

Universidad del Rosario



Propuesta para el mejoramiento de la seguridad de Inversiones ABC
S.A.S

Trabajo de Grado

Laura Andrea Aguilar Ardila
Juan Mateo Calderón Arias

Bogotá
2016

Universidad del Rosario



Propuesta para el mejoramiento de la seguridad de Inversiones ABC
S.A.S

Trabajo de Grado

Laura Andrea Aguilar Ardila

Juan Mateo Calderón Arias

Giovanni Efraín Reyes Ortiz

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser la luz que guía mis días. A mis padres y hermano por ser la fuerza que me motiva a lograr mis sueños. A Mateo por ser apoyo constante durante el desarrollo de este trabajo. Mil gracias a nuestro tutor y guía Giovanni Reyes, por direccionar nuestras ideas para el desarrollo de este trabajo, excelente ser humano y profesional.

Laura Andrea Aguilar Ardila

Éste documento no podría haber sido terminado sin el apoyo de muchas personas increíbles.

Inicialmente quisiera agradecer a mi familia. Gracias a mis padres y hermanos por ser esa gran bendición en mi vida y mi fuente de inspiración en todo momento.

Debo agradecer también a mi novia Daniela, quien ha permanecido a mi lado a lo largo de todos estos años en la Universidad y a pesar del tiempo sigue siendo mi mejor amiga.

Envío también un saludo de agradecimiento a Giovanni Reyes, merece las gracias no solo por su direccionamiento y apoyo incondicional sino también por enseñarnos la importancia de la amabilidad, honestidad y humildad en nuestra vida diaria.

Finalmente, quisiera agradecer a mi querida amiga Laura Aguilar por su extraordinario trabajo durante la redacción del presente Proyecto de Aplicación Práctica.

Juan Mateo Calderón Arias

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermano porque sin ellos no hubiese sido posible llegar a este punto. Todos mis logros son por y para ustedes.

Laura Andrea Aguilar Ardila

Mi dedicatoria especial es para Dios, quien hace posible todo en mi vida.

Juan Mateo Calderón Arias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
Palabras clave:	9
ABSTRACT.....	10
Key Words:	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Justificación.....	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	18
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	20
2.1. Seguridad.....	20
2.2. Sistema Financiero	21
2.3. Relación entre libre comercio, pobreza y desigualdad.....	22
2.3.1. Sector Agropecuario	23
2.3.2. Conclusiones Relevantes de la investigación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:.....	25
2.3.3. Otra amenaza para los sectores productivos nacionales	26
2.4. Relación entre corrupción política, pobreza y desigualdad.....	27
2.5. Relación entre pobreza, desigualdad y delincuencia.....	30
3. MARCO METODOLÓGICO.....	32
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	34

4.1.	Estrategia 1	35
4.2.	Estrategia 2	36
4.3.	Estrategia 3	37
4.4.	Acciones a implementar:	37
4.5.	Plan de ejecución.....	39
4.5.1.	Fase 1	39
4.5.2.	Fase 2	40
4.5.3.	Fase 3	41
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Aspectos generales para la clasificación de una Mipyme en Colombia.</i>	11
Tabla 2 <i>Aspectos generales para la clasificación de una Mipyme en Colombia</i>	29
Tabla 3 <i>Explicación Metodológica</i>	33
Tabla 4 <i>Fase 1: Actividades y presupuesto</i>	39
Tabla 5 <i>Fase 2: Actividades y Presupuesto</i>	40
Tabla 6 <i>Fase 3: Actividades y presupuesto</i>	41

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 <i>Percepción de Inseguridad en Bogotá</i>	12
Ilustración 2 <i>Tasa de Percepción de Inseguridad en la Población Mayor a 15 Años</i>	13
Ilustración 3 <i>Tasa de Percepción de Inseguridad Por Lugar</i>	14
Ilustración 4 <i>Tasa de Hurto a Personas</i>	14
Ilustración 5 <i>Conformación del parque Empresarial Colombiano</i>	19

RESUMEN

Inversiones ABC S.A.S es una empresa colombiana situada en la ciudad de Bogotá, la cual ofrece servicios cambiarios y de intermediación financiera al segmento específico de las empresas de transporte terrestre de carga en la capital del país.

La actividad principal de la empresa consiste en el cambio de cheques y la compra de facturas (factoring). Derivados de dicha actividad se ofrecen los siguientes servicios; servicio por ventanilla, servicio puerta a puerta (a domicilio) y consignaciones y giros en bancos y otras entidades como Efecty, Super giros, Western Union (giros y finanzas) y demás casas de giros presentes actualmente en el país.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que la liquidez constituye en elemento fundamental para el óptimo funcionamiento de los procesos de la compañía. Sin embargo, la tenencia de altas sumas de dinero en efectivo supone también una serie de riesgos asociados a la problemática de inseguridad en la capital del país. Anteriormente, se han presentado asaltos a la sede principal los cuales generalmente resultan en pérdidas económicas que afectan los resultados de la compañía al igual que acciones violentas contra los empleados que atentan contra su integridad física.¹

Teniendo en cuenta que la inseguridad en Bogotá es una amenaza constante, que afecta la operación de la empresa y podría inclusive amenazar su perdurabilidad, el presente trabajo tiene como fin determinar estrategias viables que permitan a la compañía contrarrestar el accionar delictivo de los grupos criminales que amenazan su operación.

Palabras clave: Inseguridad, Factoring, Estrategia.

¹ La más reciente encuesta de percepción y victimización realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá reveló que el 75% de los delitos cometidos en la capital del país corresponde a la modalidad de hurto a personas, seguido del 8% de hurto a vehículos y 6% hurto a comercio. Adicionalmente, Según estadísticas del Centro de Estudios y Análisis en Convivencia y Seguridad Ciudadana, el Hurto es la tercera causa de homicidios en Bogotá.

ABSTRACT

Inversiones ABC S.A.S is a colombian company located in Bogota city which offers exchange and financial intermediation services to the specific segment of land freight transportation companies in the capital.

Inversiones ABC' main activity is the checks exchange and the purchase of invoices (Factoring). The following services, Derivatives of such activity, are currently offered; service by window, door to door service (home service), as well as bank deposits and transferences through other intermediary companies such as Efecty, Super Giros, Western Union and other ones with presence in Colombia.

Based on the above, it can be said that liquidity is a fundamental element for the optimal functioning of the company processes. However, the possession of large sums of cash also involves a number of risks. These risks are directly related to the insecurity problem in the capital. Previously, there have been attacks on the headquarters which generally result in economic losses affecting the results of the company as well as violent actions against the employees and their integrity.

Considering that insecurity in Bogotá is a constant threat, which affects the operation of the company and could even threaten its perdurability, this paper aims to identify viable strategies that allow the company to counter the criminal groups that currently threaten its operation.

Key Words: Insecurity, Factoring, Strategic Management.

INTRODUCCIÓN

Una Mipyme es “*toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cuenta con menos de 200 empleados*” (DANE, Indicadores del ILAC). Las unidades deben cumplir dos condiciones para ser catalogadas como Micro, Pequeñas o medianas empresas:

Tabla 1

Aspectos generales para la clasificación de una Mipyme en Colombia.

CONDICIONES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Planta de Personal	≤10 trabajadores	Entre 11 - 50 trabajadores	Entre 51 - 200 trabajadores
Activos Totales	≤ 500 SMMLV (Excluida vivienda)	Entre 501 - 5.000 SMMLV	Entre 5.001 - 30.000 SMMLV

Fuente: Elaboración Propia con base en <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

En Colombia el 90,2% de las compañías son Mipymes, siendo las mayores generadoras de empleo en el país y convirtiéndose en un músculo fundamental del sistema económico. Según Confecámaras², al primer trimestre de 2016 había en Colombia 2,5 millones de Mipymes; de las cuales el 29,38% estaban localizadas en Bogotá, 11,7% en Antioquia, 11,5% en el Valle del Cauca, el 5% en Atlántico, el 5% en Santander, el 4% en Cundinamarca y el 34% restante en diferentes departamentos del país. (Dinero, 2016)

Esta información resulta relevante si consideramos que Bogotá es la ciudad con la tasa de percepción de inseguridad más alta de todo el país, un 81,6% frente al 61,4% del promedio total, para el año 2014 [Ver Ilustración 1]. Lo que indica que cerca de 734.500 Mipymes están expuestas a diario al riesgo de ser violentadas y funcionan con la incertidumbre constante de los

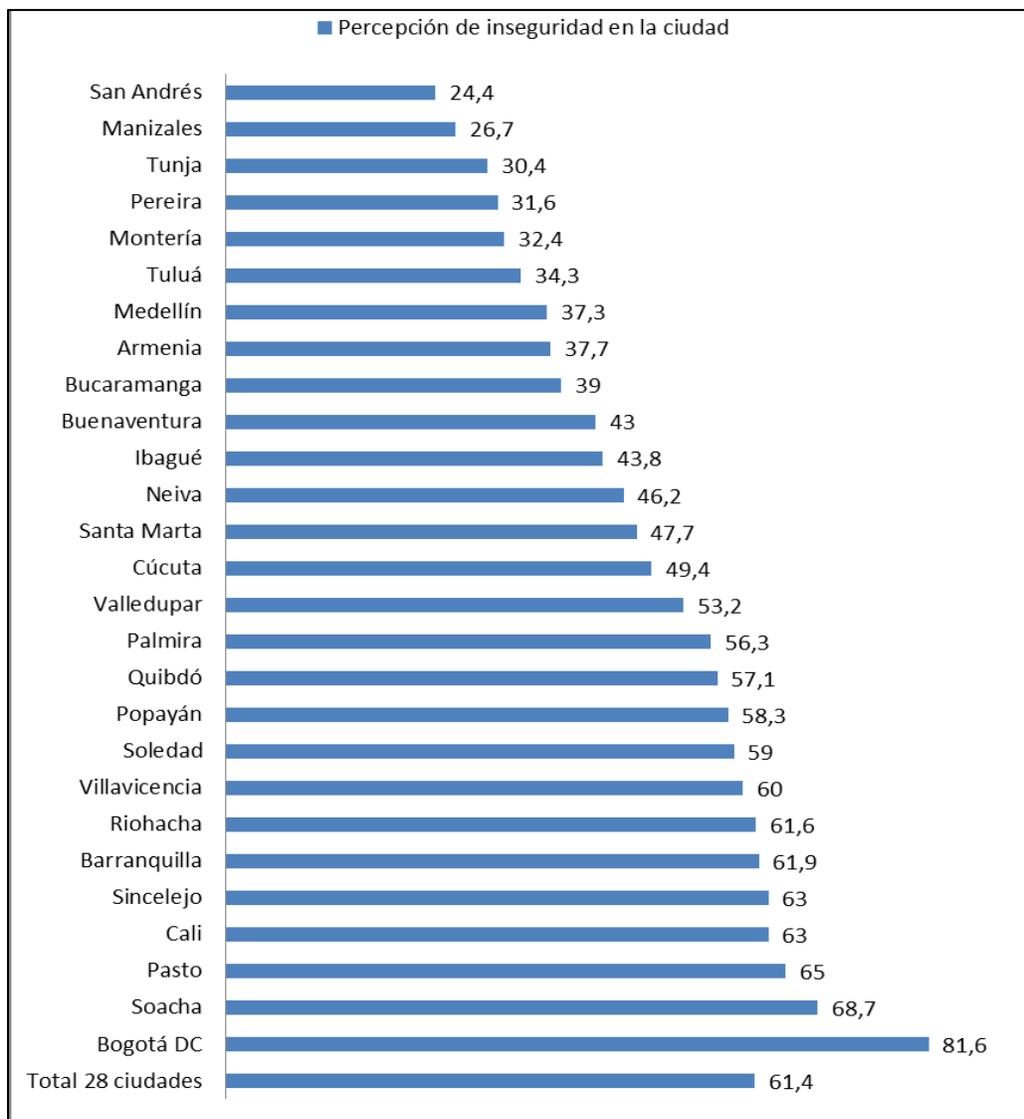
² La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras - es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia. (Confecámaras.org)

hurtos de los que podrían ser víctimas. (DANE, Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, 2015)

Dado que estos son factores exógenos que las compañías no pueden manipular, es deber de cada empresa desarrollar planes que les permitan hacer frente a cada uno de los riesgos inminentes que surgen en la actividad diaria y garantizar con ello su perdurabilidad.

Ilustración 1

Percepción de Inseguridad en Bogotá



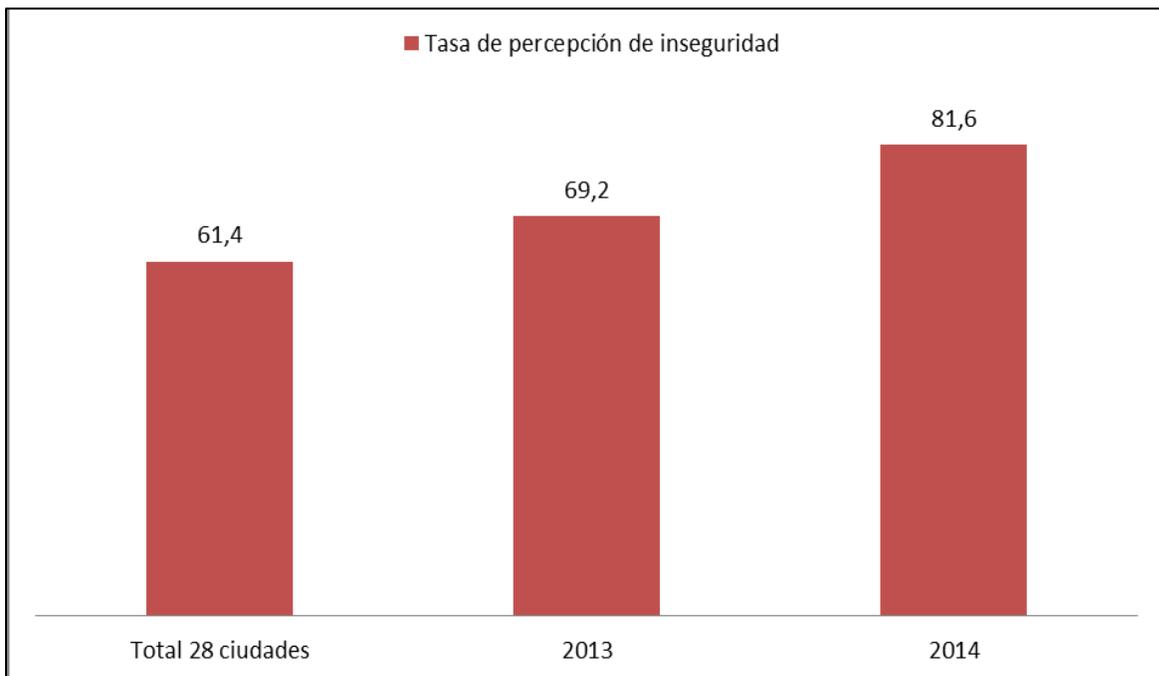
Fuente: Elaboración propia. Basado en DANE – Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana - 2015

1.1.Planteamiento del problema

Según La Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) entre los meses de abril y junio de 2015, los niveles de inseguridad en Bogotá son considerables. Las estadísticas muestran que la percepción de inseguridad en la ciudad fue del 81,6% en el año 2014, frente a un 61,4% del promedio nacional. [Ver ilustración 2].

Ilustración 2

Tasa de Percepción de Inseguridad en la Población Mayor a 15 Años.

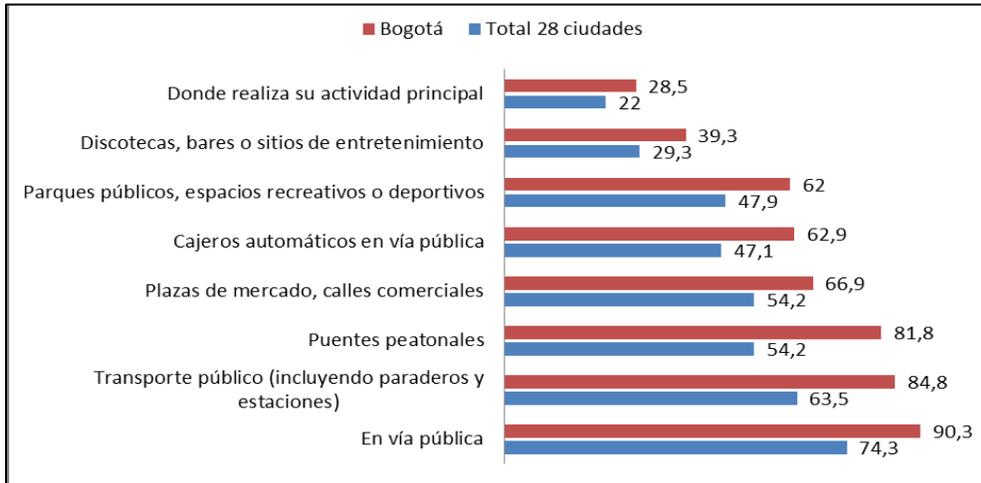


Fuente: Elaboración propia. Basado en **DANE – ECSC 2015**

En Bogotá, la percepción de inseguridad en vía pública fue de 90,3%, en el 2014, frente a un promedio nacional de 74,3% en el mismo año, lo cual indica que 9 de cada 10 personas afirma sentirse insegura en las vías públicas de la ciudad [Ver ilustración 3].

Ilustración 3

Tasa de Percepción de Inseguridad Por Lugar

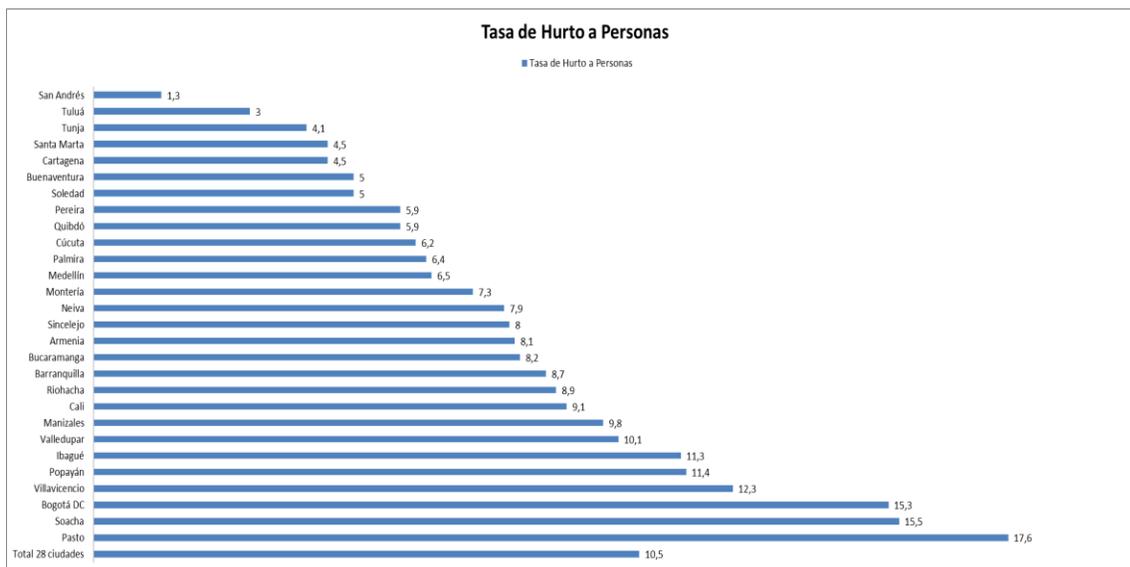


Fuente: elaboración propia. Basado en DANE – ECSC 2015

Adicionalmente, Bogotá presentó la tercera tasa más alta de hurto a personas en el país con un 15,3%, superada por Pasto y Soacha, las cuales presentaron un 17,6% y un 15,5% respectivamente, durante el 2014; Entre tanto el promedio fue de 10,5%. [Ver ilustración 4]

Ilustración 4

Tasa de Hurto a Personas



Fuente: Elaboración propia. Basado en DANE – ECSC 2015

Teniendo en cuenta que todos los servicios ofrecidos están directamente relacionados con la tenencia y manipulación de sumas de dinero en efectivo, y que algunos requieren el transporte de sumas considerables por las vías de la ciudad, donde es mayor la percepción de inseguridad y el riesgo asociado de la operación, es evidente el impacto negativo que genera la situación de inseguridad a la actividad de InverABC.

Actualmente, la empresa ha alcanzado altos niveles de demanda, reflejados en un cambio promedio en el año 2015 de ochenta millones de pesos (\$ 80.000.000) diariamente, frente a setenta y tres millones de pesos (\$ 73.000.000) que se cambiaban en promedio diariamente durante el año 2014. Según El gerente de la compañía, durante el 2015, el 70% de los cambios fueron por concepto de servicio a domicilio, mientras que en años anteriores el servicio con mayor demanda fue el cambio por ventanilla. Sin embargo, debido a la migración de los clientes potenciales a diversos puntos de la ciudad, el servicio a domicilio presentó un incremento considerable de su demanda durante los últimos años, aumentando consigo el riesgo asociado a la actividad.

Además de ello, como parte del proceso de abastecimiento de capital de trabajo, es necesario asistir al banco todos los días, con el fin de consignar los cheques de la jornada y retirar el dinero disponible en sus cuentas bancarias. Siendo esta una acción altamente riesgosa, dado que se transportan considerables sumas de dinero desde el banco hacia la oficina central de la organización.

Así mismo, es preciso mencionar que InverABC no posee un sistema de seguridad que garantice el bienestar de los recursos, clientes y trabajadores de la organización.

Por tal motivo, en los últimos meses la empresa ha sido víctima de robos y hurtos de dinero que impactan negativamente el rendimiento financiero de la organización; adicionalmente, generan temor e inconformidad en clientes y empleados y crean en la empresa la inminente necesidad de mejorar la seguridad en sus procesos.

Considerando el alto nivel de riesgo asociados a la actividad de la empresa y la preocupante situación de inseguridad que se ha presentado últimamente, es pertinente y necesario realizar una investigación detallada de las posibles estrategias que puede implementar InverABC para hacer frente a la creciente inseguridad de Bogotá, que amenaza constantemente su normal

funcionamiento, el cual comprende la recepción de dinero desde el banco, el manejo interno del dinero y los canales de distribución hacia el cliente.

1.2. Justificación

En Colombia el 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas y el 90% de ellas no se mantiene por más de 7 años. (Reyes, Actualidad empresarial colombiana, 2016) A pesar de que este es un país de gente emprendedora donde, según datos de Confecámaras, en el primer trimestre de 2014 se crearon 86.980 empresas, un 28.7% más que en el mismo periodo del año anterior. (Confecámaras, 2014), no todas las empresas consiguen resultados positivos para mantenerse en el mercado, viéndose obligadas a cerrar sus puertas.

Según Franz Stangl, Consultor financieros y columnista online de la revista Portafolio, un 50% de las empresas que quiebran lo hacen por problemas relacionados con las ventas, 45% lo hacen por situaciones financieras y tan sólo 5% por causas administrativas. (Herrera, 2011). Independientemente de las causas de cierre, las tasas de destrucción de empresas en Colombia siguen siendo relativamente altas, por tal motivo, la perdurabilidad empresarial ha tomado gran fuerza en materia de investigación en los últimos años.

Con respecto a la empresa Inversiones ABC S.A.S, objetivo central de análisis en la presente investigación, es posible afirmar que los problemas de inseguridad que afronta actualmente pueden ver comprometida su perdurabilidad y llevarla a la quiebra en el corto plazo. Si persisten los robos de dinero, insumo fundamental para el desarrollo de su actividad, se verá entonces afectado el patrimonio de los socios y el capital de trabajo disminuirá, haciendo que los resultados financieros no sean los esperados.

Por otra parte, si en el evento de un robo las personas vinculadas a la empresa se ven afectadas por heridas e incluso por pérdidas humanas, a consecuencia del accionar delictivo, los niveles de incertidumbre e inconformidad del personal aumentarán y pueden presentarse renuncias masivas y disminución en los niveles de productividad, lo cual resulta contraproducente para cualquier organización.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que el futuro de la empresa es incierto y de no tomar medidas oportunas para contrarrestar y prevenir las acciones delictivas se puede ver

afectada su perdurabilidad. Por tal motivo, resulta conveniente y de vital importancia el desarrollo de la presente investigación, asociada al grupo de investigación en perdurabilidad empresarial (GIPE) de la escuela de administración en la Universidad del Rosario, cuyo principal objetivo se centra en investigar sobre la Perdurabilidad de las Empresas con la intención de generar conocimiento epidemiológico que le permita diagnosticar y pronosticar su estado presente, su comportamiento en el devenir y su circunstancia general con el propósito de diseñar, construir y mantener organizaciones longevas con calidad superior de vida (Rosario), entre ellas Inversiones ABC S.A.S.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Identificar estrategias viables para dar solución al problema de inseguridad que afronta la empresa actualmente.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Establecer una forma de transporte segura para InverABC, la cual permita realizar el proceso de abastecimiento de capital desde el banco hasta sus instalaciones bajo altos niveles de seguridad.
2. Determinar acciones efectivas que permitan a la empresa incrementar la seguridad en sus instalaciones, garantizando el bienestar de los clientes internos y externos y la permanencia segura del dinero en efectivo.
3. Proponer la implementación de nuevas tácticas operativas que aseguren el éxito en las entregas a domicilio y eviten contratiempos por materia de inseguridad en el recorrido.

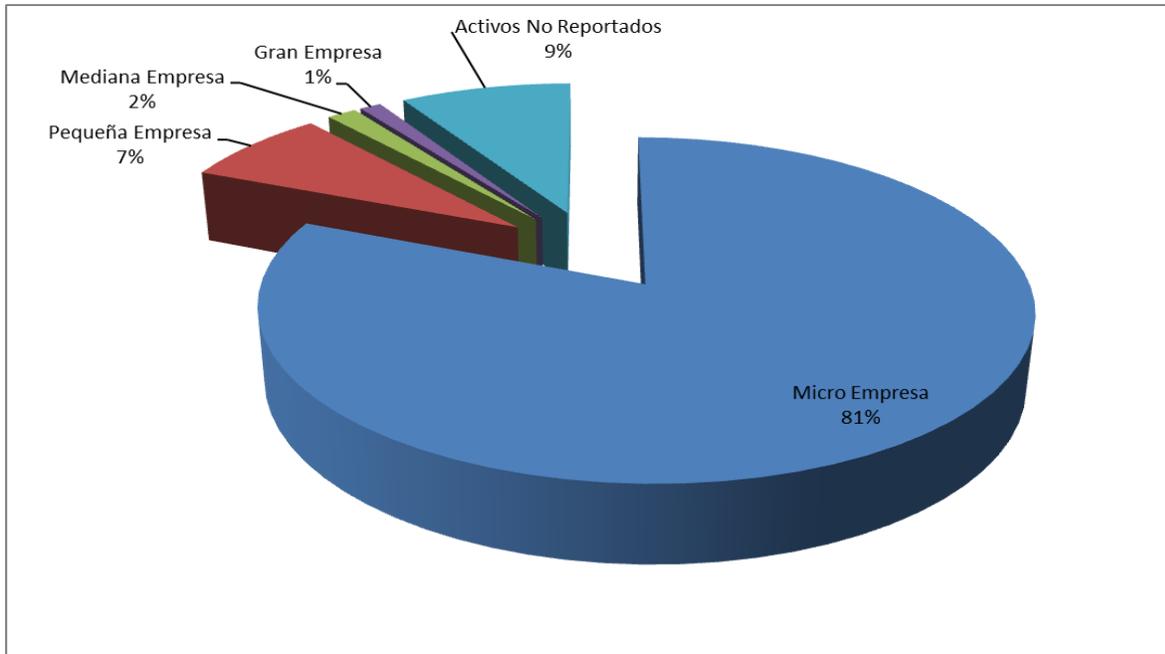
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La línea de investigación en Entorno y Negocios Internacionales se enfoca en el estudio de factores que permitan a las organizaciones incrementar la productividad, eficiencia y eficacia de sus actividades. Así mismo, analiza las variables macro, micro y meso-económicas que impacten el funcionamiento de las compañías. Este enfoque permite a las empresas analizadas identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se traduzcan en estrategias para hacer frente a las dificultades y para acrecentar los beneficios.

Como parte de la Línea se desarrollan múltiples proyectos con objetivos particulares que giran en torno a un objetivo general. Uno de estos proyectos es *“Gestión y desarrollo: seguimiento de variables relacionadas con el éxito y fracaso de organizaciones, aspectos macroeconómicos y caracterización microeconómica, además de estudios específicos de entorno empresarial.”*, liderado por Giovanni Reyes. El proyecto de Gestión y desarrollo se fundamenta en que la perdurabilidad de las organizaciones está condicionada por los factores internos y por el medio inmediato de la compañía. La importancia de caracterizar los entornos radica en la vulnerabilidad que las empresas manifiestan frente a este. En Colombia, el 90% de las compañías son Mipymes [Ver ilustración 5] y presentan una alta dependencia del medio en el que se desenvuelven. Aspectos económicos, sociales y políticos del entorno inciden directamente sobre el funcionamiento y los resultados de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ilustración 5

Conformación del parque Empresarial Colombiano



Fuente: Elaboración propia. Basado en Universidad del Rosario, Conformación del parque Empresarial Colombiano. [Figura] Desafíos Actuales de las Empresas Colombianas.

Este proyecto de investigación resulta de vital importancia al considerar que en Colombia solamente el 50% de las Mipymes sobreviven al primer año y sólo el 20% al tercer año. (Ramírez, 2016). Aún más preocupante la situación, al conocer que las Mipymes generan cerca del 73% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta en la industria, comercio y servicios. (Universidad del Rosario)

Es en este contexto donde el proyecto de aplicación práctica “Propuesta para el mejoramiento de la seguridad de Inversiones ABC S.A.S” se incorpora adecuadamente en la línea y en la investigación de Giovanni R. InverABC es una microempresa que está expuesta diariamente a los riesgos y cambios del entorno directo; Al ser el dinero el núcleo de toda la actividad, resulta de vital importancia caracterizar el medio para conocer las amenazas y las oportunidades que este presenta y poder desarrollar estrategias que hagan frente la situación diaria de la compañía, con el fin único de garantizar su perdurabilidad y proteger a todas las partes involucradas (clientes internos y externos, capital físico y capital de trabajo).

El proyecto de investigación de Gestión y desarrollo se presenta como una fuente de información para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento, es la base teórica que va a facilitar la identificación de variables del entorno, la evaluación de las mismas y el establecimiento de planes de acción para manejarlas adecuadamente.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1. Seguridad

El termino seguridad posee múltiples usos. A grandes rasgos, puede afirmarse que este concepto que proviene del latín *securitas* hace foco a la característica de lo seguro, es decir, realiza la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños ni riesgos.³

Según la Real Academia Española (RAE), el término seguridad también hace referencia al servicio encargado de la seguridad de una persona, de una empresa, de un edificio, etc. Ésta definición tiene un alto grado de relación con la necesidad identificada en la empresa en análisis que más adelante dará lugar a una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar la situación de inseguridad. (Real Academia Española, Online).

Actualmente en Colombia, existen varias entidades que tienen como objetivo garantizar que se cumpla con los estándares mínimos de seguridad en el trabajo, sin importar la forma en que se entienda dicho término.

El Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) por ejemplo, tiene como misión brindar soporte técnico-científico de vanguardia para contribuir a: la preservación de la salud de la población trabajadora y de la comunidad, el mejoramiento de la seguridad, la conservación del medio ambiente, proponiendo por la continuidad del negocio de sus clientes, con un enfoque socialmente responsable. (CCS, Online).

Adicionalmente, Medellín cuenta con la Secretaría de Seguridad y Convivencia desde abril del 2012. Ésta secretaría, liderada por el secretario de Seguridad y convivencia Gustavo Villegas,

³ Una situación o lugar seguro es algo firme, cierto e indubitable. La seguridad por lo tanto puede considerarse como una certeza. (<http://definicion.de/seguridad/>)

tiene como fin velar por la seguridad de las personas e instituciones en la capital antioqueña.⁴ Como iniciativa local, el gobierno actual de Enrique Peñalosa en Bogotá está en proceso de crear la secretaría de Seguridad en la capital del país, lo cual resultaría de gran conveniencia para Inversiones ABC S.A.S.

2.2. Sistema Financiero

El sistema financiero *“es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar, administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas (nacionales o extranjeras)”*. (Dueñas, 2008).

El sistema financiero está conformado por: establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras, intermediarios de seguros y reaseguros y por las autoridades de intervención. (SuperIntendencia financiera de Colombia). A su vez, está compuesto por tres elementos, los activos financieros, los mercados financieros y los intermediarios financieros.

Los activos financieros *“son instrumentos que canalizan el ahorro hacia la inversión. Se materializan en un contrato realizado entre dos partes, que pueden ser personas físicas o jurídicas”*. (Gava). Los intermediarios financieros *“son empresas cuyo negocio principal es proporcionar a los clientes ciertos productos y servicios financieros que no se pueden obtener de manera más eficiente mediante transacción directa en los mercados de valores”* (Bodie, 2001). La base de cualquier sistema financiero es el mercado financiero, el cual *“proporciona liquidez a los inversionistas, o sea, la capacidad de intercambiar valores, dándoles la flexibilidad de adaptar sus carteras de inversiones a sus metas y preferencias personales.[...] Los mercados financieros permiten a los inversionistas reducir el riesgo mediante la diversificación y ajustar su exposición a los riesgos del mercado que no pueden ser diversificados.”* (Allen & Myers, 2010)

⁴ La misión de la Secretaría de Seguridad y Convivencia es la planificación, gestión, articulación, desarrollo, implementación y evaluación de todas las acciones encaminadas a fortalecer y mejorar la seguridad en el municipio de Medellín, mediante la ejecución de políticas públicas y estrategias administrativas para el ejercicio de la autoridad y el control territorial a la vez que se preserva la institucionalidad y el orden público protegiendo los derechos de los ciudadanos y disminuyendo los índices delictivos.

En general, el sector financiero facilita la solventación de las necesidades económicas de la población colombiana. Durante los últimos años, los sectores económicos y la población han incrementado la demanda de servicios financieros, lo que se traduce en un aumento de la producción y la competitividad del sistema financiero nacional. En este punto, múltiples empresas prestadoras de servicios financieros, encuentran una oportunidad favorable de negocio; entre ellas, Inversiones ABC S.A.S, una empresa colombiana localizada en Bogotá, dedicada a la prestación de servicios cambiarios y de intermediación financiera, cuyo mercado objetivo se centra en las empresas de transporte terrestre de carga y transportadores independientes. Al adquirir los servicios ofrecidos por InverABC, sus clientes pueden obtener el dinero de sus cheques y recibos de manera inmediata, reduciendo sustancialmente el tiempo de espera y los trámites en las entidades bancarias.

Como se explicó en el resumen ejecutivo, la empresa Inversiones ABC S.A.S se enfrenta a diversas amenazas en materia de inseguridad, esto como consecuencia de la delincuencia en la capital del país.

En la presente investigación se parte del supuesto de que los Tratados de Libre Comercio (TLC's), al igual que la corrupción política afectan la economía nacional y el nivel de vida de las personas, lo cual aumenta la desigualdad social y consigo las conductas delictivas que afectan la operación de la empresa en análisis.

2.3. Relación entre libre comercio, pobreza y desigualdad

Jorge Enrique Robledo, arquitecto, profesor universitario y senador de la República de Colombia durante cuatro periodos consecutivos, sostiene que gran parte de los acuerdos comerciales firmados por Colombia en los últimos años son sumamente desiguales y contraproducentes para la economía nacional. Afirma, además, en su obra *El mundo de la globalización neoliberal*, que cuando los tratados de libre comercio no son equitativos para los signatarios entonces no deben acordarse, puesto que podrían traer consigo serias dificultades para los países menos favorecidos.

Teniendo en cuenta que, al parecer, los acuerdos comerciales no son equitativos para Colombia y que, en palabras del premio Nobel de economía Joseph Stiglitz, es mejor no tener

tratados que tener tratados mal hechos, resulta conveniente analizar el impacto que ha generado el libre comercio en Colombia desde la apertura económica; Esto con el fin de tener mayor certeza acerca de las principales causas de pobreza y desigualdad social, las cuales, como se demostrará más adelante, tienen una relación directa con los niveles de inseguridad que afectan el óptimo desarrollo de los procesos en la empresa InverABC S.A.S.

Hasta finales de la década de los ochenta Colombia era un país sin mayor apertura comercial. Sin embargo, en el año 1990, durante el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, el país pasó de estar en una situación de proteccionismo a permitir el libre comercio, esto mediante la apertura económica. Desde entonces, diversos sectores de la economía nacional se han visto inmersos en un gran número de dificultades y problemáticas como consecuencias de las políticas neoliberales. En el presente estudio se analizará el impacto sobre el sector agropecuario, uno de los más representativos para la economía nacional.

2.3.1. Sector Agropecuario

El sector agropecuario es uno de los más afectados en Colombia a causa del libre comercio. En 1990, Colombia era un país autosuficiente en la producción de alimentos. Actualmente, 26 años después de la apertura, según datos de La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), el país se encuentra en una dramática situación de importar durante el año 2015 10,6 millones de toneladas en productos agrícolas y agroindustriales, siendo el mayor crecimiento de importaciones de este tipo de los últimos 9 años. Estas importaciones agudizan graves problemáticas como el desempleo y la pobreza, pues en Colombia existen tierras, capital humano y recursos suficientes para producir los bienes que actualmente están siendo importados. Sin embargo, dada la ausencia de una política agraria consistente no se pueden explotar y aprovechar de la forma adecuada.

Tomando como ejemplo el TLC con lo Estados Unidos, es posible demostrar la falta de competitividad de Colombia en un mundo cada vez más globalizado, lo cual afecta la economía nacional y el nivel de vida de los colombianos. A continuación, se muestran los elementos más relevantes del estudio “El Agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos” realizado por el ministerio de agricultura y desarrollo rural de Colombia en 2004.

El tamaño de las economías de Estados Unidos y Colombia es muy dispar. En el año 2001 el PIB estadounidense fue 122.1 veces el colombiano, el PIB per cápita 18.1 veces, la población 6.6 veces y la superficie territorial 8.5 veces más grande. En el sector agrícola particularmente, el producto interno bruto sectorial estadounidense es 15.3 veces mayor que el colombiano, la superficie cultivada 26.4, el valor agregado por trabajador 14.1 veces, el valor de las exportaciones agropecuarias 21.1 veces y el número de tractores por cada mil trabajadores agrícolas 257.0 veces mayor.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Estados Unidos es el mayor productor y exportador de bienes agrícolas del mundo y el agente dominante del mercado en muchos productos fundamentales en el comercio agrícola internacional. En varios de los grupos de productos más importantes del agro contribuye con más del 15% de la producción mundial (Como carnes, cereales, fibras primarias y nueces) y en otros se acerca a esta cifra (por ejemplo, oleaginosas y cítricos).

Adicionalmente, en algunos productos su participación en la producción mundial es aún más importante: En soya se acerca al 45% y en maíz al 40%; En carne de aves, carne bovina y sorgo supera la quinta parte, y en algodón se acerca a ésta cifra, en leche supera el 10% y aporta casi éste último porcentaje en huevos, carne de cerdo y trigo. Es el mayor productor mundial de carne de aves, maíz, sorgo, soya, torta de soya y aceite de soya; el segundo mayor de carne de cerdo, leche, huevos, miel y algodón; el cuarto de trigo, papa y tabaco.

Su papel en las exportaciones es aún más relevante. Contribuye con el 13.3% del valor total de las exportaciones mundiales de bienes agropecuarios. Por productos es el mayor exportador mundial de carne de aves, carne de res, maíz, sorgo, trigo, fibra de algodón, tabaco, soya y aceite de soya; el segundo de carne de cerdo, arroz y huevos; el tercero de torta de soya y frijol y el cuarto de papa.

Entretanto, según conclusiones del Ministerio, Colombia no es el mayor productor ni exportador mundial de ningún producto agrícola de importancia en el comercio mundial. En flores es el segundo exportador, en café el segundo en valor y el tercero en volumen, y en banano el cuarto.

2.3.2. Conclusiones Relevantes de la investigación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

- Existen notables diferencias entre las economías de Colombia y Estados Unidos, tanto en el tamaño como en la importancia de sus sectores agropecuarios.
- Los Estados Unidos es gran productor y exportador de productos agropecuarios, al punto de ser “fijador” del precio en el mercado internacional para buen número de ellos.
- La política de protección a la agricultura de los Estados Unidos está basada en ayudas internas mientras que las de Colombia se sustentan en protección en frontera (Aranceles).
- Las ayudas internas por producto específico en los Estados Unidos están altamente concentradas en los exportables.
- Los costos de producción en Colombia son en la mayoría de los casos mayores a los estadounidenses, especialmente en el caso del Maíz y la Suya.⁵

Con base en lo anterior, es posible afirmar que Colombia no se encuentra en condiciones de competir en el mercado internacional con gigantes de la economía como los Estados Unidos. Adicionalmente, dados los altos costos de producción del agro en Colombia -en su mayoría asociados a aspectos tecnológicos-⁶ las empresas nacionales han tenido que enfrentar la feroz competencia con empresas extranjeras en un entorno altamente desfavorable, lo cual ha afectado la economía nacional y los indicadores sociales.

⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia 2004 El agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos (Bogotá: BNA). Pg 113- 131

⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia 2004 El agro colombiano frente al TLC con los Estados Unidos (Bogotá: BNA). Pg 42.

2.3.3. Otra amenaza para los sectores productivos nacionales

Las importaciones no son la única amenaza a la que se enfrentan las empresas colombianas, gracias a los tratados de libre comercio, firmados por Colombia con diferentes países, hay cada vez más empresas multinacionales en territorio nacional. La libre entrada de gigantescas empresas extranjeras al mercado colombiano reduce la competitividad de las empresas locales, pues variables como el número y tamaño de las firmas, además de las barreras de entrada, determinan el grado de competitividad de una industria o sector (Porter, 1981).

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que los mercados son dinámicos, es decir de carácter cambiante (Teece & Pisano, 1994), las empresas colombianas deberían llevar a cabo procesos de innovación y cambiar constantemente para mantener al menos su posición en el mercado (Ansoff, 1957), esto les permitiría desarrollar capacidades específicas y renovar competencias con el fin de responder positivamente ante los constantes cambios del entorno (Teece & Pisano, 1994).

Adicionalmente, y teniendo en cuenta que la integración es una característica esencial del proceso de globalización según afirma Giovanni Reyes en su obra Exportaciones y crecimiento económico en América Latina, resulta lógico señalar que Colombia debe integrarse con sus principales socios comerciales en la región lo cual podría impulsar su crecimiento económico a través de las exportaciones y aumentar su grado de competitividad en el mercado internacional. (Reyes, Exportaciones y crecimiento económico en América Latina: La evidencia empírica, 2002)

Sin embargo, es importante resaltar que existen diferencias entre los países en cuanto a sus estructuras y productos de exportación, por lo que resulta conveniente que los procesos de integración regional estén basados en proyectos específicos que sean factibles y hagan sentido para las partes. (Reyes, Proceso de integración en América Latina y el Caribe: caracterización general y potencialidad de nuevos ejes de integración, 2007)

En materia de integración, es grande el reto no solo para Colombia sino también para los demás países de América Latina. Si bien la región latinoamericana y caribeña debe mantener importantes ritmos de competitividad con otras naciones, emergentes y no emergentes en el mundo, está claro que el rasgo de mayor integración, contenido en el concepto de globalización, opera para las naciones de mayor poder económico. En general, las naciones menos avanzadas

van quedando relegadas en varios planos de las relaciones internacionales, lo cual incluye temas económicos, tecnológicos, de seguridad, sociales y políticos (Reyes, América Latina y el Caribe: integración e inserción en los mercados internacionales, 2006)

No obstante, por diversas razones como la mano de obra no especializada, falta de infraestructura y tecnología, poca inversión en investigación y grandes dificultades para acceder a créditos en Colombia, las empresas nacionales difícilmente pueden competir con las multinacionales extranjeras, por lo cual en muchos casos terminan por cerrar sus puertas y salir del mercado. Según datos de Confecámaras, en Colombia el 94.7% de las empresas nuevas no logran mantenerse más de siete años en el mercado (Confecámaras, 04), lo cual resulta poco conveniente para la economía del país puesto que, cuando una empresa cierra debe despedir a sus empleados, tales despidos elevan las tasas de desempleo y contribuyen al aumento de la pobreza y desigualdad social.

Después de analizar detenidamente el efecto del Libre comercio en el sector agropecuario, uno de los sectores más representativos de la economía nacional, es posible concluir que los tratados comerciales le han hecho un grave daño a la economía nacional y son una de las causas de problemáticas como la pobreza y desigualdad social. Más adelante será posible determinar si existe una relación directa entre dichas problemáticas con la delincuencia e inseguridad que amenaza la operación de la empresa en análisis.

2.4. Relación entre corrupción política, pobreza y desigualdad.

Etimológicamente la palabra corrupción procede del latín corruptio, que se refiere a los cambios respecto a lo que se considera la naturaleza esencial de las cosas. Para efectos de este estudio se entiende como corrupción el uso indebido del poder que tienen las personas, derivado de los empleos que desempeñan en el nivel gubernamental y como consecuencia de ello obtienen beneficios para sí mismos o para terceras personas, generalmente de tipo económico.⁷

⁷ La Corrupción, Su Historia y sus Consecuencias en Colombia, Zuleta Andrea, Universidad Nueva Granada. Pg 5 - 6

En el índice de percepción de corrupción (IPC) realizado por Transparency International⁸, Colombia obtuvo en 2015 un puntaje de 37 sobre 100 (Siendo 0 mayor percepción de Corrupción y 100 menor percepción de corrupción) y obtuvo el puesto 83 entre 168 países evaluados. La percepción de corrupción en Colombia es bastante alta y se ha mantenido su tendencia creciente en los últimos años. (International, 2015)

El periódico El Espectador con base en los archivos de la fiscalía elaboró un top 10 de los casos de corrupción recientes en Colombia. Esta información se muestra en la tabla 1 y supone que por lo menos \$4.33 billones de pesos se han visto afectados recientemente por casos de corrupción.

Teniendo en cuenta que en su gran mayoría los recursos públicos son producto de la recaudación tributaria y su fin último es ser usados para generar progreso y mejorar la calidad de vida de las personas, es posible afirmar que los casos de corrupción política entorpecen dicho fin y agudizan problemáticas sociales como la desigualdad y la pobreza. Más adelante se analizará la relación entre desigualdad, pobreza y delincuencia para determinar si la corrupción política constituye una amenaza para la empresa en análisis.

⁸ From villages in rural India to the corridors of power in Brussels, Transparency International gives voice to the victims and witnesses of corruption. We work together with governments, businesses and citizens to stop the abuse of power, bribery and secret deals.

As a global movement with one vision, we want a world free of corruption. Through chapters in more than 100 countries and an international secretariat in Berlin, we are leading the fight against corruption to turn this vision into reality.

Tabla 2*Aspectos generales para la clasificación de una Mipyme en Colombia*

Nombre del Caso	Entidad Afectada	Monto Estimado	Afectación Social
Agro Ingreso Seguro	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	\$12.700.000.000	Recursos que serían invertidos en ciencia y tecnología para mejorar la productividad en el sector Agropecuario se perdieron a causa de la corrupción.
Empresa de Energía de Pereira	Empresa de Energía de Pereira	\$64.700.000.000	El monto correspondiente al 51% de la Empresa de Energía de Pereira es de recursos públicos del municipio de Pereira. El hecho de haber repartido dividendos sin liquidación de deudas e invertido en un fondo de valores tiene en riesgo el patrimonio público.
Coomeva EPS	Ministerio de Salud	\$146.900.000.000	El efecto del uso supuestamente indebido de recursos de la salud, que se generó por manejos financieros y contables posiblemente ilegales, evidencia la supuesta falta de transparencia y la debilidad en los controles de las entidades prestadoras de salud, afectando a los aportantes del sistema, debilitando financieramente el sistema de salud, contribuyendo así al deterioro de la calidad de prestación del servicio y a su sostenibilidad financiera
Transmilenio Calle 26	Instituto de Desarrollo Urbano (IDU)	\$156.000.000.000	Los bogotanos son las víctimas. Sus derechos a la movilidad y al buen uso del patrimonio público fueron vulnerados. En los actos de posible corrupción derivados de la contratación en la capital, especialmente provenientes de la construcción de la Troncal de Transmilenio sobre la calle 26. La afectada es la ciudadanía bogotana y la imagen institucional, que genera pérdida de credibilidad en la administración y en el sistema jurídico.
Vía Bogotá - Girardot	Agencia Nacional de Infraestructura (ANI)	\$170.800.000.000	Que la autopista Bogotá-Girardot cuente con retrasos e ineficiencias en su ejecución perjudica de manera inmediata a quienes transitan por la vía. Los retrasos incrementan la estructura de costos y de este modo afectan a futuro los recursos públicos provenientes de los aportes de los ciudadanos vía impuestos.
Recursos Parafiscales de la Salud	Ministerio de Salud	\$224.000.000.000	El presunto desvío de recursos parafiscales, que es recaudado del aporte de los colombianos, afecta el derecho a la salud y la credibilidad de los ciudadanos en el sistema y en el Estado.
Recolección de basuras en Bogotá	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos	\$348.000.000.000	Los bogotanos son los afectados, pues los recursos con los que se realizó la contratación fueron obtenidos de las tarifas que ellos mismos pagan por la recolección de residuos y se afirma que se destinaron a gastos no aprobados en el presupuesto de la entidad.
CAPRECOM	Ministerio de Salud y de Protección Social, FOSYGA, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Caja de Previsión Social de Comunicaciones.	\$559.500.000.000	Se investigan posibles deficiencias en la administración de los recursos de la salud. El manejo de dineros provenientes del propio aporte de los usuarios para contar con un servicio de salud digno, la debilidad y el escaso desarrollo de los sistemas de autocontrol y vigilancia de las EPS. Los afectados son los afiliados, los agentes prestadores de salud y el sistema mismo.
IPS no habilitadas	Ministerio de Salud	\$943.900.000.000	Se afecta la red hospitalaria legalmente establecida, poniendo en riesgo su viabilidad financiera y, en consecuencia, la calidad de la prestación del servicio de salud a los usuarios.
SaludCoop EPS	Ministerio de Salud	\$1.700.000.000.000	Los afectados son los aportantes al Sistema de Salud y los beneficiarios del régimen subsidiado, la red hospitalaria, los profesionales y los prestadores de servicios de salud. Se vulnera el derecho a la salud, elemento determinante de la vida.
Total Estimado		4.33 Billones	

Fuente: Elaboración propia con base en <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/el-top-10-de-los-casos-de-corrupcion-ad-portas-de-fallo-articulo-429582>

2.5.Relación entre pobreza, desigualdad y delincuencia.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que el libre comercio en Colombia constituye una causa principal del aumento constante en los niveles de delincuencia común e inseguridad que afectan la actividad de InverABC S.A.S. A continuación, se analizarán algunos indicadores de pobreza y desigualdad social en Colombia para una mayor aproximación a las características principales del problema de inseguridad que enfrenta la Organización.

Según datos estadísticos del DANE, actualmente en Colombia el 10% de la población más rica se queda con el 50% de la renta nacional, lo cual permite evidenciar el alto grado de desigualdad social en el país. Al finalizar el 2013, se conocieron los resultados del estudio realizado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en materia desigualdad, allí se analizaron 18 países de Latinoamérica durante 20 años (1990 – 2010) donde Colombia obtuvo el tercer lugar en mayor desigualdad social de América Latina, superado solo por Brasil y República Dominicana.

Por otra parte, en Colombia sólo el 2.5% de la población gana más de 2.500.000 pesos y tan solo el 28% de las personas pueden ahorrar. Es posible afirmar que la poca capacidad de ahorro de los colombianos tiene su génesis en el salario mínimo, el cual para 2016 es de \$689.450 pesos, con esta suma de dinero relativamente baja las familias difícilmente logran satisfacer sus necesidades básicas, por lo que la propensión marginal a consumir, es decir el nivel de renta que va destinado al consumo es igual a 1 para el 72% de los colombianos, en otras palabras, 72 de cada 100 personas en Colombia gastan todos sus ingresos tratando de sobrevivir para no morir de hambre.

Adicionalmente, la tasa de desempleo en Colombia al comenzar el 2014 fue de 11.1% (DANE, Principales indicadores del mercado laboral, 2014), es decir que el 11.1% de la población económicamente activa se encontraba sin empleo, en otras palabras 11 de cada 100 personas que buscaban empleo en Colombia no lo encontraban. Esta cifra resulta de gran importancia para el tema de análisis puesto que probablemente las personas que se dedican a actividades delincuenciales en la ciudad de Bogotá y entorpecen el desarrollo de la actividad económica de InverABC S.A.S se encuentran incluidas en el 11.1% de desempleados a nivel nacional. En la mayoría de los casos los delincuentes son personas que ante la falta de oportunidades laborales no encuentran opciones legales para sobrevivir y se ven obligadas a

incurrir en actividades delictivas para garantizar su sostenimiento y el de sus familias o personas a cargo.

En el último informe de desigualdad, concentración del ingreso y tributación sobre altas rentas en América Latina elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se caracterizó a Colombia como uno de los países de América Latina con mayores niveles de desigualdad medidos por el índice de Gini. Los resultados del estudio concluyen que en Colombia hay una elevada concentración del ingreso, dado que el 1% más rico de la población concentró el 20.5% del ingreso bruto en el 2010.⁹

Después de haber analizado importantes indicadores de desempleo, pobreza y desigualdad social en Colombia, es posible concluir que al igual que en cuento a la percepción de inseguridad la tendencia ha sido creciente. Existe una relación directa entre la pobreza y desigualdad con los índices de delincuencia en el país, lo cual resulta lógico pues a menor número de oportunidades mayor tendencia a la criminalidad. Las cifras son alarmantes y agudizan el panorama para la empresa InverABC.

Teniendo en cuenta que los elementos analizados e identificados como generadores de pobreza y desigualdad son factores externos que amenazan la operación de InverABC y no pueden ser fácilmente influenciados, resulta conveniente mantener el objetivo del presente trabajo, el cual apunta hacia la identificación de mecanismos y procedimientos que permitan a la empresa realizar sus procesos de manera segura evitando verse afectada por actividades delincuenciales.

⁹ Comparar, Informe de desigualdad, concentración del ingreso y tributación sobre altas rentas en América Latina, CEPAL, 2015, Pg 97.

MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo exitoso de este trabajo fue necesario realizar una revisión de diferentes tipos de fuentes y documentos. Dado que el objeto del trabajo era identificar estrategias para InverABC, se requirió una investigación exhaustiva que permitiera conocer la situación actual de la compañía (a través de la percepción del gerente y clientes internos) y en base en ello modelar una propuesta que mitigue la problemática actual y garantice el funcionamiento óptimo del negocio y la seguridad de sus empleados y clientes.

De esta manera, para el logro de los objetivos planteados desde el inicio del proyecto, tuvo lugar una revisión de dos tipos de fuentes, primarias y secundarias. En un comienzo se llevó a cabo el estudio de fuentes secundarias como páginas de internet, documentos, revistas y libros, los cuales permitieron desarrollar el marco teórico donde se expusieron temas del sistema financiero colombiano, el sector agropecuario, la relación entre pobreza – desigualdad – libre comercio, la relación entre corrupción política-pobreza-desigualdad y la relación entre delincuencia-pobreza-desigualdad, lo cual fue la base del trabajo de investigación.

Adicional a ello, tuvieron lugar varias entrevistas con el fin de conocer de fuentes primarias las condiciones actuales del negocio; en un primer momento se entrevistó al gerente de la compañía y posteriormente a los operarios, quienes realizan las operaciones de recolección y entrega de dinero, exponiéndose durante cada minuto de la jornada laboral. Estas reuniones permitieron conocer a detalle la situación actual que enfrenta la compañía, desde el punto de vista administrativo (comunicado por el gerente) y operativo (compartido por los operarios).

Conocer la situación del país, la problemática que enfrenta actualmente en temas de inseguridad, desigualdad, pobreza y delincuencia junto al conocimiento de la realidad de InverABC, el flujo de la operación y los riesgos de la misma, permitió identificar los puntos críticos de la situación macroeconómica y de la situación empresarial y facilitó el planteamiento de estrategias viables y efectivas que permitan a InverABC el óptimo y seguro desarrollo de sus procesos.

Tabla 3*Explicación Metodológica*

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	RESULTADO
<p>1. Establecer una forma de transporte segura para InverABC, la cual permita realizar el proceso de abastecimiento de capital desde el banco hasta sus instalaciones bajo altos niveles de seguridad.</p>	<p>Revisión de páginas web y trabajos enfocados en temas de transporte y seguridad. Entrevista a gerente de la compañía.</p>	<p>El dinero en efectivo se transportará de manera segura diariamente desde el banco hasta la empresa sin ninguna complicación.</p>
<p>2. Determinar acciones efectivas que permitan a la empresa incrementar la seguridad en sus instalaciones, garantizando el bienestar de los clientes internos y externos y la permanencia segura del dinero en efectivo</p>	<p>Revisión de Páginas Web y de trabajos enfocados en la temática. Entrevista a gerente de la compañía</p>	<p>Será prácticamente imposible para una banda criminal acceder a las instalaciones. El perímetro estará constantemente monitoreado y habrá comunicación directa y efectiva con la Policía Nacional.</p>
<p>3. Proponer la implementación de nuevas tácticas operativas que aseguren el éxito en las entregas a domicilio y eviten contratiempos por materia de inseguridad en el recorrido.</p>	<p>Revisión de Páginas Web y de trabajos enfocados en la temática. Entrevista a operarios de la compañía</p>	<p>Los robos a operarios en vías de la ciudad se reducirán progresivamente hasta llegar a la situación ideal de que no se presente ningún caso.</p>

Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Actualmente la compañía cuenta con 6 operarios que desarrollan las actividades diarias de entrega de dinero y recolección de títulos valores en todas las localidades de la ciudad de Bogotá. El medio de transporte que utilizan los operarios para realizar sus labores son motocicletas las cuales facilitan la movilidad y permiten acceder rápidamente a todos los sectores de la capital.

La labor llevada a cabo por los operarios representa un riesgo para sus vidas y para el negocio, dado que portan dinero en un medio de transporte que puede ser fácilmente interceptado por la delincuencia que ronda la ciudad.

Dado que los operarios son los clientes internos de la organización y conocen perfectamente el way of working de la compañía, se consideró importante realizar varias entrevistas, a una muestra considerable, con el fin de conocer a detalle los riesgos que surgen en la actividad diaria e identificar con ello posibles estrategias para hacer frente a los mismos.

Las entrevistas desarrolladas nos indicaron que los operarios no se encuentran alarmados por la inseguridad y delincuencia de Bogotá, lo consideran parte del entorno que no pueden manipular. Así mismo, comunicaron que el volumen de dinero transportado a diario por cada uno de ellos oscila entre los \$15.000.000 y \$20.000.000, los cuales son entregados en sitios concurridos o solitarios.

Como parte del proceso de investigación, se consideró de igual manera importante entrevistar al gerente de la compañía, para conocer claramente la actividad realizada y los riesgos asociados. El señor Uriel Calderón se declaró alarmado y resaltó la importancia de implementar mecanismos que permitan garantizar la seguridad de sus empleados, los clientes que acuden a las instalaciones y los clientes a quienes se le presta el servicio a domicilio. Así mismo, el señor Calderón hizo énfasis en la necesidad de diseñar y establecer estrategias que reduzcan el riesgo de transportar el dinero del banco a las instalaciones de la compañía, de mantener el dinero en la oficina y de transportarlo a domicilio a través de los operarios.

Como la demanda de los servicios ha aumentado al igual que se ha incrementado la delincuencia en la capital, diseñar estrategias que puedan hacer frente a la situación de

inseguridad y por consiguiente garantizar la perdurabilidad de su organización es un tema que toma gran relevancia.

Estas entrevistas facilitaron la identificación de situaciones con un alto nivel de riesgo asociado dentro de los procesos realizados diariamente. El transporte de altas sumas de dinero desde el banco hasta la oficina principal constituye la actividad de mayor riesgo. Adicionalmente, la tenencia de dinero en efectivo en la oficina al igual que el transporte de cantidades menores por las vías de la ciudad representan también actividades de riesgosas.

Con base en la información obtenida de la actividad y del entorno se diseñaron las siguientes estrategias que tienen por objetivo reforzar los estándares de seguridad en los procesos para hacer frente a la amenaza de inseguridad que se enfrenta actualmente.

4.1.Estrategia 1

Una estrategia que hará posible establecer una forma de transporte segura para InverABC, la cual permita realizar el proceso de abastecimiento de capital desde el banco hasta sus instalaciones bajo altos niveles de seguridad debe contener los siguientes elementos:

- Adquisición de un vehículo blindado: Adquirir un vehículo blindado, preferiblemente de nivel 3 en adelante, hará posible transportar el dinero desde el banco hasta la empresa de manera segura.
- Nueva operación con entidad bancaria: Establecer operación con una entidad banco cercano a las instalaciones de la empresa reducirá las distancias y por ende el espacio en el que un posible intento de robo pueda suceder.
- Acompañamiento de dos operarios motorizados: Contar con la presencia de por lo menos dos operarios motorizados permitirá monitorear los alrededores del banco mientras se realiza la operación internamente. Adicionalmente, podrán escoltar el vehículo de regreso a la empresa.
- Acompañamiento de la Policía Nacional: Tener acompañamiento de la policía desde el banco hasta la empresa aumentará la seguridad y hará, servicio ofrecido por las entidades bancarias para clientes que retiran por lo menos \$10 millones de pesos.

- Punto de Vigilancia: en la puerta de ingreso de la empresa y sus alrededores que pueda identificar conductas sospechosas y lo comunique inmediatamente a los operarios del vehículo.

4.2.Estrategia 2

Una estrategia que permitirá a la organización incrementar la seguridad en sus instalaciones, garantizando el bienestar de los clientes internos y externos y la permanencia segura del dinero en efectivo contiene los siguientes elementos:

- Circuito cerrado de cámaras: La instalación de cámaras de seguridad al interior y exterior de la empresa permitirá tener un mayor control de las personas que ingresan a las oficinas y facilitará el monitoreo de las actividades. Las cámaras externas serán un medio para identificar situaciones extrañas y tomar acción.
- Puertas y cristales blindados: actualmente las instalaciones de la compañía no están acondicionadas para cualquier eventualidad que pueda suceder. Las puertas no son de seguridad y los vidrios tienen un espesor normal. Resulta importante instalar puertas y cristales blindados que garanticen que, ante un posible ataque, las instalaciones estarán protegidas.
- Esquema de seguridad: la contratación de una empresa de seguridad privada, que despliegue personal en las instalaciones y a los alrededores de la compañía, protegerá y velará por el bienestar de los clientes internos, externos y por el capital de trabajo.
- Sistema de alarma: La instalación de un sistema de alarma permitirá alertar al equipo y a la empresa de seguridad ante cualquier eventualidad que pueda presentarse.
- Sistema de comunicación inmediata con el cuadrante de policía más cercano: Actualmente no se cuenta con una comunicación con la estación de policía más cercana. El establecimiento de un contacto constante con el cuadrante más cercano ofrecerá a la organización protección las 24 horas del día e incrementará la seguridad en las instalaciones.

4.3.Estrategia 3

Una estrategia que permitirá implementar nuevas tácticas operativas para asegurar el éxito en las entregas a domicilio y evitar contratiempos por materia de inseguridad en el recorrido debe contener lo siguiente:

- **Compartimientos Ocultos:** Diseñar compartimientos ocultos en el uniforme de dotación de los operarios motorizados para efectos de guardar el dinero allí mientras se estén desplazando por la ciudad.
- **Paquete Falso como Distracción:** Asegurarse de que los operarios llevan en todo momento un paquete con una suma mínima de dinero que puedan eventualmente entregar en caso de un robo y así evitar que se pierda el paquete más importante.
- **Señuelo:** Enviar dos operarios en una motocicleta cada uno cuando se considere necesario, esto con el fin de usar a uno de ellos como señuelo y crear confusión entre posibles ladrones al no tener seguridad sobre cuál operario es quien finalmente lleva el dinero.
- **Entregas Grandes Usando el Vehículo:** Usar el vehículo blindado como canal de distribución cuando deban entregarse cantidades considerables de dinero, preferiblemente un operario motorizado debe acompañarlo.

4.4. Acciones a implementar:

- Contratar una compañía de seguridad para que instale un complejo circuito cerrado. El objetivo es garantizar el funcionamiento de las cámaras las 24 horas del día y el monitoreo de las mismas desde pantallas que se fijen en la oficina principal y desde una aplicación que permita acceder a la información en tiempo real.
- Buscar un proveedor que realice el cambio de las puertas de acceso a las oficinas principales y el cambio de los cristales de todas las instalaciones. El objetivo es que los vidrios de las oficinas y las puertas de acceso estén blindados y brinden protección al capital, la gerencia, clientes internos y externos.

- Contratar a la empresa de seguridad más reconocida del mercado, garantizando que el personal que trabaje en las instalaciones de InverABC sea el más capacitado, considerando que el riesgo es constante y el contar con personal calificado puede disminuir la complejidad de la situación.
- Contratar un proveedor que despliegue un sistema de alarmas en cada punto crítico de las instalaciones de la compañía. El objetivo es estar alerta ante cualquier violación o situación extraña y poder adelantarse a ello.
- Realizar reuniones con el cuadrante de policía más cercano para establecer comunicación constante y poder mantenerles informados de las situaciones particulares que surjan y puedan poner en riesgo la vida de los empleados y clientes y la perdurabilidad del negocio.
- Comprar un vehículo blindado de por lo menos nivel 3 que garantice el transporte seguro de altas sumas de dinero.
- Trasladar la operación a una entidad bancaria cercana.
- Contratar dos nuevos operarios para garantizar la implementación eficiente de algunas estrategias.
- Adquirir dos nuevas motocicletas que serán operadas por los nuevos miembros del equipo.
- Solicitar formalmente al banco y a la policía nacional el acompañamiento diario de una patrulla que preste seguridad en el recorrido del banco a la empresa.
- Entrenar a los operarios en materia de seguridad para que puedan identificar oportunamente conductas sospechosas y tomar acción.
- Modificar los uniformes de dotación para que el dinero pueda ser ocultado dentro de los mismos.
- Proporcionar a los operarios un paquete con la suma de \$200.000 que deberán llevar a la mano en todo momento para que un posible ladrón lo identifique fácilmente.

4.5. Plan de ejecución

4.5.1. Fase 1

Durante la primera fase del proyecto se ejecutarán las siguientes actividades:

Tabla 4

Fase 1: Actividades y presupuesto

Actividad	Presupuesto
Establecer un mecanismo de comunicación con la Policía Nacional	-
Solicitar acompañamiento de la Policía Nacional	-
Trasladar la operación a una entidad bancaria cercana	-

Estas actividades iniciales permitirán establecer métodos de seguridad y prevención rápidos sin necesidad de realizar ningún tipo de inversión. Estas se implementarán durante los primeros 3 meses y se espera traigan consigo una disminución en los índices de percepción de inseguridad de los clientes internos y externos, dicha reducción será medida a través del indicador 1. Las actividades que se realizarán durante esta fase hacen parte de la primera estrategia la cual plantea la presencia de personal policial en las actividades principales de transporte de dinero y la comunicación constante, generando confianza en el personal de la compañía y en los clientes que se acercan a las instalaciones para realizar las transacciones requeridas.

Indicador 1

Índice de percepción de inseguridad

$$= \frac{\text{Percepción de inseguridad al efectuar los cambios } (0 < x < 1)}{\text{Percepción de inseguridad actual } (0 < x < 1)}$$

4.5.2. Fase 2

Durante esta fase se implementarán las siguientes acciones:

Tabla 5

Fase 2: Actividades y Presupuesto

Acción	Presupuesto
Entrenar a los operarios en materia de seguridad	\$6.400.000
Instalar un circuito cerrado de cámaras	\$8.000.000
Adecuar la oficina (puertas y cristales blindados)	\$7.500.000
Contratar los servicios de una empresa de seguridad	\$36.000.000
Instalar alarmas de seguridad	\$3.200.000

Tras la implementación de las acciones se busca fortalecer la seguridad en las instalaciones de InverABC. Durante esta fase se implementarán actividades que permitirán disminuir las tasas de hurto que se presentan actualmente y facilitará el desarrollo de las actividades normales de la compañía. Esta reducción se medirá a través del segundo indicador, el cual está alineado con la segunda estrategia cuyo objetivo es incrementar la seguridad en las instalaciones y a su vez una disminución del hurto.

Indicador 2

Tasa de hurto en las instalaciones

$$= \frac{\# \text{ hurtos mensual en las instalaciones} - \text{luedo de ejecutar las acciones}}{\# \text{ de hurtos mensual en las instalaciones} - \text{actual}}$$

4.5.3. Fase 3

Durante esta última fase se ejecutarán las últimas acciones de la estrategia propuesta:

Tabla 6

Fase 3: Actividades y presupuesto

Acciones	Presupuesto
Adquirir un vehículo blindado.	\$160.000.000
Contratar dos operarios.	\$30.000.000
Comprar dos motocicletas	\$16.000.000
Modificar los uniformes con compartimientos ocultos.	\$800.000
Entregar a cada operario un paquete con \$200.000 en su interior.	\$1.600.000

Estas últimas acciones requieren la mayor inversión y buscan en primer lugar el desarrollo de un nuevo medio de transporte del dinero (vehículo blindado) y segundo la implementación de nuevas tácticas operativas. La eficacia de estas acciones será medida a través de los indicadores 3 y 4 que permitirán evaluar la disminución de la tasa de hurto en las entregas y el incremento de la efectividad de la operación. Esta fase va ligada a la tercera estrategia cuyo objetivo es asegurar el éxito de las entregas y de la operación

Indicadores

Tasa de hurto en las entregas y recolecciones

$$= \frac{\# \text{ de hurtos en las entregas y recolecciones tras ejecutar la fase 3}}{\# \text{ de hurtos en las entregas y recolecciones actualmente}}$$

Efectividad de la operación

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de servicios entregados en los tiempos establecidos – actualmente}}{N^{\circ} \text{ de servicios entregados en los tiempos establecidos tras la implementación de la fase 3}}$$

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En Colombia existen múltiples factores generadores de inseguridad y delincuencia, entre los cuales se encuentran, la apertura económica, la pobreza, la corrupción, entre otros. Esta realidad afecta el normal funcionamiento de las actividades sociales, empresariales y políticas del país.

Muchas de las empresas que emprenden pueden ver en riesgo su perdurabilidad, dado los altos índices de inseguridad, hurto y homicidio que se presentan en las principales ciudades del país. Una muestra de esta crítica situación es la alta tasa de deserción empresarial que se presenta en la actualidad.

Dada la realidad que deben enfrentar las empresas situadas en Colombia, se hace necesario el desarrollo de múltiples estrategias que les permitan contrarrestar y protegerse de la situación. Un claro ejemplo de ello, es Inversiones ABC S.A.S cuya actividad principal está expuesta a la incertidumbre constante, dado que el principal activo y producto de la compañía es el dinero. Como parte del proyecto de aplicación, se establecieron planes a través de los cuales la compañía podrá anteponerse, hacer frente y evitar el riesgo.

Tras la implementación de las estrategias se espera una reducción considerable de los niveles de inseguridad en las instalaciones y manejar la amenaza constante que trae consigo la actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (9 de Abril de 2014). Obtenido de Confecámaras: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>
- Allen, F., & Myers, S. &. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (Novena ed.). Mc Graw Hill.
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Bodie, Z. y. (21 de Marzo de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no%2013/intermediarios-financieros.htm>
- Calderón, U. (01 de 04 de 2016). Inverklidas. (M. C. Aguilar, Entrevistador)
- Confecámaras. (2014 de 05 de 04). *Red de cámaras de comercio*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/>
- DANE. (2014). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2015). *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. Bogotá: DANE.
- DANE. (s.f.). *Indicadores del ILAC*. Bogotá: DANE.
- Dinero. (4 de 14 de 2016). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dueñas, R. (2008). *Introducción al sistema financiero y bancario*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano.
- Gava, L. (s.f.). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/activo-financiero.html>
- Herrera, H. F. (3 de Marzo de 2011). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/principales-causas-queiebra>
- International, T. (2015). *Corruption Perception Index 2015*.
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 609-620.

- Ramírez, R. I. (14 de Agosto de 2016). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Reyes, G. (2002). *Exportaciones y crecimiento económico en América Latina: La evidencia empírica*. Comercio Exterior.
- Reyes, G. (2006). *América Latina y el Caribe: integración e inserción en los mercados internacionales*. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas.
- Reyes, G. (2007). *Proceso de integración en América Latina y el Caribe: caracterización general y potencialidad de nuevos ejes de integración*. Tendencias.
- Reyes, G. (06 de 10 de 2016). Actualidad empresarial colombiana. (M. Calderón, Entrevistador)
- Rosario, U. d. (s.f.). Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/#.U2wAFFeea94>
- SuperIntendencia financiera de Colombia*. (s.f.). Obtenido de <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/estatuto/parte01.pdf>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Universidad del Rosario. (s.f.). *Desafíos Actuales de las empresas en Colombia*. Bogotá: UR.