



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN  
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD  
ESTRATÉGICA EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**HORACIO ALEJANDRO PRUDOTT DA COSTA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD  
ESTRATÉGICA EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMATICO**

**JACQUELINE FOGLIA SANDOVAL**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:**

**DENIA ISMARY ENAMORADO CASTELLANOS**

**RAMÓN ANTONIO ZÚÑIGA URQUÍA**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD ESTRATÉGICA EN TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**HORACIO ALEJANDRO PRUDOTT DA COSTA**

#### **Resumen**

El presente trabajo tiene como propósito determinar la factibilidad de constituir y poner en funcionamiento una empresa de servicios de seguridad estratégica enfocada en capacitar y brindar consultorías al sector privado en Tegucigalpa, Honduras, para lo cual se analiza las variables mercadológicas, técnicas y financieras. Se realizó un estudio de mercado en Tegucigalpa con una muestra 127 personas en su mayoría con cargos intermedios y estratégicos en sus organizaciones, determinando la demanda potencial de servicios, preferencias en términos de servicios y medios publicitarios, como los precios dispuestos a pagar. También se presentan dos opiniones de expertos en negocios que exponen su pronóstico de factibilidad y condiciones para el éxito de la empresa. El estudio técnico esclarece las necesidades y costos de infraestructura, equipo tecnológico, y recurso humano capacitado para satisfacer la demanda identificada en el estudio de mercado. El estudio financiero determina la viabilidad financiera de la empresa proyectando los flujos de efectivo, fundamentados en los resultados del estudio de mercado y técnico. Se analiza la factibilidad de la empresa usando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), explorando otros indicadores como el punto de equilibrio. El estudio concluye que una empresa de servicios de capacitación y consultoría en temas de seguridad estratégica es un proyecto factible, sin embargo, se recomienda hacer estudios más profundos y con mejores datos de la población a quien se orientan estos servicios y de esa manera tener precisión al momento de ejecutar el proyecto.

**Palabras claves: crisis, empresa, estratégico, inteligencia, seguridad.**



**GRADUATE SCHOOL**

**PRE- FEASIBILITY STUDY ON THE CREATION OF A STRATEGIC SECURITY COMPANY IN TEGUCIGALPA, HONDURAS.**

**HORACIO ALEJANDRO PRUDOTT DA COSTA**

**Abstract**

The present study has the purpose to determine the feasibility of constituting and putting into function a strategic security services company, focus on consulting and training the private sector in Tegucigalpa Honduras, for which, market, technical and financial variables are assessed. A market survey was conducted in Tegucigalpa with a sample of 127 participants of which the majority hold intermediate and strategic positions in their organizations. The results determined the potential consumers demand on strategic security services, so as their preferences in terms of services, advertisement channels and prices willing to pay. Two business experts' opinions are expose in which they make a qualitative feasibility forecast and highlight some conditions for the company success. The technical assessment clarifies all the necessities and costs of infrastructure, technology, and trained human resources to satisfy the demands identified in the market survey. The financial assessment determines the financial feasibility of the company forecasting the cash flows that are based on the market survey and technical assessment findings. The feasibility of the company is determined by the financial indicators such as Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR), indicators as Break Even Point (BEP) are presented too. The study concluded that a company of strategic security services focus on training and consulting is a feasible project, although further studies with better data regarding the population to which the services are oriented are recommended to gain a deeper knowledge of potential consumers and to have precision in the execution of the project.

**Key Words: crisis, company, strategic, intelligence, security.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme el privilegio de la educación.

A mis padres y tía Suyapa por estar en constante apoyo durante este periodo.

A Jackie Foglia Sandoval, Roberto Villavicencio Granados, Juan Diego Prudot Paredes y al Ingeniero Fernando Peña Cabús por haberme compartido su tiempo y orientarme en diversos aspectos cruciales para finalizar esta misión.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes Del Problema.....	4
1.3 Definición del Problema .....	6
1.3.1 Enunciado del Problema .....	6
1.3.2 Formulación del Problema.....	6
1.4 Objetivos del Proyecto.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificación .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Análisis de la situación actual.....	9
2.2 Teoría de sustento. ....	15
2.3 Análisis de las metodologías.....	16
2.4 Antecedentes de metodologías.....	17
2.5 Análisis crítico de las metodologías. ....	18
2.6 Conceptualización.....	19
2.7 Instrumentos utilizados .....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	29
3.1 Metodología 1. Estudio de Mercado.....	29
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	29
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	30
3.1.3 Población y muestra.....	31
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	32
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	33
3.2 Metodología 2. Análisis financiero.....	34
3.2.1 Tipo y nivel del análisis .....	34
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS .....	36
4.1 Estudio de mercado.....	36

4.1.1	Antecedentes de empresa de Seguridad Estratégica .....	36
4.1.2	Tamaño del mercado.....	37
4.1.3	Segmento de mercado en que la empresa pretende incursionar .....	37
4.1.4	Participación de la competencia en el mercado .....	38
4.1.5	Demanda potencial de Servicios de Seguridad Estratégica .....	39
4.1.6	Servicios de Seguridad Estratégica.....	41
4.1.7	Promoción.....	46
4.1.8	Plaza.....	47
4.1.9	Precios.....	48
4.1.10	Datos generales .....	52
4.2	Opinión de expertos .....	53
4.2.1	Experto 1 .....	53
4.2.2	Experto 2.....	55
4.2.3	Coincidencia de Opiniones .....	55
4.3	Elementos estratégicos del marketing.....	56
4.4	Aspectos técnicos y administrativos .....	56
4.4.1	Localización.....	56
4.4.2	Tamaño .....	58
4.4.3	Tecnología.....	58
4.4.4	Oferta Académica. ....	58
4.4.5	Recurso Humano.....	60
4.5	Aspectos Financieros .....	61
4.6	Aspectos legales.....	62
4.7	Criterios de evaluación .....	63
4.7.1	Costos de Inversión.....	63
4.7.2	Costos de Operación .....	64
4.7.3	Ingresos.....	65
4.7.4	Indicadores de evaluación financiera.....	66
4.7.4.1	Flujos de Efectivo Proyectados.....	66
4.7.4.2	Punto de Equilibrio (PE).....	67

<b>4.7.4.3</b> Valor Actual Neto, VAN.....	68
<b>4.7.4.4</b> Tasa Interna de Retorno, TIR.....	68
<b>4.7.4.5</b> Balance General y Estado de Resultado Proyectados.....	69
<b>4.7.4.6</b> Análisis de sensibilidad.....	70
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1</b> Conclusiones.....	73
<b>5.2</b> Recomendaciones.....	74
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>
Anexo 1. Oferta académica y precios por cursos de la UDH.....	80
Anexo 2. Servicios ofrecidos por Watchman UK.....	80
Anexo 3. Cotización de equipo 1.....	81
Anexo 4. Cotización de equipo 2.....	81
Anexo 5. Cotización de equipo 3.....	82
Anexo 6. Cotización de local 1.....	82
Anexo 7. Cuestionario del estudio de mercado.....	83

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Componentes de la seguridad estratégica.....	14
Figura 2 Componentes de la seguridad privada tradicional.....	14
Figura 3. La gestión de la seguridad estratégica.....	21
Figura 4. El ciclo de inteligencia en los diferentes niveles organizacionales.....	22
Figura 5. Elementos estratégicos del marketing.....	56
Figura 6. Organigrama de la empresa.....	61

## **ÍNDICE DE GRAFICAS**

Gráfica 1.Grado de percepción de inseguridad.....	39
Gráfica 2. Relación del grado de percepción de inseguridad y preferencia de servicio.....	40
Gráfica 3. Fenómeno de inseguridad que más afecta actividades productivas.....	41
Gráfica 4. Relación de nivel jerárquico con los fenómenos que afectan productividad.....	43
Gráfica 5. Tópicos que más despiertan interés.....	43

Gráfica 6. Tópicos que más despiertan interés en los diferentes niveles jerárquicos. ....	44
Gráfica 7. Servicios de seguridad estratégica por preferencias. ....	45
Gráfica 8. Preferencia de canales de recepción de publicidad. ....	46
Gráfica 9. Facilidad para recepción de capacitación .....	47
Gráfica 10. Disposición de precio a pagar por capacitación.....	49
Gráfica 11. Relación entre disposición de pago y preferencia de lugar.....	49
Gráfica 12. Disposición de pago por consultoría integral.....	50
Gráfica 13. Rubros de los participantes en el estudio.....	52
Gráfica 14. Representación de los niveles jerárquicos de los participantes en el estudio. .....	52
Gráfica 15. Punto de Equilibrio .....	68
Gráfica 16. Análisis de sensibilidad aumento de costos e incremento del punto de equilibrio.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precios por servicios de seguridad estratégica.....	51
Tabla 2. Costos de inversión inicial para instalaciones. Ver Anexos. Cotizaciones 1, 2 y 3. .....	57
Tabla 3. Costos fijos para operar una oficina. ....	57
Tabla 4. Costos de equipo tecnológico. ....	58
Tabla 5. Pensum tentativo capacitación de 40 horas. ....	59
Tabla 6. Valorización monetaria del Recurso Humano .....	61
Tabla 7. Costos de Inversión.....	64
Tabla 8. Costos Totales de Operación .....	64
Tabla 9. Costos Variables. ....	65
Tabla 10. Costos Fijos de Operación .....	65
Tabla 11. Ingresos por venta de Servicios .....	66
Tabla 12. Flujos de Efectivo proyectados a 3 años.....	67
Tabla 13. Valor Actual Neto de la empresa.....	68
Tabla 14. Tasa Interna de Retorno.....	69
Tabla 15. Balance General Proyectado.....	69

Tabla 16. Estado de Resultado Proyectado.....	70
Tabla 17. Análisis de sensibilidad I con escenario de caída en las ventas.....	70
Tabla 18. Análisis de sensibilidad II con caída en ventas.....	71
Tabla 19. Análisis de sensibilidad III aumento del costo variable. ....	71

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

La seguridad estratégica es un enfoque integral de seguridad en las organizaciones que reduce los riesgos y gestiona eficientemente amenazas y crisis, producto de las decisiones acertadas de la alta gerencia. Se sustenta en sistemas de inteligencia competitiva que permiten tener conocimiento de las situaciones de interés para un adecuado proceso de toma de decisiones y direccionamiento organizacional.

La seguridad estratégica se convierte en parte de la cultura organizacional de las empresas, capacitando a todos sus miembros, desarrollando la cultura de la prevención y capacidades de respuesta frente a la adversidad. Un aspecto intrínseco de la seguridad estratégica es la inteligencia que a su vez posee la especialidad de análisis de inteligencia que resulta ser una herramienta sumamente valiosa para las organizaciones ya que el conocimiento continuo producido por los analistas no solo sirve para la seguridad estratégica de las empresas, sino que responde a muchas interrogantes en diferentes departamentos de las organizaciones como ser recursos humanos, planeación estratégica, ventas, logística, cobros entre otros.

Honduras es un país con inmensas posibilidades de negocios, sin embargo, constantemente se identifica a la inseguridad en el sentido amplio del concepto, como una de las causas que dificultan ese proceso de desarrollo, impidiendo que se lleven a cabo diversos proyectos de iniciativa privada y obstaculizando el funcionamiento de algunos puestos en marcha.

Comprender las necesidades en términos de conocimiento y capacidades que un importante segmento del sector privado demanda en temas de seguridad estratégica es de suma importancia para brindar una oferta a la medida del contexto nacional. Los servicios de seguridad estratégica se diferencian de los servicios convencionales de seguridad en su contribución de crear capacidades en los procesos de tomas de decisiones estratégicas, la creación de conocimiento que genera comprensión de los entornos donde se desarrollan las operaciones productivas, así como la capacidad de crear escenarios, cursos de acción y prospectiva frente a las crisis.

El estudio de prefactibilidad que se presenta, dilucida los requisitos técnicos y financieros para poder satisfacer esa demanda siendo el fundamento de esta investigación. Por medio de un estudio de mercado exploratorio realizado entre el lunes 25 de febrero de 2019 y el día domingo 3 de marzo de 2019, en el cual se tomó una muestra no probabilística de 127 participantes estratificados por los niveles jerárquicos a los cuales pertenecen en sus organizaciones se determina la demanda del sector privado con sede en Tegucigalpa en términos de qué tipo de servicios de seguridad consideran más interesantes para el desarrollo de capacidades de seguridad, inteligencia y gestión de crisis en sus empresas.

Así mismo, se determina cuáles son los mejores canales para publicitar estos servicios que se caracterizan por ser altamente especializados diferenciándose de los servicios convencionales de seguridad que se enfocan en seguridad privada orientada a salvaguardar instalaciones, bienes y personas.

Con la intención de ampliar la comprensión del mercado se identifican los tópicos académicos que el grupo de participantes en el estudio consideraron más interesantes en temas de

seguridad estratégica. Se analiza el nivel de percepción de la necesidad de seguridad tomando como referencia el nivel que los participantes sienten que el fenómeno de la inseguridad afecta sus actividades productivas y los precios dispuestos a pagar por desarrollar capacidades en los temas de seguridad estratégica.

Considerando que el rubro de la seguridad estratégica y el análisis de inteligencia son servicios novedosos en Honduras e incluso puede despertar controversias ya que tradicionalmente han estado bajo el dominio exclusivo de agencias gubernamentales el presente estudio ofrece una oportunidad de comprensión de un tema tan importante como el de la seguridad desde una perspectiva estratégica del empresariado de Tegucigalpa.

Para determinar los requisitos que suplan las necesidades del mercado se expone un análisis técnico que determina la infraestructura necesaria en términos de instalaciones, recurso humano capacitado, equipo tecnológico y aspectos legales. Este análisis servirá para someter los costos que implican los requisitos técnicos a análisis financieros que determinan la viabilidad económica de crear una empresa de servicios de seguridad estratégica.

La última fase del estudio se centra en el análisis financiero en el cual se determina la factibilidad del proyecto, por medio de un análisis de los flujos de efectivos que se han logrado proyectar tomando en cuenta la demanda identificada en el estudio de mercado, los precios que los participantes manifestaron estar dispuestos a pagar y la modalidad de los servicios que más despiertan atención, así como los costos de la inversión, costo fijos y variables de la operación.

Como indicadores financieros se utiliza el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto que determina el valor de la inversión en el curso del tiempo y establece como se multiplica la inversión en el

curso de tres años. También se hace un análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se convierte en una tasa de comparación para decidir si el retorno por la inversión en el tiempo es mejor que otras opciones de inversión y así determinar la viabilidad de invertir en el proyecto.

En el caso del presente estudio se concluye que es un proyecto factible y cuyas utilidades se proyectan positivas desde el primer año de funcionamiento, sin embargo, por la naturaleza exploratoria de estudio, así como la falta de datos oficiales para un apropiado cálculo de una muestra probabilística se recomienda hacer estudios más profundos y mejor segmentado para obtener resultados que contribuyan claramente a mejorar la oferta de los potenciales consumidores.

## **1.2 Antecedentes Del Problema**

América Latina es la región más violenta del mundo según un informe publicado a finales del año 2017 por el Banco Interamericano de Desarrollo, la violencia y el crimen se identifican constantemente entre las principales causas que obstaculizan el desarrollo apropiado de la región(Banco Interamericano de Desarrollo, 2017). Según otro estudio de país realizado por el Banco Mundial y publicado en 2016, se calcula que el costo de la criminalidad en Honduras alcanza un 10 por ciento del PIB (US\$ 900 millones). Los costos en seguridad reducen un aproximado de 9 por ciento de las ganancias del sector privado. La criminalidad limita la competitividad, desalienta el espíritu empresarial y la inversión, y frena la creación del empleo (Banco Mundial, 2016).

Paralelamente a los fenómenos criminales y violencia, la región ha sido el escenario de diferentes crisis sociopolíticas, las cuales representan amenazas para el desarrollo de las actividades del sector privado.

En los últimos años grupos sociales violentos y el crimen organizado han constituido una amenaza a la propiedad privada, ejemplo de lo anterior durante la crisis post electoral de 2017, fueron autores de daños y saqueos a diversos negocios y al comercio en general.

No solo las crisis nacionales representan costos para las empresas, también las crisis en los países de la región latinoamericana, por ejemplo, la crisis sociopolítica en Nicaragua en 2018, impactó financieramente en empresas hondureñas que tenían clientes o proveedores en Nicaragua (Summa, 2018) .

Los asuntos de la seguridad estratégica tradicionalmente se han considerado dominio del Estado, sin embargo, es evidente que a pesar de los inmensos esfuerzos realizados por las fuerzas de seguridad publica los retos para el sector privado se vuelven más complejo y en la actualidad no se cuenta con programas de formación profesional o académica en el territorio nacional que capaciten a personal para dar respuestas acertadas a los retos que constantemente se enfrenta el sector empresarial en Honduras.

Existen empresas extranjeras que brindan servicios de consultoría tanto al sector público como privado para mejorar sus capacidades de respuesta ante los riesgos y amenazas que implica hacer negocios en el país.

Consultando a expertos en asuntos de seguridad y del sector empresarial, no se identifican empresas hondureñas que estén servicios de seguridad estratégica en la actualidad.

### **1.3 Definición del Problema**

#### **1.3.1 Enunciado del Problema**

El sector empresarial capitalino de Honduras se enfrenta a riesgos y amenazas propios de la realidad regional, por lo cual el estudio analiza las condiciones de mercado, los requisitos técnicos, así como proyecciones de viabilidad financiera para poner en operaciones una empresa de seguridad estratégica, que ofrezca servicios de capacitación y consultoría en materia.

#### **1.3.2 Formulación del Problema**

La interrogante principal del proyecto es determinar si una empresa de servicios de seguridad estratégica destinada al mercado de Tegucigalpa, es un proyecto de inversión factible desde las dimensiones mercadológicas, técnicas y financieras.

Por lo cual se formulan las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la demanda y las características del mercado de servicios de seguridad estratégica, del sector empresarial de Tegucigalpa?
2. ¿Cuáles son los requisitos técnicos necesarios para poder suplir las demandas del mercado capitalino hondureño?
3. ¿Cuál es la viabilidad financiera de una empresa de servicios de capacitación y consultoría en base a los flujos de efectivo proyectados?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de una empresa de servicios de seguridad estratégica orientada a capacitar y dar consultorías al sector privado de la capital hondureña, analizando las variables mercadológicas, técnicas y financieras.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la factibilidad del mercado de servicios de seguridad estratégica.
- Definir los requerimientos técnicos en términos de herramientas y personal capacitado que puedan satisfacer las necesidades del mercado.
- Determinar la viabilidad financiera por medio de un análisis de los flujos de efectivos proyectados.

## **1.5 Justificación**

El desarrollo socioeconómico de Honduras no puede verse limitado por las contingencias generadas por la inseguridad proveniente del crimen organizado y común, así como por grupos sociales radicales con tendencias violentas. Las empresas deben de prepararse para tener autonomía en la resolución de ciertos riesgos que incurren al tener operaciones en Honduras.

Las tendencias globales apuntan a la demanda de servicios especializados en materia de seguridad estratégica que contribuyen a minimizar riesgos en los procesos de toma de decisiones y el posicionamiento de negocios y análisis de inteligencia que generen conocimiento de los entornos en los cuales las empresas desarrollan sus operaciones productivas.

Por otra parte, el conocimiento en gestión de crisis prepara al mundo empresarial para poder enfrentar contingencias propias de operar en entornos volátiles.

Los mismos Estados emplean especialistas del sector privado en su mayoría extranjeros para actualizarse y capacitar a las fuerzas del orden público en temas de seguridad e inteligencia.

Se necesita comprender la demanda que existe del sector empresarial de Tegucigalpa para presentar una oferta a la medida de los problemas a los que se enfrentan en el contexto sociocultural y político en que se desarrollan sus operaciones productivas.

Determinar las demandas del mercado local y sus particularidades, los requisitos técnicos y la viabilidad financiera permite diseñar una oferta de servicios especializados en seguridad estratégica e inteligencia que contribuirá al posicionamiento estratégico de las empresas habilitando al sector empresarial con la capacidad de respuesta ante cualquier amenaza a sus operaciones productivas.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la situación actual

Los cambios acelerados causados de los procesos de la globalización han creado fenómenos que han impactado en las dinámicas sociales, políticas y económicas a nivel mundial, regional y local. Un componente que intercede en cada una de las dinámicas antes mencionada es la seguridad, que en su concepción más amplia se enfoca en minimizar los riesgos y contrarrestar las amenazas en todo emprendimiento humano.

Los estudios de seguridad como disciplina académica han estado tradicionalmente contenidos como un sub disciplina de las relaciones internacionales y pasaron de sus concepciones tradicionales enfocadas en asuntos de seguridad del Estado a un proceso de ampliación conceptual, reconociendo que las amenazas a la seguridad no solo afectan a los Estados per se, sino que el impacto de la inseguridad afecta el desarrollo de los individuos y las empresas en una sociedad (Collins, 2013).

Los eventos que en los últimos 30 años han revolucionado la seguridad internacional en su dimensión privada tanto a nivel conceptual como practico, fueron los procesos de desmovilización de profesionales de la inteligencia, militares y policiales de los Estados fallidos.

Con la caída de los regímenes comunistas en Europa Oriental a inicio de los años 90s y los inadecuados manejos de los aparatos estatales de seguridad en países en vías de desarrollo en Asia, África y América Latina, los servicios de seguridad colapsaron dejando a personal altamente capacitado sin empleo o en condiciones desfavorables.

El fenómeno anterior va acompañado por una demanda en el mercado de profesionales de la seguridad que se agregan a la estructura del sector privado y organizaciones no gubernamentales como especialistas en seguridad, inteligencia competitiva e incluso espionaje industrial o ingeniería social.

Sin embargo, muchos de los individuos desmovilizados también pasaron a formar parte de estructuras del crimen organizado global que en la actualidad su operación representa un aproximado del 15% toda la economía global (Glenny, 2015).

Muchas de las operaciones del crimen organizado global son dirigidas por personal con antecedentes militares, policiales o de servicios de inteligencia lo que hace que los retos para el sector privado sean más complejos. El ejemplo más famoso en América Latina fue el Cartel de los Zetas que nace de diferentes grupos de fuerzas especiales mexicanas a finales de los años 90s y cuyas operaciones delictivas se llegaron a concentrar en Centro América y México con alcance continental.

En la década de 2000-2010 se van suscitando eventos que terminan de moldear la industria de la seguridad privada a nivel internacional cuando el gobierno estadounidense contrata a las empresas privadas de seguridad militar para el apoyo a sus operaciones gubernamentales. La más conocida es Blackwaters actualmente conocida como Academi quien es un proveedor de servicios de entrenamiento a las propias fuerzas de seguridad estadounidenses, así como un proveedor de servicios militares a operaciones internacionales de los Estados Unidos (Prince, 2017).

Es importante aclarar que la industria de la seguridad privada no es un fenómeno nuevo, hay registros del uso de seguridad privada no estatal desde los tiempos medievales en que se inician a conformar los Estados modernos.

En la actualidad hay un surgimiento de empresas de servicios de seguridad que van desde el enteramiento a fuerzas estatales u otras empresas de seguridad privada, hasta el acompañamiento de operaciones militares, policiales y de inteligencia, asesoramiento a gobiernos o corporaciones, desarrollo de software de seguridad informática, diseño, producción y venta de dispositivos de seguridad técnica entre otros servicios y productos que abarca la seguridad privada en el siglo XXI.

A nivel internacional destacan en el sector Soufan Group, New Century y Crumpton Group, que son empresas formadas por ex agentes del Buró Federal de Investigaciones (FBI), Ejército británico y la Agencia Central de Inteligencia (CIA) en el mismo orden que fueron nombradas y las que se especializan en un área geográfica normalmente donde desarrollaron sus experiencias sus fundadores. La relación entre la industria de seguridad y ex miembros de organizaciones estatales es un patrón global. En Israel una de las formas de sobresalir en el sector tecnológico global es haciendo el servicio militar en la unidad de ciberseguridad e inteligencia conocida como la unidad 8200, considerada como uno de los semilleros de startup tecnológicas en ciberseguridad.

En la actualidad existen programas de formación especializados en las disciplinas de la seguridad, inteligencia y gestión de crisis. Se observa el fenómeno que como disciplinas del conocimiento cada día se vuelven más especializadas y van tomando carácter propio e independizándose de las disciplinas desde donde surgen como ser la Ciencia Política, Relaciones Internacionales y la Administración.

Destacan en Estados Unidos universidades como Embry Riddle y Henley Putman con su propuesta académica de la creación de estudios de Seguridad Estratégica que alberga los componentes de seguridad, inteligencia y contraterrorismo ofreciendo una formación tanto académica como profesional para satisfacer las demandas del mercado en lo concerniente a servicios de seguridad e inteligencia públicos y privados (Greaves, 2008).

En Europa también existe una oferta tanto de cursos como de programas completos en temas de seguridad e inteligencia, destaca la Universidad de Lund en Suecia con sus cursos de análisis de inteligencia conducido por él el PhD Wilhem Argell autor de libros sobre la inteligencia como actividad científica, así como la Universidad Rey Juan Carlos de España como su programa de Maestría en Gestión de Seguridad, Crisis y Emergencias. Sin embargo Ortoll & García (2015) afirman:

“Desde hace unos años en diferentes países se está desarrollando una formación específica en inteligencia competitiva en el marco de la enseñanza superior. Uno de los países más activos en la formación en Francia, gracias al impulso del alto responsable en inteligencia competitiva. En cuanto a España, esta formación todavía es incipiente y son pocas las universidades que han incluido cursos específicos en la materia. Esta falta de enseñanza reglada no cubre las necesidades detectadas en el mercado, por lo tanto, estas están cubiertas por organismos públicos y privados como es el caso de la formación que ofrece Nacactiva, Zaintek o asociaciones de determinados sectores". (p. 99)

En Hispanoamérica destaca México con una oferta académica, como la especialización en Inteligencia para la Seguridad Nacional del Instituto Nacional de Administración Pública de México (INAP) que es conducida por antiguos directivos de la inteligencia mexicana.

En Honduras las empresas cada día manifiestan la necesidad de profesionales de la seguridad, fenómeno evidenciado en la oferta laboral que busca profesionales con formaciones académicas militares, policiales o de seguridad industrial. Así mismo se observa una oferta laboral de parte de las organizaciones no gubernamentales internacionales quienes procuran especialistas del área de la seguridad que minimicen los riesgos del personal y sus instalaciones en el proceso de cumplir con sus operaciones en el territorio nacional con perfiles más orientados a profesionales de Seguridad Internacional y Administración de la Seguridad.

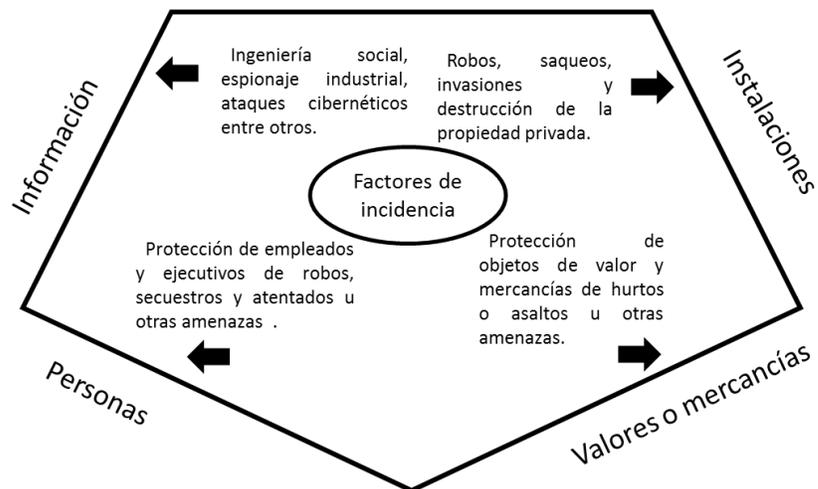
Todos los eventos anteriores han dado lugar a la incorporación del Chief Security Officer (CSO) y el Chief Information Security Officer (CISO) que son directores de seguridad y de la seguridad informática de las empresas (Greaves, 2008). Con la llegada de los CSO también existe un auge de la incorporación del analista de inteligencia como profesionales especializados en las tareas de procesar la inteligencia competitiva.

En el caso de los procesos de internacionalización empresarial los directivos y gestores requieren de información muy variada: la situación política o económica de los mercados de destino- implica un análisis del riesgo del país y de los mercados exteriores-, los competidores del lugar, los distribuidores de las mercancías o servicios, la legislación del territorio, las normas de fabricación y exigencias técnicas, aranceles, etc.... (Muñoz-Cañavate & Fernández-Falero, 2015, p. 40)



**Figura 1. Componentes de la seguridad estratégica**

En la actualidad en Honduras se observa un surgimiento constante de empresas de seguridad, sin embargo, los servicios que ofrecen son limitados a seguridad tradicional enfocada en predios e instalaciones y seguridad personal careciendo de los servicios de capacitación en la dimensión estratégica de la seguridad, inteligencia competitiva o gestión de crisis.



**Figura 2 Componentes de la seguridad privada tradicional.**

## 2.2 Teoría de sustento.

La teoría es aquella premisa a la cual se ha llegado por medio de la experiencia de casos anteriores en los cuales se emplea un modelo explicativo sobre un fenómeno social que resulta explicar otros casos, es decir es una proposición que trasciende de un caso a la generalización.

El modelo de investigación de estudios de factibilidad obedece a un marco teórico conceptual que se sustenta en la experiencia constante de inversionistas que desean determinar la factibilidad de una inversión a través de un proceso deductivo en el cual se obtienen datos mayoritariamente cuantitativos del mercado objetivo, se establecen las necesidades técnicas, humanas, legales y se estiman los costos para someterlos a cálculos financieros que determinan si un proyecto tiene las características de multiplicar el valor de una inversión en el tiempo y generar lucro. En síntesis, es en esa teoría deductiva en la cual se sostiene el presente estudio que busca determinar la factibilidad de un proyecto de inversión.

En el curso del desarrollo del proyecto se encontraron dificultades para tomar un texto de referencia teórica ya que la mayoría de libros de proyectos se enfocan de forma general en describir estudio de proyectos en fase de factibilidad para sectores productivos industriales o de infraestructura. Sin embargo, se identifica una definición rigurosa que describe de una manera amplia lo que es un estudio de prefactibilidad.

“Los estudios de prefactibilidad son investigaciones orientadas a la obtención y análisis de información de las variables del mercado, técnicas de producción y aspectos financieros que determina la viabilidad de un emprendimiento. Se estiman inversiones probables, costos de operación y los ingresos que demandará y generará el emprendimiento proyectado las cifras”. (Sapag Xhain, Sapag Xhain, & Sapag Puelma, 2014, p. 28)

El párrafo anterior explica el proceso deductivo a seguir en estudios de prefactibilidad en fases previas a la inversión por lo cual se convierte en una guía sintetizada de cómo conducir el estudio.

### **2.3 Análisis de las metodologías.**

El estudio de mercado tiene como objetivo por medios de muestras poblacionales conocer la opinión, percepciones y preferencias de las poblaciones en cuanto a la oferta de productos y servicios. Se utiliza como medio para la obtención de información en relación con el mercado específico al que la empresa desea ofrecer sus servicios. Al tener definidos los servicios a ser ofertados en el mercado, es necesario que los investigadores determinen la información que desea obtener con relación a al producto (servicio), precio y medios de publicidad que son de interés para los potenciales consumidores.

Lo anterior, permitirá establecer con sustento empírico las políticas, estrategias y requisitos técnico concerniente a la prestación de servicios, precios y medios publicitarios a hacer utilizados para generar utilidades (Alcaraz Rodríguez, 2011, p. 87).

Por medio del estudio técnico podemos identificar todas las necesidades que habilitan a una empresa para brindar un servicio eficiente. El estudio técnico nos permite determinar una estructura de costos iniciales de la inversión, así como los costos operativos provenientes de los costos fijos y variables, condiciones primordiales para la proyección de los flujos de efectivo.

En una empresa de servicios altamente especializados como es la propuesta del presente proyecto, es crucial cuantificar el valor de remuneración de mercado a los especialistas que

servirán como instructores en los servicios de capacitación y consultores ante requerimiento de servicios de consultoría y así realizar el cálculo de los costos operativos. (Sapag Xhain et al., 2014, p. 32)

Siendo el presente un estudio de prefactibilidad cabe mencionar que el análisis que arroja las conclusiones fundamentales y responde nuestros objetivos generales están contenidos en el estudio financiero ya que utilizando los datos de los estudios previos (mercadológico y técnico) podemos hacer prospectiva de diferentes escenarios a los cuales se expone el proyecto. Para lo anterior se hacen proyecciones calculando todos los ingresos fundamentados en los datos encontrados en la demanda de los participantes del estudio de mercado y los precios que están dispuestos a pagar.

Los egresos se calculan de los costos identificados en el estudio técnico representados en costos iniciales de la inversión y posteriormente los costos fijos y variables producto de los costos de producción según la cantidad de servicios que se puedan proveer a los clientes. Indicadores importantes se exponen en el análisis financiero productos de los flujos de efectivo proyectados como ser el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Punto de Equilibrio (PE). También se suministra un Balance General y Estado de Resultados por el periodo proyectado que se toman en el estudio como instrumentos financieros concluyentes de la factibilidad del proyecto presentado.

#### **2.4 Antecedentes de metodologías**

Las metodologías utilizadas en este trabajo son empleadas constantemente en diferentes estudios de prefactibilidad para determinar la viabilidad de un emprendimiento en una etapa previa

a la inversión. Se sustentan en publicaciones académicas como marcos referenciales para proyectos académicos y propios de la inversión. En este proyecto las guías metodológicas utilizadas fueron las proporcionadas por los libros; “Preparación y evaluación de proyectos” de los chilenos Sapag Xhain, N., Sapag Xhain, R., & Sapag Puelma, J. M y “El emprendedor de éxito” del mexicano Alcaraz Rodríguez, R. Se destaca el texto de los ingenieros chilenos Sapag, debido a que abordan el tema de proyectos de prefactibilidad y las condiciones de los mismos, se menciona este aspecto ya que en el proceso de revisión de literatura fue difícil encontrar una guía metodológica para proyectos de prefactibilidad que explicase claramente que es un proyecto de prefactibilidad versus uno de factibilidad, así como los componentes contenidos en dicho estudio. También se encontró la facilidad de comprensión ya que el enfoque aborda proyectos de empresas destinadas a brindar servicios, teniendo la mayoría de las guías metodológicas orientación centrada en proyectos de producción industrial.

## **2.5 Análisis crítico de las metodologías.**

Las metodologías a ser empleadas poseen ciertas limitantes en ofrecernos una idea concreta de la realidad ya que están sustentada, en el caso del estudio mercado, en las opiniones de los participantes que pueden tener sesgos cognitivos al momento de responder los cuestionarios.

Datos de la empresa de investigaciones de mercado Nielsen apuntan que el 76% de los productos fracasan en su primer año en el mercado, tomando en cuenta que para sus lanzamientos se hacen estudios de mercado (Barrio, 2014). A pesar de la realización de estudios de mercado debemos comprender que estos se construyen en percepciones temporales de lo que las personas creen querer en determinado momento de sus vidas.

El análisis financiero se desarrolla al aplicar el análisis de los flujos de efectivo utilizando información del estudio de mercado y estudio técnico. Los datos que se utilizan en los análisis financieros son producto de las percepciones del momento en el cual se realiza el levantamiento de datos, estas percepciones edifican estimaciones sobre las cuales se realizan proyecciones de viabilidad de un proyecto. Expuesto lo anterior es importante interpretar los datos y conclusiones de los análisis como estimaciones de la realidad por lo cual se plasman diferentes escenarios de éxitos, equilibrio o fracaso de los proyectos.

## **2.6** Conceptualización

El lenguaje técnico a ser utilizados en este proyecto pertenece a las disciplinas de conocimiento de estudios de seguridad, análisis de inteligencia y gestión de crisis por lo cual se desarrolla una explicación de los conceptos más importantes para la comprensión del lector.

El origen de la idea de temas de seguridad e inteligencia proviene de las actividades de los Estados para disminuir los riesgos a su existencia y poder posicionarse entre otros competidores de recursos.

Esos conceptos pasan a ser empleados en la dirección empresarial con la misma intención que los han utilizado los países por siglos, poder sobrevivir y posicionarse. En el caso de las empresas, competir en las economías de libre mercado y posicionarse maximizando utilidades por estrategias de diferenciación o reducción de costos.

Es importante explicar que la concepción de la estrategia se ha convertido en una dicotomía de estrategia como la formulación de una idea y como proceso de implementación, sin embargo,

en este estudio de comparte la idea de Grant (1998) de que la estrategia no es un plan detallado ni un programa de instrucciones sino una idea unificadora que proporciona coherencia y dirección a las decisiones de las organizaciones e individuos. (p. 3)

Las estrategias de éxito comparten cuatro factores fundamentales:

a) Objetivos simples, consistentes y de largo plazo. Se orienta a crear una comprensión de los objetivos en todos los miembros de la organización, que estos no varíen en sus fundamentos y se sostenga en el tiempo.

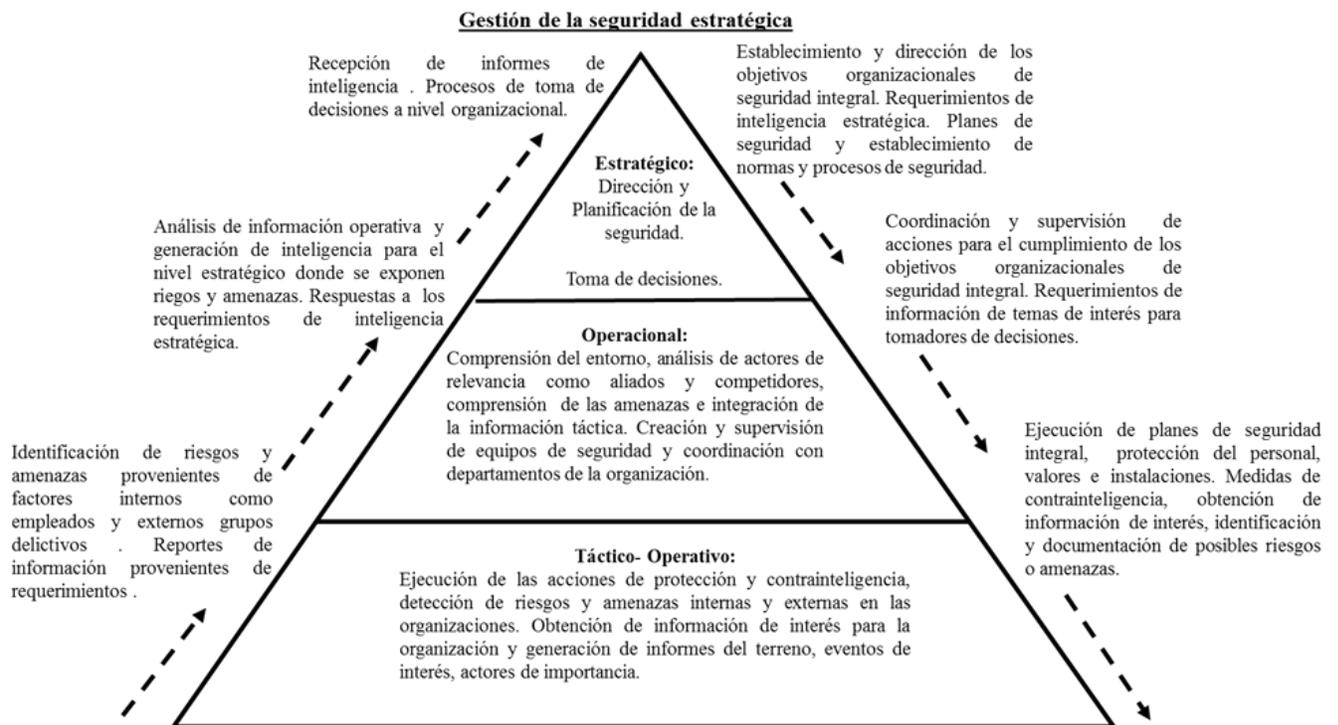
b) Comprensión del entorno competitivo. Tener claro quiénes son los competidores y sus estrategias, potenciales riesgos y amenazas internas en las organizaciones como externas en el mercado. También identificar aliados estratégicos

c) Evaluación objetiva de los recursos y capacidades. Tener conocimiento y control de los recursos financieros, logísticos, infraestructurales, así como la gestión del conocimiento y del recurso humano y tecnológico a disposición.

d) Implementación efectiva. Contar con el personal que tenga las herramientas, habilidades y competencias de dirección, supervisión y ejecución de los objetivos. (Grant, 1998)

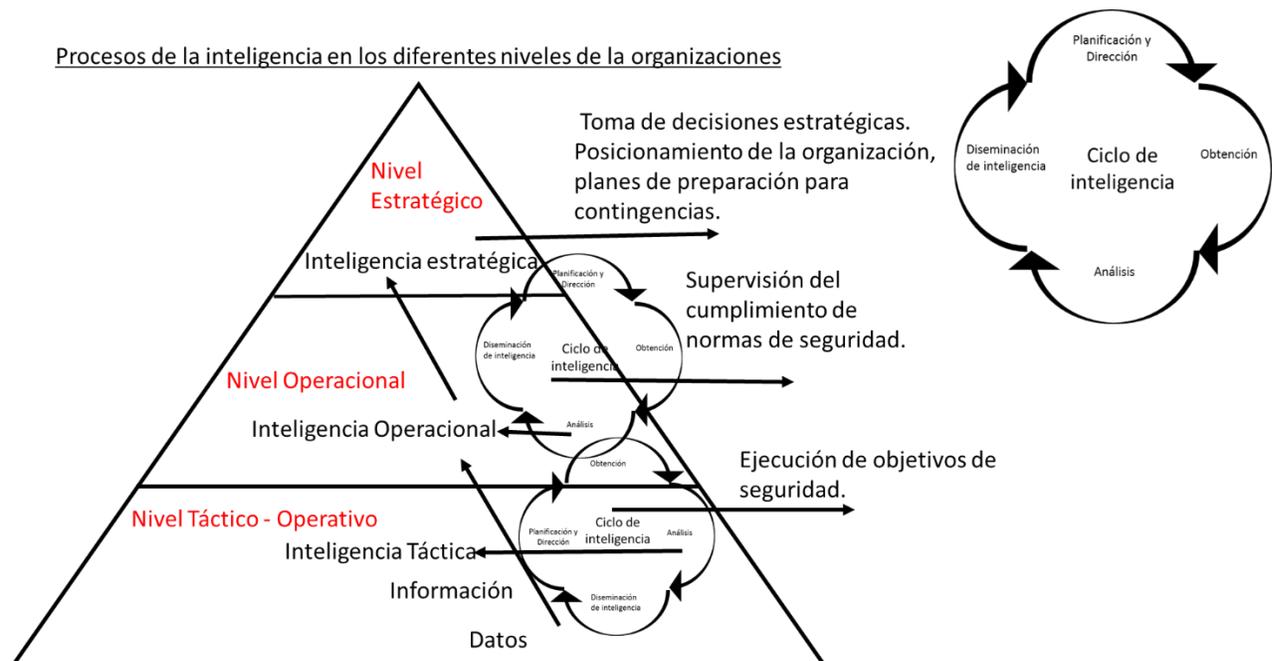
La idea de la creación de una cultura de inteligencia en Iberoamérica nace como una iniciativa del servicio de inteligencia español para promover el conocimiento con respecto a su organización en la sociedad, así como para desarrollar estudios de inteligencia en el ámbito académico y empresarial dándole un impulso a la inteligencia competitiva como herramienta de las estrategias empresariales.

La cultura de inteligencia se puede explicar cómo el proceso de socialización y democratización del conocimiento de la inteligencia como una herramienta de posicionamiento competitivo en el sector privado. Es importante comprender que la creación de cultura de inteligencia y la incorporación de los conceptos de seguridad estratégica, inteligencia competitiva y gestión de crisis en el sector empresarial son dominios de la dirección estratégica que es la instancia en el organigrama de las empresas que tiene el poder y que toma la iniciativa de fomentar el desarrollo y fortalecimiento de todas las capacidades organizacionales para los procesos de toma de decisiones en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, desde la visión de dirección estratégica empresarial . Diferenciándose desde la perspectiva de la dirección estratégica de la inteligencia y seguridad que establece los niveles estratégicos, operacionales y operativos- tácticos.



**Figura 3. La gestión de la seguridad estratégica.**

Para poder cumplir con una dirección estratégica eficiente, se necesita incorporar el análisis estratégico que procesa bastas cantidades de datos de diferentes fuentes que permite realizar valoraciones con fundamento sobre la realidad, en lo referentes a los temas de interés y que inciden en el posicionamiento de las organizaciones. Las etapas del análisis estratégico son: la valoración de la naturaleza del entorno, auditoría de los factores del entorno; identificación de fuerzas del mercado, identificación de la posición de la competitividad de la organización; identificación de amenazas y oportunidades, y establecimiento de la posición estratégica de la organización (Díaz Fernández, 2013).



**Figura 4. El ciclo de inteligencia en los diferentes niveles organizacionales.**

Es importante mencionar que en algunos modelos del ciclo de inteligencia encontramos otros pasos, en especial se da el caso de dividir el análisis en procesamiento y análisis. El ciclo de inteligencia es el proceso central e universal requerido para transformar datos en información e

información en inteligencia y así satisfacer los requerimientos de los mandos en las organizaciones.(Phythian, 2013)

Una herramienta crucial para poder realizar análisis estratégico de calidad es la incorporación de la inteligencia competitiva que es la adaptación de los conceptos de inteligencia de Estado aplicados al sector privado para el posicionamiento estratégico de las organizaciones. La inteligencia competitiva se convierte en el resultado de la aplicación del ciclo de inteligencia que en su versión más sencilla se reduce a un proceso de dirección y planificación en base a necesidades, obtención de información usando métodos legales , análisis de la información empleando métodos deductivos, inductivos o computarizados, resultando en la transformación de la información en inteligencia y elaborando informes que proveen de conocimiento útil a los tomadores de decisiones en las organizaciones sobre el entorno competitivo en el cual una organización procura posicionarse.

Su objetivo final es facilitar y optimizar la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con clientes, proveedores, competidores y productos sustitutivos. Su correcta implantación y gestión lleva a la empresa a la obtención y mantenimiento y protección de la ventaja competitiva (Díaz Fernández, 2013, p. 164) .

La ingeniera social es una práctica ilegal, orientada a obtener información usando la manipulación y engaño. Está en una mala praxis real, en la cual se manipula a personas vulnerables abusando de la ignorancia, ingenuidad e incluso avaricia cuando existe motivación económica. En la actualidad se da por medio electrónico instalando software espías en los computadores de personas con acceso a información de interés (Díaz Fernández, 2013, p. 161).

Conjuntamente a la ingeniería social existe el espionaje industrial que en una acción delictiva que busca obtener información confidencial y valiosa de la competencia que puede ser desde formulas químicas, desarrollo tecnológico de punta, nuevas estrategias y bases de datos de clientes. Esta mala praxis abarca el chantaje, robo de secretos comerciales, intervención ilegal de la comunicación y corrupción en general (Díaz Fernández, 2013, p. 127).

Con el motivo de prevenir cualquier contingencia y establecer estrategias adecuadas es importante contar con análisis de inteligencia el cual se desarrolla como un procedimiento que engloba diferentes fases para procesar la información recibida de diferentes fuentes como ser personas o medios abiertos de acuerdo con las necesidades de información que establecer los consumidores de inteligencia. El análisis de inteligencia se basa en métodos tanto deductivos como inductivos con el objetivo de conocer la realidad de una situación de interés para la organización (Díaz Fernández, 2013, p. 37).

Entiéndase como consumidor de inteligencia como la persona que necesita contar con inteligencia en diferentes niveles de las organizaciones, a nivel estratégico se utiliza la inteligencia competitiva para procesos de toma de decisiones.

El análisis de inteligencia debe de realizarse por un analista de inteligencia profesional que sea experto de la materia normalmente con formación académica en su ámbito de análisis, y que posea pensamiento crítico, habilidades de comunicación eficaz escrita y oral, conocimiento y destrezas en el uso de metodologías de análisis y capacidad de trabajo en equipo. Su trabajo es hacer uso de su conocimiento y habilidades para evaluar, analizar, integrar, correlacionar la información creando conclusiones con implicaciones futuras (Díaz Fernández, 2013, p. 38).

Es importante exaltar el rol que juega el análisis de inteligencia ya es donde se han centrado los esfuerzos tanto de la comunidad de inteligencia internacional, como de los académicos por construir una disciplina que le dé explicación incorporando la rigurosidad científica a los requerimientos de inteligencia en las organizaciones. (Agrell & Treverton, 2015)

Paralela al área de la inteligencia competitiva esta la seguridad de las empresas, en el sentido más amplio comprendemos la seguridad como el estado en cual existe ausencia de amenazas, peligro, daños o riesgos que permitan el desarrollo de actividades satisfactoriamente.

A nivel empresarial la seguridad se enfoca en la protección del personal, material, instalaciones, información, y actividades productivas de actos hostiles que representen amenazas, peligro, daño, o riesgo de terrorismo, espionaje, sabotaje y crimen organizado, así como por personas dentro de las organizaciones que puedan ser víctimas de ingeniería social (Díaz Fernández, 2013, p. 231).

También hacemos explícita la diferencia entre riesgos y amenazas entendiendo las últimas como factores permanentes de inseguridad y los anteriores como factores ocasionales de inseguridad.

La contra inteligencia empresarial se encarga de la protección de la información y el conocimiento de las organizaciones. La misión primordial es proteger la inteligencia competitiva de todas las formas de inseguridad en especial de los competidores interesados en conocer sus planes que puedan afectar los procesos productivos. Puede incluir aspectos de seguridad e informática pero la idea central es proteger las estrategias empresariales.

La incapacidad de los Estados a nivel global de poder satisfacer las necesidades de seguridad de las empresas ha creado una creciente industria de la seguridad privada ofreciendo una amplia gama de servicios para contrarrestar las diferentes causas de inseguridad de las organizaciones. Las empresas de seguridad privada son organizaciones con fines de lucro, que operan en la legalidad y tienen como modelo la prestación de los servicios de seguridad tradicional que son la seguridad física de las personas, de bienes y corporativa, protección de inmuebles e instalaciones, investigaciones, custodia y traslado de valores, vigilancias de áreas privadas y seguridad de eventos a gran escala. A un nivel estratégico la seguridad se enfoca en el asesoramiento a ejecutivos, incorporación de procesos de seguridad y contrainteligencia en temas como recursos humanos o a nivel de la cultura organizacional y el entrenamiento de personal para que puedan desarrollar las tareas de seguridad y contrainteligencia empresarial.(Díaz Fernández, 2013, p. 233)

Otro tipo de organizaciones especializadas son las empresas militares de seguridad privada con alcance internacional prestando servicios militares como protección armada de personas físicas, jurídicas o instalaciones en zonas sensibles o de conflicto armado, actividades de reconocimiento y vigilancia terrestre, marítima, aeronáutica y satelital, resguardando infraestructuras críticas y objetivos estratégicos, entre otros.(Díaz Fernández, 2013, p. 123).

En el desarrollo de las conceptualizaciones se han expuesto los aspectos preventivos para minimizar los riesgos y amenazas a la seguridad de las empresas. Sin embargo, el que hacer en caso de haber sido víctima de una contingencia que se convirtió en una crisis es el campo de la gestión de crisis que representa un enfoque para enfrentar momentos de dificultad grave, fijándose objetivos a corto plazo y dando más importancia a la obtención inmediata de algún beneficio,

identificando los problemas más urgentes sobre los importantes. Una buena gestión de crisis convierte la adversidad en oportunidad para mejorar la imagen y posicionar a una organización. La comunicación y la correcta gestión son trascendentales para una acertada gestión de crisis (Díaz Fernández, 2013, p. 145). La comunicación de crisis conlleva la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones comunicativas frente a situaciones que representen un riesgo del deterioro de la imagen pública. Para una adecuada gestión de crisis es necesario contar con un equipo denominado gabinete de crisis que suele componerse de personas con poder de decisión como ser el presidente acompañado del gerente general, financiero, mercadeo, relaciones públicas, asesores jurídicos y expertos en el tema que la crisis gira entorno.

También existen medidas preventivas a las crisis que son abordadas por la gestión de conflictos potenciales que constituye una política organizacional que identifica, estudia y analiza de modo sistemático los temas de interés público que conciernen o pueden concernir e interferir en la buena marcha de la compañía en relación con sus públicos.

Es importante comprender que la introducción de las prácticas en las empresas debe estar contenida en la cultura organizacional y deben ser parte de su estrategia competitiva que es la decisión a largo plazo del nivel estratégico de las empresas que buscan la forma más plausible de alcanzar objetivos que permitan incrementar el valor de mercado.

## **2.7 Instrumentos utilizados**

Para realizar estudios de mercados existen una amplia gama de instrumentos que pueden ser empleados que van a depender de cual sea el objetivo del estudio. Cuando el objetivo es realizar una inferencia estadística de una población se opta por realizar sondeos con cuestionarios

cuantitativos que al procesarlos proporcionan datos representativos de toda una población. También existen instrumentos cualitativos como observaciones estructuradas o estudios etnográficos que tienen como objetivo comprender ciertos comportamientos de grupos determinados en contextos establecidos. En el presente estudio los principales instrumentos para la obtención de información en este estudio son un cuestionario que fue respondido por 127 personas proporcionando datos cuantitativos que son la base para el estudio financiero y 2 entrevistas abiertas a expertos en el área de negocios como método cualitativo de pronóstico de factibilidad. Los cuestionarios tienen la finalidad de producir información cuantitativa en las cuales las variables pueden ser nominales, ordinales, de intervalos y proporcionales. Para este estudio de seleccionaron variables nominales y ordinales para medir percepciones sobre fenómenos y preferencias. También se usan variables de intervalos para determinar precios.

Inicialmente la intención era obtener datos inferenciales, pero al no poseer un número exacto sobre la población objetivo que sería empresas de porte mediano y grande en Tegucigalpa que se vean afectadas por la inseguridad, se optó por el enfoque no probabilístico.

Sin embargo, a pesar de no tener un enfoque inferencial por lo explicado con anterioridad una muestra de 127 participantes nos proporciona una perspectiva amplia de las percepciones, preferencias y disposición de la población en lo referente a la inseguridad y al interés de crear capacidades para contrarrestar el fenómeno, tomando en consideración lo marcado de los resultados encontrados,

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Metodología 1. Estudio de Mercado

#### 3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Los métodos que son utilizados para acceder a la realidad social que en este estudio concierne a la comprensión del mercado de servicios de seguridad estratégica serán cuestionarios cuantitativos y análisis estadísticos. (Della Porta & Keating, 2008, p. 45).

El estudio de mercado se desarrolla por medio de una investigación transeccional en el cual se hace un sondeo utilizando una muestra por estratos de la población de interés, aplicando cuestionarios (Alan Bryman, 2012, p. 192). Se utiliza una muestra de 127 personas estratificada por los niveles jerárquicos a los cuales los participantes del estudio pertenecen en las organizaciones donde laboran. Se seleccionaron personas que son propietarios de negocios o que trabajan en industrias que se contemplan como potenciales clientes de servicios de seguridad estratégica. Se consideraron a los 127 participantes como representantes de diferentes industrias contempladas para el estudio como ser; universidades, bancos, energía, minería, medios de comunicación, producción industrial, tecnología, dejando la posibilidad de otros rubros como participantes del estudio. Los datos en investigaciones transeccionales se toman en un solo momento en el tiempo dándonos información sobre las percepciones e intereses de los participantes de la investigación.

La intención de un estudio de esta naturaleza puede ser exploratorio, descriptivo o correlacional –casual, en este caso el alcance es exploratorio ya que no existen estudio previo en materia y tiene como intención conocer las percepciones e intereses sobre una nueva oferta de

servicios no tradicionales en seguridad. El estudio exploratorio permite familiarizarnos con las preferencias de los potenciales clientes con relación a servicios que nunca se han expuesto abiertamente en el mercado, permitiendo establecer directrices de cómo incursionar en un mercado no explorado y con competencia solo de empresas del exterior. Al realizar el estudio con enfoque exploratorio se logra comprender aspectos propios del mercado, el contexto social, identificar problemáticas con relación al fenómeno que se estudia, re direccionar y establecer objetivos prioritarios para estudios más específicos en el futuro. (Hernández Sampieri, 2014).

La metodología tiene como objeto de estudio la forma en que conducimos la investigación, el presente estudio tiene un enfoque epistemológico postpositivista esencialmente empírico ya que posee preponderancia cuantitativa en los estudios de mercado y financiero (Della Porta & Keating, 2008, p. 45).

Sin embargo, reconoce el valor del contexto social lo que da lugar a entrevista más abiertas dirigidas a expertos en materia. Por lo anterior nuestra estrategia de investigación es mixta buscando una triangulación de los datos para reforzar la validez de los resultados (Bryman, 2012, p. 663). Los componentes cuantitativos nos proporcionan los criterios indispensables de producción científica que son la fiabilidad, reproductibilidad y validez en nuestros resultados (Bryman, 2012, pp. 45,48,168-173).

### **3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación**

El estudio se desarrolla en el ámbito empresarial de Tegucigalpa, Honduras considerando el impacto nocivo que tiene sobre las actividades productivas el crimen organizado y común, así

como grupos sociales violentos. Debido a lo anterior se considera un entorno propicio para la realización de un estudio para una empresa de servicios no tradicionales de seguridad.

### **3.1.3 Población y muestra**

La población a la cual se dirigió el estudio está compuesta por propietarios de negocios, ejecutivos de empresas con cargos intermedios y estratégicos en empresas de tamaño considerable. También se consideraron personas que tienen cargos operativos, pero con nivel de educación superior en su totalidad. Para establecer el número de la población, se buscó información en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, Asociación Nacional de Industriales y Consejo Hondureño de la Empresa Privada, sin embargo, no se llevan estadísticas de la cantidad exacta de empresas por rubros, la cantidad de empleados ni las utilidades de las mismas, factores elementales para establecer el porte de las empresas. Debido a lo anterior no se pudo establecer rigurosamente cual era la población para estipular una muestra representativa para el estudio.

La muestra es no probabilística y seleccionada por estratos en los cuales hay 29 altos ejecutivos y dueños de empresa como poder de decisión e influencia en sus organizaciones. Se seleccionaron 55 profesionales con cargos intermedios y gerenciales en su mayoría con estudios de posgrado en el área de empresas y finanzas y 43 personas con educación superior y cargos diversos en todos los niveles en industrias diversas. El total de participantes en el estudio es de 127 personas cuya generalidad es que trabajan en Tegucigalpa y cuentan con estudios superiores.

Para una profundización de comprensión de la percepción de los temas en materia se realizarán 2 entrevistas abiertas con altos ejecutivos del sector empresarial para obtener opiniones

sobre la introducción de una empresa de seguridad estratégica, inteligencia, gestión de crisis en el mercado de Tegucigalpa, Honduras.

#### **3.1.4** Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario de 10 preguntas con la finalidad de identificar la preferencia de clientes potenciales en lo referente a necesidades de seguridad, percepciones de las causas de inseguridad e intereses por tópicos que resultan más atractivos para los participantes.

El cuestionario también identifica los tipos de servicio y condiciones que los participantes prefieren, así como las características que podrían hacer la oferta de servicios de seguridad estratégica más interesantes. Se toman como referencia, cuales son las causas que más generan inseguridad para construir una capacitación orientada a manejar esas causas.

De manera amplia el instrumento permite identificar la necesidad de los participantes de sentirse seguros, las causas sus percepciones de la inseguridad y lo que ven como más atractivo en términos de conocimiento para combatir la inseguridad. Lo anterior permite el diseño cursos a la medida de las necesidades colectivas del sector privado y crear un perfil de consultoría que solventa los problemas a los cuales se enfrentan las organizaciones. El cuestionario identifica los canales de promoción e impartición de los servicios, así se determina la estrategia de publicidad y ventas permitiendo calcular los posibles costos operativos.

La demanda de los servicios de capacitación y consultoría se calculan por el interés manifestado por los participantes del estudio en desarrollar capacidades de seguridad estratégica

por medio de la capacitación o como servicios externos. El identificar en que servicio hay mayor demanda permite construir una estrategia que sea escalable en el tiempo.

### **3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos**

La recolección de datos se realizó del lunes 25 de febrero de 2019 al día domingo 3 de marzo de 2019 suministrando el cuestionario por vía electrónica y física a las personas que reunían los requisitos de tener educación superior y trabajar en Tegucigalpa con preferencia en cargos de toma de decisiones o influencia dentro de las organizaciones, así como a propietarios de negocios.

Del total de cuestionarios suministrados 84 fueron asistidos personalmente por el investigador y 43 fueron respondidos tras él envió de forma electrónica a grupos de profesionales en Tegucigalpa.

Se seleccionaron tres grupos. El grupo A) compuesto por propietarios de negocios y ejecutivos con poder de toma de decisión en sus organizaciones. El grupo B) compuesto por ejecutivos en posiciones intermedias y gerenciales en su mayoría con estudio de posgrado en el área de negocios y finanzas. Y el grupo C) compuesto por una representación más plural de personas con educación superior y que laboran en empresas de Tegucigalpa.

Inicialmente el estudio tenía como objetivo realizarse con ejecutivos de empresas de porte considerable, sin embargo, el factor tiempo y el difícil acceso a este segmento orientó el estudio a ampliar su muestra en los grupos antes mencionados. El procesamiento

de datos se realizó empleando hojas de cálculo de Microsoft Excel. Inicialmente se construyó una base de datos de todas las preguntas y respuestas de los participantes. La base de datos sirvió para la creación de tablas dinámicas y gráficos. Se exploraron la relación entre variables para identificar algún patrón de interés mercadológico en base a el nivel jerárquico al cual los participantes pertenecen.

## **3.2 Metodología 2. Análisis financiero**

### **3.2.1 Tipo y nivel del análisis**

Para poder determinar la viabilidad financiera es crucial proyectar el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo partiendo de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y técnico. Con la estimación de la demanda potencial de los servicios de capacitación y consultoría se cuantifican los ingresos tomando como referencia los precios que los participantes en el estudio manifestaron estar dispuestos a pagar.

También es de importancia identificar los costos en los cuales se incurre al momento de echar a andar una empresa y ver la relación de las entradas por conceptos de ventas de capacitaciones y prestación de consultorías y las salidas concepto de costos fijos y variables.

Utilizando los flujos de efectivos proyectados se determinan indicadores que permiten establecer las condiciones bajo las cuales el proyecto es factible financieramente. También es importante identificar el punto de equilibrio de la empresa ya que este indicador permite analizar la cantidad mínima de capacitaciones o consultorías que son las unidades de venta de servicios que garantizan la subsistencia de la empresa. Con las proyecciones de venta en los años se determinan los indicadores fundamentales para evaluar factibilidad financiera de proyectos de

emprendimiento. El Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno constituyen las herramientas primordiales de evaluación de inversiones. También se expone el Punto de Equilibrio que es un indicador que nos sirve de punto de referencia de cuál debe ser la producción mínima de servicios para que la empresa pueda subsistir asumiendo sus responsabilidades financieras.

Se exploran diferentes escenarios como análisis de sensibilidad en los cuales se modifican variables como las ventas proyectadas, la tasa de inflación u otros elementos en la estructura de costos e ingresos con el motivo de poner a prueba la viabilidad de la empresa en diferentes situaciones adversas que no son ajenas a la realidad de emprender y poner en funcionamiento un proyecto.

## CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS

### 4.1 Estudio de mercado

#### 4.1.1 Antecedentes de empresa de Seguridad Estratégica

La idea de conformar una empresa de servicios de seguridad estratégica nace al identificar que se conjuntan tres elementos fundamentales:

A) La demanda del sector empresarial hondureño que constantemente es golpeado por la inseguridad proveniente del crimen organizado crimen, crimen común y grupos sociales violentos.

B) Una oferta nacional inexistente de servicios estratégicos que provean a las empresas de soluciones integrales y asesoramiento adecuado para recudir los colaterales producto de tener actividades productivas en entornos de riesgo. También existe un vacío en el sistema educativo nacional que capacite a personal en la gestión estratégica de la seguridad y temas de inteligencia identificando otra potencial oportunidad de negocio en el área de capacitación de temas cruciales considerando los indicadores de inseguridad de la capital hondureña.

C) El tercer elemento es la capacidad de suplir la demanda del mercado de un grupo nacional de expertos en asuntos de seguridad e inteligencia con formación internacional y experiencia en el sector empresarial, educativo y en los servicios de inteligencia y militares que comprenden a profundidad las dinámicas socio culturales locales e internacionales siendo capaces de brindar un servicio diferenciado al integrar lo mejor de la experiencia del sector público y privado.

#### **4.1.2 Tamaño del mercado**

Los servicios de seguridad tradicionales tienen un crecimiento exponencial en Honduras. En la actualidad se calculan que hay más guardias de seguridad privados que agentes del Estado en labores de protección, sin embargo, no hay registros legítimos de cuantas empresas operan ya que muchas lo hacen en la clandestinidad. Es importante mencionar que en su mayoría el personal que labora para estas empresas es carente de auténticas capacidades profesionales en materia de protección o servicio al cliente. Debido a lo anterior los guardias representan una amenaza y se han suscitado casos que guardias matan a los clientes e incluso a dueños de empresas por discusiones. Lastimosamente se carece de datos oficiales del total de empresas de seguridad que permitirían hacer una medición del tamaño del mercado.

El enfoque de la propuesta de servicios de seguridad estratégica es algo único en Honduras, siendo una empresa más apegada al rubro de la capacitación y consultoría que a la concepción tradicional de empresas de seguridad.

#### **4.1.3 Segmento de mercado en que la empresa pretende incursionar**

El segmento al cual se pretende captar como clientes son ejecutivos de los niveles estratégicos e intermedios de rubros diversos que puedan familiarizarse con los conceptos de la seguridad estratégica e inteligencia. Se tiene como prioridad este segmento debido a que es en el que se puede crear un negocio escalable y sostenido en el tiempo.

También se establece personal en cargos operativos en que exista alguna relación con los temas de seguridad en las organizaciones.

#### 4.1.4 Participación de la competencia en el mercado

En la actualidad no existe ninguna empresa nacional que exponga una oferta similar a la que se tiene contemplada. Se identifican empresas extranjeras que visitan el país para ofrecer servicios competitivos de seguridad estratégica. El motivo por el cual no existen empresas que tengan estos servicios es porque en Honduras no existen centros de formación para adquirir estos conocimientos por lo cual son empresas extranjeras que satisfacen estas necesidades, cuando las empresas nacionales enfrentan alguna amenaza sobrecogedora que excede las capacidades de los servicios locales se busca a consultores extranjeros. Otro motivo es que no se tiene la cultura de la prevención y cuando se piensa en seguridad tradicionalmente se tiene en mente la seguridad reactiva.

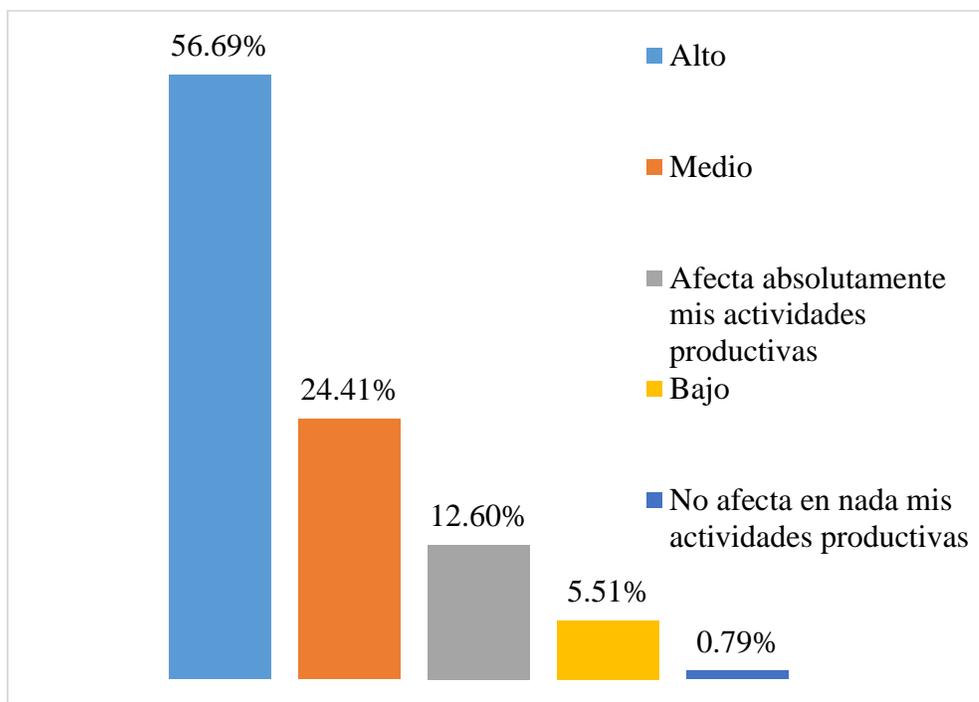
Se identificó a la empresa Watchman con sede en el Reino Unido que intenta abrirse mercado en Honduras, a mediados del mes de febrero de 2019 realizaron un foro con auspicio de la embajada británica en Honduras. El enfoque de esta empresa es vender servicios de seguridad al empresariado nacional desde una perspectiva de protección a los derechos humanos.(Gobierno Británico, 2019)

Se considera a Watchman como un competidor ya que sus servicios son tanto de capacitación como de consultoría en temas estratégicos de la seguridad en las empresas y con evidentes intenciones de entrar al mercado nacional.(Watchman, 2019) **Ver Anexo 2. Servicios ofrecidos por Watchman UK**

#### 4.1.5 Demanda potencial de Servicios de Seguridad Estratégica

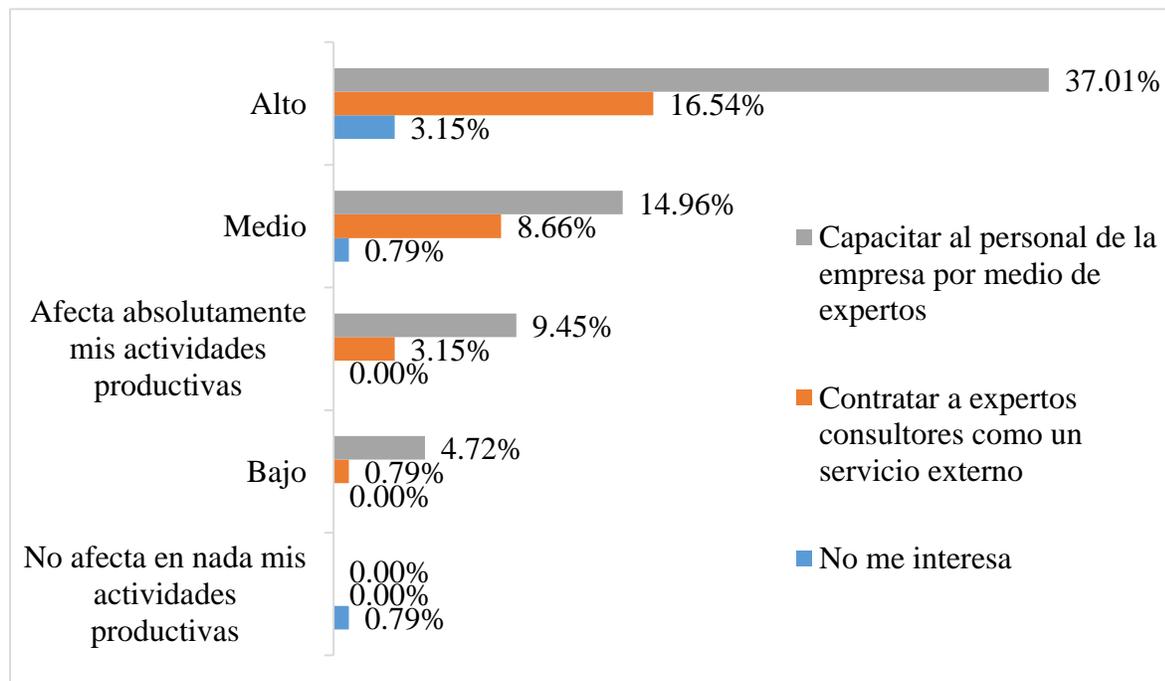
En el estudio de mercado identifiqué la demanda potencial midiendo la percepción de cómo la inseguridad afecta las actividades productivas de los participantes en el estudio. Este interrogante permite establecer la necesidad de servicios de seguridad y mide en una escala ordinal los grados en que los participantes del estudio se ven afectados por la inseguridad.

Se realizó la siguiente interrogante. ¿En qué grado percibe que la inseguridad causada por el crimen organizado, crimen común y grupos sociales violentos afecta sus actividades productivas?



**Gráfica 1. Grado de percepción de inseguridad.**

Se identificó que un 99.21% de los participantes se sienten afectados por la inseguridad en sus actividades productivas en un rango de bajo hasta absolutamente. Con los sentimientos de afectación se concentraron en un 69.29% en los grados, alto y absoluto. Con datos tan marcados podemos concluir firmemente que existe una potencial demanda de servicios de seguridad estratégicos en Tegucigalpa.



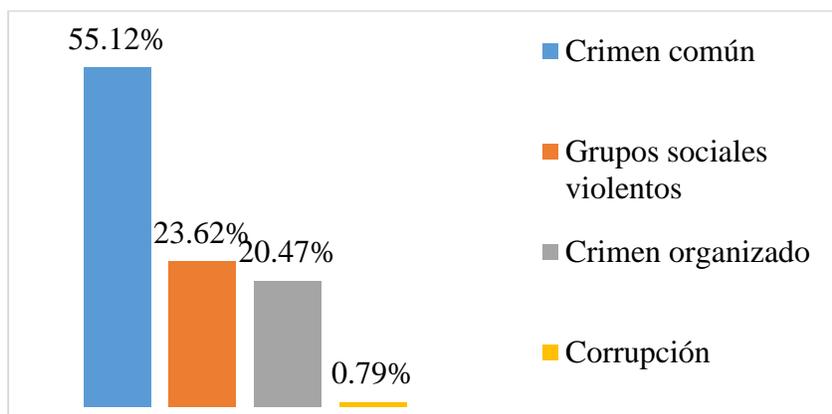
**Gráfica 2. Relación del grado de percepción de inseguridad y preferencia de servicio.**

Al agrupar los grados en que los participantes se sienten afectados por la inseguridad y el interés en el modelo de servicios para crear capacidades se observaron proporciones similares en la distribución de interés de los servicios en cada grado de sentimiento de afectación de los participantes por lo cual podemos decir que existe una demanda mayoritaria de servicios de capacitación de personal de las empresas, seguido de servicios de consultores externos.

Los resultados afirman con un 95.27% de respuestas favorables que existe una demanda de servicios de seguridad tanto en términos de capacitación del personal como de servicios de consultoría. La demanda más notable se identifica en capacitar al personal de las empresas con un 66.14%, este hallazgo permite establecer una oferta de servicios que encajen en las necesidades de los potenciales clientes, factor crucial para el éxito al momento de lanzar los servicios al mercado objetivo.

#### 4.1.6 Servicios de Seguridad Estratégica

Como proveedor de servicios de seguridad es de interés identificar cuáles son las causas que los potenciales clientes perciben afectan más sus actividades productivas. Al identificar las causas permite crear soluciones a la medida. Al identificar la demanda general de servicios de seguridad, delimitar que tipos de servicios los potenciales clientes prefieren e identificar las causas que más afectan a los participantes del estudio, se permite crear servicios que satisfagan integralmente las necesidades de los potenciales clientes. ¿Cuál de los siguientes fenómenos afecta más sus actividades productivas?



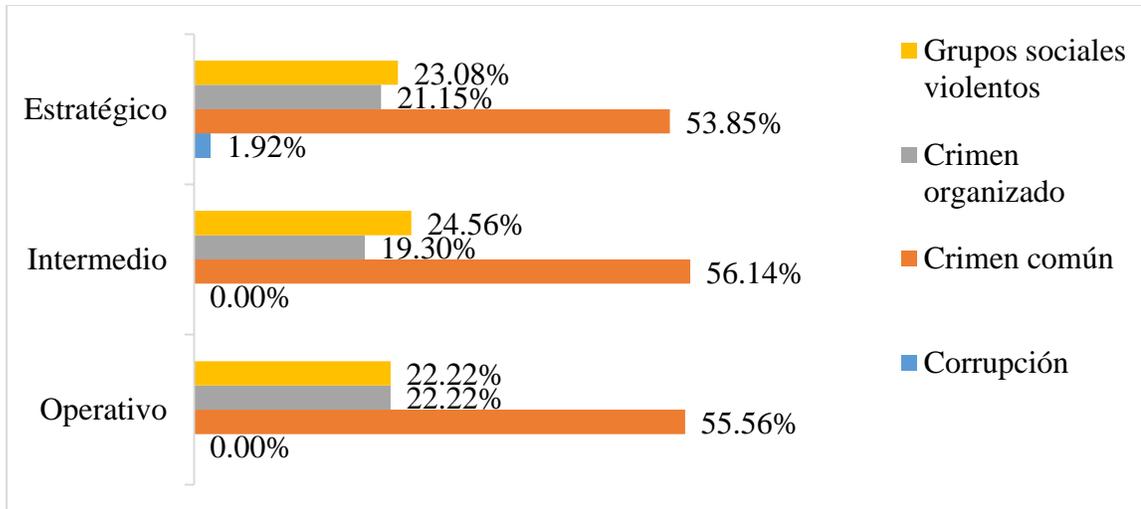
**Gráfica 3. Fenómeno de inseguridad que más afecta actividades productivas.**

Al identificar las causas de la inseguridad que más afectan las actividades productivas de los participantes se concluye que el principal servicio a ofrecer son capacitaciones para el personal de las empresas en temas de prevención del crimen.

El comprender la percepción de las causas también permite crear estrategias de acercamiento y promoción con empresas para ofrecer consultorías con un enfoque adaptados a las necesidades de los riesgos y amenazas que enfrentan en menor medida como ser crimen organizado y grupos violentos.

Es posible que se identifique al crimen común como la principal causa de inseguridad, sin embargo, esto puede ser producto de la realidad que el crimen común es un fenómeno del vivir de cada día entre los habitantes de Tegucigalpa. Por otra parte, es de considerar que las empresas cierran operaciones no por la inseguridad causada por el crimen común. A pesar de aparecer con porcentajes menores el crimen organizado, la destrucción y saqueo de grupos violentos si son factores que pueden terminar con las operaciones de una empresa por lo cual también es importante considerar en las capacitaciones a ofrecer.

Se identificó un fenómeno interesante al momento de analizar los datos de las causas que más afectan las actividades productivas y los niveles jerárquicos de los participantes dentro de sus organizaciones. Los patrones de respuestas son similares en los tres grupos de potenciales clientes observándose un comportamiento uniforme lo cual le da validez a los datos ya que independientemente de los niveles jerárquicos las percepciones de las causas de inseguridad son las mismas.

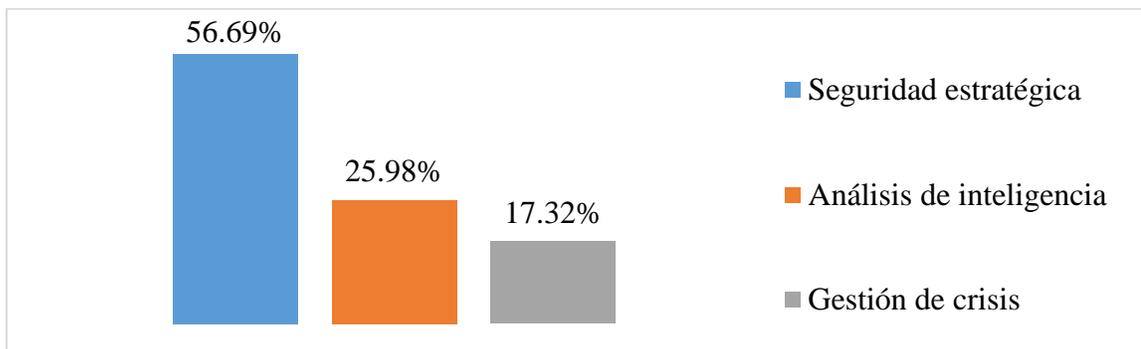


**Gráfica 4. Relación de nivel jerárquico con los fenómenos que afectan productividad.**

Este fenómeno puede interpretarse como consistencia en las percepciones de la población en general permitiendo la elaboración de planes de capacitación en los cuales exista inclusión de miembros de todos los niveles de las organizaciones.

Con la siguiente pregunta se va delimitando cuales son los servicios en los cuales debe enfocarse la empresa para cumplir con la demanda expuesta por los participantes del estudio.

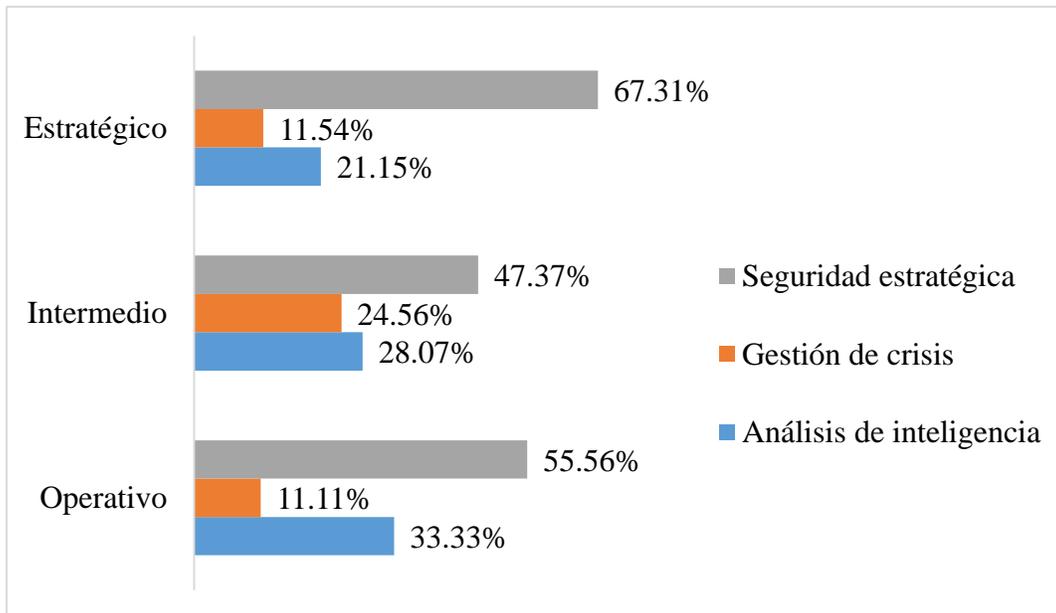
¿Cuál de los siguientes tópicos le despierta más interés?



**Gráfica 5. Tópicos que más despiertan interés.**

La grafica anterior nos brinda la distribución de los temas que más llamaron la atención de los participantes y sirve para direccionar las estrategias de promoción.

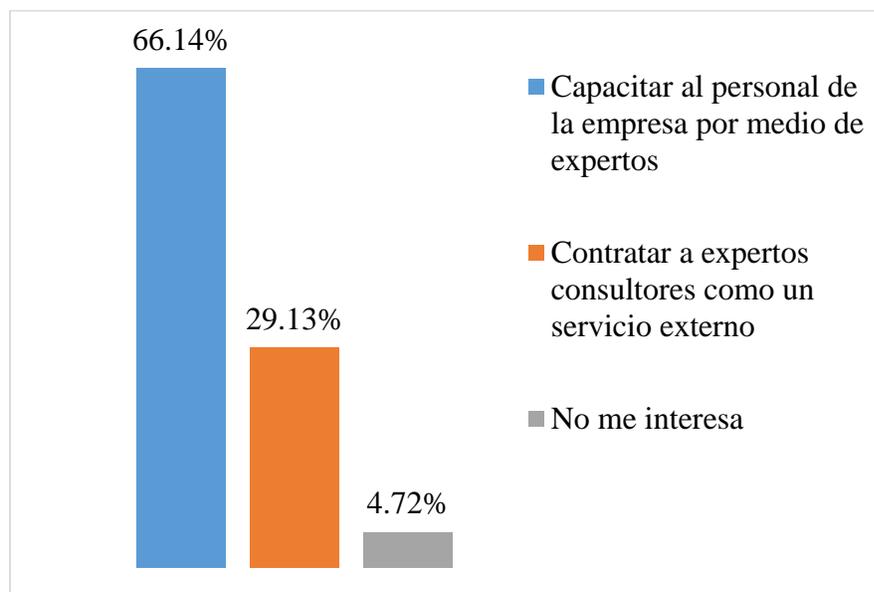
Se realizó un cruce de variables para observar la interacción del nivel jerárquico y los tópicos de interés con el fin de direccionar la oferta de servicios según tópicos de mayor interés. Se observó consistentemente que el tópico seguridad estratégica es el que más llama la atención. En el nivel intermedio se observa que es donde más llama la atención gestión de crisis siempre como tercera opción, interpretando ese comportamiento como un interés de mandos intermedios en las organizaciones de aprender nuevas herramientas aplicada a la gestión empresarial en temas de importancia como la seguridad y crisis para ellos posicionarse con nuevos conocimientos.



**Gráfica 6. Tópicos que más despiertan interés en los diferentes niveles jerárquicos.**

Considerando todos los datos expuestos anteriormente podemos decir que el servicio principal a ofrecer deben ser capacitaciones al personal de las empresas con una orientación que incluya todos los niveles de las organizaciones y cuyo tópico principal sea la seguridad estratégica en las organizaciones con un fuerte enfoque de prevención del crimen común, seguido de materias en análisis de inteligencia y gestión de crisis causadas por fenómenos como el crimen organizado y grupos violentos.

¿Qué opción le parece más interesante para desarrollar capacidades de seguridad, inteligencia y gestión de crisis en su empresa?



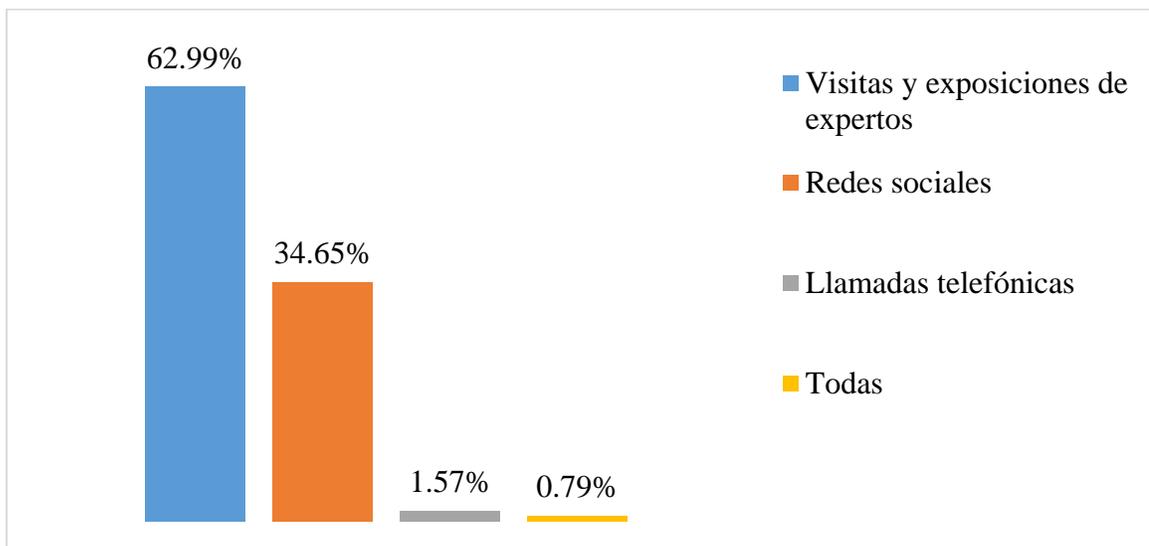
**Gráfica 7. Servicios de seguridad estratégica por preferencias.**

Esta es una pregunta clave para determinar la intención de potenciales clientes de contratar los servicios de seguridad estratégica, con un 95.27% de los participantes interesados. Solo un 4.72% no manifestaron interés en los servicios expuestos.

La mayoría representada por un 66.14% de los participantes manifestaron estar interesados en las capacitaciones por lo cual este servicio será el principal enfoque de la empresa, sin menospreciar casi un 30% interesados en contratar a expertos como consultores de seguridad estratégica.

#### 4.1.7 Promoción

Para tener éxito en las ventas de un servicio es crucial identificar cuáles son los canales más efectivos de promoción, considerando la naturaleza del servicio a ofrecer y las características del mercado al cual se intenta incursionar. Para dilucidar lo anterior y crear una estrategia efectiva de promoción y venta se realizó la siguiente pregunta en el estudio. ¿Cómo le gustaría obtener información acerca de las capacitaciones y consultorías en seguridad, inteligencia y gestión de crisis?

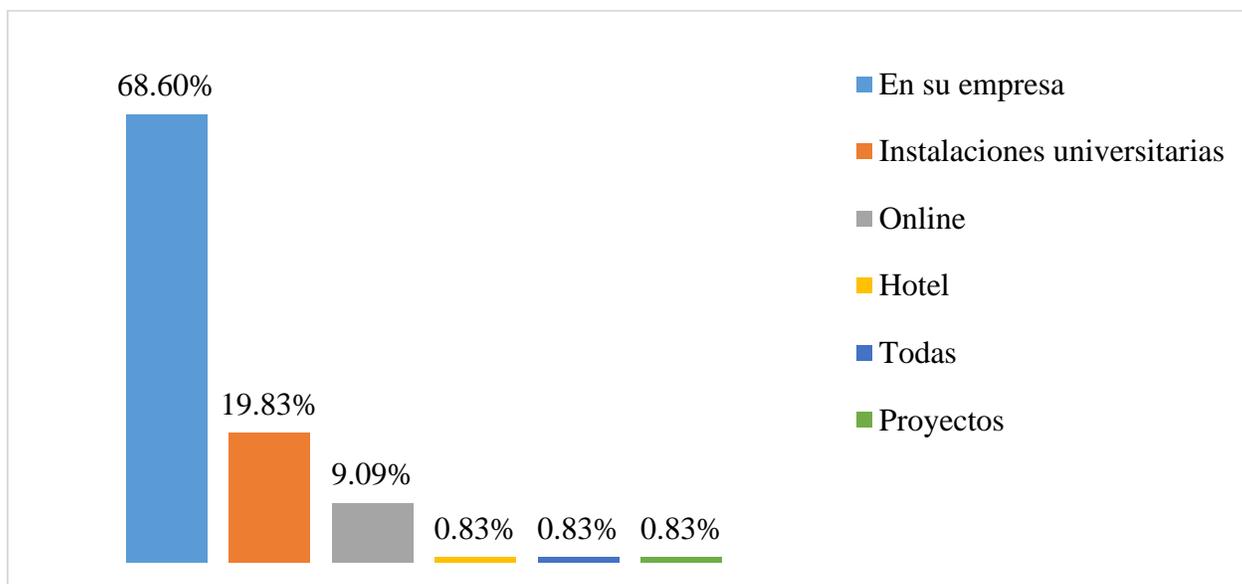


**Gráfica 8. Preferencia de canales de recepción de publicidad.**

Los resultados ponen en manifiesto que el 62.99% de los participantes en el estudio desean obtener más información por medio de las visitas de los expertos. Esta es una estrategia sumamente efectiva ya que crea una interacción previa entre los potenciales clientes y proveedores de los servicios de seguridad estratégica.

#### 4.1.8 Plaza

Para determinar la localidad donde los potenciales clientes prefieren recibir los servicios de capacitación se formuló la siguiente pregunta. ¿Cómo le resultaría más fácil participar en esa capacitación?



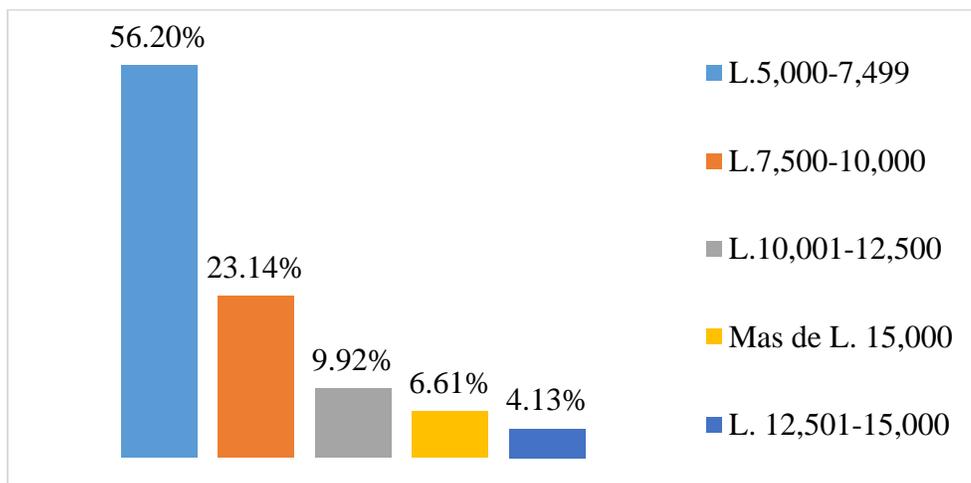
#### Gráfica 9. Facilidad para recepción de capacitación

El canal de impartición de los servicios debe enfocarse directamente en las empresas ya es donde los participantes prefirieron recibir tales servicios en un 68.60% seguido de cursos en instalaciones universitarias con un 19.83% y online con un 9.09%.

#### 4.1.9 Precios

Para establecer una política de precio se consultó a los potenciales clientes cuanto estarían dispuestos a pagar por cursos independientes y consultorías integrales. Se consideró que el precio de una capacitación de 40 horas en otros temas, en el modelo de educación corporativa que ofrecen algunas universidades como UNITEC. El precio por 40 horas ronda entre L.5,000.00 a L.7,500.00 según el nivel de especialización y volumen de participantes en los cursos. Recientemente la Universidad de la Defensa de Honduras (UDH), lanzo un curso online en Cyber Defensa y Cyber Seguridad con un costo total de L. 9,500.00. **Ver Anexo 1. Oferta académica y precios por cursos de la UDH**

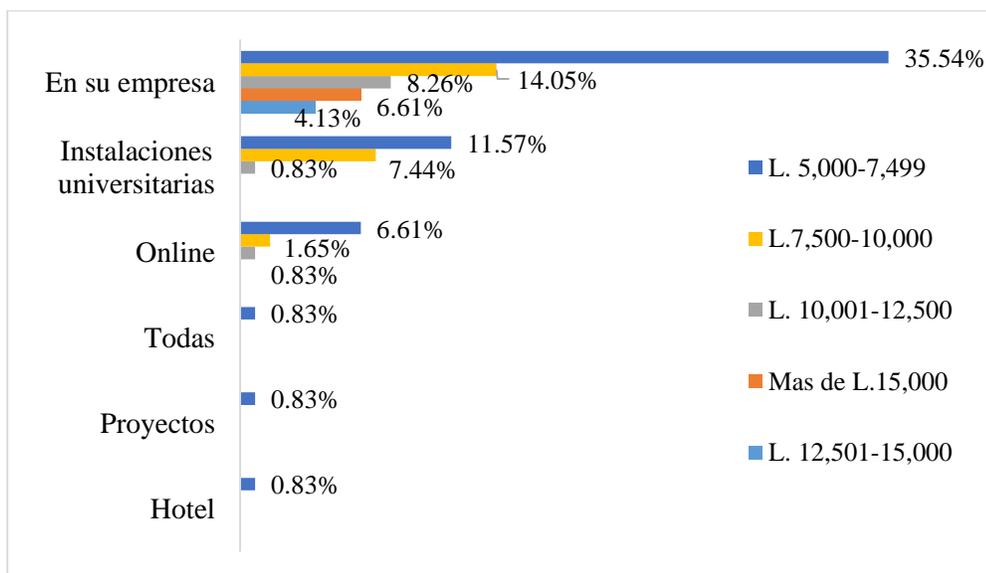
Para esclarecer directamente de los potenciales clientes cuanto están dispuestos a pagar por una capacitación para sí mismo o los que tienen cargos directivos para sus colaboradores, se consultó lo siguiente: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en Lempiras por un curso para usted o sus colaboradores, en gestión de seguridad, inteligencia y crisis con duración de 40 horas por persona?



### Gráfica 10. Disposición de precio a pagar por capacitación.

En los resultados se registraron respuestas diversas con una concentración en el precio más bajo permitido en el cuestionario, lo cual es un comportamiento habitual en los clientes. Sin embargo, el 43.8% de los potenciales clientes estuvieron dispuestos a pagar más del precio mínimo por lo cual se identifica una valorización alta de parte de los potenciales clientes al conocimiento de temas de seguridad estratégica.

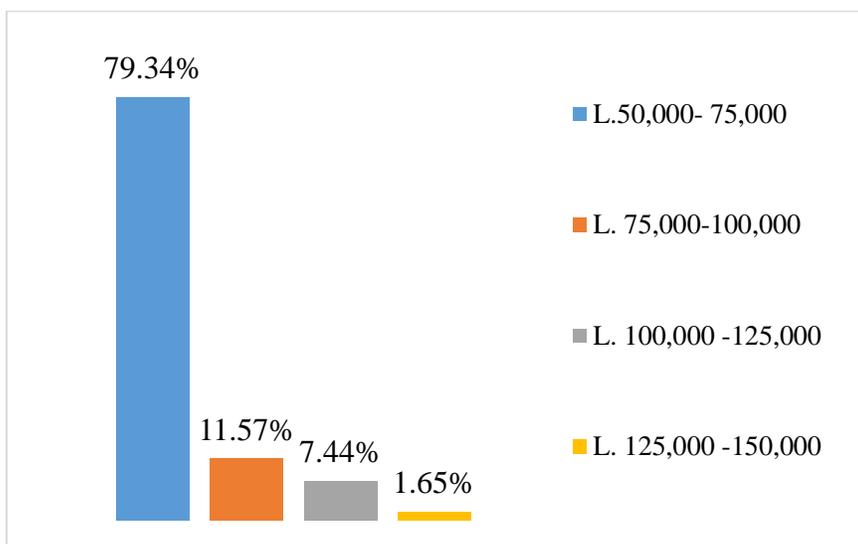
El precio al momento del lanzamiento de los servicios se estipulará considerando los resultados del sondeo, el precio de cursos de educación ejecutiva, precio de cursos similares ofertados por la UDH, la estructura de costos de la empresa, y el volumen de cursos que se tiene capacidad de satisfacer.



### Gráfica 11. Relación entre disposición de pago y preferencia de lugar.

Se observa también que quienes están dispuestos a pagar más del precio mínimo son los que prefieren recibir el curso en sus empresas.

Por otra parte, es importante valorizar el precio de una consultoría integral que también puede servir como referencia para el ofrecimiento de capacitaciones directamente en las empresas y vender paquetes por el mismo precio para 25 personas. Por lo cual se consultó lo siguiente. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en Lempiras por una consultoría integral de seguridad, inteligencia y gestión de crisis en su empresa?



### Gráfica 12. Disposición de pago por consultoría integral

Con relación a servicios de consultoría integral si existe una tendencia central muy marcada en pagar entre L.50,000.00- 75,000.00, con un 79.34% de los participantes en disposición de pagar ese rango de precios. Ante lo anterior el servicio integral a empresas se estipulará en un punto intermedio del rango con L. 60,000.00.

Al analizar las preferencias de los potenciales clientes de donde prefieren recibir los servicios de capacitación y los precios que están dispuestos a pagar se observan que le 15.84 que están dispuestos a pagar más de lo mínimo también prefieren recibirla en las empresas.

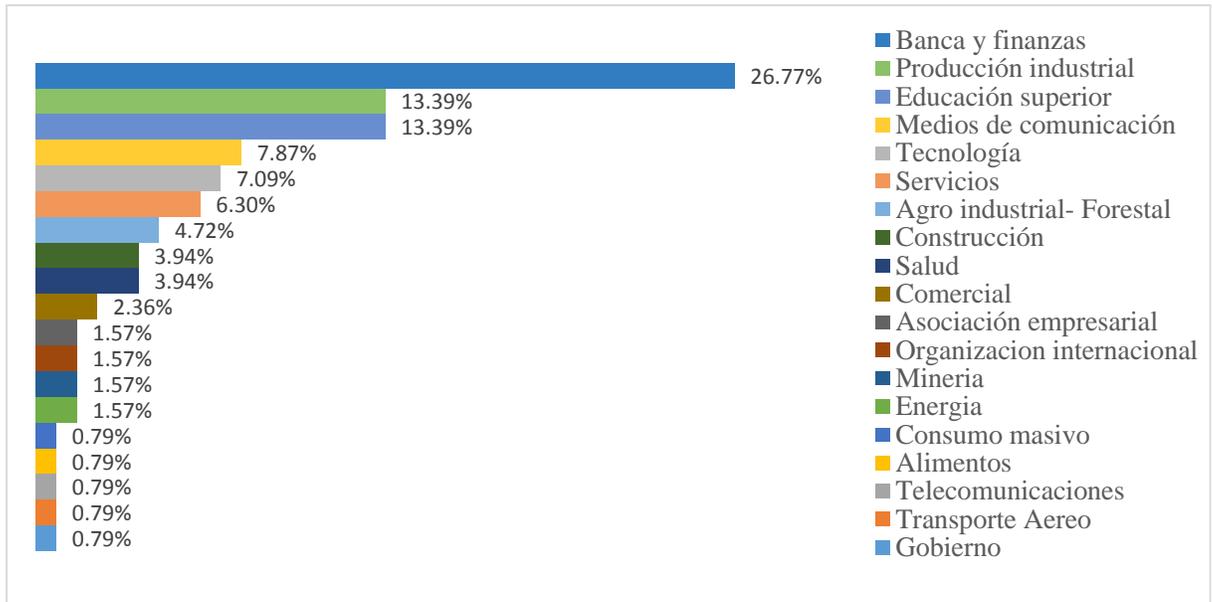
Tomando en consideraciones los datos anteriores se estipulan los siguientes precios por servicios.

Precios	Servicios
L. 60,000.00	Capacitación de 40 horas In House para un máximo de 25 participantes. En modalidades y horarios que más convengan a los clientes y se tenga disponibilidad de instructor.
L. 60,000.00	Consultoría integral semana completa en la empresa, con informe diagnóstico.

**Tabla 1. Precios por servicios de seguridad estratégica.**

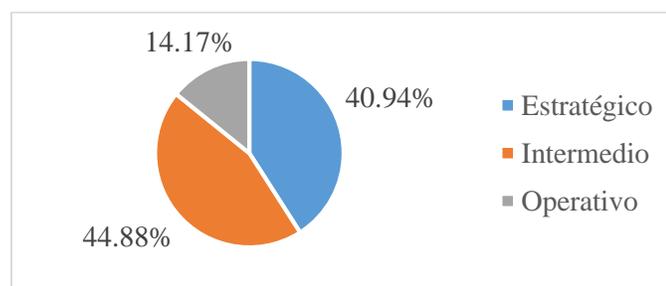
Para poder satisfacer la demanda de potenciales clientes de recibir capacitación de seguridad estratégica en instalaciones universitarias, quienes en el estudio representaron 19.84%. Se establece siempre el precio de L.60,000.00 por capacitación de 40 horas, sin embargo, la universidad con quien se establezca una alianza podrá vender el curso por personas, permitiendo un máximo de 25 personas. Si una universidad vende el curso unitariamente a L.6,000.00 y logra vender los 25 cupos, los ingresos por ventas serian de L.150,000.00 por curso, con ingresos de L.90,000.00 para la universidad.

#### 4.1.10 Datos generales



**Gráfica 13. Rubros de los participantes en el estudio.**

Es evidente la amplia representación de diferentes rubros productivos en el desarrollo del estudio de mercado, un factor que reforzar la validez de los resultados ya que si bien es cierto no se pudo realizar el estudio con un enfoque estrictamente probabilístico por no contar con datos precisos de las poblaciones, si se logró una participación amplia de diferentes sectores productivos que se ven afectados por la inseguridad.



**Gráfica 14. Representación de los niveles jerárquicos de los participantes en el estudio.**

El estudio se enfocó en participantes con posiciones jerárquicas intermedias y estratégicas ya que son el principal objetivo, por su poder de decisión e influencia para contratar servicios de consultoría o capacitación. Se consideró que alguna representación de los niveles operativos era apropiada ya que poseer conocimientos como los que ofrecen las capacitaciones los puede posicionar y diferenciar en sus organizaciones.

## **4.2 Opinión de expertos**

Con el motivo de contrastar los resultados del estudio cuantitativo, se realizaron consultas a expertos en el área de negocios de cómo percibían la idea de una empresa de seguridad estratégica para el mercado de Tegucigalpa. Se seleccionaron a dos ejecutivos con trayectorias notables y vasta experiencias nacionales e internacionales.

### **4.2.1 Experto 1**

Ingeniero Fernando Peña Cabús es egresado del INCAE y tiene una carrera de más de 30 años como alto ejecutivo de empresas de alto nivel como Cervecería Hondureña, Diario el Heraldo y UNITEC. Los puntos más importantes se exponen a continuación:

Los temas presentados en el estudio no son comunes para la realidad nacional. Entre la seguridad estratégica, inteligencia y manejo de crisis, el último es el que tiene más potencial según el experto. Las empresas cuando necesitan análisis profundos de macro entornos optan por la tercerización al contratar a expertos en el tema. Es importante mencionar que el mapeo político es una herramienta de iluminación a los fenómenos que afectan el entorno empresarial. También es importante desarrollar habilidades para adelantarse a los hechos o hacer prospectiva.

Estos servicios deben destinarse a empresas de porte mediano y grande quienes actualmente suelen tener la figura del Jefe de Seguridad y son asistidos por asesores normalmente con formación militar que tiene una visión tradicional y dan apoyo técnico.

Sin embargo, el enfoque estratégico que tiene una visión preventiva y de gestión de crisis es un campo virgen, pero hay que saberlo vender.

En el medio empresarial hay un poco de resistencia a la figura del consultor, probablemente por mala experiencia con personas que dicen ser algo que no son y no aportan a la solución de las empresas. El consultor ha tenido la función de orientar en temas especializados sin embargo muchas veces no tienen experiencias previas. Por otra parte, está la figura del experto, quien ayuda en lo que sabe hacer y domina por su experiencia. Cuando hablamos de los expertos hablamos de los militares quienes han manejado los temas de inteligencia en el país. Sin embargo, esto no garantiza que se pueda dar un buen servicio. Cuando se puede conjuntar el conocimiento de la inteligencia militar y la administración es mejor. Es importante exponer que las organizaciones militares han influenciado desde sus orígenes a la administración de empresas partiendo de los mismos principios, pero en su aplicación práctica cambian, ejemplo es la forma en que se ejerce el mando en un ejército en las cuales las ordenes se dictan y se cumplen. En las organizaciones muchas veces ejercer el mando es más complejo.

La estrategia de brindar servicios de seguridad a nivel estratégico teniendo una estrategia diferenciadora de los servicios tradicionales es una oportunidad de negocio siempre y cuando se realice a nivel superior empresarial teniendo una empresa grande como cliente inicial que sirva de referencia de los servicios, sin esta condición sería difícil. El modelo de negocio expuesto si es

factible iniciando con empresas de tamaño y reputación considerables. También es importante definir y delimitar los servicios que se ofrecen, así como crear etapas con servicios y resultados claros. Las empresas estadounidenses que operan en Honduras si tienen la cultura de la seguridad.

#### **4.2.2 Experto 2**

El Ingeniero Juan Diego Prudot Paredes es egresado de la Universidad Nacional Chengchi de Taiwán emprendedor y líder del equipo ganador del Premio HULT 2015, máxima competencia de escuelas de negocios en el mundo. Los puntos más importantes se exponen a continuación:

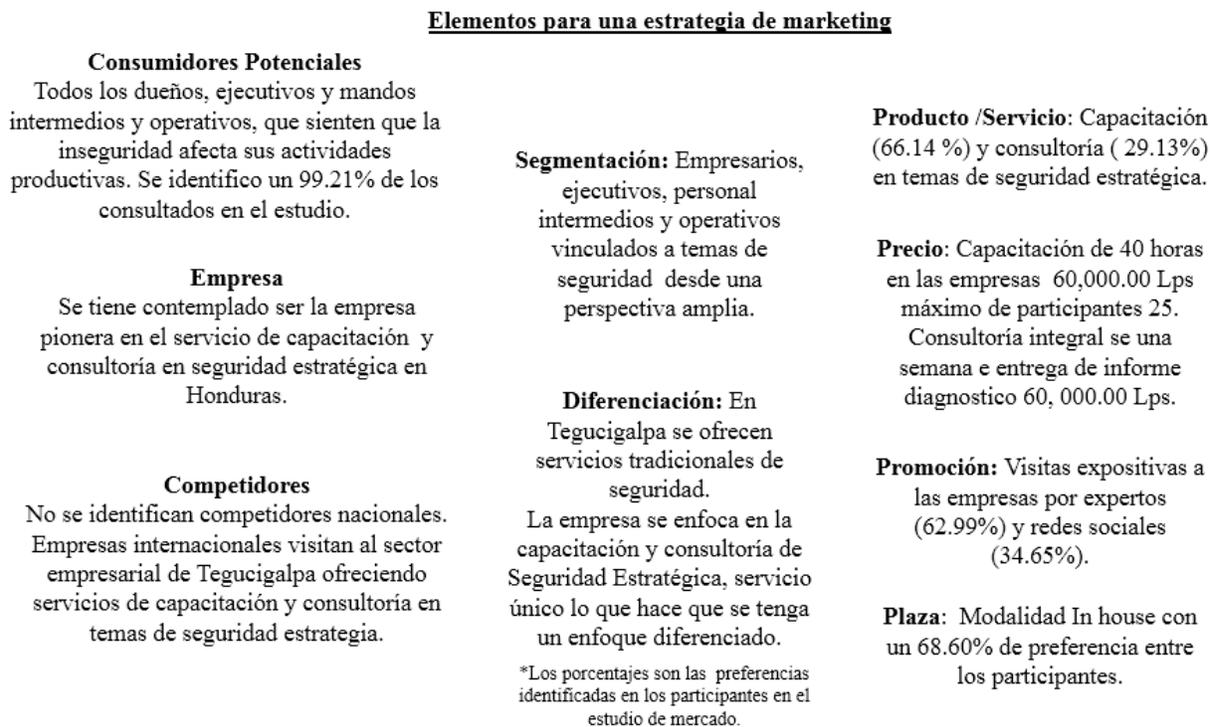
Es importante resaltar una característica en el modelo de negocio planteado y es que este pueda ser escalable, es decir que tiene la capacidad de crecer por incrementos constantes en las ventas de capacitaciones. Esa característica es evidente en la venta de cursos a diferencia de las consultorías que son bajo requerimiento específicos y por periodos de tiempo. Es importante considerar que para ingresar a un mercado las referencias de clientes anteriores son fundamental y entre mayor sea la reputación de los primeros clientes mejor será la construcción del perfil de la empresa. Por lo tanto, es crucial brindarle servicios a una empresa grande para posicionarse en el mercado.

#### **4.2.3 Coincidencia de Opiniones**

Se identifica en ambas opiniones que el proyecto presenta características que lo hacen factible. Exponiendo ambos la condicionante de tener una empresa de importancia como cliente referente de los servicios que se ofrecen. Otro elemento a destacar es que es un mercado virgen

por lo cual se tiene la ventaja de ser pioneros y que es un modelo de negocios con posibilidad de sostenerse por la escalabilidad de la oferta.

### 4.3 Elementos estratégicos del marketing



**Figura 5. Elementos estratégicos del marketing**

### 4.4 Aspectos técnicos y administrativos

#### 4.4.1 Localización

La empresa se seguridad estratégica tiene como destino de su sede Tegucigalpa, Honduras. El modelo de negocios de impartir las capacitaciones en las empresas o en instalaciones universitarias, flexibilizan las condiciones de la localización. Sin embargo, se tiene contemplado el alquiler de un local, es conveniente contemplar la necesidad tener un espacio físico para

reuniones y atención de clientes y así realizar la estimación de costos. Para el equipamiento físico de las oficinas se necesita 1 juego de muebles, 2 mesas de trabajo y 2 sillas de oficina. El alquiler de un local para una oficina pequeña, en una zona de desarrollo de negocios en Tegucigalpa, oscila entre L.4,900.00 – L.7,000.00 más los gastos de operaciones de local. Se encontró locales muy bien posicionados en el Bulevar Morazán en el Edificio Muñoz Calix iniciando en L.4,900.00 sin embargo se dispone hasta de L. 7,500.00 para alquiler. **Ver Anexo. Cotización de Local 1**

Inversión de equipo inicial	Precios
1 Juego de sala	L. 9,990.00
2 Mesas de trabajo	L. 1,539.00 *2= 3,078 .00
2 Sillas de trabajo	L. 1,599.00 *2=3,198.00
Total	L. 16,266.00

**Tabla 2. Costos de inversión inicial para instalaciones. Ver Anexos. Cotizaciones 1, 2 y 3.**

Alquiler y servicios mensuales	Precios
Alquiler	L. 7,500.00
Agua	L. 200.00
Energía	L. 800.00
Internet	L. 650.00
Teléfono	L. 200.00
Celular	L. 650.00
Total	L. 10,000.00

**Tabla 3. Costos fijos para operar una oficina.**

Tomando como referencia las preferencias de los potenciales clientes identificados en el estudio de mercado, la prestación de servicios será en instalaciones de las empresas en un modelo

de capacitación In house e instalaciones universitarias con que se logró hacer una alianza estratégica.

#### 4.4.2 Tamaño

El porte de la empresa contemplada es una microempresa de servicios especializados en seguridad estratégica. No se contempla la contratación de más de una persona permanente a parte del gerente general y las instalaciones serán alquiladas. Es importante considerar que una microempresa de servicios puede generar utilidades considerables cuando logra posicionarse en un mercado altamente especializado y con demanda permanente.

#### 4.4.3 Tecnología

Para cumplir con la oferta de servicios de capacitar a personal y proveer servicios de consultoría las necesidades técnicas de este proyecto son 4 computadoras portátiles básicas con sus paquetes de Microsoft Office, 3 proyectores, 3 parlantes, 1 impresora.

Equipo	Precios
4 Computadoras portátiles Dell Inspiron.	L. 8,886.00 *4 = L.35,544.00
3 Proyectores View Sonic	L.10,599.00 *3= L.31,797.00
3 Bocinas Maxell	L.659.00 *3 =L.1,977.00
1 Impresora Multifuncional Canon	L.4,199.00* 1= L.4,199.00
Total	L.73,517.00

**Tabla 4. Costos de equipo tecnológico.**

**Ver Anexos. Cotizaciones 1,2 y 3**

#### 4.4.4 Oferta Académica.

Se presenta la estructura tentativa del curso modelo a lanzarse al mercado.

**Curso básico de seguridad estratégica para ejecutivos**

40 Horas	Módulos	Instructor	Temas
7.5	Concepciones actuales de los estudios de seguridad estratégica	Internacional	Consiste en una introducción a los conceptos fundamentales en estudios estratégicos y de análisis de inteligencia. Se presenta el contexto nacional e internacional y los diferentes actores de incidencia.
7.5	Componentes de la seguridad estratégica y su importancia en el sector privado.	Nacionales	Se presentan los componentes de la seguridad estratégica y como deben ser incorporados en el análisis y planeación estratégica en las organizaciones
7.5	Amenazas y riesgos a las actividades productivas del sector empresarial hondureño. Contrainteligencia Empresarial.	Internacional	Se hace una introducción de cómo el crimen organizado, crimen común y grupos violentos inciden en los procesos productivos de las empresas. Espionaje industrial, ingeniería social.
7.5	Inteligencia competitivas y análisis de inteligencia.	Nacional	Introducción a los conceptos fundamentales de la inteligencia como disciplina científica y la importancia del análisis para la toma de decisiones.
7.5	Gestión de crisis en las empresas.	Nacional	Conceptos centrales al tema de crisis en las organizaciones , conformación de gabinetes de crisis en las organizaciones y la importancia de la comunicación en entorno de crisis.
2.5	Taller de toma de decisiones	Internacional	Desarrollo de un caso grupal en el cual se hace aplicación de conocimiento recibido durante toda la capacitación para resolverlo.

**Tabla 5. Pensum tentativo capacitación de 40 horas.**

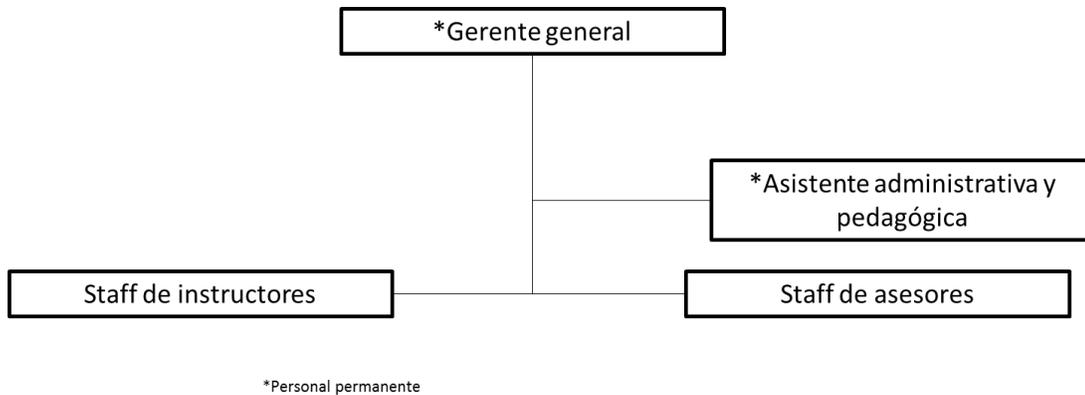
#### 4.4.5 Recurso Humano

El recurso humano necesario para las operaciones de la empresa de servicios de seguridad es un gerente general con el perfil de educación superior en temas de seguridad, inteligencia y temas afines y formación directiva. Dentro de las atribuciones del cargo están representar a la empresa, encargarse de realizar las visitas a potenciales clientes para exponer los servicios y encargarse de negociar los contratos de servicios con los clientes.

También se necesita una asistente administrativa con perfil de pasante universitaria y con conocimiento de informática y experiencia en ventas. Se encargará de la coordinación de visitas a las empresas por parte del Gerente General para realizar las exposiciones de los servicios a los potenciales clientes. Cumplirá funciones de tele mercado y ventas para concertar citas expositivas del Gerente con las empresas. También se encargará de los aspectos contables, realizando todos los pagos desde los impuestos, alquileres, servicios y honorarios a los Instructores y Asesores.

El Staff de instructores son personas con experiencia en servicios de seguridad en el ámbito público o privado y formación académica de postgrado. También es de suma importancia que tenga habilidades didácticas para impartir clases a personas con cargos ejecutivos en las empresas.

El Staff de asesores está compuesto por técnicos expertos en las áreas temáticas en los problemas que se presentan en las empresas a quienes se les presta servicio de consultoría. No son empleados permanentes y se les paga por hora al igual que los instructores.



**Figura 6. Organigrama de la empresa.**

Personal	Salario
1 Gerente General	L. 25,000.00 Mensual
1 Asistente	L.10,000.00 Mensual
Instructores y asesores	L.700.00 * Hora

**Tabla 6. Valorización monetaria del Recurso Humano**

#### 4.5 Aspectos Financieros

La única fuente de financiamiento es capital propio, con L.150,000.00, debido a que no hay necesidad de incurrir en financiamiento externo para poder echar a andar el proyecto según los costos iniciales identificados.

Es oportuno mencionar una particularidad de los proyectos de servicios altamente especializados y es que estos no representan costos de inversión iniciales alto por el producto a ser ofrecido es conocimiento, el cual está contenido en la formación y experiencia de los instructores y consultores a diferencia de los proyectos de emprendimiento de producción industrial que suelen necesitar inversiones iniciales de maquinaria y equipos costosos.

#### 4.6 Aspectos legales

Para la constitución de legal de la empresa se tiene contemplada la figura de comerciante individual. El motivo por el cual se elige esta figura es debido a que se tiene el suficiente capital para iniciar el proyecto y así tomar las decisiones y asumir las responsabilidades de forma absoluta en la empresa.

Para la constitución, un Notario Público debe realizar la escritura pública de comerciante individual en la cual van los datos generales del propietario, finalidad social en este caso la finalidad de la empresa es brindar capacitación y consultoría en temas de seguridad, la denominación social o nombre con el cual la empresa operará, localización de sus operaciones, nombre del gerente quien es el responsable de las actuaciones de la empresa.

Posterior a la constitución de la empresa contemplada en la escritura pública, se debe hacer una publicación en un diario de mayor circulación en el país de la constitución de comerciante individual.

Una vez se realiza la publicación se procede a realizar una inscripción en la cámara de comercio e industrias de Tegucigalpa, donde se pagan L.200.00 en una ventanilla bancaria, para derechos de registro.

También se necesita el RTN que es el documento extendido por el Servicio de Administración Rentas para posterior control tributario.

Por último, se necesita un permiso de operaciones que lo extiende la Alcaldía de Tegucigalpa.(López, 2017)

Es importante dejar claro que no es una empresa de seguridad tradicional, por lo cual cualquier legislación regulatoria de la actividad de seguridad de predios o protección de personas no aplica a este caso. Se estima el costo de escritura y otros trámites en L. 10,000.00.

#### **4.7 Criterios de evaluación**

Los proyectos con fines de lucro buscan generar valor sobre las inversiones, para poder determinar esa posibilidad existen indicadores para determinar cuantitativamente si una inversión es viable en el tiempo.

El Valor Actual Neto (VAN) establece la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo, mide cuanto valor se crea al efectuar una inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) calcula una tasa porcentual a través del tiempo comparándose con un rendimiento esperado por los inversionistas para determinar si un proyecto es aceptable o debe de rechazarse.

Punto de Equilibrio (PE) determina la cantidad mínima de ventas para cubrir los costos sin que se generen perdidas ni utilidades.

##### **4.7.1 Costos de Inversión**

Las inversiones fijas incluyen la adquisición del equipo para las instalaciones físicas de la oficina compuesta por 1 juego de sala, 2 mesas y 2 sillas. También se suma la inversión de tecnologías compuesta por 4 computadoras, 3 proyectores, 3 parlantes y una impresora

multifuncional. Las inversiones diferidas constituyen los costó de trámites de la constitución de la empresa. Se explican a detalle a continuación.

Costos de inversión	
Equipo tecnológico	Precios
4 Computadoras portátiles Dell Inspiron.	L. 8,886.00 *4 = L.35,544.00
3 Proyectores View Sonic	L.10,599.00 *3= L.31,797.00
3 Bocinas Maxell	L.659.00 *3 =L.1,977.00
1 Impresora Multifuncional Canon	L.4,199.00* 1= L.4,199.00
<b>Total</b>	<b>L. 73,517.00</b>
Inversión de equipo inicial	Precios
1 Juego de sala	L. 9,990.00
2 Mesas de trabajo	L. 1,539.00 *2= 3,078 .00
2 Sillas de trabajo	L. 1,599.00 *2=3,198.00
<b>Total</b>	<b>L. 16,266.00</b>
Total costos legales. Inversiones diferidas.	L. 10,000.00
<b>Total Costos de Inversión</b>	<b>L. 99,783.00</b>

**Tabla 7. Costos de Inversión**

**Ver Anexos 3, 4, 5 y 6, se provee cotizaciones de sustento.**

#### 4.7.2 Costos de Operación

Los costos de Operación se componen de los costos fijos y variables que se detallan a continuación.

Costo de Operación			
Total Costo Fijo por Operación	L. 616,000.00	L. 616,000.00	L. 616,000.00
Total Costo Variable por Operación	L. 792,000.00	L. 990,000.00	L. 1188,000.00
<b>Total Costos por año</b>	<b>L. 1408,000.00</b>	<b>L. 1606,000.00</b>	<b>L. 1804,000.00</b>
	Año 1	Año 2	Año 3

**Tabla 8. Costos Totales de Operación**

Costos Variables por Operación			
	Año1. 24 Servicios	Año 2. 30 Servicios	Año3. 36 Servicios
Pago de Instructores o Consultores establecido en L.700.00 por hora. Casa servicio se compone de 40 horas.	L. 672,000.00	L. 840,000.00	L. 1008,000.00
Costo de materia y diplomas establecido en L.200 por persona . 25 personas por Servicio.	L. 120,000.00	L. 150,000.00	L. 180,000.00
<b>Total Costo Variable por Operación</b>	<b>L. 792,000.00</b>	<b>L. 990,000.00</b>	<b>L. 1188,000.00</b>

**Tabla 9. Costos Variables.**

Costos Fijos por Operación			
	Año1	Año 2	Año3
Salario Gerente (L. 25,000.00 * 14 meses)+Salario de Asistente (L.10,000.00* 14 meses)	L. 490,000.00	L. 490,000.00	L. 490,000.00
Alquiler y Servicios (L.10,000.00* 12 meses)	L. 120,000.00	L. 120,000.00	L. 120,000.00
Papelería (L.500.00* 12 meses)	L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00
<b>Total Costo Fijo por Operación</b>	<b>L. 616,000.00</b>	<b>L. 616,000.00</b>	<b>L. 616,000.00</b>

**Tabla 10. Costos Fijos de Operación**

#### 4.7.3 Ingresos

Se estipula el valor de 40 horas de servicio como capacitación o consultoría en 60,000.00 Lps, con proyecciones de ventas de 24 servicios en el año 1, 30 servicios en el año 2 y 36 servicios en el año 3.

Ingresos Proyectados			
	Año 1. 24 Servicios	Año 2. 30 Servicios	Año 3. 36 Servicios
Servicios de Capacitación 40 horas a 25 personas y Servicios de Consultoría diagnóstica se estipulan con un precio de L.60,000.00.	L. 1440,000.00	L. 1800,000.00	L. 2160,000.00

### Tabla 11. Ingresos por venta de Servicios

#### 4.7.4 Indicadores de evaluación financiera

##### 4.7.4.1 Flujos de Efectivo Proyectados

Los Flujos de Efectivo Proyectado permiten observar la proyección de los pronósticos de ventas y costos estimados durante tres años. Los valores que conforman los flujos de efectivos pueden ser examinados en las secciones anteriores; ingresos y costos de operación. Se aplica la normativa de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de 2018 que exime a nuevas empresas del pago del ISR por un periodo de 3 años.

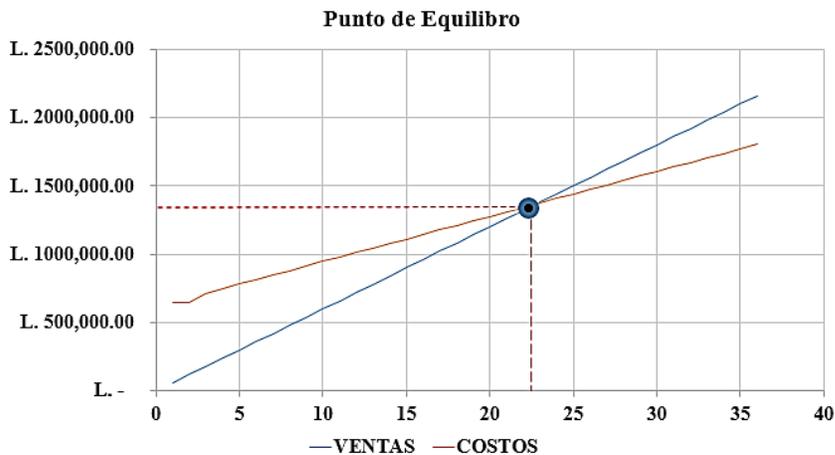
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>				
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO		L. -99,783.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00
COBROS POR VENTAS		L. 1440,000.00	L. 1800,000.00	L. 2160,000.00
PRESTAMOS BANCARIOS		L. -		
FONDOS PROPIOS		L. -		
TOTAL INGRESOS	L. -	L. 1440,000.00	L. 1800,000.00	L. 2160,000.00
<b>EGRESOS</b>				
INVERSIONES FIJAS	L. 99,783.00	L. -		
PAGO POR MATERIAL ACADEMICO	L. -	L. 120,000.00	L. 150,000.00	L. 180,000.00
PAGO POR INSTRUCTORES	L. -	L. 672,000.00	L. 840,000.00	L. 1008,000.00
GASTOS FIJOS POR OPERACIÓN	L. -	L. 616,000.00	L. 616,000.00	L. 616,000.00
SALARIOS	L. -	L. 490,000.00	L. 490,000.00	L. 490,000.00
ALQUILER	L. -	L. 120,000.00	L. 120,000.00	L. 120,000.00
PAPELERIA	L. -	L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00
IMPUESTOS	L. -			
TOTAL EGRESOS	L. 99,783.00	L. 1408,000.00	L. 1606,000.00	L. 1804,000.00
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. -99,783.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00

**Tabla 12. Flujos de Efectivo proyectados a 3 años.**

**4.7.4.2 Punto de Equilibrio (PE)**

El punto de equilibrio es un indicador que permite saber cuál es el mínimo de servicios de seguridad estratégica que tienen que ser vendidos para que la empresa pueda cumplir con el pago de todos los costos y así no se registren pérdidas. El punto de equilibrio (PE) se calcula identificando todos los costos fijos que en este caso son el salario del Gerente (L.25,000,00\* 14meses = L. 350,000.00) + salario de la Asistente (L.10,000.00\*14meses= L.140,000.00) + alquiler y servicios mensuales (L. 10,000.00 \*12= L.120,000.00) + papelería (L.500.00\*12= L.6,000.00) entre Precio de capacitación o consultoría fijado en L.60,000.00 - el Costo Variable Unitario compuesto de pago por hora de Instructores o Consultores con un valor de (L.700.00 \* 40 hora= L.28,000.00) + el material y diplomas compuesto de L. 200.00 para 25 personas por cada servicio (L.5,000.00)

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS DEL PERIODO (L.616,000.00)}}{\text{PRECIO UNITARIO (L.60,000.00) - COSTO VARIABLE UNITARIO (L.33,000.00)}} \approx 23 \text{ Servicios por año.}$$



## Gráfica 15. Punto de Equilibrio

### 4.7.4.3 Valor Actual Neto, VAN

El VAN se calcula sometiendo las utilidad o efectivo de final del periodo a una inflación del 5 %, posteriormente se utiliza una tasa de descuento del 15%. Se identifica que en el curso de los tres años proyectados la empresa habrá multiplicado la inversión inicial de L. 99,783.00 que se convertirán en L.227,804.65 a una tasa de descuento del 15%.

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. -99,783.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
FLUJOS DESCONTADOS	L. -99,783.00	L. 30,476.19	L. 175,963.72	L. 307,526.19
15% TASA				
L. 227,804.65 VAN				
5% INFLACIÓN				

### Tabla 13. Valor Actual Neto de la empresa.

#### 4.7.4.4 Tasa Interna de Retorno, TIR

Se identifica una tasa interna de retorno, favorable y superior a la mayoría de fondos de inversión por lo cual se considera que la inversión para la creación de la empresa es factible. El motivo por el cual la TIR en este caso se encuentra por encima de otros fondos de inversión es probablemente por los costos de inversión que son bajos.

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. -99,783.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
FLUJOS DESCONTADOS	L. -99,783.00	L. 30,476.19	L. 175,963.72	L. 307,526.19
98% TIR				
5% INFLACIÓN				

**Tabla 14. Tasa Interna de Retorno**

**4.7.4.5 Balance General y Estado de Resultado Proyectados**

<b>BALANCE GENERAL</b>				
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
EFFECTIVO	L. 50,217.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
CUENTAS X COBRAR	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	L. 50,217.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
<b>FIJOS</b>				
INVERSIONES FIJAS	L. 99,783.00	L. 99,783.00	L. 99,783.00	L. 99,783.00
<b>ACTIVO TOTAL</b>	L. 150,000.00	L. 131,783.00	L. 293,783.00	L. 455,783.00
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTES</b>				
CUENTAS X PAGAR	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	L. -	L. -	L. -	L. -
PRESTAMO BANCARIO	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>TOTAL PASIVO</b>	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL PAGADO	L. 150,000.00	L. 99,783.00	L. 99,783.00	L. 99,783.00
UTILIDADES RETENIDAS	L. -	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	L. 150,000.00	L. 131,783.00	L. 293,783.00	L. 455,783.00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	L. 150,000.00	L. 131,783.00	L. 293,783.00	L. 455,783.00

**Tabla 15. Balance General Proyectado**

ESTADO DE RESULTADO			
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3
VENTAS NETAS	L. 1440,000.00	L. 1800,000.00	L. 2160,000.00
<b>PRECIO POR SERVICIO</b>	<b>L. 60,000.00</b>	<b>L. 60,000.00</b>	<b>L. 60,000.00</b>
COSTO POR SERVICIO			
PAGO POR MATERIAL ACADEMICO	L. 120,000.00	L. 150,000.00	L. 180,000.00
PAGO POR INSTRUCTORES	L. 672,000.00	L. 840,000.00	L. 1008,000.00
COSTO TOTAL POR SERVICIO	L. 792,000.00	L. 990,000.00	L. 1188,000.00
<b>COSTO UNITARIO POR SERVICIO</b>	<b>L. 33,000.00</b>	<b>L. 33,000.00</b>	<b>L. 33,000.00</b>
UTILIDAD BRUTA	L. 648,000.00	L. 810,000.00	L. 972,000.00
GASTOS POR OPERACIÓN	L. 616,000.00	L. 616,000.00	L. 616,000.00
UTILIDAD OPERATIVA	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA			
UTILIDAD NETA	L. 32,000.00	L. 194,000.00	L. 356,000.00

**Tabla 16. Estado de Resultado Proyectado**

#### 4.7.4.6 Análisis de sensibilidad

Los siguientes escenarios se plantean como situaciones alternativas teniendo la proyección de vender 12 servicios en el año 1, 24 servicios en año 2 y 30 servicios en el año 3.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. 50,217.00	L. -292,000.00	L. 32,000.00	L. 194,000.00
FLUJO DESCONTADO	L. -99,783.00	L. -278,095.24	L. 29,090.91	L. 167,241.38
15% TASA				
<b>L. -182,299.23</b> VAN				
5% INFLACIÓN				

Con la anterior proyección de ventas el proyecto presenta un VAN negativo.

**Tabla 17. Análisis de sensibilidad I con escenario de caída en las ventas.**

El siguiente escenario se hace con la proyección de vender 12 servicios el primer año, 18 servicios el segundo año y 24 servicios el tercer año, escenario completamente desfavorable.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. 50,217.00	L. -292,000.00	L. -130,000.00	L. 32,000.00
FLUJO DESCONTADO	L. -99,783.00	L. -278,095.24	L. -118,181.82	L. 27,586.21
15%	TASA			
L. -358,981.74	VAN			
5%	INFLACIÓN			

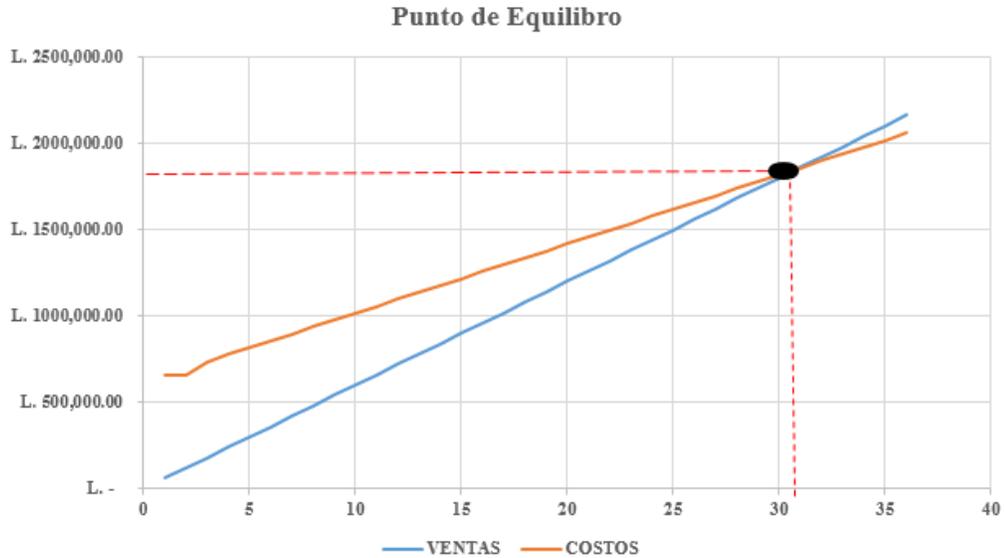
**Tabla 18. Análisis de sensibilidad II con caída en ventas.**

Con proyecciones así no es recomendable desarrollar la empresa ya que los primeros años no es posible pagar los costos operativos, lo que significaría incurrir en préstamos. Como se mostró en el Punto de Equilibrio cualquier pronóstico de ventas menos a 23 servicios al año representaría pérdidas por lo cual no lo hace factible.

Si se aumentara el valor de pago a instructores de L. 700.00 a L.1,000.00 por hora conservando la misma estructura de ventas proyectada usando los estudios de mercado el resultado sería negativo como se expone a continuación.

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	L. -99,783.00	L. -256,000.00	L. -166,000.00	L. -76,000.00
FLUJOS DESCONTADOS	L. -99,783.00	L. -243,809.52	L. -150,566.89	L. -65,651.66
15%	TASA			
L. -407,659.58	VAN			
5%	INFLACIÓN			

**Tabla 19. Análisis de sensibilidad III aumento del costo variable.**



**Gráfica 16. Análisis de sensibilidad aumento de costos e incremento del punto de equilibrio.**

Si se tuviera que pagar un precio mayor por algún instructor internacional que cobre L.1,000.00 la hora esto modificaría toda la estructura de costos, se incrementaría la meta de ventas de 23 servicios y aumentaría a 31 servicios para por lo menos no registrar pérdidas.

Este es un escenario a tomar en cuenta ya que los costos de traer instructores extranjeros son elevados y por ende se tendrían que aumentar los precios de los servicios para no generar pérdidas.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Se logró determinar que poner en operaciones una empresa de servicios de seguridad estratégica destinada al mercado de Tegucigalpa, si es un proyecto de inversión factible desde las dimensiones mercadológicas, técnicas y financieras.

Los resultados del estudio muestran que si existe una demanda de servicios de seguridad estratégica en Tegucigalpa. Los aspectos más relevantes del estudio que servirán como pilares para desarrollar una estrategia empresarial para el proyecto son los siguientes:

Se toman en consideración que más del 90% de los participantes sienten que la inseguridad afecta sus actividades productivas, más del 90% de los participantes manifestaron interés en capacitaciones en los temas expuestos o contratar consultores como servicio externo, así como el hecho que el 43% de los participantes en el estudio estuvieron dispuestos a pagar más del rango mínimo son señales que ratifican el interés y la valoración de los servicios de seguridad estratégica.

Por medio del estudio de mercado se pudo fijar un precio de servicio estipulado en L.60, 000.00, se identificaron los canales para realizar la promoción de los servicios los cuales serán por medio de visitas a las empresas y también se identificó que el mejor lugar para dar los servicios es directamente en las empresas, aspecto que permite también reducir significativamente los costos de la operación ya que no es necesario contar con instalaciones para dar los servicios.

En general se identificaron los aspectos más importantes para conocer de forma general el mercado al cual se tiene como objetivo ingresar.

Tomando en consideración el enfoque exploratorio del estudio se puede determinar que Tegucigalpa representa un mercado factible para servicios de seguridad estratégica.

Por otra parte, se identificaron las dimensiones técnicas necesarias para el desarrollo del proyecto, así como sus costos para echar a andar de manera eficiente una empresa que pueda capacitar y generar conocimiento de valor para sus clientes.

En la dimensión financiera que probablemente es el criterio de mayor peso en de decisión de inversión de un proyecto, ya que es la que determina si la empresa sería factible económicamente, partiendo de las condiciones identificada en el estudio de mercado y la estructura de costos identificada en el estudio técnico. En el principal escenario financiero expuesto en el estudio identifica que el proyecto de poner en funcionamiento una empresa de seguridad estratégica es factible ya que la inversión inicial se multiplicaría en un periodo de tres años. Sin embargo, se exploraron escenario en los cuales por una modificación en la estructura de costos por aumento de los honorarios de instructores o una modificación en la proyección de ventas es desfavorables para el proyecto.

Otro elemento a destacar son las opiniones de los expertos quienes coinciden en que la clave del éxito del proyecto es conseguir cliente de relevancia para que sirvan de referencias, en especial en los servicios de consultoría.

## **5.2 Recomendaciones**

Si bien los resultados encontrados en el estudio muestran que el proyecto es factible se considera recomendable y oportuno hacer un estudio más profundo tomando el presente como

base. La recomendación le dará robustez un veredicto final para el desarrollo del proyecto y arrojará datos más claros en especial en la dimensión mercadológica.

Para reforzar las conclusiones mercadológicas se recomienda identificar cual es la verdadera población de empresas con potencial de compra de servicios de seguridad estratégica. A nivel de los ejecutivos identificar cuáles son sus necesidades específicas de servicios de seguridad estratégica.

Siendo este estudio exploratorio y de prefactibilidad existen muchos elementos importantes que no se estudian a profundidad en lo concerniente a el mercado, por lo cual se recomienda hacer un estudio en el cual se pueda definir claramente la población y tener datos estadísticos reales de cuantas empresas operan en Tegucigalpa y sus alrededores, segmentar las empresas por rubros e identificar las necesidades específicas de las empresas en temas de seguridad estratégica.

Es recomendable hacer un estudio aparte que se oriente solo a personas con poder de toma de decisión en las organizaciones ya que serán ellos los que determinarán las necesidades que cada empresa.

También sería oportuno extender el estudio a las principales ciudades del país como San Pedro Sula y la región de Atlántida y Colon ya que en esa zona se identifica constantemente una problemática más marcada de inseguridad que afecta al sector privado.

Por otra parte, es importante extender el estudio a otras áreas geográficas de importancia productiva y con serios problemas de inseguridad. En la zona norte del país existen muchas empresas que constantemente sufren de problemas de inseguridad en sus operaciones y son

candidatos ideales para recibir capacitación o consultorías que mejoren la seguridad en sus actividades productivas.

Con datos más claros del mercado se recomienda hacer una nueva evaluación financiera que explore la viabilidad del proyecto por un periodo más prologado y en el cual se realicen más análisis de sensibilidad que puedan preparar a los inversionistas para hacerle frente a las dificultades propias del mundo de los negocios en entornos competitivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agrell, W., & Treverton, G. F. (2015). *National Intelligence and Science: Beyond the Great Divide in Analysis and Policy*. Oxford University Press.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito (4a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214393>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Los costos del crimen y la violencia. «Nueva evidencia y hallazgos en America Latina y el Caribe»*. Washington.
- Banco Mundial. (2016). *Honduras Desatando el potencial económico para mayores oportunidades. "Diagnóstico sistemático de país"*. Washington.
- Barrio, A. (2014). El 76% de los lanzamientos en gran consumo fracasan en su primer año de vida, según Nielsen. Recuperado 15 de febrero de 2019, de <http://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2014/el-76-de-los-lanzamientos-en-gran-consumo-fracasan-en-su-primer-ano-de-vida-segun-nielsen>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods (4.ª ed.)*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Collins, A. (Ed.). (2013). *Contemporary security studies*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Della Porta, & Keating (Eds.). (2008). *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Un perspectiva pluralista*. España: Cambridge University Press.

Díaz Fernández, A. (2013). *Diccionario LID Inteligencia y Seguridad* (Primera). España: LID Editorial Empresarial.

Glenny, M. (2015). How Global Crime Networks Work | World Bank Group. Recuperado 15 de febrero de 2019, de <https://olc.worldbank.org/content/how-global-crime-networks-work>

Gobierno Británico. (2019). Experto británico destacó la importante relación entre empresas y derechos humanos en Honduras. Recuperado 9 de marzo de 2019, de <https://www.gov.uk/government/news/british-expert-highlights-the-important-relationship-between-businesses-and-human-rights-in-honduras.es-419>

Grant, R. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. (3.<sup>a</sup> ed.). Estados Unidos: Blackwell.

Greaves, S. (2008). Strategic Security as a New Academic Discipline, *I*(1).

López, H. (2017, febrero 8). ¿Que necesito para Constituirme como Comerciante Individual en Honduras? Recuperado 8 de marzo de 2019, de <http://tramiteshn.com/2017/02/08/que-necesito-para-constituirme-como-comerciante-individual-en-honduras/>

Muñoz-Cañavate, A., & Fernández-Falero, R. (2015). La Inteligencia Competitiva en los procesos de internacionalización empresarial. Una guía de recursos de información para la empresa española y el periodismo económico. *Documentación de las Ciencias de la Información; Madrid*, 38, 39-65. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_DCIN.2015.v38.50808](http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50808)

Ortoll Espinet, E., & García, M. (2015). *La inteligencia competitiva*. Barcelona, UNKNOWN: Editorial UOC. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4536319>

Phythian, M. (2013). *Understanding the Intelligence Cycle*. Routledge.

Prince, E. (2017). Erik Prince | the Oxford Union. Recuperado 15 de febrero de 2019, de <https://www.oxford-union.org/node/1474>

Sapag Xhain, N., Sapag Xhain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6a. ed.)*. Mexico City, UNKNOWN: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=4184779>

Summa, E. (2018, agosto 14). Sieca: Crisis en Nicaragua eleva en 30% costos de empresas de Centroamérica. Recuperado 15 de febrero de 2019, de <http://revistasumma.com/sieca-crisis-en-nicaragua-eleva-en-30-costos-de-empresas-de-centroamerica/>

Watchman. (2019). Watchman | Specialist Risk Management. Recuperado 9 de marzo de 2019, de <http://www.watchman.co.uk/index-espanol.html#servicios>

## ANEXOS

### Anexo 1. Oferta académica y precios por cursos de la UDH

**DIPLOMADO EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1. Llenar ficha de inscripción  
2. Curriculum Vitae documentado (Físico)  
3. Fotocopia de título de pregrado, ambos lados  
4. Fotocopia de tarjeta de identidad  
5. Comprobante de Pago de matrícula

**SAN PEDRO SULA**  
Licen. Militar del Norte  
Matrícula: 1 de abril de 2019  
Inicio: 28 de abril de 2019  
Para mayor información: 9923-7471

Matrícula: L. 2,000.00  
4 cuotas: L. 1,000.00  
Costo Total: L. 6,000.00

[www.udh.edu.hn](http://www.udh.edu.hn)

**DIPLOMADO EN CIBERDEFENSA Y CIBERSEGURIDAD**

Matrícula: L. 3,500.00  
2 cuotas: L. 3,000.00 c/u

Matrícula: 30 de marzo  
Inicio de clases: 29 de abril  
Modalidad online  
Cupos limitados

[www.udh.edu.hn](http://www.udh.edu.hn)

### Anexo 2. Servicios ofrecidos por Watchman UK



#### SERVICIOS

- **EVALUACIÓN DE RIESGOS MULTINIVELADOS** REPRESENTADO POR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (SIG) SOBRE MAPAS.
- **INVESTIGACIONES OBJETIVAS** DE ALTO NIVEL QUE AYUDAN A EQUILIBRAR EL ANALISIS DE LOS MEDIOS PRINCIPALES. VERDAD DESDE EL TERRENO DE CAMPO, QUE FILTRA LA PRESUNCIÓN DE LA REALIDAD.
- **GOBERNANCIA.** LA EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE SEGURIDAD EXISTENTE Y LA INVESTIGACIÓN PARA ASEGURARSE DE QUE LA INFRAESTRUCTURA SEA APTA..
- **CREACIÓN DE CAPACIDAD.** ESTABLECER ESTRUCTURAS Y SISTEMAS QUE PROMUEVAN LAS MEJORES PRÁCTICAS DE SEGURIDAD DE ACUERDO CON ESTÁNDARES RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL. EJ. PRINCIPIOS VOLUNTARIOS EN LA SEGURIDAD Y LOS DERECHOS HUMANOS.

Fuente: (Watchman, 2019)

Anexo 3. Cotización de equipo 1

**CaribeComp** **Cotizacion**

Numero 142138  
 Agente Daniela  
 Fecha 07-Mar-19

Cliente 353542 ALEJANDRO PRUDOTT

Tel Trabajo                      Telefono casa                      Fax                      Email

Cant	Descripcion	PrecUnit	Vent Exen	Vent Grav
3	Proyector Epson PowerLite S39 3300 Lumens Garantia de 1 año	L. 11,612.00	L. 0.00	L. 34,836.00
4	Dell Inspiron 3573 Celeron 2.6ghz 4gb 500GB 15.6 W10. Garantia de 1 año de Dell	L. 8,886.00	L. 0.00	L. 35,544.00
3	Parlantes mini USB Azul/Negro ARG-SP-1026 Garantia de 3 meses	L. 223.00	L. 0.00	L. 669.00
1	Impr/Cop/scan Canon G2110 Garantia de 6 meses (no valida si excede 10000 hojas)	L. 4,751.00	L. 0.00	L. 4,751.00

Anexo 4. Cotización de equipo 2

**DIUNSA** **COTIZACION**

www.diunsa.net

**SAN PEDRO SULA**  
 Diunsa Super Store  
 1a. Calle, N. E. 11 y 12 Avs.  
 PBX: 2553-3721, Fax: (204) 2858-7039  
 P. O. Box 497  
 servicio\_cliente@diunsa.ht

**SAN PEDRO SULA**  
 Diunsa Super Store, Pedregal  
 Boulevard José Antonio Ponsas,  
 35 Avs. N. O., PBX: 2610-6939  
 P. O. Box: 447  
 servicio\_cliente@diunsa.ht

**LA CEIBA**  
 Diunsa Plaza Toronjal  
 Frente al Hospital D'Antony  
 PBX: 3416-0709  
 servicio\_cliente@diunsa.ht

**TEGUCIGALPA M.D.C.**  
 Diunsa Miraflores  
 Apdo. Postal No. 3349  
 PBX: 2236-0077  
 Fax: (204) 2236-0263  
 servicio\_cliente@diunsa.ht

**COMAYAGÜELA**  
 Diunsa Micro Mall  
 Apdo. Postal No. 3349  
 PBX: 2236-0077  
 Fax: (204) 2236-0263  
 servicio\_cliente@diunsa.ht

Cliente: **HORACIO**

Cantidad	Descripción	Ciudad	Teléfono	Precio
1	Laptop Dell INSPIRION CELERON		249267	8990 x 4 = 35960
1	parlante Inalambrico ANCEY			1999 x 2 = 4497
1	Impresora HP Desk		932285	1139
1	JGO D/SALA		115796	9990 = 51586

Cotización válida por cinco días a partir de la fecha.  
 Precios Sí incluyen 15% I.S.V.

Fecha: 7-3-19      Nombre y Código del Vendedor: **Franzer HILMAN**



## Anexo 7. Cuestionario del estudio de mercado

### **Servicios de seguridad, inteligencia y gestión de crisis.**

Tenga usted muy buenos días y gracias por su tiempo. El siguiente cuestionario es parte de un proyecto de graduación de la maestría en dirección empresarial de UNITEC.

Considerando los riesgos y amenazas a las cuales se expone el sector empresarial en la capital de Honduras, se realiza el presente estudio de prefactibilidad de una empresa de servicios de seguridad, inteligencia y gestión de crisis.

Los servicios de seguridad en el sector privado se enfocan en reducir riesgos probables y manejar amenazas latentes. Los servicios de inteligencia se orientan a la obtención y análisis de información para procesos de toma de decisión y la gestión de crisis es un enfoque gerencial que reduce el impacto de contingencias que pueden ser desde catástrofes industriales, epidemias agrícolas o ganaderas, invasión de predios de producción hasta la pérdida de la imagen corporativa.

\*Obligatorio

**1. 1.** ¿En qué grado percibe que la inseguridad causada por el crimen organizado, crimen común y grupos sociales violentos afecta sus actividades productivas? \* Marca solo un óvalo.

- Afecta absolutamente mis actividades productivas
- Alto
- Medio
- Bajo

- No afecta en nada mis actividades productivas

**2. 2.** ¿Cuál de los siguientes fenómenos afecta más sus actividades productivas? \* Marca solo un óvalo.

- Crimen común (Robo- asaltos)
- Crimen organizado (extorsión, secuestros, fraudes)
- Grupos sociales violentos (invasión de predios productivos, saqueo, destrucción de propiedad)
- Otro: \_\_\_\_\_

**3. 3.** ¿Cuál de los siguientes tópicos le despierta más interés? \*Marca solo un óvalo.

- Seguridad estratégica
- Análisis de inteligencia
- Gestión de crisis

**4. 4.** ¿Cómo le gustaría obtener información acerca de las capacitaciones y consultorías en seguridad, inteligencia y gestión de crisis? \* Marca solo un óvalo.

- Visitas y exposiciones de expertos
- Redes sociales
- Llamadas telefónicas
- Otro: \_\_\_\_\_

**5. 5.** ¿Qué opción le parece más interesante para desarrollar capacidades de seguridad, inteligencia y gestión de crisis en su empresa? \* Marca solo un óvalo.

- Capacitar al personal de la empresa por medio de expertos
- Contratar a expertos consultores como un servicio externo
- No me interesa. → Pasa a la pregunta 9.
- Otro: \_\_\_\_\_

**6. 6.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en Lempiras por un curso para usted o sus colaboradores, en gestión de seguridad, inteligencia y crisis con duración de 40 horas por persona?

\* Marca solo un óvalo.

- 5,000-7,499 Lps
- 7,500-10,000 Lps
- 10,001-12,500 Lps
- 12,501- 15,000 Lps
- Más de 15,000 Lps

**7. 7.** ¿Cómo le resultaría más fácil participar en esa capacitación? \*Marca solo un óvalo.

- Instalaciones universitarias
- En su empresa
- Online
- Otro: \_\_\_\_\_

**8. 8.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en Lempiras por una consultaría integral de seguridad, inteligencia y gestión de crisis en su empresa? \* Marca solo un óvalo.

- 50,000- 75,000 Lps

- 75,000-100,000 Lps
- 100,000 -125,000 Lps
- 125,000-150,000 Lps
- más de 150,000 Lps

**Datos generales**

**9. 9.** Sector Productivo/ Rubro Empresarial \* Marca solo un óvalo.

- Banca y finanzas
- Energía
- Minería
- Medios de comunicación
- Educación superior
- Agro industrial
- Producción industrial
- Tecnología
- Otro: \_\_\_\_\_

**10. 10.** Nivel jerárquico en su organización \*

- Marca solo un óvalo.
- Estratégico
- Intermedio
- Operativo