



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

Anteproyecto para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de
Empresas

Plan de Negocio para la puesta en marcha de una compañía de seguridad y vigilancia

Tesista: Luis Arturo Pérez Castañeda

E-mail: luiscasañeda.1626@gmail.com

Perfil de LinkedIn :<https://www.linkedin.com/in/luis-arturo-perez-casta%C3%B1eda-48551424>

Legajo: 0122947

Director de Tesis Propuesto: Profesor: Lucas Pussetto

15 de marzo 2023

Buenos Aires – Argentina

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Planteamiento del Problema	7
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo General.....	9
1.2.2. Objetivo Específicos	9
1.3. Justificación.....	9
2. MARCO TEORICO.....	10
2.1. Plan de Negocio.....	11
2.2. Business Model Canvas	12
2.3. Análisis FODA.....	15
2.4. Cinco fuerzas de Michael Porter	16
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	17
3.1. Industria de Seguridad Privada	17
3.2. Análisis de Macroentorno – PESTEL	18
3.2.1. Político	19
3.2.2. Económico	20
3.2.3. Social	22
3.2.4. Tecnológico	23
3.3. Análisis de Microentorno – Fuerzas de Porter	25
3.3.1. Poder de negociación de clientes	25
3.3.2. Poder de negociación de proveedores	27
3.3.3. Amenaza de productos sustitutivos	28
3.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores	29

3.3.5.	Rivalidad entre competidores.....	31
3.4.	Análisis de Mercado.....	33
4.	MODELO DE NEGOCIO.....	47
4.1.	Business Model Canvas	47
4.1.1.	Propuesta de Valor.....	47
4.1.2.	Actividades clave.....	48
4.1.3.	Socios Estratégicos	50
4.1.4.	Recursos clave	50
4.1.5.	Segmento del Mercado	51
4.1.6.	Canales de Comunicación	52
4.1.7.	Relación con Clientes.....	54
4.1.8.	Fuente de Ingresos.....	54
4.1.9.	Estructura de costes.....	55
4.2.	Análisis FODA.....	55
5.	PLAN DE MARKETING	58
5.1.	Producto.....	59
5.2.	Precio	60
5.3.	Plaza	61
5.4.	Promoción	62
5.5.	Presupuesto de Marketing.....	64
6.	PLAN ORGANIZACIONAL	65
6.1.	Estructura Organizacional	65
6.2.	Descripción de Perfil.....	66
6.3.	Sueldos y Salarios	71

7.	PLAN FINANCIERO.....	72
7.1.	Inversión Inicial	72
7.2.	Plan de Financiamiento	75
7.3.	Proyección de Ingresos	76
7.4.	Proyección de Costos.....	77
7.5.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	80
7.6.	Flujo de Efectivo	82
7.7.	Indicadores Financieros.....	83
7.7.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	83
7.7.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	84
8.	Análisis de Sensibilidad	84
9.	CONCLUSIONES.....	85
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1. Principales avances tecnológicos	24
Tabla 2. Perfil de público objetivo	26
Tabla 3. Barreras de entrada de nuevos competidores	29
Tabla 4. Principales competidores en la industria	31
Tabla 5. Aspectos críticos que más valoran los encuestados de seguridad privada	35
Tabla 6. Rango de precios pagados por servicios.....	38
Tabla 7. Comparación de nivel de satisfacción y antigüedad de encuestadas	40
Tabla 8. Comparación de expectativa y beneficios acordados	42
Tabla 9. Disposición en pagar adicional por más funcionalidades	43
Tabla 10. Actividades clave.....	48
Tabla 11. Recursos claves	51
Tabla 12. Canales de comunicación	52
Tabla 13. Análisis FODA	55
Tabla 14. Estrategias de marketing desde perspectiva de producto	59
Tabla 15 Canales de comunicación y distribución.....	61
Tabla 16. Estrategias y medios de promoción.....	62
Tabla 17. Descripción de perfil.....	66
Tabla 18. Sueldos y salarios	72
Tabla 19. Inversión en equipos y elementos claves	73
Tabla 20. Capital de Trabajo	74
Tabla 21. Inversión inicial de negocio	74
Tabla 22. Plan de Financiamiento.....	75
Tabla 23. Amortización de Financiamiento.....	75

Tabla 24. Precio de servicios de vigilancia y seguridad	76
Tabla 25. Proyección de segmento de mercado	76
Tabla 26. Proyección de ingresos por servicios	77
Tabla 27. Costos directos por materiales	78
Tabla 28. Proyección de sueldos y salarios.....	78
Tabla 29. Proyección de costos de empresa.....	79
Tabla 30. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	80
Tabla 31. Flujo de Efectivo.....	82
Tabla 32. Valor Actual Neto (VAN)	83
Tabla 33. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	84
Tabla 34. Análisis de Sensibilidad.....	84

Índice de Figuras

Figura 1. Variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB)	21
Figura 2. Encuestados con seguridad privada en área residencial	33
Figura 3. Nivel de satisfacción acerca de los servicios de vigilancia privada	34
Figura 4. Cumplimiento de expectativas de servicios de seguridad privada	36
Figura 5. Tiempo que es cliente de los servicios de seguridad privada	39
Figura 6. Servicios de seguridad acorde a los beneficios que ofrecen.....	41
Figura 7. Alternativas elegir de sustitución de seguridad privada	44
Figura 8. Percepción del precio por los servicios de vigilancia y seguridad privada	45
Figura 9. Sentimientos que genera la vigilancia y seguridad privada	46
Figura 10. Estructura organizacional de empresa de seguridad privada.....	66

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación desarrolla un plan de negocio para una empresa especializada en servicios de seguridad y vigilancia en la República de Panamá. Este plan tiene como objetivo proporcionar a la ciudadanía y a las compañías los elementos y estrategias necesarios para su seguridad y protección, respondiendo así a la creciente ola de inseguridad que está afectando al país.

1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años, Panamá ha experimentado un escenario preocupante y crítico en materia de seguridad multidimensional, el cual se ha agravado progresivamente. Este panorama está asociado a la elevada actividad de pandillas, la inseguridad criminal, el narcotráfico, el lavado de dinero, el contrabando de mercancías y, especialmente, a las elevadas proporciones de flujos migratorios. La situación se ve impulsada por la ubicación estratégica del país en la logística y movilización hacia Estados Unidos y el hemisferio occidental, lo que ha incrementado los crímenes en la región y ha generado una creciente sensación de inseguridad entre los ciudadanos panameños (Ellis, 2023).

Mejía (2023) destaca la complejidad de la inseguridad en Panamá, señalando la ausencia de soluciones rápidas y efectivas debido a la diversidad de aspectos y situaciones que impulsan los crímenes y la delincuencia en el país. Esto sustenta la principal razón de preocupación y frustración ciudadana. Se enfatiza que uno de los factores principales que justifican las elevadas tasas de criminalidad y violencia en el país es el narcotráfico y la conexión de las bandas locales con el crimen organizado internacional.

Coincidiendo con lo anterior, Ávila (2023) sostiene que la inseguridad y violencia son las principales preocupaciones de los panameños, relacionándolas con el incremento en la tasa de homicidios recientes. Según encuestas realizadas a la ciudadanía, aproximadamente el 67% afirma sentirse nada o poco seguros en Panamá, mientras que un 32% dice estar algo seguro en el territorio nacional.

La inseguridad se ha convertido en uno de los principales motivos de descontento de la ciudadanía hacia el gobierno actual, debido a su percibida incapacidad o imposibilidad de solucionar los problemas y riesgos asociados. Esta situación ha creado la impresión de que los grupos criminales y delincuentes actúan libremente sin enfrentar consecuencias significativas, a pesar de los diversos operativos de seguridad implementados en el territorio

nacional. Un ejemplo claro se observa en la provincia de Colón, una de las principales zonas del país donde los grupos criminales y el narcotráfico están ganando terreno, desafiando a las fuerzas de seguridad. Esto ha llevado a la suspensión de permisos para actividades nocturnas como medida para disminuir los actos delictivos, aunque sin alcanzar los resultados esperados (Panamá América, 2023).

Se ha registrado un aumento en los niveles de homicidios, robos y otros actos delictivos, con casos en los que familias y reuniones privadas han sido víctimas de disparos indiscriminados. Esto ha consolidado la percepción en ciertas regiones y zonas de que la población está atrapada por el control de los grupos criminales. Como resultado, se ha observado un notable incremento en la demanda de servicios de seguridad privada, convirtiéndose en una alternativa a la que la ciudadanía recurre para enfrentar esta creciente inseguridad (Aguilar, 2023).

Ante la percepción de ausencia de políticas efectivas en materia de seguridad, donde las acciones y estrategias gubernamentales son vistas como improvisadas y poco efectivas, los ciudadanos panameños se han visto en la necesidad de recurrir a servicios y artículos de seguridad para adaptarse al incremento de la inseguridad ciudadana. Esto incluye la instalación de cámaras de vigilancia y la contratación de personal de seguridad (Arcia, 2021).

La situación de inseguridad en Panamá, descrita anteriormente y basada en una variedad de fuentes, revela una oportunidad de negocio significativa para las empresas de seguridad privada y vigilancia. Debido al aumento de la actividad criminal y la inseguridad ciudadana, derivada de factores como pandillas, narcotráfico, lavado de dinero, contrabando y flujos migratorios elevados, una mayoría de los ciudadanos expresa alta preocupación y frustración en materia de seguridad. Esta situación, percibida como poco probable de mejorar o solucionarse en el corto y mediano plazo debido a la ineficiencia e insuficiencia de las políticas y acciones gubernamentales, hace que las personas consideren la gestión de servicios privados de vigilancia y protección como una necesidad.

Ante este escenario y la percepción de falta de eficacia en las políticas de seguridad y de la fuerza policial, donde los grupos criminales y el narcotráfico parecen ganar terreno progresivamente, la ciudadanía se ve obligada a buscar soluciones alternativas para su protección. Esto incluye la contratación de servicios de seguridad privada y la instalación de sistemas de vigilancia. Esta realidad representa una clara oportunidad de mercado para

las compañías de seguridad que ofrezcan soluciones efectivas y confiables, satisfaciendo las necesidades específicas de seguridad de los ciudadanos y empresas en Panamá.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá, ofreciendo soluciones personalizadas y de alta calidad para responder de manera efectiva a las crecientes necesidades de seguridad de los ciudadanos y empresas.

1.2.2. Objetivo Específicos

- Analizar el contexto actual del mercado de seguridad privada en Panamá, identificando el impacto de los índices de inseguridad y criminalidad, así como las tendencias actuales en la demanda de servicios y elementos de seguridad.
- Evaluar las tendencias, preferencias y necesidades específicas del público objetivo en el mercado de seguridad en Panamá, identificando detalles y demandas particulares relacionadas con los servicios de seguridad privada y vigilancia.
- Definir los aspectos internos y los valores distintivos de la propuesta de la empresa de seguridad privada y vigilancia en Panamá, destacando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar un plan de marketing, operaciones y estructura organizacional para la propuesta empresarial de servicios de seguridad y vigilancia, elementos clave para fomentar su reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica de la empresa de seguridad privada y vigilancia en Panamá, realizando proyecciones financieras para demostrar su potencial de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

1.3. Justificación

En vista de la situación descrita anteriormente, la presente investigación, que se enfoca en la creación de una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá, se justifica por los crecientes problemas de inseguridad y criminalidad que está experimentando la ciudadanía en el territorio nacional. Esta propuesta empresarial tiene como objetivo proporcionar los servicios y elementos necesarios para garantizar la protección y tranquilidad de las personas.

El aumento de la preocupación por la seguridad en Panamá, impulsado por el incremento de actividades criminales como el narcotráfico, la violencia de pandillas y el elevado flujo migratorio irregular, ha generado una demanda significativa de servicios y artículos de seguridad. Esta demanda proviene no solo de empresas y entidades comerciales que buscan asegurar la continuidad de sus operaciones, sino también de ciudadanos que desean proteger su vida cotidiana y la de sus familias. Por lo tanto, la propuesta de negocio se enfoca en satisfacer esta demanda creciente, ofreciendo servicios de calidad y personalizados que superan las soluciones convencionales, utilizando tecnologías avanzadas y estrategias de seguridad innovadoras para atender las necesidades y preocupaciones específicas de los clientes.

Ante la percepción de ineficiencia e improvisación en las políticas de seguridad pública, y la sensación de impunidad de los actos delictivos y grupos criminales, la propuesta de negocio busca transformar esta percepción de inseguridad, proporcionando un ambiente seguro y tranquilo. Esto se logrará mediante la oferta de una variedad de servicios y profesionales proactivos y altamente eficientes, que utilizan las tecnologías más avanzadas en el campo para abordar este vacío en la seguridad ciudadana. De esta manera, se contribuirá a mejorar la percepción general de seguridad y protección, fortaleciendo la confianza de las personas en su vida diaria.

En pocas palabras, la justificación de esta investigación radica en la creciente necesidad de servicios de seguridad privada en Panamá, una necesidad derivada de los retos de inseguridad que enfrenta el país y la ineficiencia de las políticas de seguridad existentes. Así, esta propuesta de empresa de seguridad privada y vigilancia representa una alternativa eficiente para satisfacer las expectativas y necesidades de protección de la ciudadanía ante el panorama actual.

2. MARCO TEORICO

Con el objetivo de un mayor entendimiento de la información del plan de negocio, se definen conceptos claves importantes como los siguientes:

- . Plan de Negocios
- . Business Model Canvas
- . Análisis FODA
- . Las 5 fuerzas de Porter

2.1. Plan de Negocio

Un plan de negocio es un documento, escrito de manera clara y precisa, en el que se describen las consideraciones relacionadas con la puesta en marcha del negocio (Weinberger, 2009, p. 35).

Un plan de negocios se puede definir como una herramienta de comunicación, que busca describir y analizar el futuro de un proyecto, negocio o idea. De acuerdo con Linda Pinzón (2004) el proyecto de cuenta con toda la información necesaria para evaluar un negocio o una idea para establecer los pasos para ponerlo en marcha en caso de ser viable.

Para Pinzon (2004) existen varias razones claves de porque necesitamos un plan de negocios.

Las que se consideran más importantes y que aplican al plan de negocios actual son:

- . Servir de guía durante la implementación del negocio.
- . Es imprescindible analizar la necesidad de financiamiento ya sea por un banco o a través de un inversionista.

El plan de negocios es una excelente herramienta para los emprendedores como mi persona que quieren plasmar sus ideas de emprendimiento para así pasar de un sueño a una realidad tangible y medible.

Por otro lado, Mckeever (2011) establece las siguientes razones para desarrollar un plan de negocios:

- . Ayuda a captar financiamiento
- . Ayuda a determinar si debe continuarse o no con el proyecto.

- . Ayuda a mejorar el concepto del negocio que se está evaluando.
- . Aumenta las probabilidades de éxito.
- . Ayuda a mantenerte enfocado.

En conclusión, un plan de negocios es fundamental al momento de tomar una decisión de seguir o no adelante con un proyecto de implantación. Un plan de negocios bien elaborado se convierte en un excelente medio de información no solo para los inversionistas, sino también para todo el equipo que forma parte de la empresa.

2.2. Business Model Canvas

El business Model Canvas es una herramienta que nos permite mostrar de que manera nuestro negocio, crea, entrega y captura valor.

Esta herramienta nos permite:

- . Ordenar nuestra idea de negocio
- . Presentar de manera practica y resumida el proyecto.
- . Lograr una visión integral del negocio.
- . Identificar los factores de éxito.

El Business Model Canvas es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder que consiste de 9 componentes esenciales los cuales son los siguientes:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de Valor
3. Canal de distribución
4. Relacionamiento con los clientes
5. Modelo de ingreso
6. Recursos Claves
7. Estructura de costos
8. Socios Estratégicos

9. Actividades Claves

Segmento de clientes

En este bloque se define los diferentes grupos de personas u organizaciones que nuestro proyecto va alcanzar y servir.

Los grupos de clientes representan segmentos distintos si de los cuales podemos mencionar algunos, por ejemplo:

- . Segmentarlos de acuerdo a sus necesidades que requieren y justifican una oferta distintiva.
- . Segmentarlos por los diferentes canales de distribución.
- . Segmentarlos por diferentes tipos de relacionamiento.
- . Segmentarlos por diferentes tasas de rentabilidad.
- . Segmentación por disposición a pagar por un servicio diferencial.

Propuesta de Valor

Este bloque define que solución le estamos brindando al cliente. Describe las características y beneficios que crean valor al segmento identificado.

Canales de distribución

Este bloque define como comunicamos y entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.

Las principales funciones de canal de distribución son:

- . Generar posicionamiento.
- . Forma parte del momento de la verdad, ayudando al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- . Permite realizar la compra.
- . Permite entregar la propuesta de valor.
- . Permite realizar el servicio post-venta

Relacionamiento con los clientes

El relacionamiento con los clientes se trata de establecer los vínculos con el segmento objetivo, o potencial consumidor, mediante la asistencia personalizada o autoservicio.

Este bloque define cómo nuestro modelo de negocios:

- Capta.
- Mantenemos.
- Incrementamos valor.

Modelo de ingreso

El modelo de ingreso representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente.

Para desarrollar este importante bloque resulta primordial realizar las siguientes preguntas:

- . ¿Cuánto vamos a cobrar?
- . ¿Como lo vamos a cobrar?
- . ¿Por qué vamos a cobrar?

Recursos Clave

Los recursos claves trata sobre los recursos necesarios para proveer el servicio al segmento.

Los recursos pueden ser:

- Físicos.
- Financieros.
- Intangibles o intelectuales
- Humanos

Estructura de Costos

La estructura de costos describe principalmente todos los costos operativos en los que incurre el negocio.

En este bloque vamos a mencionar:

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Economías de escala.
- Value driven.
- Cost driven.

Socios Estratégicos

Los Socios Estratégicos se refieren básicamente a los proveedores necesarios para que el negocio funcione.

En este bloque podemos describir:

- Actores claves.
- Alianzas estratégicos.
- Joint ventures.
- Acuerdos de cooperación.
- Relacionamiento con los proveedores.

Actividades Clave

En las actividades clave detalla cuáles son las tareas que debe realizar la empresa para proveer y cumplir con la propuesta de valor.

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Fue creado por Albert Humphrey en la década de los 60 y es una herramienta fundamental en el proceso de planificación en la mayoría de los planes de negocios.

Según Harrison (2010) el análisis FODA consiste en una evaluación de las fortalezas y debilidades a lo interno de la empresa, las oportunidades externas en la que la empresa

puede aprovechar para desarrollarse y crear en un mercado, así como las amenazas externas que puede afectar el negocio.

2.4. Cinco fuerzas de Michael Porter

Las 5 fuerzas de Porter fue un modelo creado por el economista Michael Porter en 1979. Se utiliza para analizar una empresa o un negocio por medio de un estudio de la industria a la cual pertenece. Porter analiza las siguientes variables que dan lugar a las 5 fuerzas.

- . Amenazas ante nuevos competidores: permite detectar empresas con características económicas o productos similares. Esta amenaza va a depender de las barreras de entrada que pueda tener la industria que se esté analizando.

- . Poder de negociación de los proveedores: ayuda a entender la importancia de los proveedores de servicios o productos para esta industria. Existe una relación entre la cantidad de proveedores y el poder que estos tienen; normalmente mientras mas proveedores, menor es el poder de negociación de los mismos y viceversa.

- . Poder de negociación de los clientes: analiza que tantos productos sustitutos puede tener un cliente. Factores como los costos de los servicios o productos sustitutos puede tener un cliente. Factores como los costos de los servicios o productos son importantes tener en cuenta al momento de determinar el poder de los clientes. Otros aspectos a tener en cuenta es el nivel de organización de los clientes.

- . Amenaza de productos y servicios sustitutos: analiza el efecto de los productos sustitutos que puede afectar la industria. Se convierte en una amenaza cuando estos nuevos productos son reales, eficaces y más baratos que la industria actual.

- . Rivalidad entre competidores: lo componen las empresas que compiten entre si en la misma industria. Esta rivalidad genera que el crecimiento de la industria sea mas lento, con mayores costos por lo que hay que generar estrategias con costos más elevados para poder diferenciarse, saturación del mercado entre otros.

3. ESTUDIO DE MERCADO

En este apartado se realiza un análisis detallado e interpretación de la industria de la seguridad privada en Panamá, considerando los diversos factores externos que influyen en las posibilidades de éxito de la empresa propuesta y que fundamentan su potencial de crecimiento y consolidación en el mercado.

3.1. Industria de Seguridad Privada

Es importante destacar que, desde la perspectiva de industria y mercado, la seguridad privada comprende aquellos sectores y servicios enfocados en diversos aspectos de seguridad, vigilancia y protección, entre otros. Esto justifica que se trate de una industria conformada por múltiples segmentos y nichos, cada uno centrado en una necesidad o aspecto específico de la seguridad (Frigo, 2022).

Desde un punto de vista más amplio, la industria de seguridad privada se define como el conjunto de actividades destinadas a la protección y vigilancia de personas, bienes, inmuebles, valores y organizaciones. Estas actividades son llevadas a cabo por empresas especializadas que cuentan con profesionales calificados, así como con equipos e instrumentos esenciales para salvaguardar la seguridad ciudadana (Troops, 2023).

La industria de seguridad privada puede conceptualizarse como un sector especializado en la protección de la integridad física y del patrimonio de personas y organizaciones. Este sector emplea una serie de estrategias, acciones y metodologías de prevención y respuesta ante situaciones que representan un riesgo, aprovechando elementos tecnológicos y el talento humano. Los servicios ofrecidos abarcan desde la comercialización de elementos de seguridad y protección, servicios de acompañamiento y protección personal, hasta sistemas de alarma y vigilancia. El objetivo primordial de estos servicios es evaluar amenazas, reducir riesgos y controlar daños para garantizar la integridad de los bienes y la tranquilidad de las personas. Por lo tanto, las empresas de seguridad privada son organizaciones civiles lucrativas, especializadas en la provisión de estos servicios de seguridad interna tanto para individuos como para empresas y organizaciones de carácter público y privado (Grez, 2010).

De acuerdo con la agencia Oncor Security Group (2021), la implementación de servicios de seguridad privada y vigilancia ofrece una variedad de beneficios tanto para empresas como para particulares. En el contexto panameño, uno de los beneficios más relevantes es la

disponibilidad de sistemas y profesionales operativos 24/7, brindando tranquilidad, comodidad y bienestar diarios con equipos y profesionales capacitados para asegurar la protección de propiedades y bienes ante situaciones de emergencia y riesgo. Los guardias de seguridad y los sistemas de vigilancia son algunos de los servicios más populares y disuasorios contra actividades delictivas, vandalismo e intrusiones.

En los últimos años, la industria de seguridad privada en Panamá ha experimentado un notable crecimiento, impulsado no solo por el panorama de inseguridad y criminalidad en el país, sino también por su crecimiento económico. Con el aumento de la actividad industrial y empresarial, más personas y empresarios toman conciencia de la necesidad de garantizar la protección de sus patrimonios, bienes, inmuebles y su propia seguridad, dada la creciente incidencia delictiva (La Estrella, 2012).

La seguridad privada es percibida por la población panameña como un recurso indispensable frente al incremento de los niveles de inseguridad y criminalidad, especialmente en regiones y zonas donde predominan grupos criminales y delincuentes. Esta percepción ha llevado a una mayor demanda de servicios y artículos de protección privada, en busca de la tranquilidad y el bienestar que la seguridad pública no siempre logra proporcionar. Desde una perspectiva empresarial, esto proyecta un campo de crecimiento y oportunidades significativas para el sector de seguridad privada, particularmente si se aprovechan eficazmente los avances tecnológicos y las competencias en seguridad para ofrecer servicios de alta calidad y efectividad (La Prensa, 2017).

De acuerdo con la información recolectada y referenciada acerca de la industria de seguridad privada en Panamá, se concluye que representa un sector dinámico y en crecimiento, impulsado por la creciente necesidad de servicios de protección personalizada y de alta calidad por causa del panorama de inseguridad del país. La combinación de una demanda creciente, impulsada por preocupaciones de seguridad en zonas de alto riesgo, y la evolución tecnológica en el ámbito de la seguridad, ofrece una oportunidad única para el desarrollo de empresas innovadoras en este campo.

3.2. Análisis de Macroentorno – PESTEL

En este apartado, se lleva a cabo un análisis del macroentorno, enfocándose en identificar y describir las principales fuerzas externas que pueden influir e impactar indirectamente en las actividades de negocios. Estas fuerzas, generalmente inalterables e incontrolables por

las empresas, incluyen aspectos de la política, economía, entre otros factores relevantes (Ranís, 2020).

Una de las herramientas de diagnóstico más utilizadas para analizar el macroentorno es el modelo PESTEL, cuya denominación proviene de los factores externos que evalúa: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

3.2.1. Político

Desde un enfoque político, es fundamental evaluar el contexto actual y las recientes acciones del Gobierno de Panamá en materia de seguridad pública. Este análisis busca contextualizar el panorama de criminalidad que atraviesa el país y la percepción de incapacidad que predomina entre la mayoría de los panameños. Dicha evaluación permite identificar oportunidades y amenazas potenciales para la propuesta de una empresa de seguridad privada.

Según Ellis (2023), , las recientes declaraciones del Gobierno y las autoridades responsables de la seguridad en Panamá destacan la capacidad y competencia de las fuerzas públicas y policiales para enfrentar la actividad criminal y el narcotráfico. Se afirma que estas fuerzas son superiores en comparación con la mayoría de los ejércitos latinoamericanos y son efectivas en combatir los grupos insurgentes y criminales. Sin embargo, esta afirmación parece no coincidir con el panorama actual de inseguridad y criminalidad, donde los niveles de homicidios no han disminuido significativamente.

Continuando con la perspectiva de Ellis (2023), a pesar de los esfuerzos del gobierno y las capacidades de las fuerzas de seguridad de Panamá en comunicar sus acciones para atender las necesidades de seguridad pública, se evidencian problemas para enfrentar los retos simultáneos del narcotráfico, la violencia de bandas y los flujos migratorios masivos. Esto indica que la situación no está mejorando y que las políticas adoptadas no están logrando los resultados esperados por la ciudadanía.

Hubert (2021) señala que la historia reciente de Panamá ha estado marcada por el crimen organizado y el lavado de dinero, problemáticas que los gobiernos no han logrado minimizar ni solventar, a pesar de ser un foco principal en las promesas de políticos y funcionarios públicos. Esta incapacidad en la política integral de seguridad en las últimas décadas ha llevado a que la violencia de estos grupos criminales afecte los espacios públicos y la vida cotidiana de la ciudadanía. Se destaca la importancia del reconocimiento y compromiso por parte del Estado en cuanto a la influencia de la delincuencia organizada en el país, y se

sugiere la colaboración con expertos, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como empresarios en materia de seguridad, para establecer políticas integrales de seguridad efectivas y adecuadas al panorama actual.

Por medio del análisis político, se revela un escenario complejo en el que, a pesar de los esfuerzos y capacidades declaradas por el gobierno, persiste una brecha significativa entre las políticas de seguridad públicas y las necesidades y expectativas de seguridad de la población panameña. Esta discrepancia entre la capacidad gubernamental y la realidad percibida por los ciudadanos panameños representa una oportunidad clave para las empresas de seguridad privada, que pueden ofrecer soluciones complementarias y efectivas para atender las preocupaciones de seguridad y protección.

3.2.2. Económico

Al evaluar la perspectiva económica, se examinan los principales indicadores que permiten reconocer el panorama económico de Panamá, fundamentales para determinar las posibilidades de éxito y desarrollo de una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia.

Es importante destacar que Panamá se ha consolidado como uno de los países líderes en América Latina, manteniendo proyecciones económicas positivas en los últimos años. Se ha estimado un crecimiento aproximado del 7% en el Producto Interno Bruto (PIB), uno de los más altos en la región. Esto demuestra la capacidad del país para enfrentar los retos económicos derivados de la pandemia de COVID-19 y las recientes crisis internacionales (EFE, 2024).

En años recientes, la economía de Panamá ha mostrado una notable estabilidad y potencial de crecimiento, superando los desafíos asociados con la pandemia de COVID-19. No solo ha recuperado los niveles económicos previos, sino que también los ha superado. En el primer semestre de 2023, se registró un aumento positivo del 8.8% en el Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT) en comparación con el año 2018. Esto representa un incremento de aproximadamente 3,070.5 millones de dólares en comparación con el mismo periodo de 2022, reflejando un crecimiento económico sólido (Forbes, 2023).

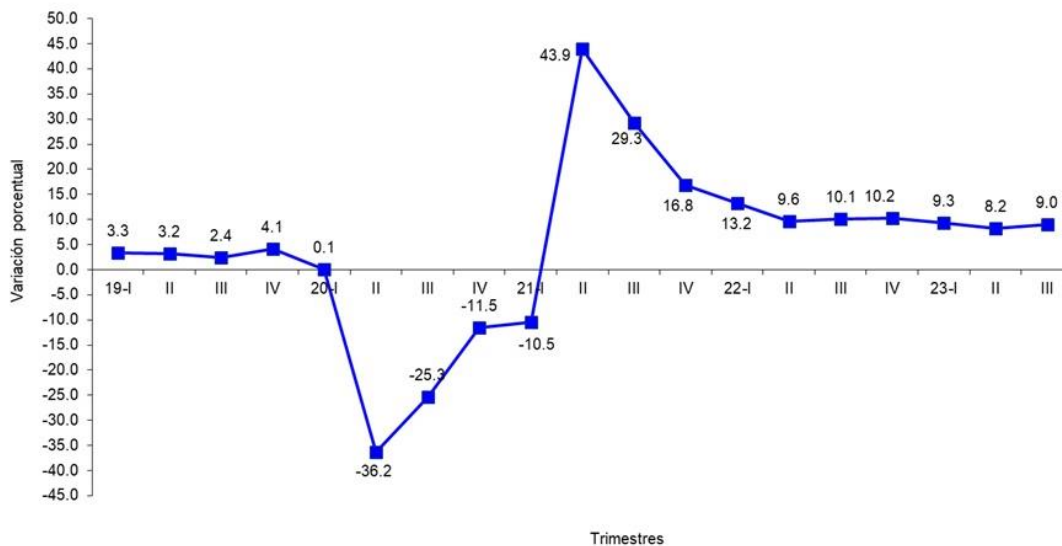


Figura 1. Variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: INEC (2024)

En el tercer trimestre de 2023, la economía de Panamá experimentó un notable crecimiento del 9% en su Producto Interno Bruto (PIB), alcanzando un total de 19,539.1 millones. Esto representa un incremento de 1,617.4 millones en comparación con el año anterior. Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por sectores internos como la construcción, el comercio local, las industrias manufactureras, los servicios de electricidad y agua, así como por hoteles, restaurantes y el transporte terrestre. Estos sectores han mostrado resultados positivos y alentadores (INEC, 2024).

El mismo Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023), también ha reconocido a Panamá como uno de los países de la región con un crecimiento económico moderado pero constante. Destacan especialmente las medidas implementadas para impulsar y fortalecer el consumo privado y para reducir el déficit fiscal en línea con la Ley de Responsabilidad Fiscal. Estas acciones han sido fundamentales para gestionar los cambios necesarios y converger con las economías más avanzadas.

Partiendo de lo referenciado, se interpreta que la economía de Panamá se ha destacado como un modelo de crecimiento y resiliencia en América Latina, evidenciando una sólida recuperación post-pandemia y un impresionante crecimiento del PIB, lo que reflejan la fortaleza de sus sectores internos y la efectividad de las políticas económicas implementadas. En este entorno favorable, marcado por una economía en expansión y medidas económicas estratégicas, crea un escenario prometedor para el desarrollo de

nuevos emprendimientos, como es el caso de la empresa especializada de servicios de seguridad privada y vigilancia.

3.2.3. Social

Esta sección aborda los factores socioculturales que pueden influir en el desarrollo de una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá. Se consideran especialmente aquellos comportamientos, tendencias y actitudes sociales relacionados con el actual panorama de inseguridad y violencia en el país.

Para Subinas (2023), Panamá ha experimentado recientemente una crisis social debido a diversos problemas y desafíos que enfrenta la población. Uno de los aspectos más críticos es la creciente inseguridad y violencia, exacerbada por la incapacidad del Gobierno para satisfacer las demandas de los ciudadanos. Esta situación se ha visto reflejada en las numerosas protestas a lo largo del país, provocadas por la aprobación de leyes que favorecen la minería en detrimento del medio ambiente. Estos conflictos sociales son, en parte, consecuencias de la pandemia, que desestabilizó a la sociedad panameña y reveló las limitaciones del Estado para abordar estas necesidades colectivas.

En este aspecto, Alvarado (2023) señala que las recientes protestas masivas evidencian un profundo descontento social en Panamá. Este malestar se ha agudizado por la firma y rápida aprobación de un contrato de concesión minera que permite explotaciones en zonas protegidas, afectando negativamente al medio ambiente. Esta situación ha exacerbado las tensiones y conflictos en un país que ya enfrentaba desafíos de seguridad y descontento gubernamental. Este ambiente social turbulento surge en un momento en que la economía de Panamá muestra signos de crecimiento y progreso, lo que podría repercutir en el desempeño de sectores estratégicos y comerciales.

A pesar de los logros económicos recientes de Panamá, el país aún enfrenta serios desafíos en términos de desigualdad de ingresos, situándose como el tercer país más desigual en América Latina y el Caribe, solo superado por Brasil y Colombia. Este panorama se sustenta en un mercado laboral donde es patente que ciertos grupos poblacionales, especialmente los trabajadores rurales con bajo nivel educativo, reciben condiciones laborales y sueldos de baja calidad. Este escenario contribuye a un elevado descontento social, aumentando la propensión a conflictos y protestas sociales (Cadena, Dehasse, & Romero, 2023).

A pesar que Panamá evidencia un importante avance económico, persisten desafíos significativos en el ámbito social que requieren atención. Destacando la desigualdad de

ingresos y las condiciones laborales desfavorables, particularmente para ciertos segmentos de la población, que han generado un descontento social que se ha evidenciado con mayor fuerza con las recientes protestas y conflictos en el país. Este panorama social, marcado tanto por logros económicos como por tensiones sociales, presenta un escenario complejo para el desarrollo de empresas, como es el caso de la propuesta de seguridad privada y vigilancia.

3.2.4. Tecnológico

A continuación, se exploran las nuevas tecnologías e innovaciones que están transformando los servicios de vigilancia y seguridad privada, y su potencial impacto en la propuesta de negocio.

Actualmente, estamos presenciando una revolución tecnológica, con avances e innovaciones que están remodelando rápidamente diversos sectores, incluido el de la seguridad privada. Se observa una creciente implementación de tecnologías avanzadas, como la Inteligencia Artificial (IA), bases de datos y comunicaciones 5G, que están mejorando significativamente las capacidades y funcionalidades de las empresas para proteger los activos de sus clientes. En el contexto de una sociedad cada vez más digitalizada e interconectada, la ciberseguridad ha adquirido una relevancia crítica. Esto ha llevado a una diversificación de los servicios de seguridad, aprovechando la tecnología para detectar, prevenir y responder tanto a amenazas físicas como cibernéticas (Prosegur, 2023).

La incorporación de estas tecnologías ha sido un punto de inflexión en la industria de la seguridad. El uso de inteligencia artificial, Internet de las Cosas (IoT), reconocimiento biométrico y análisis de grandes volúmenes de datos ha potenciado significativamente la capacidad y calidad de los servicios ofrecidos. Estas innovaciones están dando lugar a soluciones de vigilancia y seguridad más eficientes, superando las limitaciones de los métodos y herramientas tradicionales. Además, estas tecnologías incrementan los niveles de protección para los clientes, ofreciendo posibilidades avanzadas de prevención proactiva y respuestas rápidas ante situaciones de riesgo, ampliando su alcance y eficacia (USS, 2023).

En la siguiente tabla, se describen los principales avances tecnológicos que están revolucionando los servicios de seguridad y vigilancia privada:

Tabla 1. Principales avances tecnológicos

Avances	Detalles
Reconocimiento facial	<p>En años recientes, el reconocimiento facial se ha convertido en una herramienta transformadora en el ámbito de la seguridad y vigilancia. Esta tecnología, implementada en una variedad de sectores y servicios digitales, busca asegurar la integridad y protección de los usuarios, especialmente contra amenazas cibernéticas y estafas. El reconocimiento facial puede validar la identidad de las personas a través de imágenes fijas, videos o en tiempo real. En términos de seguridad, su capacidad para reconocer rápidamente individuos mediante cámaras de seguridad lo ha hecho cada vez más popular.</p>
Biometría	<p>La biometría representa otro avance tecnológico significativo en la industria de la seguridad y vigilancia. Permite que ciertos dispositivos y equipos verifiquen la identidad de los usuarios a través de características biométricas, como las huellas dactilares. Esta tecnología se utiliza para registrar y validar el acceso a instalaciones, asegurando que solo las personas autorizadas ingresen y previniendo la intrusión de individuos no autorizados.</p>
Robótica	<p>La robótica, combinada con la Inteligencia Artificial (IA), está generando cambios notables en la seguridad y vigilancia. Aunque actualmente se encuentra en una fase de prototipos y desarrollo, los resultados obtenidos son prometedores. Un ejemplo de ello son los robots que utilizan IA para analizar videos en tiempo real, detectando rápidamente posibles riesgos o situaciones comprometedoras, lo que contribuye a respuestas más rápidas y efectivas en situaciones de emergencia.</p>

Fuente: Prosegur (2023)

Es evidente la importante influencia e impacto que tienen las nuevas tecnologías en la industria de la seguridad y vigilancia, observando como el reconocimiento facial, la biometría y la robótica está marcando un hito en la evolución de los servicios. Innovaciones que no solamente mejora la eficiencia y efectividad de los servicios, sino que también crean

nuevas posibilidades para una protección más inteligente y adaptativa al panorama actual. Especialmente en un mundo donde los riesgos y desafíos de seguridad están en constante evolución, representando estas nuevas tecnologías herramientas cruciales para mantenerse a la vanguardia.

3.3. Análisis de Microentorno – Fuerzas de Porter

El análisis del microentorno implica evaluar los factores externos que interactúan directamente con la actividad económica del plan de negocio, específicamente en el ámbito de los servicios de vigilancia y seguridad privada en Panamá. Para realizar este análisis, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, una herramienta estratégica esencial para determinar la influencia de estos factores en el éxito del negocio.

Para Porter (2008), este análisis es una metodología estratégica clave que facilita el diagnóstico empresarial y la toma de decisiones de inversión. Permite un entendimiento profundo de las fuerzas competitivas en el mercado y su impacto en la rentabilidad de un sector específico. Esta herramienta proporciona información valiosa para anticipar desafíos, desarrollar estrategias efectivas y asegurar el éxito a largo plazo del negocio.

En este aspecto, se identifican las oportunidades y amenazas que estas fuerzas competitivas representan para el proyecto de empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá.

3.3.1. Poder de negociación de clientes

Entre las fuerzas que impactan significativamente la rentabilidad de los sectores, el poder de negociación de los clientes es crucial. Por ello, es esencial examinar y determinar el nivel de influencia que estos tienen sobre los precios, calidad y características específicas de los servicios de vigilancia y seguridad privada que se pretenden ofrecer en el modelo de negocio.

Para comprender adecuadamente la influencia y las exigencias del público objetivo de una empresa de vigilancia y seguridad privada en Panamá, es necesario contextualizar los principales perfiles de clientes que se buscan satisfacer.

Tabla 2. Perfil de público objetivo

Tipo de Clientes	Detalles
Clientes Informados	<p>Este grupo se caracteriza por su conocimiento sobre los servicios de vigilancia y seguridad privada. Tienen necesidades y expectativas específicas, y durante el proceso de negociación y contratación, suelen realizar preguntas detalladas para asegurarse de que los servicios cumplan con sus requisitos. Estas preguntas pueden incluir temas como el tipo de tecnologías utilizadas, la competencia de los profesionales de seguridad y los protocolos establecidos para responder a diferentes situaciones de riesgo.</p>
Clientes Impulsivos	<p>Estos clientes suelen tomar decisiones rápidas y buscar soluciones inmediatas, a menudo motivados por haber experimentado recientemente un evento de inseguridad. Buscan opciones para proteger su integridad y sus activos, valorando principalmente cómo los servicios de seguridad y vigilancia privada pueden satisfacer sus necesidades urgentes.</p>
Clientes Críticos	<p>Estos clientes se distinguen por su naturaleza crítica y exigente. Con frecuencia presentan desafíos y escenarios variados a los servicios de seguridad y vigilancia privada, buscando confirmar su calidad y efectividad. Estos clientes esperan que las propuestas y opciones ofrecidas estén respaldadas por hechos y ejemplos concretos, incluyendo demostraciones, para facilitar su decisión de contratación.</p>
Clientes Indecisos	<p>Este grupo de clientes muestra inseguridad y confusión respecto a los servicios de seguridad y vigilancia privada que necesitan. Requieren explicaciones detalladas para asegurarse de que los servicios satisfacen sus necesidades. Prefieren que la información proporcionada sea clara y sencilla, evitando complejidades innecesarias. Buscan poder</p>

	identificar fácilmente las opciones disponibles, sus beneficios y características principales para tomar una decisión de contratación informada.
Cliente Negociador	Estos son clientes habituales que buscan obtener el mejor acuerdo posible en la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada. Se enfocan en negociar precios y condiciones favorables, buscando un equilibrio entre calidad y costo. Se caracterizan por su habilidad para demandar y conseguir acuerdos que satisfagan sus requisitos de efectividad y eficiencia.

Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2 y a partir de la información recopilada, se han identificado diversos perfiles de público objetivo para la empresa de vigilancia y seguridad privada en Panamá. Cada perfil presenta sus propias particularidades, comportamientos y exigencias. Es notable que los clientes más informados y los negociadores ejercen una mayor influencia en los precios y la calidad de los servicios ofrecidos. Por lo tanto, se deduce que la mayoría de los clientes buscan servicios que sean personalizados y especializados, capaces de satisfacer sus necesidades específicas de seguridad y protección. Esto les otorga un poder significativo en los procesos de negociación y contratación.

En consecuencia, se interpreta que los clientes potenciales de este modelo de negocio manifiestan un alto poder de negociación. Son exigentes y mantienen elevadas expectativas relacionadas con su situación y necesidades de seguridad y protección. Esto demanda de las empresas de seguridad la capacidad y profesionalismo para cumplir con estos requisitos, ofreciendo servicios de alta calidad y efectividad.

3.3.2. Poder de negociación de proveedores

En el análisis de esta fuerza competitiva, se evalúa el impacto y la influencia de los principales proveedores en el proyecto de empresa de seguridad privada y vigilancia en Panamá. Estos proveedores suministran elementos, recursos y servicios esenciales para el desarrollo de los servicios ofrecidos y para satisfacer las necesidades de los clientes, influyendo directamente en los precios y la calidad de estos servicios.

Es importante señalar que, debido a la naturaleza y objetivos del negocio de seguridad y vigilancia privada, se requiere una variedad de elementos y recursos especializados. Esto incluye tecnología avanzada (como cámaras de vigilancia, sistemas de alarma y sistemas de validación de identidad), equipos y uniformes para el personal, entre otros. Dado que estos son recursos especializados, el número de proveedores autorizados en Panamá para la comercialización y distribución de estos productos es limitado.

Sin embargo, es relevante mencionar que en el mercado de seguridad y vigilancia en Panamá, existe una oferta de productos genéricos con un mayor número de proveedores. Aunque estos productos suelen ser más económicos, su calidad y especialización pueden ser cuestionables, lo que los hace menos adecuados para una empresa que busca ofrecer servicios de alta calidad.

No obstante, en vista de la aspiración de ofrecer servicios de seguridad privada y vigilancia de alta calidad, se prioriza la colaboración con proveedores certificados y especializados que ofrezcan elementos y recursos de alta gama. Estos proveedores tienen un poder de negociación considerable debido a la oferta limitada en Panamá, lo que influye significativamente en los precios de los contratos de seguridad y vigilancia. Esta situación obliga a la empresa a buscar un equilibrio entre asegurar la calidad operativa y mantener la rentabilidad del negocio.

3.3.3. Amenaza de productos sustitutivos

En el contexto de productos y servicios sustitutivos, nos referimos a aquellas compañías y marcas que brindan alternativas para satisfacer las necesidades y demandas del público objetivo en términos de seguridad, vigilancia y protección. Estas opciones alternativas representan una amenaza significativa para la empresa, especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá.

Hoy en día, existe una variedad de soluciones tecnológicas que ofrecen mecanismos avanzados de protección y seguridad, tanto para las personas como para sus bienes. Estas soluciones constituyen un importante sustituto en el ámbito de la seguridad privada. Un ejemplo claro son los recientes sistemas de vigilancia equipados con cámaras inteligentes. Estas cámaras tienen la capacidad de procesar videos en tiempo real y emitir alarmas en caso de detectar eventos sospechosos o de riesgo. Además, realizan notificaciones automáticas tanto a las autoridades competentes como a los usuarios a través de aplicaciones móviles. Esta tecnología puede representar un sustituto significativo para los

servicios de seguridad física tradicionales, especialmente para aquellos clientes que buscan soluciones de seguridad efectivas pero con un presupuesto más limitado.

También es importante considerar opciones fuera del sector de vigilancia privada. Un ejemplo son aquellas personas con experiencia y capacitación profesional en el campo de la seguridad, contratadas directamente por compañías para formar su propio equipo de seguridad. Esto les permite evitar la contratación de servicios externos de seguridad y vigilancia. Aunque esta alternativa satisface las mismas necesidades y requerimientos del público objetivo, es importante señalar que generalmente está presente en grandes corporaciones y empresas. Estas organizaciones disponen de la capacidad económica necesaria para establecer una unidad de seguridad interna, cubriendo los costos asociados con los recursos y el talento humano requerido.

De acuerdo con la información recolectada sobre el mercado de seguridad y vigilancia, se percibe un nivel significativo de amenaza por parte de servicios y productos que pueden ser considerados sustitutivos para la propuesta de empresa de seguridad privada y vigilancia en Panamá. Esto es especialmente cierto en el caso de los avances en tecnología e inteligencia artificial, que suelen estar alineados con las nuevas tendencias y preferencias de los clientes. Por esta razón, resulta crucial destacar aquellos aspectos que estas alternativas no pueden cubrir. Esto incluye la disponibilidad de profesionales altamente capacitados para responder de manera rápida y efectiva ante situaciones de emergencia, y la integración de servicios humanos con soluciones tecnológicas avanzadas.

3.3.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La evaluación de la amenaza que representan los nuevos competidores en el sector de seguridad y vigilancia privada se centra principalmente en las barreras que pueden limitar o dificultar su entrada. Estas barreras son fundamentales para entender cómo los nuevos participantes podrían aprovechar las oportunidades inherentes a las necesidades de seguridad y protección tanto de la sociedad en general como de las empresas en particular.

A continuación, se presenta en la Tabla 3 una descripción detallada de las principales barreras identificadas que pueden obstaculizar la entrada de nuevos competidores, reduciendo así el atractivo del mercado para los emprendedores.

Tabla 3. Barreras de entrada de nuevos competidores

Barreras	Descripción
Leyes y Regulaciones	El sector de vigilancia y seguridad está sujeto a una serie de leyes, regulaciones y normativas específicas y estrictas, que difieren notablemente de otros sectores. Por ejemplo, la “Ley N° 57 – General de armas de fuego, municiones y materiales relacionados” (Asamblea Nacional, 2011) detalla los requisitos necesarios para adquirir la licencia de porte de armas y otros elementos clave para los servicios de seguridad.
Inversión	La creación de empresas en este sector, especialmente aquellas que ofrecen servicios especializados como la seguridad y vigilancia privada, exige una inversión considerable en equipamiento, tecnología y capital humano. Esta necesidad de asignar recursos económicos significativos puede ser un obstáculo para aquellos con presupuestos limitados.
Reputación	En el ámbito de la seguridad y vigilancia, la reputación de la compañía es un factor crítico que influye en la decisión de los clientes. Esta reputación, que valida la experiencia e historial en el sector, puede constituir una ventaja considerable. Para los nuevos competidores, construir una reputación sólida en la industria representa un desafío considerable.

Elaboración propia

Con base en lo analizado anteriormente, se deduce que existen barreras significativas que obstaculizan la entrada de nuevos competidores en la industria de seguridad y vigilancia privada. Esto implica que hay un nivel medio de amenaza por la entrada de nuevos actores en el mercado. A pesar de estas barreras, los emprendedores y empresas que cuenten con las capacidades y recursos necesarios pueden superar estos obstáculos y conseguir una porción del mercado. Esta realidad sugiere que, aunque las barreras existen y son efectivas hasta cierto punto, no son insuperables para aquellos con la determinación y los medios adecuados para ingresar al sector.

3.3.5. Rivalidad entre competidores

La última de las fuerzas de Porter que se analiza es la rivalidad existente entre los competidores en la industria de seguridad y vigilancia privada en Panamá. Este análisis se centra en evaluar las características, estrategias e interacciones de las marcas y compañías más relevantes, así como su impacto directo en la dinámica del mercado y las posibilidades comerciales.

Ante el complejo panorama de inseguridad y criminalidad que ha enfrentado Panamá en los últimos años, las compañías de seguridad y vigilancia privada han adquirido una notable popularidad y relevancia. Estas empresas compiten intensamente para captar el interés y la decisión de los clientes, esforzándose por diferenciar sus servicios y adaptarse a las preferencias y necesidades específicas del público.

En este contexto, se identifican y describen a continuación los principales competidores para el plan de negocio. Estos representan las marcas más populares y reconocidas en la industria de seguridad y vigilancia privada en Panamá, y se destacan por su influencia en el mercado y sus estrategias competitivas.

Tabla 4. Principales competidores en la industria

Competidores	Descripción
Oncor Security Group (2019)	Oncor Security Group, con cerca de 20 años de experiencia, se destaca en el sector de vigilancia y seguridad privada. Esta compañía se especializa en proveer profesionales altamente capacitados para actuar en diversos escenarios de emergencia y riesgo, con un enfoque tanto en la prevención como en la mitigación. Además, ofrece una gama de servicios que incluyen sistemas de seguridad, escoltas, asesorías, entre otros, todos cumpliendo con los más altos estándares de la industria.
Capital Security (2024)	Fundada en el año 2000, Capital Security es una agencia de seguridad privada con una trayectoria consolidada en el mercado. Brinda servicios a una amplia gama de

	<p>clientes, incluyendo entidades gubernamentales, empresas privadas y comerciales, e industrias, así como a residentes particulares. Se especializa en ofrecer agentes de seguridad altamente entrenados y preparados para diversas situaciones, con habilidades en primeros auxilios y prevención de riesgos.</p>
<p>Universal Security Guards (USG, 2023)</p>	<p>USG se distingue de sus competidores por enfocarse en ofrecer servicios de seguridad integral, aprovechando las últimas tecnologías y complementándolas con la experiencia de su capital humano. Se caracteriza por sus mecanismos de monitoreo y respuesta activa 24/7, así como por mantener una comunicación constante con servicios de emergencia y cuerpos policiales, ofreciendo una cobertura de seguridad completa y moderna.</p>
<p>Block Security (2022)</p>	<p>Block Security es una empresa con una amplia experiencia en la industria de la seguridad privada, basada en los principios de ofrecer servicios de alta calidad y soluciones integrales en seguridad patrimonial. Destaca por su equipo de profesionales altamente preparados y cualificados, dedicados a satisfacer las necesidades específicas de seguridad de sus clientes.</p>

Elaboración propia

De acuerdo con la información recolectada acerca de los principales competidores en la industria de vigilancia y seguridad privada en Panamá, se observa que la mayoría de estas empresas poseen una considerable experiencia y trayectoria en el sector. Estas compañías se esfuerzan por desarrollar soluciones integrales que se ajusten a las necesidades y requerimientos específicos de los clientes, con el objetivo de fortalecer su confianza y seguridad. En este contexto, es común que estas empresas implementen estrategias y tácticas destinadas a diferenciarse, resaltando tanto la calidad y el valor de sus agentes y profesionales en seguridad, como la eficacia de los sistemas y soluciones tecnológicas de alta calidad que utilizan para garantizar la protección y tranquilidad de sus clientes.

A pesar de la presencia de múltiples actores en el mercado, no se percibe un ambiente de rivalidad extremadamente agresivo entre las compañías del sector en Panamá. Sin embargo, es notable que la mayoría se enfoca en diferenciarse de sus competidores mediante la calidad de su servicio y la personalización de sus ofertas según las necesidades específicas de los clientes. Esto indica que la capacidad de adaptarse y comprender profundamente al público objetivo es esencial para destacar en un entorno competitivo. La diferenciación basada en el servicio y la personalización emerge así como un factor clave para el éxito en esta industria.

3.4. Análisis de Mercado

Para profundizar en el estudio de mercado relacionado con la propuesta de empresa de vigilancia y seguridad privada en Panamá, se realizaron encuestas destinadas a identificar las tendencias, comportamientos y percepciones de las personas que conforman el segmento de mercado objetivo sobre este tipo de servicios. Estos datos proporcionan un respaldo sólido para evaluar las potenciales oportunidades del negocio.

En el estudio, se consultó a 30 personas sobre la presencia de servicios de seguridad privada en sus áreas residenciales.

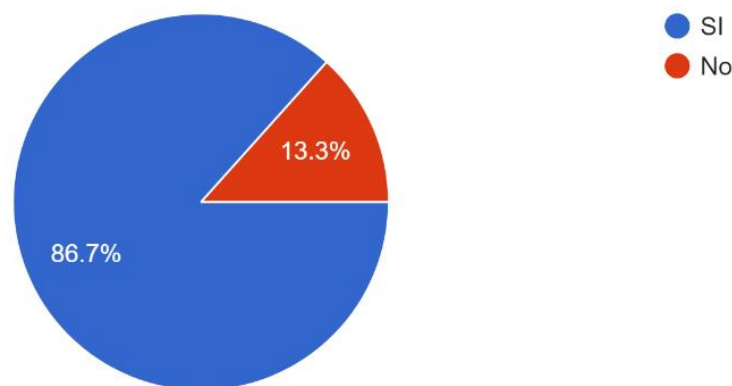


Figura 2. Encuestados con seguridad privada en área residencial

Elaboración propia

Como se puede observar, el 86,7% de los encuestados confirmó la existencia de estos servicios en su zona de residencia. Este alto porcentaje refleja una clara tendencia hacia la implementación de servicios de seguridad privada, subrayando su importancia para asegurar la protección, seguridad y tranquilidad en los hogares. Estos datos sugieren que

hay una demanda elevada y una necesidad significativa de estos servicios, dados los crecientes niveles de inseguridad, delincuencia y criminalidad.

Ante la alta proporción de encuestados que reconocen la existencia de seguridad privada en sus áreas residenciales, se deduce que la seguridad y protección de sus hogares o propiedades es un aspecto crucial que justifica la inversión en seguridad privada. Este hallazgo respalda las tendencias actuales de preocupación por la inseguridad y los incidentes de criminalidad que afectan al país.

En relación con la efectividad y calidad de los servicios de vigilancia privada, se solicitó a los encuestados que valoraran su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5, siendo 1 "no cumple" y 5 "muy satisfecho".

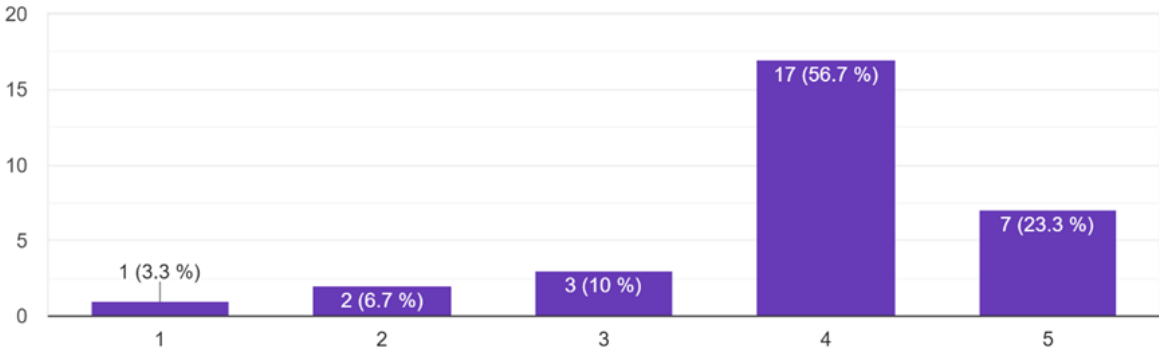


Figura 3. Nivel de satisfacción acerca de los servicios de vigilancia privada

Elaboración propia

Los resultados obtenidos ofrecen una percepción clara sobre la calidad de los servicios de vigilancia que reciben los encuestados. La mayoría parece estar satisfecha y conforme, con un 56,7% calificando los servicios con un cuatro (satisfechos) y un 23,3% otorgando un cinco (muy satisfechos). Esto indica que los servicios recibidos generalmente cumplen con las expectativas y necesidades de los encuestados, reflejando un alto grado de satisfacción y conformidad.

Por otro lado, un 20,0% de los encuestados presentó valoraciones mixtas o negativas. Se interpreta que este grupo posiblemente no está completamente satisfecho con los servicios de seguridad privada en sus residencias, identificando posibles deficiencias y debilidades en términos de seguridad y calidad. Esta situación sugiere que existe un segmento del mercado que podría estar interesado en explorar opciones alternativas de servicios de

seguridad, buscando proveedores que atiendan de manera más efectiva sus necesidades y requerimientos específicos.

Se consultó a los encuestados acerca de los aspectos que más valoran o les interesan en los servicios de seguridad privada, obteniendo una variedad de respuestas y opiniones. Para una presentación más clara de la información recolectada, se ha realizado una agrupación y categorización de las respuestas, ya que varios encuestados coincidieron en ciertos aspectos relevantes:

Tabla 5. Aspectos críticos que más valoran los encuestados de seguridad privada

Aspectos	Cantidad	Porcentaje
Sentimiento de Seguridad y Confianza	4	13,3%
Servicios de Calidad y Eficientes	3	10,0%
Atención Rápida y Oportuna	3	10,0%
Presencia y Vigilancia Constante	7	23,3%
Personalización y Comunicación	3	10,0%
Control de Acceso	3	10,0%
Innovación y Tecnología	1	3,3%
Otros	6	20,0%
Total	30	

Elaboración propia

Uno de los comentarios más recurrentes se relaciona con la presencia y disponibilidad de los vigilantes. Una proporción significativa de los encuestados enfatizó la importancia de contar con vigilancia las 24 horas del día, incluyendo rondas constantes para monitorear el área residencial, con el fin de asegurar la seguridad y protección de sus propiedades.

Adicional, un 13,3% de los encuestados destacó la importancia de sentir seguridad, tranquilidad y confianza gracias a los servicios de seguridad privada, tanto cuando están en sus hogares como cuando no se encuentran presentes. Por otro lado, un 10,0% valoró

especialmente la atención oportuna y rápida de los agentes de seguridad y de la empresa, esperando respuestas efectivas ante diversos eventos de seguridad y problemas

Conforme con estos comentarios y su categorización, se identifican los aspectos más valorados por los encuestados en relación con los servicios de seguridad privada. Estos elementos son cruciales y deben ser considerados al momento de definir los aspectos de valor y características clave para la propuesta de la empresa de seguridad privada.

Continuando con el análisis de la percepción de los encuestados sobre los servicios de seguridad privada que reciben, se exploró el grado de cumplimiento de sus expectativas y requerimientos.

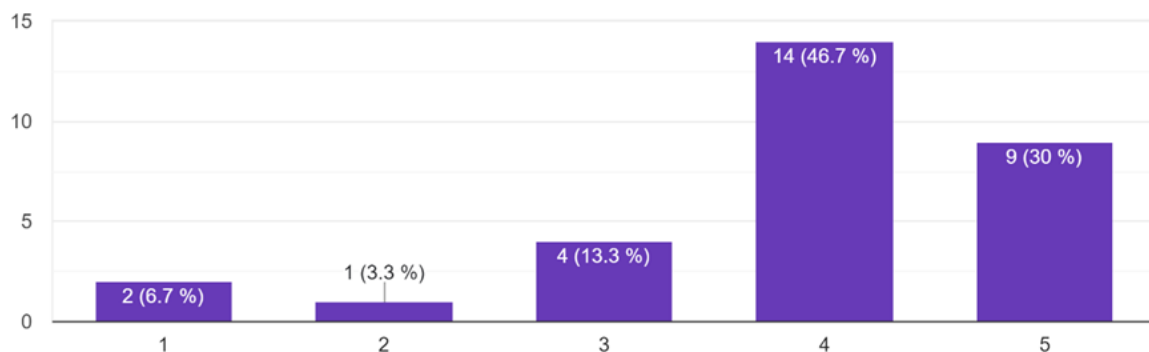


Figura 4. Cumplimiento de expectativas de servicios de seguridad privada

Elaboración propia

De manera similar a lo observado en la Figura 3 acerca del nivel de satisfacción, la mayoría de los encuestados, representando el 76,7% de la muestra, indicó que los servicios de seguridad privada en sus áreas residenciales cumplen o incluso superan sus expectativas. Al combinar estos resultados con los anteriores sobre la satisfacción, se puede inferir que los usuarios tienen una percepción generalmente positiva y satisfactoria de los servicios y de la compañía que los ofrece, sugiriendo que estos servicios satisfacen efectivamente sus necesidades, requerimientos y expectativas.

No obstante, es importante destacar que un 23,3% de los encuestados calificó el servicio de seguridad con un 3 o menos en términos de cumplimiento de sus expectativas. Esto puede interpretarse como una señal de ciertas deficiencias o aspectos que no satisfacen completamente sus necesidades. Posiblemente, este grupo de usuarios identifica debilidades o áreas de mejora en aspectos clave, como la calidad del servicio, las

capacidades de los guardias, la atención al cliente, y las respuestas ante situaciones de riesgo e inseguridad. Esta situación sugiere que no están completamente satisfechos con las cualidades y competencias de los servicios que reciben.

A pesar que la mayoría de los encuestados expresan satisfacción con los servicios de vigilancia y seguridad privada que reciben, y consideran que estos cumplen con sus expectativas, es importante reconocer que existe un segmento que no está completamente satisfecho con sus proveedores actuales. Este grupo representa una oportunidad potencial para la propuesta de negocio.

Para profundizar en los aspectos críticos de los servicios de vigilancia y seguridad privada, especialmente desde la perspectiva de aquellos que no están completamente conformes, se indagó sobre qué aspectos mejorarían en los servicios que actualmente reciben.

La mayoría de los encuestados que previamente expresaron satisfacción y el cumplimiento de sus expectativas con respecto a los servicios de vigilancia y seguridad privada no señalaron oportunidades de mejora específicas, indicando que no cambiarían nada. Sin embargo, algunos destacaron aspectos clave que podrían ser mejorados para satisfacer de manera más efectiva sus necesidades y expectativas en términos de seguridad privada y vigilancia.

Entre los aspectos mencionados por los encuestados en relación con las oportunidades de mejora, resalta la necesidad de un mayor control y vigilancia en los puntos de entrada de las residencias. Se sugiere que los guardias sean más estrictos en la evaluación de personas externas, verificando sus identidades y certificando sus destinos, lo que refleja una alta prioridad en la prevención de accesos no autorizados.

Otro aspecto en el que coinciden los encuestados, tanto los satisfechos como los insatisfechos, es la necesidad de aumentar la cantidad de guardias de seguridad y el número de rondas en las áreas residenciales. Este punto sugiere que algunos encuestados perciben deficiencias o limitaciones en la frecuencia con que el personal de seguridad realiza sus rondas. Existe una demanda por una presencia más activa y visible de seguridad, con el fin de estar alerta ante cualquier evento delictivo o de riesgo en la zona, lo que contribuiría a incrementar la sensación general de seguridad y protección.

Además, varios encuestados expresaron la necesidad de una mayor integración de tecnología en los servicios de seguridad privada. Destacaron, en particular, el potencial de las aplicaciones móviles y el uso de códigos QR para automatizar la identificación y control

de visitas en las áreas residenciales. Esto indica un interés creciente en soluciones tecnológicas modernas que puedan mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios de seguridad y vigilancia.

En cuanto al costo de los servicios de vigilancia y seguridad privada, las respuestas de los encuestados revelaron una amplia disparidad en los rangos de precios, con algunos montos relativamente bajos y otros significativamente altos. También se observó que algunos encuestados desconocían el valor exacto que pagan por estos servicios. Por lo tanto, se presentan a continuación los precios identificados según las respuestas de los encuestados:

Tabla 6. Rango de precios pagados por servicios

Rango de Precio	Cantidad	Porcentaje
Menos de 100 USD	6	20,0%
Entre 100 y 1000 USD	4	13,3%
Entre 1000 y 2000 USD	4	13,3%
Más de 2000 USD	10	33,3%
No maneja ese valor	6	20,0%
Total	30	

Elaboración propia

En lo que respecta a los encuestados que indicaron pagar menos de 100 USD mensuales por servicios de vigilancia privada, señalaron que esta cifra corresponde a los gastos de mantenimiento en su área residencial y por su propiedad. Por lo tanto, al sumar los costos individuales de cada propiedad en el área, el valor total resulta ser significativamente mayor. Además, se deduce que las capacidades y características de los servicios de vigilancia y seguridad pueden variar entre los encuestados. Aquellos que reportan valores más bajos podrían estar recibiendo servicios más básicos, como la contratación de un solo guardia de seguridad.

Por otro lado, es notable que el 33,3% de los encuestados indica que el costo de los servicios de vigilancia y seguridad privada en su área de residencia supera los 2.000 USD

mensuales. Este valor está en línea con los precios típicos en la industria de Panamá y sugiere que estos clientes se benefician no solo de la presencia de agentes o guardias de seguridad, sino también de sistemas de alarmas y monitoreo para responder ante situaciones de riesgo y problemas.

En el contexto de la duración de los servicios de vigilancia y seguridad privada, se indagó a los encuestados sobre el tiempo que llevan siendo clientes de estos servicios.

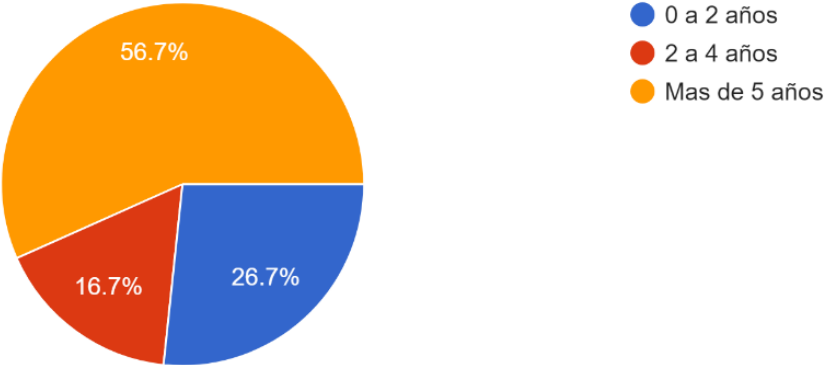


Figura 5. Tiempo que es cliente de los servicios de seguridad privada
Elaboración propia

Las respuestas obtenidas proporcionan información valiosa sobre la lealtad y la duración de la relación que los encuestados mantienen con sus proveedores de servicios de vigilancia y seguridad privada. Se observa que la mayoría de los encuestados han sido clientes durante más de 5 años. Esta prolongada relación se asocia generalmente con un alto nivel de satisfacción y una valoración positiva de los servicios recibidos, lo que sugiere un fuerte respaldo a la idea de mantener una relación comercial a largo plazo con la compañía de seguridad correspondiente.

En el caso de los encuestados que han utilizado los servicios de vigilancia y seguridad privada por un periodo más corto, representan el 26,7% de la muestra. Este dato podría indicar que son relativamente nuevos en el mercado y que posiblemente decidieron contratar estos servicios tras experimentar situaciones que afectaron su seguridad e integridad, aumentando su conciencia sobre la importancia de contar con servicios de seguridad y vigilancia privada.

Para obtener una comprensión más profunda de esta dinámica, se realizó una correlación entre las respuestas de satisfacción y el tiempo que los encuestados llevan recibiendo los servicios de vigilancia y seguridad privada

Tabla 7. Comparación de nivel de satisfacción y antigüedad de encuestadas

	Escala de Satisfacción	Tiempo siendo Clientes			Total
		0 a 2 años	2 a 4 años	Mas de 5 años	
Nivel de Satisfacción	1			1	1
	2			2	2
	3	2		1	3
	4	3	4	10	17
	5	3	1	3	7
	Total	8	5	17	30

Elaboración propia

Un aspecto interesante que surge de la comparativa realizada es que aquellos encuestados que expresaron una calificación mixta o baja en cuanto a la satisfacción con los servicios de vigilancia y seguridad privada, han sido clientes durante un periodo prolongado. Esto sugiere que haber recibido el servicio por más de 5 años les ha permitido experimentar diversos eventos y problemas asociados con los servicios. Además, es posible que sus expectativas y exigencias hayan evolucionado a lo largo del tiempo, ajustándose a la experiencia acumulada hasta la fecha.

En relación con aquellos clientes que presentan calificaciones bajas y han recibido los servicios por más de 5 años, se puede interpretar que han observado problemas de consistencia en la calidad y efectividad de las operaciones. Esto podría manifestarse, por ejemplo, en una disminución de las rondas y la cantidad de guardias asignados, en comparación con lo experimentado en los primeros años de servicio.

A pesar de la interpretación anterior, es importante reconocer que la mayoría de los clientes con más de 5 años de servicio muestran altos niveles de satisfacción. Esto indica que el

cumplimiento constante de sus necesidades y expectativas ha fomentado la continuación de la relación con el proveedor, reflejando una lealtad a largo plazo.

Por otro lado, los clientes que han mantenido una relación más breve con sus proveedores de servicios de vigilancia y seguridad, y que presentan un alto nivel de satisfacción, sugieren que la compañía ha cumplido desde el principio con lo prometido y con sus expectativas. Estos aspectos clave de los servicios han contribuido a su lealtad y fidelidad hacia el proveedor.

Con respecto a los clientes que han mantenido una relación más corta con sus proveedores de servicios de vigilancia y seguridad, y que muestran un alto nivel de satisfacción, probablemente han experimentado un cumplimiento satisfactorio de lo prometido por la compañía desde el principio. Estos proveedores han logrado proporcionar los aspectos clave en sus servicios, lo cual ha sido fundamental para fomentar la lealtad y fidelidad de los clientes.

Enfocándose en la satisfacción general de los clientes con los servicios de vigilancia y seguridad privada que reciben, se indagó si estos servicios están en consonancia con los beneficios y características prometidos.

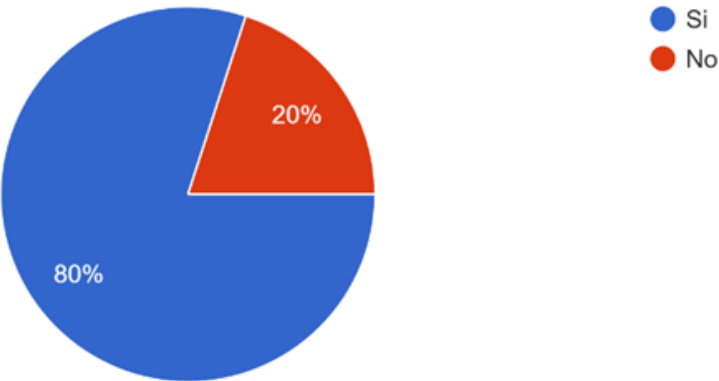


Figura 6. Servicios de seguridad acorde a los beneficios que ofrecen
Elaboración propia

Al consultar si los servicios cumplen con los beneficios y características ofrecidos, la gran mayoría de los encuestados respondió afirmativamente. Esto indica que la mayoría percibe un equilibrio positivo entre el costo de los servicios de seguridad privada y los beneficios obtenidos. Tal percepción sugiere un alto nivel de conformidad, donde los clientes sienten

que están recibiendo un valor acorde con lo pagado, justificando así su lealtad y percepción positiva sobre los servicios de seguridad que reciben.

En el caso del 20% de los encuestados que no ven alineación entre los servicios recibidos y los beneficios esperados, se podría interpretar que perciben que el costo no corresponde proporcionalmente con lo entregado. Esto se relaciona con las respuestas previas sobre el cumplimiento de las expectativas, donde se observa una correlación entre la percepción del valor y la satisfacción con los servicios:

Tabla 8. Comparación de expectativa y beneficios acordes

		Cumplimiento de Expectativas					Total
		1	2	3	4	5	
Acorde a lo que Brindan	Sí	1		1	13	9	24
	No	1	1	3	1		6
	Total	2	1	4	14	9	30

Elaboración propia

En relación con el 20% de los encuestados que perciben un desequilibrio entre el costo y los beneficios de los servicios de vigilancia y seguridad privada, se observa claramente que sus expectativas no están siendo cumplidas. Basándonos en sus respuestas y percepciones, se deduce que posiblemente existe una discrepancia entre la calidad y efectividad de los servicios que reciben y el precio que pagan por ellos. Este desequilibrio conlleva una mayor disposición a considerar un cambio de proveedor, en comparación con los otros encuestados que sienten que los servicios recibidos están más alineados con el costo.

Esta tendencia sugiere que la percepción del valor recibido juega un papel crucial en la lealtad de los clientes hacia sus proveedores de seguridad. Los clientes que sienten que no están obteniendo un servicio acorde con lo pagado están más inclinados a buscar alternativas que satisfagan mejor sus necesidades y expectativas.

En el esfuerzo por identificar la disposición de los encuestados a contratar y pagar un precio más elevado por servicios de vigilancia y seguridad privada con funcionalidades y capacidades mejoradas, se observa la siguiente tendencia:

Tabla 9. Disposición en pagar adicional por más funcionalidades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Sí	16	53,3%
No	14	46,7%
Total	30	

Según las respuestas recolectadas, el 53,3% de los encuestados muestra disposición a pagar un precio adicional para obtener servicios de vigilancia y seguridad privada con mayores funcionalidades y capacidades. Esto sugiere que existe un interés significativo en un grupo importante por lograr mejoras que contribuyan a su nivel de seguridad, protección y tranquilidad.

Por otro lado, el 46,7% de los encuestados no está dispuesto a incurrir en costos adicionales por funcionalidades extra en los servicios de vigilancia y seguridad privada que reciben en sus áreas residenciales. Esto podría indicar que estos clientes están satisfechos con el nivel actual de servicio o que no cuentan con el presupuesto necesario para asumir el costo adicional de mejoras en funcionalidades y capacidades.

Conforme a las respuestas recibidas sobre la disposición a pagar más por servicios de vigilancia y seguridad privada mejorados, se deduce que las opiniones están divididas respecto a la posibilidad de invertir en el incremento de funcionalidades y capacidades de estos servicios, lo que podría llevar a la oferta de opciones premium o personalizadas. Aunque existe una proporción de personas dispuestas a pagar más, es crucial considerar que hay un grupo que no muestra interés o no puede permitirse servicios más costosos. Este factor debe tenerse en cuenta al definir las estrategias de precios en el plan de negocio.

En la búsqueda de alternativas a los servicios de vigilancia y seguridad privada, se consultó a los encuestados sobre las opciones que considerarían en caso de no poder acceder a un servicio de seguridad privada completo.

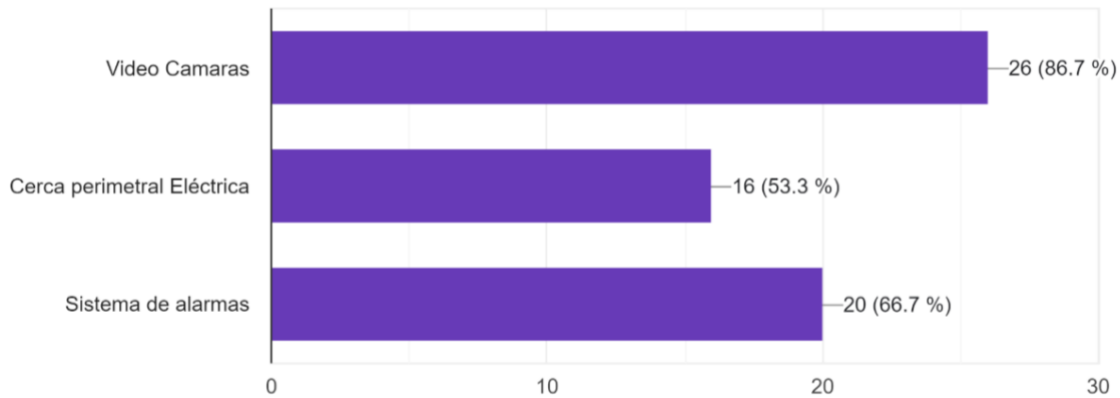


Figura 7. Alternativas elegir de sustitución de seguridad privada
Elaboración propia

Ante el planteamiento de no poder acceder a servicios de seguridad privada, y dentro de las alternativas presentadas, se destaca una preferencia significativa por las cámaras de video, seleccionadas por el 86,7% de la muestra. Esto sugiere que las personas valoran la capacidad de monitoreo en tiempo real de sus áreas residenciales y propiedades, como un medio efectivo tanto para disuadir actividades delictivas como para obtener evidencias de posibles incidentes.

El sistema de alarmas también resultó ser una de las alternativas más populares, elegido por el 66,7% de los encuestados. Esto resalta la importancia que las personas dan a tener mecanismos de alerta en sus propiedades para responder ante intrusiones o emergencias, y la necesidad de notificar inmediatamente a los organismos competentes.

En base a estas respuestas, se obtiene información valiosa sobre las preferencias de seguridad alternativas que las personas valoran y que pueden ser consideradas en la oferta del plan de negocio. Esto es particularmente relevante para aquellos que no disponen de un presupuesto suficiente para contratar un servicio de seguridad privada completo. Además, se observa un interés y aceptación notables en el uso de nuevas tecnologías y sistemas de seguridad, como las cámaras de video y los sistemas de alarmas.

Con el objetivo de evaluar las opiniones de los encuestados acerca del precio propuesto para los servicios de vigilancia y seguridad privada, fijado en aproximadamente 5.000 USD mensuales, se obtuvieron las siguientes respuestas:

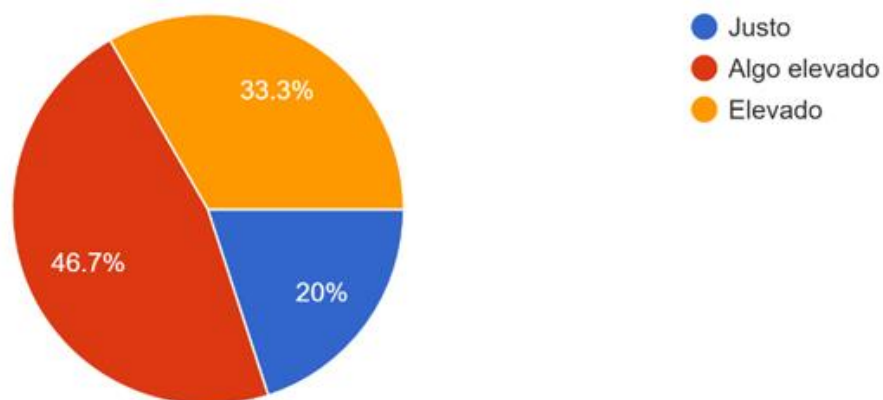


Figura 8. Percepción del precio por los servicios de vigilancia y seguridad privada
Elaboración propia

La mayoría de los encuestados percibe el precio de 5.000 USD mensuales como elevado. El 46,7% lo considera “algo elevado”, mientras que el 33,3% lo califica directamente como “elevado”. Estas opiniones están influenciadas por el precio que actualmente pagan los encuestados, que en su gran mayoría es inferior al propuesto para el plan de negocio. Esto sugiere que el precio propuesto supera el valor que los encuestados consideran razonable y accesible.

Por otro lado, el 20% de los encuestados valora el precio propuesto como “justo” para los servicios ofrecidos. Se interpreta que este segmento del mercado dispone de un presupuesto más elevado y está dispuesto a pagar precios altos siempre que estos garanticen su seguridad, protección y tranquilidad.

Aunque existe un grupo dispuesto a pagar los 5.000 USD por los servicios de vigilancia y seguridad privada, es crucial reconocer que la mayoría lo considera excesivo. Esto subraya la importancia de considerar opciones de precios más flexibles que resulten competitivos y atractivos para una mayor proporción del mercado de seguridad en Panamá. Es especialmente relevante para aquellos con presupuestos moderados que buscan servicios que satisfagan sus necesidades de seguridad y protección en términos de calidad y efectividad, pero que no se enmarquen en la categoría de alta gama.

Finalmente, se evaluó la percepción y los sentimientos que generan los servicios de vigilancia y seguridad privada en las personas.

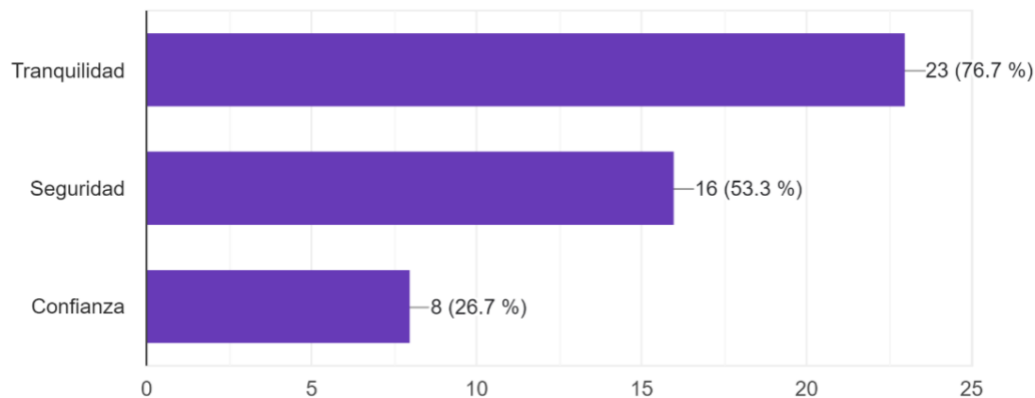


Figura 9. Sentimientos que genera la vigilancia y seguridad privada

Elaboración propia

Conforme a la información recolectada sobre esta última cuestión, se observa que la mayoría de los encuestados, en concreto el 76,7% de la muestra, asocia los servicios de vigilancia y seguridad privada con un sentimiento de “Tranquilidad”. Esta respuesta sugiere que la tranquilidad representa la principal necesidad y expectativa que tienen las personas respecto a estos servicios. Buscan una percepción de paz mental y calma en sus residencias, y desean sentirse libres de preocupaciones relacionadas con posibles amenazas e incidentes de inseguridad.

Además de la tranquilidad, otro sentimiento clave que los encuestados asocian con los servicios de vigilancia y seguridad privada es la “Seguridad” que experimentan en sus áreas residenciales. Esto indica que los servicios son fundamentales para que se sientan protegidos, tanto ellos como sus familiares y propiedades, frente a posibles peligros y delitos.

En lo que respecta al sentimiento de “Confianza”, elegido por el 26,7% de los encuestados, este se vincula con la percepción de competencia, fiabilidad y efectividad que tienen respecto a los servicios de vigilancia y seguridad privada que reciben.

A partir de la información recopilada sobre los sentimientos asociados a los servicios de vigilancia y seguridad privada, se identifican aspectos clave que pueden ser potenciados y promocionados en las estrategias de marketing y comunicación de la propuesta empresarial en Panamá. Se enfatizará la tranquilidad y seguridad que se puede lograr al contratar estos servicios, ofreciendo respuestas efectivas al panorama actual de criminalidad y delincuencia en el país.

4. MODELO DE NEGOCIO

En el apartado siguiente, se aborda el modelo de negocio, ofreciendo una comprensión detallada y estructurada de la propuesta de una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá. Se exploran los componentes clave del negocio desde una perspectiva interna, identificando tanto las oportunidades como los desafíos inherentes a la industria, a través del desarrollo del Business Model Canvas y la realización de un Análisis FODA.

4.1. Business Model Canvas

El Business Model Canvas es reconocido como una herramienta estratégica que facilita la conceptualización de los diferentes aspectos clave y componentes de un negocio o proyecto de inversión. Su propósito es representar de forma visual y comprensible los elementos fundamentales que definen la estructura y capacidades de la propuesta de la empresa de seguridad privada, permitiendo así una fácil interpretación por cualquier interesado (Alonso, 2022).

4.1.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa especializada en seguridad privada y vigilancia radica en la prestación de servicios de la más alta calidad, complementados por una atención respetuosa, cordial y personalizada hacia los clientes. Iniciando las operaciones en la ciudad de Panamá, ofreciendo tanto vigilancia fija como móvil, adecuando los recursos y profesionales de manera temporal o permanente a las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente. Comprometidos a proporcionar un servicio ininterrumpido, operando las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para brindar una constante sensación de tranquilidad y seguridad.

Los mismos agentes de seguridad, con su formación, competencia y experiencia, constituyen el núcleo de la capacidad y el valor de los servicios. Estos profesionales están capacitados para ofrecer una atención personalizada, diseñando un plan de seguridad a medida que se ajusta a las políticas y procedimientos específicos de cada ubicación. Este enfoque permite adaptarse al contexto de preocupación, inseguridad y violencia que pueda existir en la comunidad, asegurando que cada servicio de vigilancia se adapte perfectamente a las características únicas de cada propiedad y cliente.

En pocas palabras, la propuesta de valor de la empresa se centra en el alto nivel de profesionalismo y competencia de nuestros agentes de seguridad y vigilancia, quienes se apoyan en tecnología avanzada e innovaciones en la industria para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes de manera efectiva. Esto permite ofrecer una amplia gama de servicios personalizados a diferentes ubicaciones y tipos de infraestructura, desde locales comerciales y edificios de oficinas hasta centros comerciales y áreas residenciales. Continuamente adaptando y actualizando las estrategias de seguridad y las capacidades de los agentes para responder de manera eficaz a cualquier evento sospechoso o de riesgo, garantizando una cobertura de seguridad integral y adaptada.

4.1.2. Actividades clave

Las actividades clave de la empresa de seguridad privada constituyen la base sobre la que se asientan la efectividad, calidad y confiabilidad de los servicios ofrecidos a los clientes. Entre estas actividades, destacando las siguientes:

Tabla 10. Actividades clave

Actividades	Descripción
Control de Acceso a Visitantes	Implementamos un sistema riguroso para el control de acceso, esencial para asegurar que únicamente las personas autorizadas puedan ingresar a las propiedades e instalaciones protegidas. Esta actividad es crucial para prevenir accesos no autorizados y mantener la seguridad integral en todo momento.
Vigilancia con Video Cámaras	Utilizando tecnología avanzada de videovigilancia, colocando cámaras en ubicaciones estratégicas para monitorear y registrar actividades e incidentes en las propiedades. Este enfoque asegura una vigilancia constante y efectiva, permitiendo una respuesta rápida ante cualquier situación irregular.

Vigilancia Presencial	<p>La empresa dispone de agentes altamente capacitados para realizar vigilancia presencial, disponibles tanto en turnos de 12 horas, durante el día o la noche, como en turnos completos de 24 horas. Se organiza un relevo de personal de manera eficaz para garantizar una presencia ininterrumpida, protegiendo así tanto las propiedades como a las personas que se encuentran en ellas.</p>
Custodia de Valores	<p>Los servicio de vigilancia y seguridad incluye la custodia de valores, proporcionando operaciones especializadas de protección y seguridad para el traslado y almacenamiento de bienes valiosos. Este servicio responde a una necesidad esencial de aquellos clientes que requieren movilizar o resguardar artículos, bienes y propiedades de alto valor, garantizando su integridad y seguridad en todo momento.</p>
Realización de Rondas	<p>Atendiendo a las expectativas y demandas de los clientes, es fundamental que los agentes realicen rondas tanto internas como perimetrales en las propiedades. Esta actividad consiste en llevar a cabo revisiones sistemáticas de los espacios para identificar y mitigar posibles riesgos o incidentes, asegurando así una vigilancia eficiente y proactiva.</p>
Servicio de Guardaespaldas	<p>Para clientes que requieren un nivel de protección más personalizado y directo, ofrecemos servicios de guardaespaldas. Los profesionales en este ámbito están altamente capacitados y cuentan con una amplia experiencia en la seguridad personal. Son competentes para actuar eficazmente en una variedad de entornos y situaciones, ofreciendo así una protección cercana y adaptada a las necesidades específicas de cada cliente.</p>

Entrenamiento de Agentes

Para garantizar que los conocimientos y habilidades de los agentes se mantengan a la vanguardia de las prácticas y estrategias más efectivas en seguridad y vigilancia privada, se promueve una capacitación y formación continua. Este compromiso con el desarrollo profesional asegura un alto nivel de preparación y profesionalismo en el equipo.

Elaboración propia

Las actividades de entrenamiento descritas son esenciales no solo para la efectividad de los servicios de vigilancia y seguridad privada, sino también para satisfacer y superar las expectativas y requerimientos de los clientes.

4.1.3. Socios Estratégicos

Los socios estratégicos desempeñan un rol fundamental en la operación y expansión continua de la empresa especializada en servicios de seguridad privada. Valorando profundamente las colaboraciones que nos permiten ofrecer servicios integrales y de alta calidad, cumpliendo eficazmente con las expectativas y necesidades de los clientes. Entre los socios estratégicos destacados se encuentran:

- Proveedores de Uniformes: Son esenciales para la operación de negocio, ya que suministran los uniformes y equipamiento necesario para que el personal esté adecuadamente identificado y mantenga una imagen de profesionalismo en todo momento.
- Proveedores de Equipos de Seguridad: Incluyen una amplia gama de proveedores que suministran los equipos y herramientas indispensables para los servicios de seguridad. Esto abarca desde equipos de comunicación, como walkie-talkies, hasta equipamiento de defensa personal, chalecos antibalas, linternas tácticas y, cuando es pertinente, armas de fuego para agentes debidamente autorizados y capacitados.
- Proveedores Tecnológicos: Estas compañías especializadas en tecnología de seguridad y vigilancia nos proveen de los sistemas y equipos necesarios para la implementación y operación de sistemas de videovigilancia, alarmas y control de acceso en las propiedades que protegemos

4.1.4. Recursos clave

Los recursos clave son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa y la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada de alta calidad. Estos recursos, esenciales para las operaciones diarias y el crecimiento sostenible de la empresa, se clasifican en las siguientes categorías:

Tabla 11. Recursos claves

Grupo	Recursos
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformes • Equipos de seguridad • Oficina central de operaciones • Mobiliario de oficina • Equipamiento de oficina • Vehículo de patrulla • Equipos de comunicación
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de seguridad • Personal de vigilancia • Personal administrativo
Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de vigilancia y seguridad • Permisos de operación

Elaboración propia

4.1.5. Segmento del Mercado

El estudio de mercado y las encuestas realizadas al público objetivo revelan que los servicios de vigilancia y seguridad privada están dirigidos a comunidades residenciales en Panamá que priorizan la privacidad, seguridad y tranquilidad. Estas comunidades buscan servicios efectivos y accesibles, sin la necesidad de soluciones altamente especializadas o complejas. Basándose en esta información, se han identificado los siguientes grupos específicos como el mercado objetivo:

- **Áreas Residenciales:** Incluyen comunidades y personas con propiedades en zonas residenciales, caracterizadas por contar con espacios comunes como piscinas,

canchas deportivas y parques. Estas áreas demandan vigilancia constante y control de acceso eficiente para proteger la privacidad y seguridad de sus residentes.

- **Propiedades Horizontales/Edificios:** Este segmento abarca edificaciones residenciales y administrativas que disponen de áreas de recepción y espacios comunes, y que requieren servicios de vigilancia y control de acceso en sus instalaciones.

Es relevante destacar que el segmento de mercado está principalmente compuesto por residentes de zonas consideradas de clase media a media alta en la ciudad de Panamá. Estos residentes están acostumbrados a contribuir a un fondo común para la gestión de áreas compartidas, pagando cuotas mensuales que varían entre 75 y 400 dólares por los servicios de vigilancia y seguridad privada. Colectivamente, estos aportes pueden sumar entre 2000 y 6000 dólares mensuales, dependiendo del número de propiedades y la exclusividad de la zona residencial.

4.1.6. Canales de Comunicación

Para la propuesta de empresa de seguridad, se reconoce la vital importancia de establecer canales de comunicación efectivos que permitan no solo visibilizar y promover los servicios de seguridad y vigilancia privada, sino también establecer un contacto directo y personalizado con el público objetivo. Esto facilitará el desarrollo de una red amplia y sólida de referencias.

En este contexto, la estrategia incluye una combinación de elementos de comunicación tanto tradicionales como digitales, destacándose por su eficacia los siguientes canales:

Tabla 12. Canales de comunicación

Canales	Descripción
Comunicación Directa	Este canal representa la piedra angular de la estrategia de comunicación. A través de él, se busca fomentar una relación de confianza, comprensión y cercanía con los clientes potenciales, demostrando el compromiso con la adaptación de los servicios a sus necesidades específicas en materia de seguridad y vigilancia.

Ferias/Eventos	Participando activamente en ferias y eventos relacionados con la seguridad en la ciudad de Panamá, con el objetivo de visibilizar la marca en el mercado. Estas actividades nos permiten interactuar directamente con potenciales clientes, promoviendo los servicios de seguridad y vigilancia y captando la atención de un público interesado.
Medios Tradicionales	Dada la relevancia que mantienen los medios tradicionales en la ciudad de Panamá, se utilizan periódicos, revistas y publicidad en radio para llegar a una audiencia más amplia. Estos canales nos permiten fomentar el reconocimiento y la popularidad de la marca, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza en el mercado.
Página Web	Reconociendo la importancia crítica del internet en la era actual, es fundamental disponer de una página web que brinde información detallada sobre las marca y los servicios de seguridad y vigilancia que se ofrecen. Esta herramienta será clave para que los usuarios interesados obtengan información relevante y establezcan una comunicación directa.
Buscadores Web	Con la página web como plataforma central, se implementan estrategias de optimización para motores de búsqueda (SEO) y marketing en buscadores (SEM) para posicionar estratégicamente la marca en los resultados de búsquedas relacionadas con la seguridad y vigilancia privada. Este enfoque busca mejorar nuestra visibilidad en línea y atraer a un público objetivo más amplio.
Redes Sociales	A causa del impacto y la popularidad de las redes sociales, como Facebook, Instagram y YouTube, se desarrolla contenido y campañas publicitarias diseñadas para capturar la atención de usuarios activos en estos espacios digitales. Con el objetivo de fomentar una interacción directa y

dinámica con los clientes, aprovechando el alcance y la inmediatez que ofrecen estas plataformas.

Elaboración propia

4.1.7. Relación con Clientes

La construcción de una confianza sólida y el fomento de una relación duradera con los clientes son objetivos centrales de la estrategia de servicio. Priorizando la comunicación bidireccional y personalizada, adaptándose a las preferencias y necesidades específicas de cada cliente en materia de seguridad y vigilancia privada.

Los agentes de seguridad desempeñan un papel crucial en este proceso, esforzándose por mantener una interacción cercana, respetuosa, cordial y confiable con los clientes. Esta relación directa es fundamental para asegurar una calidad de servicio y satisfacción que fomente la lealtad y cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes.

Adicional, se proporciona a los clientes múltiples canales para facilitar una comunicación efectiva con la gerencia y los administradores de la empresa. Esto incluye opciones para ofrecer retroalimentación sobre los servicios recibidos, permitiendo así una personalización y ajuste continuo de los servicios según las características específicas de sus propiedades y requerimientos.

A través de la página web, se establece un canal accesible y eficiente para que los clientes expresen sus sugerencias y preocupaciones. Este espacio digital favorece la recolección de información valiosa sobre cómo se puede mejorar y adaptar las operaciones para satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

4.1.8. Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos de la empresa especializada en servicios de seguridad privada se basa en un modelo de cobro transparente y bien estructurado, que refleja la efectividad y la calidad de nuestro servicio.

El precio de los servicios de vigilancia y seguridad privada varía según las necesidades y requerimientos específicos de cada cliente, estableciendo un valor mínimo de 2800 dólares por contrato. Para determinar el precio final, se consideran varios factores, incluyendo la ubicación y las características de la propiedad o área residencial, el valor económico de los

bienes a proteger, la cantidad de agentes de seguridad necesarios, la duración del servicio, y otros elementos requeridos.

Estas estrategias de precios buscan ser competitivas, reflejando el valor agregado y la alta calidad de nuestros servicios de seguridad y vigilancia. Esta estrategia asegura que los precios no solo sean justos, sino también accesibles para los clientes, alineando las tarifas con el mercado actual y las expectativas de los consumidores.

Para facilitar el proceso de pago y garantizar la comodidad de los clientes, ofrecemos una variedad de métodos de cobro, incluyendo transferencias y depósitos bancarios directamente a la cuenta de la empresa, así como pagos mediante tarjetas de débito o crédito. Estas opciones permiten realizar transacciones seguras y eficientes, asegurando la máxima transparencia y una experiencia de cliente óptima.

4.1.9. Estructura de costes

La estructura de costes de la empresa de seguridad privada está conformada por aquellos elementos que son claves para ofrecer servicios de elevada calidad, y al mismo tiempo mantenerse operacional y sostenible. Destacando los siguientes:

- Alquiler de la Oficina
- Salarios del Personal
- Insumos de Oficina
- Servicios Profesionales
- Servicios Básicos
- Costos por Insumos y Herramientas de Seguridad:
- Costos de Marketing y Promoción:

4.2. Análisis FODA

De acuerdo con el estudio detallado de los factores externos e internos que inciden en la propuesta de empresa de seguridad privada y vigilancia en Panamá, se presenta el siguiente análisis FODA, que destaca las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 13. Análisis FODA

Internos

Fortalezas

- Se ofrece una notable capacidad de personalización en nuestros servicios de seguridad y vigilancia privada, ajustándonos meticulosamente a las expectativas y necesidades particulares de cada cliente.
- Se mantiene un alto estándar en los servicios de atención al cliente y comunicación, enfocándonos en una interacción directa, personalizada, respetuosa y cordial, lo cual promueve la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Se destaca por la implementación y el aprovechamiento de las últimas tecnologías e innovaciones digitales en el sector, incluyendo sistemas de videovigilancia avanzados y soluciones de control de acceso, facilitando una gestión de seguridad eficiente y contemporánea.
- Se cuenta con agentes y personal técnico altamente capacitados y competentes, cumpliendo con estándares internacionales de seguridad y vigilancia, lo que asegura una operación segura y efectiva.

Debilidades

- Inicialmente, se enfrentan restricciones para ofrecer servicios altamente especializados, particularmente aquellos que requieren armas y equipos avanzados, debido a que estos aún no están disponibles en la empresa. Esta situación podría limitar la capacidad para satisfacer ciertas necesidades específicas del mercado.
 - La empresa comienza con un capital limitado, lo cual restringe la habilidad para adquirir tecnología de punta y equipos especializados de seguridad y vigilancia. Esto obliga a priorizar la inversión en recursos que atiendan las demandas más comunes del público objetivo.
 - Actualmente, la empresa tiene una visibilidad y un posicionamiento bajos en el competitivo mercado de seguridad y vigilancia privada en Panamá, comparado con los principales competidores. Esto representa un desafío
-

		<p>para construir confianza y seguridad entre los potenciales clientes.</p>
Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad y la criminalidad en Panamá han incrementado significativamente la demanda de servicios de seguridad privada y protección de patrimonios. Esto representa una oportunidad crucial para la empresa de captar un mercado en expansión que valora altamente la seguridad. • Existe un potencial considerable para expandir la oferta de servicios de vigilancia y seguridad privada a otras regiones y sectores dentro del país, satisfaciendo así la creciente necesidad de protección en diversas áreas. • El panorama político actual y las limitaciones del gobierno para atender las necesidades de seguridad de la población abren una ventana de oportunidad para los servicios de seguridad privada como una solución viable para lograr la seguridad y tranquilidad que la ciudadanía requiere. • El panorama económico de Panamá muestra signos de estabilidad y expansión, lo cual es propicio para el surgimiento de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de las actividades comerciales, creando así un ambiente favorable para los servicios. • Amplias posibilidades de establecer alianzas estratégicas con proveedores de insumos, tecnología y servicios profesionales, lo que facilitará la adquisición de recursos críticos para los servicios de seguridad y vigilancia. • Los constantes avances tecnológicos e innovaciones digitales en el campo de la seguridad y vigilancia ofrecen oportunidades para la personalización de los servicios, permitiéndonos satisfacer y superar las expectativas de los clientes de manera efectiva.
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • El panorama actual de tensiones y descontento social, que se manifiesta en protestas y conflictos, representa un

desafío significativo, ya que puede obstaculizar el desarrollo de empresas y actividades comerciales en Panamá, incluido el sector de la seguridad privada.

- Existe una competencia intensa de empresas establecidas en el sector de seguridad, las cuales son reconocidas por sus servicios personalizados, agentes altamente profesionales y extensas carteras de clientes. Esta competencia representa un reto para ganar y mantener una participación de mercado.
- El ámbito de la seguridad y vigilancia privada está sujeto a regulaciones rígidas, con la posibilidad de cambios legislativos que pueden influir directamente en las operaciones y costos del negocio.
- Los clientes en el mercado de seguridad y vigilancia tienen expectativas elevadas, demandando servicios altamente personalizados que satisfagan sus necesidades específicas de seguridad, tranquilidad y protección.
- Existe una marcada sensibilidad al precio por parte de los clientes, especialmente en segmentos que buscan servicios de seguridad privada a precios accesibles y que reflejen un equilibrio justo entre la calidad y el valor del servicio ofrecido.

Elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING

Avanzando en el desarrollo y consolidación del plan de empresa especializada en vigilancia y seguridad privada, este apartado detalla el plan de marketing. Aquí se definen estrategias, tácticas y acciones clave para impulsar el reconocimiento, la comunicación y la contratación de los servicios, con el objetivo de atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes en un entorno altamente competitivo.

El plan de marketing se estructura en torno a los componentes esenciales del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción, especificando también el presupuesto requerido para su desarrollo.

5.1. Producto

Este segmento se centra en las estrategias de marketing destinadas a resaltar las cualidades y el valor agregado de los servicios de vigilancia y seguridad privada que ofrece nuestra empresa. Se destacan los elementos únicos y diferenciadores en el mercado, con el fin de cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes.

En vista que la propuesta de valor de la empresa gira en torno a la oferta de servicios especializados de seguridad y vigilancia, las estrategias de comunicación y promoción se orientarán a destacar la capacidad para diseñar soluciones a medida, satisfaciendo las necesidades específicas de cada cliente. Esto incluye desde comunidades residenciales y empresas comerciales hasta entidades gubernamentales en Panamá, buscando capturar la atención e interés del público objetivo.

En este contexto, las estrategias de marketing, desde la perspectiva de producto/servicio, se centrarán en resaltar la personalización avanzada, la calidad superior y la innovación tecnológica de los servicios de vigilancia y seguridad privada. Se establecen las siguientes tácticas y acciones clave:

Tabla 14. Estrategias de marketing desde perspectiva de producto

Estrategias	Descripción
Demostraciones de Servicios	Se organizarán demostraciones tanto en eventos públicos como en entornos controlados, donde se mostrarán de forma tangible las habilidades de los agentes y las características distintivas de los sistemas tecnológicos que se ofrecen. Esto facilitará que el público comprenda la efectividad, personalización y profesionalismo de los servicios. Adicionalmente, estas demostraciones se publicarán en plataformas digitales y redes sociales para maximizar su visibilidad
Casos de Estudios	Se expondrán casos de estudio y testimonios en espacios físicos y digitales, que detallen el éxito y eficacia de los servicios y

productos de seguridad y vigilancia privada. Estos ejemplos evidenciarán la capacidad para adaptarse a diversos escenarios de criminalidad y delincuencia en Panamá, subrayando la satisfacción de expectativas en distintas situaciones.

Elaboración propia

En pocas palabras, estas estrategias de marketing están meticulosamente diseñadas para subrayar y comunicar de manera efectiva los elementos clave, únicos y valiosos de los servicios de seguridad y vigilancia privada. El objetivo es incrementar el reconocimiento, atractivo y diferenciación de la propuesta de empresa en el mercado panameño a corto plazo.

5.2. Precio

Este apartado detalla las estrategias de precios implementadas para la propuesta de negocio, enfocándose en los criterios esenciales para establecer el costo de los servicios de vigilancia y seguridad privada. Estos criterios están diseñados para influir positivamente en el interés, la decisión de compra y la fidelización del público objetivo, marcando una diferencia clara con respecto a los competidores.

Es relevante destacar que, en la determinación de los precios para la empresa de vigilancia y seguridad privada, se han establecido varios criterios fundamentales. Primero, se asegura que los precios sean accesibles para el público objetivo, reflejando al mismo tiempo el valor añadido y la calidad superior de los servicios en comparación con la oferta de los principales competidores.

Con base en los datos obtenidos de encuestas dirigidas al público objetivo, se ha establecido un precio base que oscila entre USD 3,500 y 4,000 para los servicios de vigilancia y seguridad privada. Este rango cubre los aspectos esenciales para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la provisión de agentes de vigilancia presencial y sistemas de control de acceso.

Sin embargo, como se ha indicado anteriormente, se ofrecen estructuras de precios flexibles que se adaptan a las necesidades y expectativas particulares de cada cliente. Esto abarca desde opciones con servicios básicos, destinados a cubrir requisitos de seguridad simples, hasta soluciones más complejas y funcionales. De esta manera, se garantiza que

los interesados puedan seleccionar el nivel de servicio que mejor se ajuste a sus necesidades específicas y presupuesto.

5.3. Plaza

En el desarrollo de las estrategias de marketing desde la perspectiva de "Plaza", se destacan los canales de comunicación y distribución elegidos para ofrecer y contratar los servicios de seguridad y vigilancia privada. Esta sección explica la importancia de seleccionar cuidadosamente los canales para mejorar la atención y satisfacción del cliente.

Para maximizar la accesibilidad, la comunicación y la comercialización de los servicios de seguridad y vigilancia, optando por una combinación de canales que abarcan tanto presenciales como digitales:

Tabla 15 Canales de comunicación y distribución

Canales	Descripción
Oficina	Utilizando el espacio físico de la empresa, se crea un entorno propicio para la comunicación y comercialización de los servicios, brindando atención directa y asesoramiento personalizado a los interesados. Este canal facilita la interacción cara a cara con los profesionales de seguridad y agentes, quienes están capacitados para realizar evaluaciones inmediatas de las necesidades de seguridad de los clientes, responder a consultas específicas y elaborar soluciones personalizadas.
Página Web	Contando con una página web intuitiva y fácil de navegar, diseñada para informar de manera efectiva sobre las características de los servicios de vigilancia y seguridad privada. A través de este canal, los usuarios pueden realizar consultas, solicitar cotizaciones adaptadas a sus necesidades y ser contactados por el personal para resolver dudas y facilitar el proceso de contratación.
Visitas	Ante consultas de clientes interesados que aún no han tomado una decisión o aquellos grupos que muestran una necesidad clara de contratar los servicios, se organizan y realizan visitas personalizadas. Estas visitas nos permiten comunicar de manera

directa los beneficios de los servicios, realizar evaluaciones detalladas de las necesidades específicas y ofrecer las soluciones de seguridad y vigilancia más adecuadas. Este enfoque garantiza una comunicación directa y personalizada con los clientes potenciales y existentes, fortaleciendo la confianza y el entendimiento mutuo.

Elaboración propia

La integración y optimización de estos canales de comunicación y distribución permiten maximizar el alcance y la accesibilidad de los servicios de seguridad y vigilancia privada al público objetivo en Panamá. Esto facilita un proceso de contratación flexible, sencillo y personalizado, asegurando que cualquier persona interesada pueda explorar diversas vías para informarse y gestionar la contratación de la manera más conveniente para ella, mejorando así la experiencia del cliente y fomentando tanto la contratación como la fidelización.

5.4. Promoción

En el presente apartado se abordan las estrategias y tácticas promocionales consideradas esenciales para aumentar la visibilidad, el reconocimiento, la comunicación y el posicionamiento de la marca y de los servicios de seguridad privada ante el público objetivo. Se enfatiza en la diversidad de elementos y canales utilizados para lograr los objetivos planteados.

Es importante resaltar que las estrategias y medios de marketing desde la perspectiva de promoción están cuidadosamente diseñados para fortalecer, a corto y mediano plazo, la presencia y reputación en el mercado de seguridad de Panamá. Para ello, se gestiona una mezcla equilibrada de medios tradicionales y digitales, con el propósito de comunicar efectivamente la propuesta de valor al público objetivo y establecer una diferenciación clara frente a la competencia

Tabla 16. Estrategias y medios de promoción

Tipo	Medios	Descripción
Tradicionales	Impresa	Se realizan inversiones en publicidad mediante anuncios en periódicos locales y revistas

		<p>especializadas en seguridad para incrementar la visibilidad de los servicios. Esta estrategia apunta a segmentos del mercado que todavía recurren a medios tradicionales para obtener información, garantizando así que la oferta llegue a una amplia gama de potenciales clientes.</p>
	Radio	<p>Reconociendo que una porción significativa del público continúa sintonizando programas de radio regularmente, se gestionan espacios publicitarios en diversas estaciones. Esta modalidad permite promocionar los servicios de vigilancia y seguridad privada a una audiencia extensa, incluyendo aquellos individuos que se encuentran en tránsito, ampliando el alcance más allá del espacio digital.</p>
	Eventos	<p>Se capitaliza la participación en una variedad de eventos dentro de Panamá, que atraen a un público diverso. Esta estrategia facilita la interacción directa con potenciales clientes, brindando la oportunidad de asesorarlos personalmente sobre los servicios que mejor se ajustan a sus necesidades específicas. La presencia en estos eventos no solo promueve los servicios sino que también fortalece la imagen de marca y establece conexiones valiosas en el mercado.</p>
Digitales	Redes Sociales	<p>Se establecerán perfiles corporativos en Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube como ejes centrales de la estrategia de comunicación y promoción de los servicios de seguridad. Estos canales nos permitirán interactuar directamente con usuarios interesados, compartir testimonios de clientes y casos de éxito, y reforzar la presencia en línea. Adicionalmente, implementar campañas publicitarias pagas en estas</p>

	plataformas para dirigir los mensajes de manera más efectiva hacia el público objetivo.
Marketing Contenido	Se utilizarán las ventajas que ofrecen los medios digitales para crear y distribuir contenido valioso y educativo, con el objetivo de incrementar el alcance y la visibilidad de los servicios de seguridad y vigilancia privada. Esto incluirá la producción de artículos, infografías y videos que no solo destaquen los beneficios y características de los servicios, sino que también ayuden a posicionar la marca en el mercado de Panamá.
SEO	Se implementarán estrategias de SEO para mejorar el posicionamiento de la página web en los resultados de búsqueda en Internet, utilizando palabras clave relevantes y contenido de calidad que responda a las consultas de los usuarios interesados en servicios de seguridad y vigilancia privada.
SEM	Para asegurar que la página web alcance una visibilidad óptima entre aquellos que buscan servicios de seguridad privada en Panamá, se llevarán a cabo campañas de SEM. Estas acciones de marketing pagado en motores de búsqueda están diseñadas para atraer tráfico cualificado y aumentar las oportunidades de contratación de los servicios.

Elaboración propia

A través de la integración de medios tradicionales y digitales en las estrategias de marketing y promoción, se busca principalmente maximizar el alcance y la visibilidad de los servicios de seguridad y vigilancia privada. Este enfoque tiene como objetivo reforzar el reconocimiento de la propuesta y estimular la demanda de los servicios en el corto plazo.

5.5. Presupuesto de Marketing

Por último, se detalla el presupuesto necesario para implementar las estrategias y tácticas de marketing descritas anteriormente, enfocadas en la promoción de la empresa de vigilancia y seguridad privada en Panamá.

6. PLAN ORGANIZACIONAL

A través del siguiente capítulo se presenta el plan organizacional de la propuesta de empresa especializada en seguridad y vigilancia privada. Se define una estructura organizacional clara y funcional, esencial para el desarrollo efectivo de los servicios y la continuidad operativa. Se describen las unidades o departamentos funcionales cruciales, detallando los perfiles y funciones clave dentro de la organización, así como las políticas de remuneración.

6.1. Estructura Organizacional

Este apartado detalla la jerarquía y la estructura organizacional de la empresa de seguridad privada, destacando los departamentos principales, las líneas de autoridad y los roles esenciales que contribuyen al logro de los objetivos de negocio y a la satisfacción de los clientes.

Se ha diseñado una estructura organizacional vertical, integrada por departamentos clave que desempeñan un papel fundamental en la prestación eficiente de servicios de seguridad privada, en la comunicación efectiva y atención a las necesidades de los clientes, y en garantizar la continuidad operativa y el crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.



Figura 10. Estructura organizacional de empresa de seguridad privada

Elaboración propia

Como se puede observar, se establece una estructura organización conformada por una Dirección General y cinco Departamentos Funcionales, cada uno con su respectivo jefe y su personal de acuerdo a sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa de vigilancia y seguridad privada.

6.2. Descripción de Perfil

En la búsqueda de respaldar la estructura organizacional y los departamentos que la conforman, en la siguiente tabla se realiza una descripción de los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, precisando la profesión, habilidades y funciones:

Tabla 17. Descripción de perfil

Puestos	Profesión	Habilidades	Funciones
---------	-----------	-------------	-----------

Director General	Administración de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Liderazgo • Gestión estratégica. • Toma de decisiones. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar la misión, objetivos y estrategias de negocio. • Coordinar y supervisar las funciones del negocio. • Relacionarse con stakeholders y socios estratégicos.
Jefe de Operaciones	Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Liderazgo. • Gestión operativa. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las operaciones diarias de seguridad. • Evaluar y supervisar a los agentes. • Certificar la calidad y desempeño de los servicios. • Desarrollar planes operativos de seguridad.
Coordinador de Servicios	Seguridad y Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión operativa. • Planificación estratégica. • Resolución de conflictos. • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las jornadas y turnos de los agentes. • Coordinar el reemplazo de los agentes. • Coordinar la instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad. • Coordinar las respuestas ante alarmas y eventos de riesgos.
Agentes de Seguridad	Policial Militar Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos. • Primeros auxilios. • Defensa personal. • Técnicas de vigilancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las rondas de vigilancia. • Monitoreas y controlar el acceso. • Responder a incidentes y alertas de seguridad. • Brindar protección a los clientes.

Asistente de Atención al Cliente	Administración de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Resolución de conflictos. • Habilidades de comunicación. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y gestionar los requerimientos y reclamos de los clientes. • Coordinar la solución de los problemas de los clientes. • Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Liderazgo. • Gestión operativa. • Desarrollo y motivación laboral. • Comunicación efectiva. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las funciones y responsabilidad de los puestos de trabajo. • Coordinar las operaciones de reclutamiento y selección. • Planificar programa de capacitación y formación del personal. • Evaluar los conocimientos, habilidades y capacidades del personal.
Asistente de Recursos Humanos	Recursos Humanos y Psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología • Desarrollo y motivación laboral. • Comunicación efectiva. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar el reclutamiento y selección del personal. • Evaluar y entrevistas a los candidatos a las vacantes. • Certificar que los agentes cumplan con las competencias de seguridad y vigilancia. • Coordinar el desarrollo de los programas de capacitación y formación.

<p style="text-align: center;">Jefe de IT</p>	<p style="text-align: center;">Ingeniería de Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y programas. • Sistemas de vigilancia y alarmas. • Ciberseguridad. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y certificar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica. • Asegurar la protección y funcionamiento de los sistemas de vigilancia. • Coordinar y gestionar los proyectos tecnológicos de seguridad.
<p style="text-align: center;">Especialista en Sistema</p>	<p style="text-align: center;">Ingeniería de Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y programas. • Sistemas de vigilancia y alarmas. • Ciberseguridad. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar e inspeccionar los sistemas de vigilancia. • Monitorear el registro de las cámaras de vigilancia. • Certificar el funcionamiento de los sistemas de alarmas. • Actualizar los sistemas e infraestructura tecnológico.
<p style="text-align: center;">Especialista de Mantenimiento</p>	<p style="text-align: center;">Ingeniería de Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y programas. • Sistemas de vigilancia y alarmas. • Ciberseguridad. • Conocimientos en seguridad y vigilancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las instalaciones de los sistemas de vigilancia y cámaras. • Realizar la instalación de los mecanismos de control de acceso. • Gestionar el mantenimiento y soluciones de las instalaciones y sistemas en los clientes.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Jefe de Ventas</p>	<p>Administración de Empresas y Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Liderazgo. • Gestión operativa. • Marketing y ventas de servicios • Conocimientos del mercado. • Conocimientos en seguridad y vigilancia • Comunicación y negociación. • Supervisar y gestionar al personal de venta. • Desarrollar y gestionar estrategias de marketing. • Evaluar el desempeño de las campañas de publicidad. • Evaluar el volumen de servicios contratados.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personal de Venta</p>	<p>Administración de Empresas y Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y ventas de servicios • Conocimientos del mercado. • Conocimientos en seguridad y vigilancia • Comunicación y negociación. • Atención al cliente • Identificar y captar potenciales clientes. • Promocionar y comercializar los servicios de seguridad. • Personalizar la atención y servicios de los clientes. • Atender las dudas y preguntas de los potenciales clientes. • Proporcionar seguimiento y soporte post-venta.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Asistente de Marketing</p>	<p>Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y ventas de servicios • Conocimientos del mercado. • Creación de contenido digital. • Marketing digital • Redes sociales • Creatividad e innovación. • Planificar y ejecutar estrategias de marketing digital. • Atender los comentarios y preguntas en los medios digitales. • Crear y distribuir contenido en medios digitales. • Emplear la estrategias para incrementar la visibilidad de la marca.

Jefe de Administración	Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Liderazgo. • Gestión administrativa, contable y financiera. • Tecnologías administrativas y contables • Disposiciones legales y tributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar las operaciones administrativas y contables del negocio. • Gestionar el presupuesto que corresponde a los servicios de vigilancia y seguridad. • Coordinar la cancelación de las deudas con los proveedores. • Coordinar y diseñar los informes contables y financieros del negocio.
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa, contable y financiera. • Tecnologías administrativas y contables • Disposiciones legales y tributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las operaciones administrativas y contables del negocio. • Brindar soporte en la elaboración y control de presupuesto. • Brindar soporte en la elaboración de los informes financieros.

Elaboración propia

6.3. Sueldos y Salarios

En este segmento, se presenta la política de sueldos y salarios establecida para la empresa de seguridad y vigilancia, detallando los montos asignados para cada uno de los roles dentro de la estructura organizacional. Se ha prestado especial atención a definir niveles salariales que no solo sean atractivos y adecuados a las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, sino que también estén alineados con las competencias de los empleados y sean competitivos respecto al promedio del mercado laboral.

A continuación, se detalla el salario asignado para cada rol laboral junto con la cantidad de personal requerido, según se muestra en la tabla subsiguiente:

Tabla 18. Sueldos y salarios

Cargo	Cantidad	Sueldo
Director General	1	1.800,0
Jefe de Operaciones	1	1.550,0
Jefe de Recursos Humanos	1	1.550,0
Jefe de IT	1	1.550,0
Jefe de Ventas	1	1.420,0
Jefe de Administración	1	1.400,0
Coordinador de Servicios	1	870,0
Agentes de Seguridad	18	540,0
Asistente Atención al Cliente	2	450,0
Asistente de Recursos Humanos	1	450,0
Especialista de Sistema	1	780,0
Especialista de Mantenimiento	2	780,0
Personal de Ventas	2	450,0
Asistente de Marketing	1	450,0
Asistente de Administración	1	450,0
TOTAL	35	14.490,0

Elaboración propia

7. PLAN FINANCIERO

Este capítulo final del plan de negocios se dedica a evaluar y presentar la viabilidad financiera de la empresa de vigilancia y seguridad privada, destacando su potencial de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Se analizará la estructura financiera desde sus inicios, incluyendo las proyecciones financieras y el análisis de la salud financiera de la empresa, así como su capacidad para rentabilizar eficazmente las operaciones.

7.1. Inversión Inicial

Se detalla a continuación el desembolso inicial requerido para establecer y lanzar la empresa de vigilancia y seguridad privada. Este desembolso cubre inicialmente la adquisición de equipos, elementos y recursos esenciales para la prestación de servicios y el funcionamiento operativo del negocio.

Tabla 19. Inversión en equipos y elementos claves

Descripción	Cantidad	Valores (USD)	
		Unidad	Total
Equipos de Seguridad			8.530,00
Uniformes	30	80,00	2.400,00
Arneses y Correas de Seguridad	20	45,00	900,00
Gafas de Seguridad	20	19,00	380,00
Implementos de Defensa Personal	20	100,00	2.000,00
Chalecos Tácticos	30	50,00	1.500,00
Walkie-talkies	30	20,00	600,00
Otros equipos	15	50,00	750,00
Equipos Tecnológicos			9.730,00
Computadora de Escritorio	8	680,00	5.440,00
Laptop	5	800,00	4.000,00
Impresora Multifuncional	2	145,00	290,00
Equipos de Oficina			3.534,00
Escritorios de Oficina	15	110,00	1.650,00
Sillas de Oficina	25	35,00	875,00
Mesa de Recepción	1	220,00	220,00
Archivador	10	60,00	600,00
Mesa de Reunión	1	189,00	189,00
Intangibles			2.775,00
Sistema Administrativo y Facturación	1	450,00	450,00
Sistema de Vigilancia y Monitoreo	1	1.125,00	1.125,00
Página Web	1	1.200,00	1.200,00
TOTAL			24.569,00

Elaboración propia

Para equipar la empresa con los activos fijos necesarios, se prevé una inversión inicial de USD 24.569,00. Esta suma permitirá adquirir los componentes y elementos fundamentales para iniciar el desarrollo de los servicios y activar la operativa empresarial.

Además, para asegurar un flujo operativo sin interrupciones desde el comienzo, se determinará el capital de trabajo necesario para cubrir los costos y gastos durante los primeros meses de actividad. Este capital se calculará en función de las proyecciones de egresos anticipados para el primer año de operaciones:

Tabla 20. Capital de Trabajo

	Valor (USD)
Costo de Materiales	5.256,00
Gastos de personal	137.880,00
Gasto Servicios de Terceros	14.640,00
Gastos Servicios básicos	2.308,80
Gasto Suministros	4.575,00
Gastos de Publicidad	28.593,60
Costo Anual	193.253,40
Costo Mensual	16.104,45
Meses Requeridos	3
Capital de Trabajo	48.313,35

Elaboración propia

Para establecer las bases operativas de la empresa de seguridad y vigilancia, y garantizar la continuidad del negocio durante los primeros meses, es esencial determinar con precisión la inversión inicial requerida. Esta inversión cubrirá la adquisición de equipos esenciales, así como el capital de trabajo necesario para sostener la empresa en su fase inicial.

Tabla 21. Inversión inicial de negocio

	Valor (USD)
ACTIVO NO CORRIENTE	21.794,00
Equipos de Seguridad	8.530,00
Equipos Tecnológicos	9.730,00
Equipos de Oficina	3.534,00
Intangibles	2.775,00
Constitución	720,00
ACTIVO CORRIENTE	48.313,35
Capital de trabajo	48.313,35
INVERSIÓN INICIAL	70.107,35

Elaboración propia

La inversión inicial estimada para poner en marcha la empresa, que incluye la compra de equipos, bienes y elementos fundamentales para ofrecer servicios de vigilancia y seguridad privada de alta calidad y efectividad, se calcula en aproximadamente USD 70.107,35. Este

monto asegurará que la empresa esté adecuadamente equipada y financiada para comenzar sus operaciones con solidez.

7.2. Plan de Financiamiento

Para cubrir la inversión inicial de la empresa de seguridad, se contempla recurrir un financiamiento por un valor de USD 20.000,00 y el resto será conformado por recursos propios.

Tabla 22. Plan de Financiamiento

Financiamiento	20.000,00
Tasa Anual	5,52%
Plazos	10
Cuotas	1.104,00

Elaboración propia

En relación a la tabla de amortización que corresponde al financiamiento requerido establecer la inversión inicial del plan de negocio, se exponen las cuotas que se deben pagar cada año.

Tabla 23. Amortización de Financiamiento

Periodos	Cuota	Interés	Amortización	Capital	Capital Amortizado
0				20.000,00	
1	2.655,90	1.104,00	1.551,90	18.448,10	1.551,90
2	2.655,90	1.018,34	1.637,57	16.810,53	3.189,47
3	2.655,90	927,94	1.727,96	15.082,57	4.917,43
4	2.655,90	832,56	1.823,34	13.259,23	6.740,77
5	2.655,90	731,91	1.923,99	11.335,24	8.664,76
6	2.655,90	625,71	2.030,20	9.305,04	10.694,96
7	2.655,90	513,64	2.142,26	7.162,78	12.837,22
8	2.655,90	395,39	2.260,52	4.902,26	15.097,74
9	2.655,90	270,60	2.385,30	2.516,96	17.483,04
10	2.655,90	138,94	2.516,96	(0,00)	20.000,00

Elaboración propia

7.3. Proyección de Ingresos

En esta sección se presentan las proyecciones de ingresos esperados durante los primeros cinco años de operación de la empresa, especializada en servicios de vigilancia y seguridad privada.

Basándose en los servicios esenciales y las estrategias de precios establecidas, se determinan los siguientes valores para la proyección correspondiente:

Tabla 24. Precio de servicios de vigilancia y seguridad

Servicios	Valor
Control de Acceso (Instalación)	1.200,00
Videovigilancia (Instalación)	1.200,00
Vigilancia Presencial	3.800,00
Guardaespaldas	5.200,00

Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos en el estudio de mercado, particularmente a través de encuestas aplicadas, se ha estimado la proporción del segmento de mercado y de clientes potenciales a los que se pretende atender desde el inicio de la propuesta de negocio.

Tabla 25. Proyección de segmento de mercado

Variables	Valor	Porcentaje
Población en Panamá	1.367.767	
Segmento de Mercado	1.185.854	87%
Potenciales Clientes	237.171	20%
Capacidad de Atención	10	

Elaboración propia

A partir de la información recolectada, se identifica que aproximadamente 237,171 personas estarían interesadas en contratar servicios de vigilancia y seguridad privada, con especial interés en la instalación de sistemas de videovigilancia y agentes de seguridad. No obstante, debido a la capacidad del capital humano disponible en la fase inicial, la empresa podrá atender aproximadamente a 10 clientes durante el primer año de operaciones. Este

enfoque asegura el cumplimiento de las expectativas de los clientes y proporciona una experiencia satisfactoria.

Considerando que los contratos de servicios de vigilancia y seguridad privada se establecen o renuevan mensualmente, se ha proyectado los ingresos esperados para los primeros cinco años de operaciones.

Tabla 26. Proyección de ingresos por servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de Acceso	7.200,00	7.831,31	8.517,96	9.264,83	10.077,18
Videovigilancia	21.600,00	23.493,92	25.553,89	27.794,49	30.231,54
Vigilancia Presencial	345.800,00	376.120,18	409.098,86	444.969,16	483.984,62
Guardaespaldas	31.200,00	33.935,66	36.911,18	40.147,59	43.667,78
Total	374.600,00	407.445,40	443.170,72	482.028,48	524.293,34

Elaboración propia

Se anticipa obtener, en el primer año, ingresos por un valor de USD 374,600.00 derivados de los servicios clave de seguridad y vigilancia privada. Esta proyección asume que, en los años subsiguientes, habrá un incremento progresivo de los ingresos al mejorar la capacidad del talento humano y al ganar reconocimiento de la marca.

7.4. Proyección de Costos

Al igual que en la sección anterior, se lleva a cabo una proyección de los costos y gastos que se anticipan incurrir durante los primeros cinco años de operación de la empresa de seguridad y vigilancia. Estos tienen un impacto directo en el nivel de rentabilidad del negocio.

Aunque la mayoría de los servicios ofrecidos por la empresa dependen del capital humano, ciertos servicios requieren la adquisición de equipos, insumos y materiales para su implementación. Este es el caso de los sistemas de videovigilancia y control de acceso, los cuales constituyen costos directos. Basándose en la previsión de sistemas que se planea instalar en este periodo, se ha estimado el costo asociado.

Tabla 27. Costos directos por materiales

Servicios	Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de Acceso	Dispositivo de Acceso	534,00	579,29	628,42	681,72	739,54
	Lector Identificador	300,00	325,44	353,05	382,99	415,47
	Instalación de Sistema	60,00	65,09	70,61	76,60	83,09
	Controlador	150,00	162,72	176,52	191,49	207,74
	Accesorios	90,00	97,63	105,91	114,90	124,64
	Sensores de Alarmas	108,00	117,16	127,10	137,88	149,57
	Total	1.242,00	1.347,34	1.461,61	1.585,57	1.720,05
Vigilancia de Videocámara	Cámara de Seguridad	450,00	488,17	529,57	574,48	623,21
	Transformador	810,00	878,70	953,22	1.034,07	1.121,77
	Cable UTP	270,00	292,90	317,74	344,69	373,92
	Accesorios	180,00	195,27	211,83	229,79	249,28
	Sensores de Alarmas	324,00	351,48	381,29	413,63	448,71
	Total	4.014,00	4.354,44	4.723,75	5.124,38	5.558,99

Elaboración propia

Es importante destacar que, entre los costos relacionados con los servicios de vigilancia y seguridad privada, los sueldos y salarios representan una parte significativa de los gastos durante los primeros cinco años.

Tabla 28. Proyección de sueldos y salarios

Puestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	21.600,00	22.572,00	23.587,80	24.649,20	25.758,36
Jefe de Operaciones	18.600,00	19.437,00	20.311,68	21.225,72	22.180,92
Jefe de Recursos Humanos	18.600,00	19.437,00	20.311,68	21.225,72	22.180,92
Jefe de IT	18.600,00	19.437,00	20.311,68	21.225,72	22.180,92
Jefe de Ventas	17.040,00	17.806,80	18.608,16	19.445,52	20.320,56

Jefe de Administración	16.800,00	17.556,00	18.346,08	19.171,68	20.034,36
Coordinador de Servicios	10.440,00	10.909,80	11.400,72	11.913,72	12.449,88
Agentes de Seguridad	116.640,00	135.432,00	155.678,16	177.474,24	193.188,00
Asistente Atención al Cliente	10.800,00	11.286,00	11.793,84	12.324,48	12.879,12
Asistente de Recursos Humanos	5.400,00	5.643,00	5.896,92	6.162,24	6.439,56
Especialista de Sistema	9.360,00	9.781,20	10.221,36	10.681,32	11.161,92
Especialista de Mantenimiento	18.720,00	19.562,40	20.442,72	21.362,64	22.323,84
Personal de Ventas	10.800,00	11.286,00	11.793,84	12.324,48	12.879,12
Asistente de Marketing	5.400,00	5.643,00	5.896,92	6.162,24	6.439,56
Asistente de Administración	5.400,00	5.643,00	5.896,92	6.162,24	6.439,56
TOTAL	304.200,00	331.432,20	360.498,48	391.511,16	416.856,60

Elaboración propia

Además, se consideran los costos asociados directamente con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, así como aquellos gastos fijos esenciales para el funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos comerciales. La proyección para los próximos cinco años incluye estos elementos.

Tabla 29. Proyección de costos de empresa

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variable					
Materiales	5.256,00	5.701,77	6.185,36	6.709,95	7.279,04
Mano de Obra Directa	137.880,00	157.627,80	178.872,72	201.712,44	218.517,00
Subtotal	143.136,00	163.329,57	185.058,08	208.422,39	225.796,04
Costos Fijos					
Gasto de Personal	166.320,00	173.804,40	181.625,76	189.798,72	198.339,60
Gastos de Alquiler	7.440,00	7.596,24	7.755,76	7.918,63	8.084,92

Gasto Servicios de Terceros	14.640,00	14.947,44	15.261,34	15.581,82	15.909,04
Gastos Servicios básicos	2.308,80	2.357,28	2.406,79	2.457,33	2.508,93
Gasto Suministros	4.575,00	4.671,08	4.769,17	4.869,32	4.971,58
Gastos de Publicidad	28.593,60	32.279,32	36.440,12	41.137,25	46.439,84
Depreciaciones	3.152,40	3.152,40	3.152,40	3.152,40	3.152,40
Amortizaciones	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00
Subtotal fijo	53.824,80	57.962,51	62.584,81	67.753,12	73.536,79
TOTAL	196.960,80	221.292,09	247.642,89	276.175,52	299.332,83

Elaboración propia

Para el primer año de operaciones, se prevé un desembolso aproximado de USD 196,960.80 en concepto de servicios de vigilancia y seguridad, así como para el funcionamiento general de la empresa. Se anticipa un incremento en los periodos subsiguientes, debido al impacto de la inflación anual y al aumento en el número de servicios contratados.

7.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

De acuerdo con las proyecciones realizadas sobre ingresos y costos, se elabora la cuenta de pérdidas y ganancias para la empresa especializada en vigilancia y seguridad privada en los primeros cinco años.

Tabla 30. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ingreso por venta	374.600,00	407.445,40	443.170,72	482.028,48	524.293,34
GASTOS					
Costos de Materiales	5.256,00	5.701,77	6.185,36	6.709,95	7.279,04
Costos Mano de Obra	137.880,00	157.627,80	178.872,72	201.712,44	218.517,00
Resultados Brutos	231.464,00	244.115,82	258.112,64	273.606,09	298.497,30
Gasto de Personal	166.320,00	173.804,40	181.625,76	189.798,72	198.339,60

Gastos de Alquiler	7.440,00	7.596,24	7.755,76	7.918,63	8.084,92
Gasto Servicios de Terceros	14.640,00	14.947,44	15.261,34	15.581,82	15.909,04
Gastos Servicios básicos	2.308,80	2.357,28	2.406,79	2.457,33	2.508,93
Gasto Suministros	4.575,00	4.671,08	4.769,17	4.869,32	4.971,58
Gastos de Publicidad	28.593,60	32.279,32	36.440,12	41.137,25	46.439,84
Total Gastos	223.877,40	235.655,75	248.258,93	261.763,08	276.253,92
Resultados de Explotación	7.586,60	8.460,07	9.853,71	11.843,01	22.243,38
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	1.104,00	1.018,34	927,94	832,56	731,91
Resultados Financieros	(1.104,00)	(1.018,34)	(927,94)	(832,56)	(731,91)
Depreciación	3.152,40	3.152,40	3.152,40	3.152,40	3.152,40
Amortización	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00
Participación de Trabajadores	1.137,99	1.269,01	1.478,06	1.776,45	3.336,51
Resultados antes Impuestos	1.637,21	2.465,32	3.740,31	5.526,60	14.467,57
Impuestos sobre beneficios	409,30	616,33	935,08	1.381,65	3.616,89
Resultados del Ejercicio	1.227,91	1.848,99	2.805,23	4.144,95	10.850,67

Elaboración propia

Tal como se detalla en la Tabla 30, es posible apreciar que, durante el primer año de operaciones, se anticipa obtener un nivel de ganancias modesto, cifrado en USD 1,227.91. Este resultado refleja el impacto que los costos y gastos ejercen sobre los ingresos proyectados para ese año. No obstante, se espera que el desempeño económico de la empresa mejore progresivamente en los años subsiguientes, proyectando alcanzar una rentabilidad aceptable de USD 10,850.67 para el quinto año.

7.6. Flujo de Efectivo

Con el fin de profundizar en la situación financiera y económica de la empresa de seguridad privada, se analiza el flujo de efectivo, examinando las entradas y salidas de dinero. Este análisis proporciona información clave para evaluar la viabilidad y salud financiera del negocio, así como para determinar los indicadores financieros relevantes.

Tabla 31. Flujo de Efectivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) VENTAS					
Ingresos por Servicios	374.600,00	407.445,40	443.170,72	482.028,48	524.293,34
(-) Costes de venta					
	143.136,00	163.329,57	185.058,08	208.422,39	225.796,04
RESULTADO BRUTO	231.464,00	244.115,82	258.112,64	273.606,09	298.497,30
GASTOS					
Gasto de Personal	166.320,00	173.804,40	181.625,76	189.798,72	198.339,60
Gastos de Alquiler	7.440,00	7.596,24	7.755,76	7.918,63	8.084,92
Gasto Servicios de Terceros	14.640,00	14.947,44	15.261,34	15.581,82	15.909,04
Gastos Servicios básicos	2.308,80	2.357,28	2.406,79	2.457,33	2.508,93
Gasto Suministros	4.575,00	4.671,08	4.769,17	4.869,32	4.971,58
Gastos de Publicidad	28.593,60	32.279,32	36.440,12	41.137,25	46.439,84
TOTAL GASTOS	223.877,40	235.655,75	248.258,93	261.763,08	276.253,92
RESULTADO OPERACIONAL - EBITDA	7.586,60	8.460,07	9.853,71	11.843,01	22.243,38
(-) Participación trabajadores					
	1.137,99	1.269,01	1.478,06	1.776,45	3.336,51
(-) Gastos financieros					
	1.104,00	1.018,34	927,94	832,56	731,91
(-) Amortizaciones y depreciaciones					
	3.707,40	3.707,40	3.707,40	3.707,40	3.707,40
(-) Impuesto sociedades					
	409,30	616,33	935,08	1.381,65	3.616,89
RESULTADO DE EJERCICIO - EBIT	1.227,91	1.848,99	2.805,23	4.144,95	10.850,67
FLUJO DE EFECTIVO					
Saldo inicial	-	6.656,48	13.828,20	21.800,50	30.899,96
EBITDA (Resultado explotación)	7.586,60	8.460,07	9.853,71	11.843,01	22.243,38

Amortizaciones y depreciaciones	3.707,40	3.707,40	3.707,40	3.707,40	3.707,40
Dividendos	(877,61)	(1.321,52)	(2.004,97)	(2.962,49)	(7.755,23)
Devolución del préstamo	(3.759,90)	(3.674,24)	(3.583,84)	(3.488,46)	(3.387,81)
FLUJO DE EFECTIVO	6.656,48	13.828,20	21.800,50	30.899,96	45.707,70

Elaboración propia

7.7. Indicadores Financieros

Utilizando el análisis del flujo de efectivo, se determinan los indicadores financieros esenciales para demostrar la viabilidad y factibilidad de la empresa especializada en vigilancia y seguridad privada. Entre estos indicadores se destacan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con base en la información recopilada para elaborar el plan financiero, se ha establecido una Tasa de Descuento del 7,89%. Este porcentaje es fundamental para calcular con precisión el VAN y la TIR del proyecto de negocio.

7.7.1. Valor Actual Neto (VAN)

A partir del flujo de efectivo proyectado para los primeros cinco años de operación de la empresa, se realiza la actualización correspondiente para determinar la rentabilidad esperada de la inversión inicial.

Tabla 32. Valor Actual Neto (VAN)

Año	Flujo	Tasa	Flujo Actualización	Flujo Acumulado
0	(70.107,35)	1,00	(70.107,35)	(70.107,35)
1	6.656,48	0,93	6.169,70	(63.937,65)
2	13.828,20	0,86	11.879,64	(52.058,02)
3	21.800,50	0,80	17.358,93	(34.699,09)
4	30.899,96	0,74	22.805,16	(11.893,93)
5	45.707,70	0,68	31.266,80	19.372,87
	VAN		19.372,87	

Elaboración propia

La actualización del flujo de efectivo revela un VAN positivo de USD 19,372.87, lo que indica que la propuesta de negocio tiene el potencial de generar una rentabilidad sobre la inversión

inicial a través de los servicios de vigilancia y seguridad privada. Además, se proyecta recuperar la inversión inicial de USD 70,107.35 al final del quinto año de operación.

7.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Continuando con la demostración de la viabilidad financiera del proyecto de empresa especializada en vigilancia y seguridad privada, se determina la Tasa Interna de Retorno de acuerdo a las proyecciones.

Tabla 33. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujo de Efectivo
0	(70.107,35)
1	6.656,48
2	13.828,20
3	21.800,50
4	30.899,96
5	45.707,70
TIR	15,39%

Elaboración propia

La TIR calculada es del 15,39%, basada en el flujo de efectivo proyectado para los primeros cinco años de operación del proyecto de seguridad privada. Este porcentaje representa el rendimiento esperado de la inversión inicial, superando la tasa de descuento del 7,89% y evidenciando así la viabilidad económica y factibilidad del negocio.

8. Análisis de Sensibilidad

Para finalizar con el análisis de viabilidad del proyecto de empresa especializada en seguridad privada se realiza una proyección de escenarios tomando el Valor Actual Neto como punto de referencia de salud financiera y las variables a modificar para los escenarios optimista y pesimista las variables de Ingreso de la vigilancia Presencial y el Gasto de mano de obra reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 34. Análisis de Sensibilidad.

		Ingreso de Vigilancia Presencial					
		341,280.00	342,800.00	343,400.00	345,192.00	345,800.00	352,800.00
Gasto de Mano de obra	136,430.00	-	755.76	8,413.77	31,285.71	39,045.83	128,389.35
	136,720.00	18,644.55	3,178.08	4,479.93	27,351.87	35,112.00	124,455.51
	137,010.00	26,512.23	7,111.92	546.10	23,418.04	31,178.16	120,521.67
	137,880.00	38,313.74	18,913.43	11,255.42	11,616.52	19,376.64	108,720.16
	139,000.00	53,506.49	34,106.19	26,448.17	3,576.23	4,183.89	93,527.41
	145,700.00	144,391.72	124,991.41	117,333.39	94,461.45	86,701.33	2,642.18

En la tabla se puede observar el comportamiento del VAN con respecto a las modificaciones en las variables elegidas para los escenarios en donde a menor ingreso se rechaza el proyecto con el VAN de color rojo y es aceptable el proyecto con un incremento del ingreso y con un VAN de color verde.

En relación a la variable de gastos de Mano de obra se observa el efecto del VAN al disminuir el gasto como un ajuste a la falta de obtención de contratos de servicios o al poder de negociación del cliente, así como también el aumento del gasto y su repercusión en la rentabilidad del negocio.

9. CONCLUSIONES

Al concluir esta investigación y desarrollar las diversas secciones que fundamentan la propuesta de una empresa especializada en servicios de seguridad privada y vigilancia en Panamá, se establecen las siguientes conclusiones clave, en relación con los objetivos específicos planteados:

- De acuerdo a la información recopilada sobre el contexto actual del mercado de seguridad privada en Panamá, se ha identificado un crecimiento notable debido al

impacto de los índices de inseguridad y criminalidad en el país. Esto ha generado un incremento significativo en la demanda de servicios y soluciones de seguridad avanzadas. Las tendencias actuales demuestran una preferencia del público objetivo por servicios de seguridad privada personalizados, que incluyan tecnología de vanguardia y personal altamente capacitado y competente, con el fin de responder eficazmente a las preocupaciones crecientes sobre la seguridad personal y patrimonial.

- Al analizar las tendencias, preferencias y expectativas de las personas que conforman el público objetivo de esta propuesta de negocio en el mercado panameño, se evidencia una demanda clara por servicios de seguridad que no solo ofrezcan protección efectiva contra riesgos, peligros e inseguridad, sino que también brinden tranquilidad y confianza. Desde esta perspectiva, se deduce que los clientes buscan soluciones y servicios personalizados que cumplan con sus necesidades específicas, proporcionen medios y conocimientos para una respuesta rápida y eficaz ante incidentes, y aseguren una comunicación directa y transparente con su proveedor de seguridad.
- A partir de las necesidades y expectativas identificadas en el mercado de seguridad privada de Panamá, se propone una empresa especializada en vigilancia y seguridad privada. Esta se distingue por priorizar la personalización en cada uno de sus servicios y en la capacitación de sus agentes, aprovechando además las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. Aunque el mercado presenta desafíos significativos, como la intensa competencia y la necesidad de establecer una marca fuerte, también se identifican oportunidades considerables para el crecimiento y expansión del negocio, especialmente ante la demanda insatisfecha de servicios de seguridad de alta calidad y efectividad.
- En este contexto, un factor clave para asegurar una visibilidad y reconocimiento significativos de la marca en el mercado de seguridad privada de Panamá a corto plazo son las estrategias de marketing del negocio. Estas están diseñadas para destacar los atributos diferenciadores y el valor añadido de los servicios ofrecidos, así como para captar la atención de potenciales clientes mediante la utilización de medios digitales, destacando por su accesibilidad, flexibilidad y amplio alcance.
- Finalmente, la evaluación de la viabilidad financiera y económica de la empresa confirma su potencial de rentabilidad y crecimiento sostenible. Con una inversión inicial estimada en USD 70,107.35, las proyecciones financieras para los primeros

cinco años de operación indican que la empresa podría alcanzar un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 19,372.87 y superar la tasa de descuento con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15.39%, asegurando así un retorno de inversión atractivo para accionistas e inversores.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (06 de Junio de 2023). *El pandillerismo tiene 'secuestrada a la población'*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Televisora Nacional, S.A: https://www.tvn-2.com/nacionales/pandillerismo-secuestrado-poblacion_1_2057104.html
- Alonso, M. (12 de Octubre de 2022). *Modelo Canvas: para qué sirve y cómo hacerlo paso a paso*. Recuperado el 1 de Febrero de 2024, de Asana: <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Alvarado, N. (7 de Noviembre de 2023). *Panamá: las razones detrás de las multitudinarias protestas que exigen el cierre de la mina más grande de Centroamérica*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2023/11/las-razones-detras-de-las-protestas-que-exigen-el-cierre-de-la-mina-panama/>
- Arcia, J. (17 de Septiembre de 2021). *Inseguridad: la visión del gobierno que no comparte la ciudadanía*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de La Estrella de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/panama/nacional/inseguridad-vision-gobierno-comparte-ciudadania-AILE455522>
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley N° 57 – General de armas de fuego, municiones y materiales relacionados*. Gaceta Oficial Digita - No 26795-B.
- Ávila, L. (1 de Mayo de 2023). *Inseguridad sigue preocupando a los panameños*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Panamá América: <https://www.panamaamerica.com.pa/politica/inseguridad-sigue-preocupando-los-panamenos-1221328>
- Block Security. (2022). *Nosotros*. Recuperado el 17 de Enero de 2024, de Block Security: <https://blockpanama.com/nosotros/>
- Cadena, K., Dehasse, J., & Romero, J. (19 de Octubre de 2023). *Logros, innovaciones y desafíos de Panamá para la erradicación de la pobreza*. Recuperado el 1 de Enero de 2024, de Banco Mundial: <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/logros-innovaciones-desafios-panama-erradicacion-pobreza>

Capital Security. (2024). *Nosotros*. Recuperado el 17 de Enero de 2024, de Capital Security: <https://capitalsecuritypanama.com/nosotros/>

EFE. (2 de Enero de 2024). *El Gobierno de Panamá prevé un crecimiento económico del 7 % el 2023*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Agencia EFE S.A.: https://www.swissinfo.ch/spa/panamá-economía_el-gobierno-de-panamá-prevé-un-crecimiento-económico-del-7---el-2023/49096810#:~:text=%20El%20Gobierno%20de%20Panamá%20prevé,de%20gestión%20ante%20el%20Parlamento.

Ellis, E. (01 de Abril de 2023). *Los retos de seguridad en Panamá y la respuesta del Gobierno*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2023, de Infobae: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2023/04/01/los-retos-de-seguridad-en-panama-y-la-respuesta-del-gobierno/>

FMI. (2023). *Perspectivas económicas: Las Américas se publica para examinar la evolución económica en América Latina y el Caribe*. Fondo Monetario Internacional.

Forbes. (1 de Diciembre de 2023). *Economía de Panamá creció un 8,8% en el primer semestre de 2023*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Forbes: <https://forbescentroamerica.com/2023/12/01/economia-de-panama-crecio-un-88-en-el-primer-semester-de-este-2023>

Frigo, E. (2022). *Cómo se compone la industria de la Seguridad Privada*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Foro Latinoamericano de Seguridad: <https://www.forodeseguridad.com/artic/admin/5120.htm>

Grez, J. (2010). *Industria de seguridad privada en perspectiva comparada*. Fundación Paz Ciudadana.

Hubert, M. (4 de Diciembre de 2021). *Panamá espera por política integral de seguridad*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Prensa Latina: <https://www.prensa-latina.cu/2021/12/04/panama-espera-por-politica-integral-de-seguridad>

INEC. (2024). *Producto Interno Bruto Tercer Trimestre de 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá.

La Estrella. (24 de Septiembre de 2012). *En Panamá hay 17 mil 500 guardias de seguridad privada*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de La Estrella de Panamá:

<https://www.laestrella.com.pa/panama/politica/17-hay-mil-500-panama-DMLE368865>

La Prensa. (24 de Enero de 2017). *La seguridad privada, ¿funciona o no?* Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de La Prensa: https://www.prensa.com/opinion/seguridad-privada-funciona_0_4673532715.html

Mejía, S. (15 de Junio de 2023). *La inseguridad y la preocupación ciudadana*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de La Prensa: <https://www.prensa.com/opinion/la-inseguridad-y-la-preocupacion-ciudadana/>

Oncor. (2019). *Nuestra Historia*. Recuperado el 17 de Enero de 2024, de Oncor Security Group: <http://oncor.com.pa/nuestra-historia/>

Oncor Security Group. (6 de Septiembre de 2021). *¿Qué es Seguridad Privada en Panamá?* Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Oncor Panama Security Group: <http://oncor.com.pa/2021/09/06/que-es-seguridad-privada-en-panama/>

Panamá América. (30 de Septiembre de 2023). *Gobierno fracasó en materia de seguridad*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Panamá América: <https://www.panamaamerica.com.pa/judicial/gobierno-fracaso-en-materia-de-seguridad-1221430>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review - América Latina.

Prosegur. (2023). *Hacia dónde va la seguridad privada en un mundo más tecnológico y globalizado*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Prosegur: <https://www.prosegur.com/innovacion/tecnologia/seguridad-global>

Prosegur. (2023). *Top 3 avances tecnológicos en seguridad*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Prosegur: <https://www.prosegur.es/blog/seguridad/avances-tecnologicos-seguridad>

Ranís, A. (1 de Julio de 2020). *Macroentorno*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

Subinas, J. (3 de Noviembre de 2023). *Panamá es una encrucijada*. Recuperado el 3 de Enero de 2024, de Latinoamerica21: <https://latinoamerica21.com/es/panama-es-una-encrucijada/>

Troops. (5 de Mayo de 2023). *¿Qué es seguridad privada? Términos clave para la industria de seguridad.* Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de City Troops: <https://blog.citytroops.com/es/terminos-para-industria-de-seguridad/>

USG. (2023). *Quiénes Somos.* Recuperado el 17 de Enero de 2024, de Universal Security Guards: <https://www.vigilanciaprivadausg.com/quienes-somos>

USS. (13 de Septiembre de 2023). *Nueva tecnología de vigilancia: Cómo está cambiando el panorama de la seguridad.* Recuperado el 1 de Enero de 2024, de USS | Diseño y Marketing Digital: <https://uss.com.ar/tecnologia-y-equipamiento/nueva-tecnologia-de-vigilancia/#:~:text=La%20más%20nueva%20tecnología%20de,crear%20soluciones%20integradas%20y%20eficientes.>