de 4 de abril, destacando entre sus principales fines, el satisfacer las necesidades de seguridad e información de los usuarios de dichos servicios; procurar la inmunidad y privacidad de las personas y bienes cuya seguridad se les encomiende frente a amenazas deliberadas y riesgos accidentales y contribuir a garantizar la seguridad pública como complemento al monopolio de la seguridad que corresponde al Estado.

Desde otra perspectiva, resalta el importante nivel de burocratización de todos los procesos administrativos oficiales. De forma concreta, es necesario destacar el excesivo número de trámites y la asfixiante lentitud administrativa al momento de emitir o aprobar cualquier tipo de aval obligatorio para el correcto funcionamiento de cualquier empresa.

Esta situación perjudica de manera evidente, un eficiente proceso empresarial. De otra parte, también es perentorio resaltar las deficiencias de la actual normativa laboral, la cual, aunque en determinados apartados destaca

por su vanguardia a la par del mundo desarrollado; también permite un importante nivel de inestabilidad y precariedad laboral en muchos puestos de trabajo; requiriendo en tanto, un profundo ajuste a las actuales exigencias y demandas del conjunto de trabajadores del país.

2.2. Análisis DOFA

A través del análisis DOFA se pueden conocer aquellos aspectos propios de la empresa y aquellos, los cuales deberá enfrentar al momento de arranque del proyecto. Este esquema permite detallar en forma exhaustiva el interior/exterior del proyecto a fin de recabar la suficiente evidencia para sustentar sus elementos constitutivos. El análisis lo conforman las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas.

a. *Fortalezas*

- La propuesta de negocio dispone del personal técnico cualificado, quien brindará la atención cordial y el trato de forma personalizada al cliente.
- El emprendimiento se manejará bajo un concepto de negocio innovador.
- La propuesta de negocio se caracterizará por brindar una beneficiosa relación calidad–precio a todos sus clientes, sobre la base de un servicio de valor agregado.
- La propuesta de negocio dispone de una satisfactoria infraestructura de carácter tecnológico y organizativo para sustentar las exigencias operativas asociadas a su proceso de instalación.
- La propuesta de negocio dispone de una amplia capacidad y motivación de todo su personal, al momento de hacer frente a los retos asociados con el emprendimiento.
- La propuesta asumirá una estrategia basada en el flujo de procesos, a objeto de brindar un servicio de máxima calidad, teniendo como su centro clave, el respeto, junto a la satisfacción de cada necesidad de todos los clientes.

- Constante desarrollo de programas basados en la innovación, a fin de mantenerse actualizado y enfrentar los cambios continuos del mercado.

b. **Debilidades**

- Al ser un nuevo emprendimiento, la empresa es desconocida en su nicho de clientes, por tanto, debe desarrollar una profunda campaña de marketing dirigida a posicionarla dentro de su mercado objetivo.
- Al inicio, la empresa presentará un menor margen económico en comparación con sus competidores, como resultado de la inversión inicial a desarrollar y su pequeña economía de escala.
- El proyecto aún no cuenta con una comunidad digital en sus redes sociales para posicionar la marca entre un potencial mercado y captar clientes.

c. **Oportunidades**

- Amplia oferta de proveedores tecnológicos genéricos y de todo aquellos bienes y productos requeridos para el funcionamiento inicial de la propuesta.
- Dentro de este sector, es claro el aumento de la tendencia referida a la calidad del servicio exclusivo y personalizado; de acuerdo con la particularidad de cada cliente.
- La constante aparición de nuevas tecnologías, las cuales son un instrumento clave para consolidar el modelo de negocio propuesto para la empresa.
- Cada día se desarrollan novedosos canales y estrategias dirigidas a incrementar el nivel de fidelización de los clientes.
- Existe en el mercado, una significativa oferta de distintos tipos de herramientas de carácter tecnológico, logístico, financiero y operativo para consolidar el modelo de negocio.

d. **Amenazas**

- Existen competidores ya consolidados en segmentos de mercado específico, los cuales han logrado posicionarse y consolidar una estructura sólida dentro del sector objeto de la propuesta.

- Es clara la significativa pérdida de poder adquisitivo en distintos nichos de clientes, principalmente los últimos tres años, motivado a la recesión económica y a los efectos de la pandemia.
- Se requiere de una importante demanda logística para operacionalizar proveedores, lo cual se ha incrementado en forma significativa los últimos años debido al covid.
- El crecimiento del mercado no será tan rápido como lo esperado, también debido a la prolongación de la situación de pandemia.
- Clara posibilidad de entrada de nuevos competidores, asociados a grandes cadenas de franquicias de amplia trayectoria en el sector de la seguridad.
- Concentración del mercado de empresas proveedoras especializadas en el sector tecnológico, referida a paquetes y software anti espías o virus.
- Progresiva subida de impuestos y otros aranceles generales a nivel nacional.

2.3. Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, es un esquema para organizar información, la cual permite generar insumos de primera línea para la toma de decisiones estratégicas. Concretamente, las 5 fuerzas abordan la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos productos sustitutos y poder de negociación de los clientes; aunado a factores imprevistos y la acción del gobierno, como elementos complementarios.

Así y a través del análisis de las 5 fuerzas, se dibuja el entorno competitivo con el suficiente carácter para influir de manera determinante sobre factores críticos de la empresa, tales como rentabilidad u objetivos de crecimiento; dentro del marco de un sector productivo en particular, bajo una visión micro, más cercana al actuar del diario de la organización.

a. ***Entrada de nuevos competidores***

- Sobre este aspecto es importante dejar en claro la posición de los socios de la empresa respecto a la libertad de mercado, al representar en sí misma, un nuevo competidor dentro del sector de la seguridad. Así, el análisis redirige la atención hacia el tema de barreras de entrada para nuevos competidores.
- En este caso, las barreras de entrada con directa incidencia para llegar a concretar el monto de inversión de la iniciativa, son extremadamente bajas o inexistentes, tal como debidamente se describió en el PESTEL económico – legal.
- Sin embargo, precisamente la ausencia de barreras de entrada, es factor de peso a tomar en cuenta durante la dinamización del mercado, ya superada la situación de pandemia y constituir un elemento facilitador para la entrada de nuevas empresas, intensificando un potencial escenario de competencia.
- El aspecto anterior, igualmente representa un factor atractivo para diseñar estrategias innovadoras dirigidas a posicionarse en ese mercado.
- Desde otro punto de vista, las estrategias implementadas por las empresas similares existentes en el mercado, conforman una especie de otra barrera de entrada indirecta; al disponer éstas de un amplio margen de maniobra para ajustar sus planes operativos y dirigirlos a minimizar el impacto de esta propuesta durante su periodo de instalación.

b. ***Rivalidad entre competidores***

- Semejante al punto anterior, es necesario, ante todo, dejar asentado la orientación de esta iniciativa a la libre y sana competencia, lo cual se llegará a materializar en un portafolio de alta calidad y ofertado bajo estándares premium de servicio a sus clientes.
- Esta primera visión del entorno, lleva a pensar en la implementación por parte de los competidores, de estrategias de adaptación a la nueva realidad de mercado, enfocadas en un esquema competitivo basado en la innovación y creatividad de productos, aunado a la fidelización de clientes bajo una sustancial mejora de los servicios de valor agregado ofertados.

- Sin embargo, la novedad de una marca nueva en el mercado siempre atrae a los clientes y es ese el punto a aprovechar para posicionarse como líder en su nicho de mercado, enfatizando sus valores y la actitud hacia una calidad de servicio, con una oferta diferenciada de productos.

c. *Nuevos productos sustitutivos*

- Dada la naturaleza del servicio a prestar, son pocos o casi nulos, los productos sustitutos en el sector. Aun así, en el caso particular de la ciber seguridad, existen profesionales a destajo o agentes libres, quienes, si bien no prestan un servicio formal de seguridad, cubren muchas necesidades de las pymes, aunque con importante nivel de riesgo y baja calidad de servicio.
- Sin embargo, también es determinante el grado de confiabilidad y seguridad mostrada por la empresa a la hora de responder de forma satisfactoria a las exigencias del cliente, por tanto, en muchos casos, la reputación de la marca se impone sobre el precio y la innovación.
- Estas acciones marcan una clara diferenciación de la marca y posicionan a la empresa en la mente de los clientes pertenecientes a este target de mercado, lo cual es uno de los atractivos a aprovechar para consolidar la empresa una vez inicie sus operaciones.

d. *Poder de negociación de los proveedores*

- A la hora de hablar sobre el poder de los proveedores, se hace referencia de forma concreta, al peso específico de estos actores para imponer ciertas condiciones durante el proceso de negociación de provisión de los equipos tecnológicos requeridos.
- Mucho de ese poder reside en el grado de concentración de los volúmenes de ventas totales del sector, manejado por muy pocas empresas. A partir de este punto, se deriva el importante rol de estos actores dentro del sector.
- Por otro lado, el mercado de proveedores no es totalmente diferenciado, al contrario, los proveedores del sector ofrecen equipos similares, lo cual llega a brindar un amplio espectro de posibilidades para seleccionar de entre todos ellos.

e. Poder de negociación de los clientes

- A la hora de hablar del poder de negociación de los clientes, es necesario diferenciar claramente los segmentos de mercado donde actuará la empresa, al tratarse de diferentes tipos de clientes de diferente tamaño y necesidades concretas. En este sentido, al ser una empresa nueva y aún no consolidada en el mercado, el poder del cliente es mucho mayor en relación a una empresa ya establecida.
- Ahora bien, en todos los segmentos de clientes, aún con particularidades; operan los mismos elementos descritos anteriormente en el acápite referido a la negociación con los proveedores, tal como son el poder de concentración y la diferenciación del producto. De esta manera, el análisis se hace desde esa perspectiva y la estrategia de posicionamiento en todos los nichos debe ser claramente diferenciada, resaltando sus puntos clave: tiempo de atención y calidad de servicio.
- Igualmente, al momento de negociar con el cliente y mantener el dominio de esa negociación, es importante mostrar un portafolio respaldado por un alto nivel de valor agregado en relación a la competencia. El cliente debe ser capaz de reconocer un factor atractivo clave, imposible de conseguir con cualquiera otra empresa del sector.
- Indudablemente este valor agregado debería estar asociado a un mayor diferencial de calidad de servicio, sin embargo, este debe representar para el cliente una experiencia sensiblemente mayor; por tanto, lo lleva a aceptar los términos de la negociación.

f. Hechos fortuitos

- Al hablar de hechos fortuitos, se alude precisamente a aquellos de tipo ingobernables, imprevistos capaces de modificar sustancialmente el curso normal previsto del sector.
- En este caso y sin lugar a duda, la pandemia del COVID representa un significativo imprevisto el cual modificó radicalmente el desenvolvimiento

tradicional de toda la sociedad, llevándola a cero e imponiendo una accidentada y lenta recuperación.

- Este azaroso ingobernable, al igual que alguna lluvia torrencial, terremoto o cualquier otro tipo de catástrofe, puede impactar a la hora de diseñar estrategias innovadoras para mantener a flote el negocio y asegurar su sustentabilidad al menor costo posible.
- Este tipo de eventos, pueden relocalizar todos los cimientos a partir de los cuales se sustenta cualquier plan estratégico y llega a generar importantes cambios conductuales y conceptuales sobre cómo hacer negocios en el mercado.

g. Acción del gobierno

- La acción del gobierno está referida a todo elemento aplicado por el Ejecutivo, con la capacidad de incidir en manera determinante en el sector de desempeño de la empresa. En este caso, más allá de la normativa ya referida como reguladora del sector de la seguridad privada, no existe una disposición gubernamental de ninguna naturaleza (positiva o negativa) digna de destacar como elemento crítico para esta iniciativa.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Tal como ya se adelantó, este estudio se enfoca en un plan de negocios para determinar la viabilidad de instalar una empresa de seguridad privada en Cataluña, concretamente estará dedicada a la seguridad digital de las pymes. A efectos de este estudio, la empresa se denominará **Securit Cataluña**.

La selección de este sector y este nicho de mercado, descansa básicamente en tres razones fundamentales. En primer lugar, está el vertiginoso ascenso de la tecnología y lo digital en todos los ámbitos de la sociedad hoy día, llegando a permear cada proceso productivo en toda organización, incluyendo las pymes. En segundo lugar, derivado de lo anterior, destaca cómo muchos de los esquemas organizativos de estas organizaciones están en un estado, sensiblemente desfasados con esa realidad y, por tanto, requieren ser actualizados; convirtiendo a estos actores en presa fácil para todo tipo de estafas, sino manejan la correcta información profesional.

Finalmente, en tercer lugar, las principales empresas dedicadas a la seguridad digital o ciberseguridad, no se ocupan de las pymes como sus principales clientes (más aún de las pequeñas empresas) debido a la escala de las operaciones, los bajos presupuestos destinados por estas organizaciones para este renglón y el bajo o nulo nivel tecnológico de la mayoría de estas empresas, lo cual no las convierte en el cliente más atractivo del mercado.

La conjunción de estos factores configura un potencial escenario para prestar servicios personalizados, de pequeña escala y de bajo presupuesto a un sinnúmero de pymes en distintos sectores productivos. Dentro de este portafolio de servicios, es importante resaltar las propuestas de transformación digital de la organización, aparejado con las medidas de ciberseguridad acorde al tamaño y estructura operativa de la organización.

En función de este análisis preliminar, **Securit Cataluña** se enfocará en el sector de la pequeña empresa (menos de 20 trabajadores) del sector turismo, con el propósito de brindarle soluciones tecnológicas acordes a su escala de producción y ámbito de actuación, destacando los servicios de transformación digital y ciberseguridad de sus operaciones en línea.

Partiendo de la exposición anterior, los siguientes pasos al momento de presentar la empresa, corresponden por un lado a la descripción de su filosofía corporativa, a partir de la cual enmarca su funcionamiento operativo y define los lineamientos estratégicos rectores de toda su actuación. Por otro lado, detalla el tipo de figura jurídica de soporte para operar en su ámbito de acción.

3.1. Filosofía corporativa

En muchas ocasiones, al momento de diseñar un plan estratégico, se obvia la importancia clave de asentar ese importante análisis sobre los cimientos propios de la filosofía corporativa de la organización objeto del plan, como base segura sobre la cual se debe sustentar el nuevo rumbo estratégico a emprender. En este contexto y, muy por el contrario, la filosofía corporativa de una empresa debe concebirse como su ADN, el sello distintivo de la organización de cara a los retos por venir.

Así, en términos generales, la filosofía la conforman tres aspectos básicos: misión, visión y valores. En algunos casos, se incluyen las políticas; pero a efectos de este proyecto, se presentan solo los tres primeros. En este sentido, la misión, visión y valores dentro de los cuales la empresa **Securit Cataluña** perfila sus objetivos y sirven de soporte para definir sus estrategias de desempeño futuro, son los siguientes.

a. Misión

Corresponde a la declaración de vocación de la empresa, aquella actividad para la cual es creada. Es el manifiesto de ser de la empresa. En su enunciado debe quedar reflejado el producto (necesidad a satisfacer), el mercado (segmento de clientes) y la cobertura (alcance geográfico).

En el contexto actual, la filosofía de **Securit Cataluña** debe superar la tradicional concepción de venta de un servicio genérico, por el contrario, resulta imprescindible para la empresa, generar emociones entre sus clientes a través de una experiencia agradable y satisfactoria al momento de realizar sus compras. Partiendo de esa premisa, la misión de la empresa se concibe como:

Proveer soluciones integrales de transformación digital y ciberseguridad a pequeñas empresas del sector turismo en Cataluña, a través de un amplio portafolio de servicios, respaldado por un equipo profesional especializado en el área digital.

b. Visión

¿Dónde quiere estar la empresa en el futuro? Esa es la interrogante a responder en el enunciado de la visión. Debe declarar su ambición, partiendo de la misión. Cómo se aspira evolucionar en un horizonte de tiempo dado. Esa imagen prospectiva debe atender los anhelos o deseos del promotor de la empresa (nivel de rentabilidad), de los clientes (satisfacción de la necesidad) y de los procesos propios de empresa (cómo se lograrán esos requerimientos).

Dada la naturaleza de **Securit Cataluña** basada en una experiencia digital y personal, su manifiesto de visión debe revisarse periódicamente (al menos, una vez cada 2 – 3 años) en función de los cambios de tendencia del mercado y de la evolución de las tecnologías. Sobre estas premisas, la visión de la empresa se enuncia como:

Generar valor a nuestros clientes al convertirnos en su primera opción al momento de solicitar nuestros servicios de transformación digital y ciberseguridad, evitándole pérdidas de tiempo, en un ambiente seguro y tranquilo

c. Valores

Corresponden a los principios sociales, individuales y colectivos; rectores del actuar de la empresa. Son, por tanto, la manifestación individual – social del comportamiento ciudadano de los integrantes de la organización hacia lo interno como equipo de trabajo; como hacia los clientes, como su razón de ser. Este conjunto de valores debe, por tanto, responder a tres criterios fundamentales: deben ser compartidos (aceptados y defendidos), practicados (ejercidos y difundidos) e internalizados (hacerlos propios). De esta forma, los valores prioritarios de **Securit Cataluña**, son los siguientes:

- **Calidad**

El enfoque de la empresa son los productos de excelencia, trabajando con los proveedores referentes del sector y los más reconocidos.

- Cercanía

La prioridad de la empresa es asesorar y respaldar al cliente en todos sus requerimientos digitales y de ciberseguridad, con el propósito de posicionar la marca en su segmento clave, bajo un servicio integral y profesional, pero al mismo tiempo cercano y directo, como estrategia para implementar un mecanismo de mejora continua.

- Servicio inmediato

La empresa dispondrá de todas las herramientas y servicios de valor agregado necesarios para que el cliente disponga de sus productos en el menor tiempo posible.

- Atención personalizada

El equipo comercial se preocupa de brindar a cada cliente un trato personalizado para construir una experiencia única de compra en un ambiente de confianza y fraternidad. Esta atención se reforzará con un Call Center disponible para todos nuestros clientes, donde podrán hacer sus pedidos o consultar cualquier duda.

- Innovación

Se realiza en todas las áreas de la empresa una fuerte apuesta por la renovación de los procesos y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías siempre y cuando aporten valor estratégico para la empresa.

Con este conjunto de valores se favorecerá el establecimiento de un proceso de mejora continua y búsqueda de la excelencia de todos los servicios prestados, satisfaciendo así cada una de las necesidades del segmento clave de clientes bajo una estrategia de servicio profesional de excelencia.

3.2. Figura jurídica de la empresa

El proceso de seleccionar la figura jurídica de la empresa es un paso fundamental, más aún cuando existen distintas alternativas posibles con más o menos beneficios a los fines e intereses trazados para su buen funcionamiento,

además de condicionar normativamente, los diferentes trámites a realizar para concretar su constitución, así como el conjunto de obligaciones fiscales y laborales a cumplir. De esta manera, la elección de la jurídica se realizó atendiendo a los siguientes factores clave:

- Tipo de actividad a desarrollar, determina la elección de la forma jurídica cuando la propia normativa aplicable exige una forma concreta de figura.
- Número de socios, condiciona la elección de la forma jurídica al exigir cada tipo de sociedad, un número mínimo de socios.
- Responsabilidad, cada figura jurídica varía en cuanto al grado de responsabilidad a sumir por el promotor de la empresa, ya sea limitada al capital aportado o ilimitada, afectando a todo el patrimonio de los socios.
- Capital inicial, según la figura jurídica, se exige un capital mínimo para formalizar su apertura.
- Obligaciones fiscales, es diferente la carga fiscal (IRPF, IVA e Impuesto sobre Sociedades) según la figura jurídica seleccionada.

Sobre la base de las premisas anteriores y analizados los pro y contras de cada una de las potenciales opciones legales aplicables a la empresa, se decide adoptar una **sociedad de responsabilidad limitada**. La selección de esta figura responde al número de socios (02) y por estar la limitación de la responsabilidad, solo al capital aportado por los socios. Por otro lado, el capital mínimo exigido para constituir la empresa no es un monto elevado.

Al estar ya definida la figura jurídica, el siguiente paso es cumplir con todos los requisitos asociados a su constitución por ante las dependencias oficiales. Este grupo de trámites, corresponden a una selección general de todos aquellos catalogados como de obligatorio cumplimiento por cualquier tipo de empresa en el término de la Comunidad Autónoma de Cataluña (Tabla 1).

Sin embargo, se está en pleno conocimiento de la existencia de otros tipos de gestiones más específicas fijadas por las municipalidades y otras tantas de carácter nacional, las cuales se irán cumpliendo progresivamente en función

de la dinámica del establecimiento y previo a su apertura definitiva, entre los cuales se pueden mencionar: la autorización de instalación, autorización de funcionamiento, licencias de actividad, apertura y funcionamiento.

En cualquier caso, en este punto es clave resaltar la figura jurídica seleccionada, sus implicaciones, obligaciones y trámites a cumplir para su constitución, los cuales la diferencian significativamente de otras figuras, también con ventajas y desventajas, pero, sin embargo, no se adaptan al tipo de negocio a emprender con es la empresa de seguridad privada descrito en este documento.

Tabla 1. **Trámites para la constitución de la empresa**

Trámite	Descripción	Dependencia
Certificación Negativa del Nombre	Certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la presentada a constituir.	Registro Mercantil
Cuenta bancaria a nombre de la empresa	Con la certificación negativa del nombre, se abre una cuenta bancaria con el nombre de la empresa y se deposita el total del capital mínimo social exigido.	Entidad bancaria
Redacción de estatutos	Los socios deben redactar los Estatutos Sociales de la empresa, los cuales se incorporarán posteriormente a la escritura pública de constitución.	Acción interna de los socios
Escritura Pública de Constitución	Documento otorgado por todos los socios fundadores, quienes asumen la totalidad de las participaciones sociales.	Notario público
CIF provisional	Posterior a la firma de las escrituras, se debe ir a Hacienda para obtener el Código de Identificación Fiscal	Dirección de Hacienda
Inscripción en el Registro Mercantil	La inscripción se realiza en la dependencia donde ha fijado su domicilio social, antes de los dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución	Registro Mercantil
CIF definitivo	Al completar todos los trámites anteriores, se solicita el Código de Identificación Fiscal	Dirección de Hacienda

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE MARKETING

El desarrollo del plan de marketing está dirigido a definir y diseñar un conjunto de actividades integradas a través de las cuales se realizará la gestión estratégica de la organización, dirigida a captar, retener y fidelizar sus clientes potenciales, teniendo como vector de este conjunto de acciones, la plena satisfacción de sus necesidades. En este contexto, el plan de marketing diseñado para **Securit Cataluña** se convierte entonces en una herramienta vital para posicionarla entre su nicho objetivo, sobre la base concreta de las diferentes estrategias en lo relativo a fijación de precios, promoción y distribución de los servicios y productos a ofertar por la empresa.

4.1. Segmentación y público objetivo

La función de la segmentación se enfoca fundamentalmente, en pormenorizar el máximo posible de detalles del mercado potencial de clientes, quienes requerirían los servicios de ciberseguridad y transformación digital. Bajo este proceso se conforman nichos pequeños de mercado, mucho más manejables y sobre los cuales se pueda dirigir una campaña de promoción y captación, mucho más efectiva y eficiente.

En este sentido, la segmentación toma un conjunto heterogéneo de personas y los filtra, por medio de distintas variables seleccionadas según el interés y el objetivo a alcanzar, hasta conformar un grupo lo más homogéneo posible, sobre los cuales se conoce una amplia gama de información y se hace mucho más manejable su procesamiento.

En el caso de **Securit Cataluña**, tal como se mencionó, se tendrá como principales variables diferenciadoras para el inicio de sus operaciones, aquellas de tipo geográficas: pequeñas empresas (menos de 20 trabajadores) ubicadas en el perímetro de Cataluña y dedicadas al sector turismo. Estas dos variables darán el piso estratégico para brindar un servicio integral en el tema referido a la transformación digital de sus organizaciones, a la vez de prestarles la mejor atención personalizada, incluyendo un período de adiestramiento acerca del manejo de los programas informáticos instalados y el proceso de monitoreo de potenciales incidencias relativas a su seguridad digital.

De esta manera, el público objetivo de **Securit Cataluña** se define como toda pequeña organización del sector turismo, con un alto concepto de la tendencia online de hoy día, con la visión vanguardista de posicionarse entre un grupo de turistas quienes hacen uso cotidiano de las tecnologías digitales, y a la vez están conscientes e informadas sobre las potenciales amenazas y peligros existentes en el mundo digital; por tanto, requieren los servicios de profesionales especializados en esta área, quienes cuentan con la capacidad de brindarles un producto a la medida de su presupuestos, pero sin sacrificar calidad de servicio.

Desde otro punto de vista, es importante resaltar el constante monitoreo de la dinámica de la empresa, por tanto, atendiendo a los resultados de la analítica del comportamiento del mercado, se ampliará la estrategia de marketing a otro tipo de empresas, si la naturaleza de los clientes así lo requieren.

4.2. Análisis del servicio

El portafolio de servicios de la empresa estará conformado por todos aquellos englobados dentro de la categoría de la transformación digital y la ciberseguridad, vale destacar: adecuación de equipos informáticos, instalación de software antivirus/antiespías, capacitación y formación en temas afines a la seguridad en internet; así como control y monitoreo de ataques cibernéticos, como los principales productos a ofertar. El desarrollo de estos servicios se realizará bajo una estrategia de penetración de mercado, en la cual se persigue ofrecer al cliente una serie de productos conocidos y probados en el mercado.

Acá el fin subyacente en la estrategia, se centra en captar aquel tipo de cliente quien conoce el servicio y beneficios de la transformación digital y la ciberseguridad, pero no dispone del suficiente presupuesto para contratar una gran empresa y adquirir un paquete a su medida. Para ello se desarrolla la estrategia de flujo del servicio, donde de manera conjunta, cliente – empresa, acordarán los servicios más convenientes a contratar en un primer momento y progresivamente ir avanzando de manera modular, según el crecimiento y requerimientos del cliente.

Bajo este esquema operativo de marketing, se persigue el objetivo claro de diferenciarse de la competencia al manejar una variedad especializada de servicios pertenecientes al mismo grupo de producto.

4.3. Análisis del precio

Al hablar de la estrategia de fijación del rango de precio para los servicios y productos a ofertar por la empresa, se debe tener muy presente su papel fundamental, tanto en la percepción objetiva del cliente, como en el nivel de rentabilidad del negocio. En este contexto y en un tipo de mercado cuya naturaleza está claramente orientada al o servicio, el precio es el elemento crucial para establecer el nivel de maximización de ganancias, en el rango de precio acorde al segmento de mercado al cual se dirige **Securit Cataluña**.

En este sentido y dentro del comportamiento de las tendencias respecto al desempeño de la economía, fundamentalmente, los últimos dos trimestres de 2022; se opta por una estrategia de precio sustentada en un esquema de penetración, esto es, un nivel de precio por debajo del promedio mínimo del mercado para productos o servicios similares. Aquí es importante resaltar una vez más, la atención por parte **Securit Cataluña**, de un segmento de cliente poco atendido por las actuales empresas presentes en el mercado.

Esta decisión se ha tomado considerando un conjunto de elementos entre los cuales destaca el precio, propiamente dicho, de introducción en el mercado y su impacto en el nivel de rentabilidad, así como los potenciales escenarios de variación de la demanda a lo largo del horizonte de tiempo considerado. Con estas variables en mente, los objetivos a lograr en materia de precio, son: captación inicial de, al menos, 35% del segmento de clientes potenciales, maximización de la rentabilidad sobre el punto de equilibrio en 35% y reconocimiento, dentro de su público objetivo, como la primera opción en materia de ciberseguridad.

4.4. Análisis de la comunicación

La estrategia de comunicación de la empresa, a diferencia de otro tipo de sectores económicos, está fuertemente regulada por un ordenamiento

jurídico específico para la emisión de publicidad y campañas de promoción en general, tal como se describió en el apartado legal. Tomando en cuenta este marco normativo y al ser **Securit Cataluña** un proyecto en construcción, aún en la fase de nacimiento; los objetivos de comunicación deben estar alineados con esa necesidad de ir creando progresivamente el modelo de negocio del proyecto y, en consecuencia, las necesidades iniciales y las herramientas de las cuales se disponga.

En este sentido, se ha estimado una primera etapa, denominada lanzamiento de la empresa, cuyo primer objetivo es construir el branding de la empresa a efectos de posicionarla como líder dentro del target objetivo identificado. Seguidamente, el siguiente objetivo se centrará en atraer clientes y fidelizarlos a la empresa y finalmente, un tercer objetivo dirigido a generar contenido de valor para la audiencia, a efectos de promover un efecto de atracción, fidelización y ampliación del segmento de clientes.

Tal como se evidencia, los objetivos de esta primera fase de lanzamiento tienen como núcleo central el denominado branding de la marca, esto es: promover el tráfico de clientes y lograr las primeras ventas. La fase tendrá una duración de ocho meses, el cual se considera un horizonte razonable y apropiado para monitorear, hacer seguimiento y realizar los ajustes necesarios atendiendo a la dinámica del proyecto.

4.5. Análisis de la distribución

Al momento de referirse al análisis de la distribución de los productos de **Securit Cataluña**, se debe enfatizar el tipo de servicio a ofertar, el cual corresponde a servicios de instalación y asesoría en la sede física del cliente. De esta manera la estrategia a aplicar acá se corresponde con el factor asociado a la calidad del servicio.

Este aspecto se transforma en un elemento diferenciador al tener un contacto directo con el cliente, quien está en constatación y total conocimiento del avance y tipo de servicio prestado, este aspecto le otorga un matiz exclusivo y personalizado.

5. PLAN FINANCIERO

En este apartado se realizará una exposición de todo aquel conjunto de parámetros financieros y económicos con mayor relevancia del proyecto desde el punto de vista económico – financiero, describiendo de forma general las principales cuentas a manejar por la empresa. En este sentido, al momento de estimar la viabilidad de la iniciativa, es importante recordar su objetivo central, el cual corresponde al desarrollo de un plan de negocios para determinar la viabilidad de instalar una empresa de seguridad privada en Cataluña.

Así, en los siguientes puntos, se presenta el resumen de la inversión inicial; los ingresos; los costes, destacando los costes de venta, de personal, así como de otros costes asociados a la explotación del negocio. Igualmente se resalta el balance previsional, la cuenta de explotación, junto al análisis de los ratios de viabilidad y valoración económica-financiera del proyecto.

Por tanto, todos los análisis a mostrar seguidamente, se han realizado siguiendo ese orden de operaciones y mostrando el cálculo para el escenario realista del proyecto, mostrando al final de este análisis los valores para el escenario pesimista y el escenario optimista.

Para el inicio del proyecto, los principales ítems de inversión están representados por la adecuación del local donde funcionará la empresa, la adquisición de los equipos informáticos y las licencias para el uso de software específico para la ciberseguridad. El detalle se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. ***Monto de la inversión inicial***

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD
Activo no Corriente (A)	
Adecuación del local	10.000
Equipos informáticos	15.000
Constitución de la empresa	500
Plan de marketing	1.500
Licencias y derechos	7.000
Total no Corriente	34.000
Activo Corriente (B)	
Bancos	7.000
Total Corriente	7.000
Total Inversión (A + B)	41.000

Fuente: Elaboración propia

Respecto al cálculo de las amortizaciones de los equipos adquiridos, el mismo se realizó atendiendo a lo establecido respecto a su vida útil y al porcentaje de depreciación anual estimada para cada uno de ellos (Tabla 3).

Tabla 3. **Amortizaciones**

Dotación Amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos informáticos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortización Acumulada					
Equipos informáticos	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
Total	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los resultados anteriores se ha previsto un monto total de financiación de 26.000 €, de los cuales el promotor de la empresa hará un aporte propio de 5.000 € y para el resto del monto, solicitará un préstamo por 21.000 € a un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 4% (Tabla 4 – 5).

Tabla 4. **Esquema de Financiación**

Financiación	Inicio de Actividad
Recursos Propios	9.000
Prestamos	32.000
Condiciones	Tipo de Interés 4%
	Años 5
Total Financiación	41.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. **Servicio de Deuda**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Vivo	32.000	26.117	19.985	13.596	6.938	
Gastos Financieros		1.347	1.099	841	572	292
Devolución de Préstamo		5.883	6.131	6.389	6.658	6.938

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los ingresos, estos provendrán fundamentalmente de la venta de las tres líneas del portafolio de la tienda: (Securit VIP y Securit PLUS y Securit PREMIUM, los cuales serán las marcas insignia de la empresa. Para este escenario se ha manejado un margen de ganancia del 70%, con un plazo de 30 días para la cancelación del servicio prestado (Tabla 6).

Tabla 6. Ingresos estimados

Ventas / Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Securit VIP	Unidades	70	75	85	90	110
	Precio	1.300	1.350	1.400	1.500	1.600
	Ingresos	91.000	101.250	119.000	135.000	176.000
Securit PLUS	Unidades	60	70	75	75	80
	Precio	1.500	1.550	1.700	1.700	1.800
	Ingresos	90.000	108.500	127.500	127.500	144.000
Securit PREMIUM	Unidades	60	65	70	70	80
	Precio	1.700	1.750	1.800	1.800	1.900
	Ingresos	102.000	113.750	126.000	126.000	152.000
Total Ingresos		283.000	323.500	372.500	388.500	472.000

Fuente: Elaboración propia

Sobre los gastos, corresponden básicamente al pago de las licencias y los derechos de autor de los programas a utilizar para prestar el servicio de seguridad online a los clientes (Tabla 7).

Tabla 7. Gastos estimados

COMPRAS /SUMINISTROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Securit VIP	unidades	70	75	85	90	110
	precio	390	405	420	450	480
	costes	27.300	30.375	35.700	40.500	52.800
Securit PLUS	unidades	60	70	75	75	80
	precio	450	465	510	510	540
	costes	27.000	32.550	38.250	38.250	43.200
Securit PREMIUM	unidades	60	65	70	70	80
	precio	510	525	540	540	570
	costes	30.600	34.125	37.800	37.800	45.600
Plan de marketing	unidades	1	1	1	1	1
	precio	1.750	1.500	2.000	2.000	1.000
	costes	1.750	1.500	2.000	2.000	1.000
TOTAL COSTES		86.650	98.550	113.750	118.550	142.600

Fuente: Elaboración propia

Respecto al gasto de personal, solo se considera el salario del promotor de la iniciativa y un asistente al inicio del proyecto. Esta cantidad de personal irá aumentando en función del crecimiento de la empresa, estimando cerrar al quinto año, con 5 empleados, estimando una previsión de incremento anual de salario del 1,5% y 30% de seguridad social. También, se incluyen los gastos relativos al soporte operativo de la empresa, como electricidad y acceso a internet, indispensables para su funcionamiento óptimo (Tabla 8).

Tabla 8. **Gastos estimados**

Gastos de personal		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleado		36.000	55.632	56.467	76.418	96.956
S. Social		10.800	16.690	16.940	22.925	29.087
Subtotal gastos de personal		46.800	72.322	73.407	99.344	126.042

Otros Gastos	Coste / Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	500	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368
Teléfono	700	8.400	8.526	8.654	8.784	8.915
Total Otros Gastos		14.400	14.616	14.835	15.058	15.284
Total Gastos		61.200	86.938	88.242	114.401	141.326

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base del resultado anterior, se estima la cuenta de resultados, la cual a su vez constituye el insumo básico para elaborar el análisis financiero de la empresa, asumiendo 30% impuestos sobre beneficios y una estimación de la distribución de beneficio fijando una tasa de 70% (Tablas 9 – 10)

Tabla 9. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	283.000	323.500	372.500	388.500	472.000
Aprovisionamiento	86.650	98.550	113.750	118.550	142.600
Margen	196.350	224.950	258.750	269.950	329.400
Gastos de personal	46.800	72.322	73.407	99.344	126.042
Otros gastos	14.400	14.616	14.835	15.058	15.284
EBITDA	135.150	138.012	170.508	155.549	188.074
Amortizaciones	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
EBIT	132.150	135.012	167.508	152.549	185.074
Gastos financieros	1.347	1.099	841	572	292
BAI	130.803	133.913	166.667	151.976	184.782
Impuesto sobre beneficios	43.165	44.191	55.000	50.152	60.978
Resultado	87.638	89.722	111.667	101.824	123.804

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. **Distribución de beneficios**

Distribución de Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendo	61.347	62.805	78.167	71.277	86.663
Reservas	26.291	26.917	33.500	30.547	37.141

Fuente: Elaboración propia

El siguiente cálculo corresponde a tesorería. Sobre este punto, es importante resaltar el resultado negativo el primer año, pero luego se mantiene una tendencia sostenible de crecimiento de la empresa durante todo el período de análisis (Tabla 11).

Tabla 11. **Balance de tesorería**

Balance de Tesorería	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	7.000	-1.602	12.354	31.438	48.512
+ Beneficio	87.638	89.722	111.667	101.824	123.804
+ Amortizaciones	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
- Crédito a clientes	23.260	3.329	4.027	1.315	6.863
- Dividendos	61.347	62.805	78.167	71.277	86.663
- Devoluciones de préstamos	5.883	6.131	6.389	6.658	6.938
- Inversiones	8.750	6.500	7.000	8.500	
Saldo final	-1.602	12.354	31.438	48.512	74.852

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a partir de los resultados anteriores, se construye el balance previsional de la empresa, donde se detalla cada uno de los ingresos y costes generales dentro del horizonte proyectado de cinco años (Tabla 12).

Tabla 12. **Balance previsional**

Balance Previsional	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Inmovilizado	34.000	42.750	49.250	56.250	64.750	64.750
Amortizaciones		3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
Total Activo No Corriente	34.000	39.750	43.250	47.250	52.750	49.750
Clientes		23.260	26.589	30.616	31.932	38.795
Tesorería	7.000		12.354	31.438	48.512	74.852
Total Activo Corriente	7.000	23.260	38.943	62.054	80.444	113.646
Total Activo	41.000	63.010	82.193	109.304	133.194	163.396
Pasivo						
Recursos Propios	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Reservas		26.291	53.208	86.708	117.255	154.396
Préstamos	32.000	26.117	19.985	13.596	6.938	
Total No Corriente	41.000	61.408	82.193	109.304	133.194	163.396
Tesorería negativa		1.602				
Total Corriente		1.602				
Total Pasivo	41.000	63.010	82.193	109.304	133.194	163.396

Fuente: Elaboración propia

Una vez estimados los cálculos anteriores, en este punto se analiza la salud financiera del proyecto. Tal como se evidencia de los siguientes

resultados, la empresa presenta ratios satisfactorias para concluir acerca de la viabilidad y factibilidad de emprender con este proyecto. Salvo el primer año, el monto referido a deuda es negativo; lo cual resulta lógico al estar durante ese lapso de tiempo, saldando la deuda con el préstamo concedido. Sin embargo, a partir del segundo año, todas las ratios son positivas y favorables (Tabla 13).

Tabla 13. **Análisis económico – financiero**

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Limite
Análisis del Balance							
Fondo de maniobra	7.000	21.657,98	38.943,41	62.054,33	80.443,52	113.646,43	>0,00
Tesorería	7.000	-1.602,29	12.354,37	31.437,89	48.512,02	74.851,91	>0,00
Ratio de Tesorería		14,52					>0,50
Ratio de Liquidez		14,52					>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,78	0,44	0,24	0,12	0,05		<0,60
Punto De Equilibrio							
Ventas (V)		283.000,00	323.500,00	372.500,00	388.500,00	472.000,00	
Coste Variables (C)		86.650,00	98.550,00	113.750,00	118.550,00	142.600,00	
Margen (M)		196.350,00	224.950,00	258.750,00	269.950,00	329.400,00	>CF
% Margen S/Ventas		69%	70%	69%	69%	70%	
Costes Fijos (CF)		61.200,00	86.937,80	88.241,86	114.401,40	141.325,86	<M
Umbral Rentabilidad		88.207,79	125.025,01	127.034,18	164.641,39	202.507,01	<V
Rentabilidad Económica							
Rotación		4,49	3,94	3,41	2,92	2,89	>0
Margen		0,47	0,42	0,45	0,39	0,39	>0
Rentabilidad Financiera							
Apalancamiento		1,77	1,31	1,14	1,05	1,00	≥1
Efecto Fiscal		0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	
Roe		2,48	1,44	1,17	0,81	0,76	>0
ROE (%)		248,33%	144,23%	116,67%	80,65%	75,77%	>0

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del VAN y de la TIR se ha trabajado con el flujo de caja acumulado desde el año 0, hasta la proyección de los resultados en el año 5. En ambos casos se ha trabajado con una tasa de descuento del 5% como referencia del probable costo del dinero y costo de oportunidad para la consideración de otras opciones dentro de sectores económicos diferentes a la empresa. Para ambos índices se obtienen valores satisfactorios. Así para el VAN el estimado es de 29.047,40 € y para la TIR, es del 12%.

Ahora bien, al comparar el escenario realista, con el pesimista, las principales variaciones se centran en disminuir el volumen anual de venta y el margen de ganancia en 30%. Con esos valores, en ningún momento se obtiene

saldo positivo en tesorería y todas las ratios resultan negativas. Por tanto, la primera conclusión derivada de este escenario, corresponde a mantener un margen de ganancia no menor al 40%, el cual se deberá sustentar en un alto volumen de venta de los servicios, a fin de mantener un rango competitivo de precio, sumado a mantener un nivel óptimo de gastos a lo largo de todo el año.

Por otro lado, al estimar el escenario optimista, se consideró un aumento de las ventas del 35% y se mantuvo el mismo nivel de ganancia del escenario realista. En ese caso, las ratios fueron todas positivas y la TIR alcanzó 56% y el VAN 55.469,57 €; ratificando la importancia del volumen de venta y del margen de ganancia.

CONCLUSIONES

El objetivo del estudio se centró en desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de instalar una empresa de seguridad privada en la ciudad Cataluña. A tal fin, el estudio se trazó en primera instancia, identificar y definir el público potencial para **Securit Cataluña**, así como definir la dinámica de desempeño del sector tecnológico; seguidamente, se analizó el mercado y su situación en términos de la oferta y la demanda y finalmente, se estimó la viabilidad financiera y económica de emprender en este negocio.

En cuanto a identificar el público potencial para la **Securit Cataluña**, el perfil se concentra en las pequeñas y medianas empresas con menos de 20 empleados; al no ser éstas, el nicho preferido por las grandes corporaciones dedicadas a la ciberseguridad.

Respecto al plan de marketing, se estima trabajar con tres etapas: la etapa de lanzamiento de la marca, se enfoca en construir el branding de la empresa, con el fin de posicionarla como líder dentro de su nicho de mercado. La segunda etapa corresponde al posicionamiento de la marca con el propósito de atraer potenciales consumidores y convertirlos posteriormente en clientes fidelizados. Finalmente, la tercera etapa se orienta a generar contenido de valor para el público, a efectos de promover un efecto de atracción, fidelización y ampliación del segmento de clientes. La creación de contenido de valor tendrá la doble motivación de captar y fidelizar clientes.

Igualmente, el diseño de la estrategia de marketing incluirá una campaña de corte comunicacional con el propósito de lograr el conocimiento de la empresa, por al menos el 70% del público objetivo de la marca, al finalizar la campaña de comunicación; posicionar a **Securit Cataluña** como opción inteligente y beneficiosa entre aquellos clientes quienes reconocen la importancia de la ciberseguridad para sus organizaciones. Esta campaña comunicacional hará uso de herramientas como los banners o flyers.

Finalmente, en función del análisis realizado, se considera viable emprender en el negocio de la seguridad privada en Cataluña, específicamente en lo atinente a la seguridad tecnológica; soportada esta afirmación en la

existencia de un significativo nicho de clientes potenciales, así como del desarrollo de un conjunto de estrategias orientadas a lanzar y posicionar la marca entre su público objetivo; traducido en un conjunto de ratios positivas, las cuales sustentan, favorablemente, el desarrollo del proyecto.

REFERENCIAS

- Ávila, S., Campuzano, A., & Pascual, M. (2020). Ventajas organizacionales, económicas y sociales, derivadas de la aplicación de la subrogación de personal en el sector de la seguridad privada en España. *Revista de Estudios Empresariales* (2), 134 -152. doi:10.17561/ree.v2020n2.8
- Banco de España. (2020). *Informe Anual*. Banco de España.
- Comisión de la Unión Europea. (2021). *España: Contexto político, económico y social*. Obtenido de Web oficial de la Unión Europea:
<https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political>
- Dempsey, J. (2011). *Introduction to private security*. Wadsworth.
- INE. (2021). *Encuesta de Población Activa. Tercer trimestre 2021*. España: Instituto Nacional de Estadística.
- OCDE. (2021). *Perspectivas del empleo: Entre la Crisis Covid-19 y la recuperación ¿cómo se sitúa España?* Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Rodríguez, J. (2020). *Análisis de la Legislación Española en materia de seguridad privada*. [Tesis Doctoral]: Universidad de Murcia.
- Torrente, D. (2015). *Análisis de la Seguridad Privada*. Editorial UOC.
- Turrado, M. (1997). Apuntes sobre la historia de la seguridad privada. *Revista documentación del Ministerio del Interior*, 15, 47 - 63.
- Zedner, L. (2003). *The concept of security: an agenda for comparative analysis*. Oxford University.