

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR POLICÍA NACIONAL**

**DESAFIOS DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN AMÉRICA LATINA**

**Técnico en Seguridad Pública y Privada**

**Autor: Cptn. Silvio Dávila Carpio**

**Tutor: Lic. Julio Báez**

**D. M. de Quito: 29 junio, 2007**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

**OBJETIVOS**

**CAPITULO I: PARTICULARIDADES DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN AMÉRICA LATINA**

- 1.1. Importancia de La Seguridad Privada
- 1.2.- La Seguridad Privada en América Latina
  - 1.2.1.-Discriminación de segmentos
  - 1.2.2.-Dimensión del negocio

**CAPITULO II: LA RELACION OFERTA DEMANDA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

- 2.1.- La oferta de la seguridad privada
  - 2.1.1- El origen
  - 2.1.2.-Concentración
  - 2.1.3.-Profesionalización
  - 2.1.4.-Incorporación de tecnología
  - 2.1.5.-Mejoramiento de la Oferta de seguridad Privada
- 2.2.- La demanda de seguridad privada
  - 2.2.1.-Caracterización de la demanda
  - 2.2.2.-Demanda Pública
  - 2.2.3.-Demanda empresarial y corporativa
  - 2.2.4.-Demanda del propio sector de la seguridad privada:
  - 2.2.5.-Demanda de PyMES y particulares
  - 2.2.6.-Concentración de la demanda
  - 2.2.7.-Aprendizaje y sofisticación de la demanda de Seguridad Privada
- 2.3.- El vínculo oferta-demanda
  - 2.3.1.-Mayor profesionalismo y focalización en el costo / beneficio
  - 2.3.2.-Contratos más largos
  - 2.3.3.-Alcance regional de la relación del servicio
  - 2.3.4.-Criterios más complejos de selección de contraparte

### **CAPITULO III: TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

3.1.- Tendencias emergentes en el sector

3.1.1.-Hipercompetencia

3.1.2.-Segmentación y sofisticación

3.1.3.-Valor agregado conjunto

3.1.4.-Marketing de retención

3.2.- La Seguridad Privada en los países desarrollados

3.2.1.-El valor de mercado

3.2.3.-Competencia entre grandes empresas

3.2.4.-Desaparición de fronteras

3.2.5.-Globalización de clientes

3.2.6.-Aumento de demanda

3.2.7.-Mayor complejidad de la demanda

3.2.8.-Retroceso de la oferta de seguridad pública

3.2.9.-Escasez de mano de obra

3.2.10.- Otros aspectos relevantes en el primer mundo

3.3.- La seguridad Privada en Latinoamérica

3.3.1.-La oferta de seguridad en América Latina

a) Crecimiento

b) Menor oferta pública

c) Intensidad en mano de obra

d) Competencia por precio

e) Problemas en cobranzas

f) Problemas normativos

g) Niveles de ilegalidad

h) Necesidad de entrenamiento

i) Mejora visible y continua

3.3.2.-La demanda de seguridad en la región

a) La demanda social de Seguridad

b) Compra por precio

c) Segmentación

d) Aprendizaje

e) Aumento

3.4.- La Seguridad Privada en Ecuador

3.4.1.-Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

3.4.2.-Visión del COSP

3.4.3.-Misión del COSP

3.4.3.-Misión del COSP

3.4.5.-Marco Legal para el Control de Organizaciones de Seguridad Privada

## **CAPITULO IV: LOS DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

- 4.1.- Trabajar en una Seguridad crecientemente globalizada
- 4.2.- Gestionar el riesgo
- 4.3.- Aprovechar las nuevas oportunidades de negocios
- 4.4.- Cimentar el crecimiento

## **CONCLUSIONES**

## **REFERENCIAS**

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR POLICÍA NACIONAL**

## **DESAFIOS DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN AMÉRICA LATINA**

**Autor: Cptn. Silvio Dávila Carpio**

**Tutor: Lic. Jorge Báez**

**Fecha: D.M. Quito, 30 junio, 2007**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

En Latinoamérica la Seguridad Privada es un sector económico en rápida expansión, creador de una enorme cantidad de empleo formal, gran pagador de impuestos, y que contribuye de modo sustancial y creciente a cubrir las crecientes necesidades de Seguridad de nuestras sociedades.

Por estas razones se presenta un panorama global del sector de la Seguridad Privada, incluyendo las dimensiones del sector, principales segmentos, la situación de la oferta de servicios de Seguridad Privada, de su demanda y del vínculo que las une, y las tendencias más relevantes en el sector en el ámbito mundial.

También se discute las particularidades del sector en Latinoamérica, que deben conocerse ya que condicionan el presente, e influirán sobre el desarrollo futuro del sector en nuestra región.

Finalmente, una vez conocido el cuadro general, se bosquejan los nuevos desafíos que presenta la Seguridad Privada en nuestra región, como son: crecer, formalizarse, profesionalizarse y, cada uno en su ámbito, trabajar en conjunto con las fuerzas públicas de nuestros países para mejorar las condiciones de seguridad de nuestras comunidades.

Para lograrlo, en las diferentes empresas se debe trabajar sobre la estrategia, la estructura, los procesos y, principalmente, encarando un sólido trabajo de entrenamiento directivo y transformación cultural con la sociedad en su conjunto.

Se espera que esta investigación constituya un aporte para futuros trabajos específicos y analíticos, dada la importancia social de la Seguridad Privada.

### **INTRODUCCIÓN**

De manera permanente diversas opiniones y medios de comunicación concluyen que actos de violencia, a las personas y a la propiedad, se adueñan de la ciudad

creando terror e inseguridad. Esto hace prever que la Región Latinoamericana afronta una serie de desafíos que amenazan con mermar la confianza de la ciudadanía en los entes de control público.

Hay cifras alarmantes de asaltos, violaciones, secuestros y otros delitos que mantienen a la comunidad en perpetua preocupación. Los esfuerzos que cada país realiza para controlar estos vandalismos son insuficientes frente a la proliferación de bandas delincuenciales de distintos tipos. Sea porque los recursos financieros para realizar los controles son escasos o por la alta tecnología que utilizan los vándalos. No es exagerado asegurar que los delincuentes tienen mejor equipos de comunicación que la policía o que aquellos están mejor armados.

Sus raíces arrancan desde los altos niveles de pobreza, el gran déficit de educación, la falta de empleo y el alto costo de la vida. Sin dejar de lado la lentitud de la justicia en su juzgamiento y el bajo grado de formación de los convictos en los centros de reclusión para reinsertarlos en la sociedad. Todas esas causas, en mayor o menor grado, constituyen el semillero para que se prolifere la delincuencia en sus diferentes matices especialmente en las urbes urbanas.

Por esas razones los programas y las actividades de los diferentes estados latinoamericanos tienen como propósito fortalecer la capacidad de las instituciones públicas y privadas; así como, promover la capacidad de la sociedad civil para desempeñar un papel activo contra la delincuencia.

En 2005 continuó la tendencia hacia la consolidación de instituciones y procesos de participación ciudadana en la región. En muchos países la sociedad civil fue relativamente firme y se hizo oír, sirviendo de freno importante a los poderes de la delincuencia.

Sin embargo, la región afronta una serie de desafíos que amenazan con mermar la confianza de la ciudadanía en los beneficios de su seguridad. Entre estos cabe destacar: la brecha cada vez más amplia entre ricos y pobres, la corrupción e ineficacia en determinados sectores de entes públicos, las instituciones judiciales débiles, los abusos de las fuerzas de seguridad y la discriminación contra las minorías étnicas y raciales. Todos ellos llevan a tener altas tasas de delincuencia e incapacidad de los estados para proporcionar seguridad adecuada para sus ciudadanos

Frente a esa realidad, aunque a la sociedad le sigue preocupando que la ley no haya podido dismantelar en su totalidad las organizaciones delincuenciales y critican las medidas que permiten la reducción de sentencias; paralelamente se auto defienden mediante la presencia de la seguridad privada. Institución que ha tomado fuerza en los últimos años y en la cual los diferentes gobiernos se han visto en la necesidad de legislar para que su participación este conforme a derecho.

A la ciudadanía en general, a los gobiernos y al cuerpo de seguridad privada les preocupa fundamentalmente el por qué y como un significativo número de adolescentes están incorporándose cada vez en mayor número en actos delincuenciales.

En Ecuador, en los últimos cinco años (desde el 2002 hasta el 2006), 9344 menores han sido detenidos por robo y asalto de acuerdo a la Policía Especializada en niños y adolescentes (DINAPEN). Según esta información, hay casos de jóvenes que empiezan a delinquir antes de los 10 años.

No existe una fórmula única para promover la participación de la seguridad privada. Más las diferentes iniciativas se centran en tres elementos principales que han de estar presentes en una democracia en funcionamiento para ejercer y proteger eficazmente los derechos humanos: primero: una participación libre y profesional, con igualdad de condiciones que garanticen la competencia auténtica; segundo: buena comunicación con instituciones representativas, transparentes y responsables, entre ellas legislaturas y poderes judiciales independientes que actúen de conformidad con el estado de derecho, y tercero: una sociedad civil dinámica y medios de información independientes, que consigan la participación de los ciudadanos y que hagan avanzar las reformas conforme a una alianza sector privado sector público.

En países donde estos tres elementos esenciales de la seguridad ciudadana sean débiles hay que dedicarse a fortalecerlos; y, cuando estén asediados intentar defenderlos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo General es presentar un panorama global del sector de la Seguridad Privada incluyendo las dimensiones del sector, principales segmentos, la situación de la oferta de servicios de Seguridad Privada, de su demanda y del vínculo que las une, y las tendencias más relevantes en el sector en el ámbito mundial.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar y presentar las particularidades del sector en Latinoamérica, que deben conocerse porque condicionan el presente, e influyen sobre el desarrollo futuro del sector en nuestra región.
- Analizar y presentar los nuevos desafíos que presenta la Seguridad Privada en nuestra región: crecer, formalizarse, profesionalizarse y, cada uno en su ámbito, trabajar en conjunto con las fuerzas públicas de nuestros países para mejorar las condiciones de seguridad de nuestras comunidades.

- Analizar la estrategia, la estructura, los procesos y, principalmente, encarar un sólido trabajo de entrenamiento directivo y transformación cultural conjuntamente con la sociedad.

## **CAPITULO I: PARTICULARIDADES DE LA SEGURIDAD PRIVADA EN LATINO AMÉRICA**

### **1.2. IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

El sector de la Seguridad Privada está compuesto por una gran cantidad de actores individuales y organizacionales que brindan servicios de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples otros conexos a particulares, empresas, instituciones, reparticiones gubernamentales y otros demandantes.

Se trata de un sector económico muy joven. Las empresas de más de 30 años de existencia en el sector son la excepción más que la regla, y la inmensa mayoría de los actuales oferentes de servicios de seguridad privada en Latinoamérica tienen menos de diez años de existencia.

En los últimos quince años, como sector de la vida económica la Seguridad Privada ha ganado un lugar de relevancia tanto en el mundo como en América Latina.

Además de sus cifras de ventas, muy importantes por dimensión y tasa de crecimiento, la Seguridad Privada se ha convertido en uno de los principales creadores de empleo formal, en un aporte sustancial en la mejora de la situación general de Seguridad en todo el mundo.

### **LA SEGURIDAD PRIVADA EN EL ÁMBITO MUNDIAL**

#### **1.2.1.- Discriminación de segmentos**

Aunque la seguridad Privada puede ser vista como un solo negocio, en realidad contiene múltiples segmentos y nichos, muchos de los cuales (pese a su valor económico) son "invisibles" para personas ajenas al sector. Cada uno de estos segmentos tiene una dinámica propia, con fuertes variaciones locales y regionales, y requiere un "expertise" específico para su abordaje.

Los cuatro principales segmentos del mercado de la Seguridad Privada son:

- Vigilancia física,
- Seguridad electrónica,

- Transporte de fondos y
- Alarmas residenciales.

El sector también incluye múltiples otros segmentos conexos entre los que se encuentran:

1. Alarmas (fabricación, provisión e instalación)
2. Armamento
3. Automación de edificios
4. Blindaje de edificios y vehículos
5. Capacitación y docencia
6. Cerrajería y afines
7. Circuitos cerrados de televisión
8. Comunicaciones
9. Construcción y gestión de cárceles
10. Consultoría y auditoría
11. Control de accesos - productos y servicios
12. Custodia de mercadería en tránsito
13. Diseño e ingeniería de seguridad
14. Fabricación de insumos de vigilancia
15. Fabricación de insumos electrónicos
16. Gestión del riesgo
17. Identificación - productos y servicios
18. Iluminación y señalización - productos y servicios
19. Importadores y exportadores especializados
20. Investigaciones
21. Eventos (ferias, congresos, conferencias)
22. Marketing y management de seguridad
23. Medios de difusión (periódicos, revistas, TV, Internet)
24. Monitoreo de alarmas
25. Negociadores de conflictos y secuestros
26. Planeamiento de respuesta ante emergencias
27. Prevención de pérdidas
28. Protección contra incendios
29. Protección personal y guardaespaldas
30. Seguridad bancaria y financiera
31. Seguridad con canes
32. Seguridad contra robos y secuestros
33. Seguridad de espectáculos
34. Seguridad de la información
35. Seguridad de las comunicaciones
36. Seguridad del trabajo
37. Seguridad del transporte

- 38. Seguridad turística
- 39. Seguridad vial
- 40. Etcétera

En Latinoamérica, y porque no decirlos en el ámbito mundial, prácticamente todos los sectores mencionados anteriormente se encuentran en fuerte crecimiento, en general mayor al 10% anual acumulativo, incluyendo a los sectores intensivos en tecnología, pese al retraso tecnológico regional.

Como analizar cada uno de ellos es extremadamente extenso, en esta investigación solamente desarrollaremos el análisis en las empresas que brindan servicios de seguridad física con guardias, aunque los principales rasgos son aplicables a muchos otros segmentos del sector.

### 1.2.2.- Dimensión del negocio

De acuerdo con las mejores cifras disponibles, el mercado mundial de la Seguridad Privada tuvo en año pasado un valor de 85,000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual promedio del 7 al 8 %. Estas cifras pueden desagregarse del siguiente modo:

**Tabla Nº 2: Valores de mercado y tasas de crecimiento**

<b>Región</b>	<b>Mercado (MM Dólares)</b>	<b>Crecimiento (%)</b>
Norteamérica	42,000	7 - 9
Europa	28,000	6 - 8
Japón	5,000	7 - 9
Latinoamérica	4,000	9-11
Resto del Mundo	7,000	10 - 11
<b>TOTAL</b>	<b>86,000</b>	<b>7 - 8 %</b>

Consideramos que, al menos en lo que respecta a Latinoamérica, el valor de mercado real es mayor al estimado por las organizaciones internacionales. La diferencia es imposible de cuantificar, dadas las tasas de informalidad del sector en la región.

## **CAPITULO II: LA RELACION OFERTA - DEMANDA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

### **2.1.- LA OFERTA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

Para analizar globalmente al sector de la seguridad privada podemos concentrarnos en los dos actores principales: la demanda de estos servicios y su oferta. Luego profundizaremos el análisis estudiando la dinámica del vínculo que los une, y también esbozaremos las principales tendencias emergentes en el sector.

Los cuatro principales elementos que caracterizan a la oferta de Seguridad Privada son concentración, profesionalización, incorporación de tecnología y principalmente mejora.

#### **2.1.1.- El origen**

La casi totalidad de las empresas del sector se iniciaron de modo semejante: a partir de uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de Seguridad (Fuerzas Armadas y de Seguridad) que, al acogerse a su retiro – y en ocasiones antes – iniciaron la empresa.

La inmensa mayoría de las organizaciones latinoamericanas de seguridad privada, aún hoy son emprendimientos familiares.

Si bien hay empresas que cuentan con grandes dotaciones (por ejemplo compañías mexicanas o brasileñas con más de 10,000 guardias cada una, y en toda la región hay quizás unas 320 empresas que emplean a más de 1000 hombres), la inmensa mayoría de las organizaciones dedicadas a los distintos segmentos de la Seguridad tienen menos de cien empleados.

#### **2.1.2.- La Concentración**

A medida que madura, el sector de la seguridad privada se concentra. Muchas de las empresas más pequeñas o ineficientes van quedando fuera del mercado, y las grandes organizaciones ganan porciones crecientes del mercado. Las que habitualmente salen del mercado es por problemas de costos o de calidad del servicio.

A esto se suma el ingreso de las principales empresas mundiales del negocio, empresas que tienen:

- disponibilidad de recursos,
- gran “expertise” específico,

- acceso al crédito – negado a las empresas locales, o muy caro -, y
- gerenciamiento profesional.

Es cierto que en América Latina existía presencia de multinacionales de la seguridad desde hace tiempo, como es el caso de la norteamericana Wackenhut. Pero a partir de un cambio estratégico global liderado por dos grupos de origen escandinavo, el sueco Securitas y el danés Groupe 4 Falck, la concentración se ha acelerado.

Las otras grandes empresas como: Prosegur, Chubb, etc., se están viendo obligados a crecer para mantener una escala mínima competitiva cada vez mayor, o a salir del juego.

### **2.1.3.- Profesionalización**

Un sector como el de la Seguridad Privada que: madura y gana escala, se hace más intensivo en conocimientos específicos, incorpora a grandes competidores multinacionales; requiere gerentes y directivos profesionales para su gestión que estén capacitándose de manera permanente.

Este profesionalismo va mucho más allá de los conocimientos operativos necesarios para organizar un dispositivo de protección.

Empresas con dotaciones de cientos o miles de empleados, con ventas anuales de millones de dólares y negocios a largo plazo, con clientes multinacionales, deben ser gestionadas por gerentes profesionales, con conocimiento adicionales en negocios, finanzas, costos, marketing, manejo de personal y otros elementos que le den más fortalezas en su gestión.

Como el sector tiene menos de dos décadas de existencia formal en América Latina (y en algunos países, como por ejemplo Bolivia, recién se inicia), las empresas aún no disponen de la cantidad ni calidad de gerentes entrenados que necesita. Esto con frecuencia obliga a las empresas a contratar gerentes profesionales provenientes de otros sectores económicos. Estos gerentes contratados deben hacer un largo aprendizaje hasta adquirir el *expertise* necesario para operar con plena efectividad.

Aquí vale introducir una reflexión que no es clara para todos los participantes en el sector.

“Aunque a primera vista este negocio parece “simple”, y la empresa recién llegada puede pensar que es posible operar con eficacia conociendo unas pocas reglas básicas; en la realidad, la Seguridad Privada es un sector de enorme

diversidad y sutileza, tan complejo como pueden serlo otros sectores, como por ejemplo el automotor, el farmacéutico o el bancario.”

Esta clase de pensamiento suele incluso darse entre los recién llegados provenientes de la seguridad pública.

Aunque se disponga de conocimientos y experiencia considerables en los aspectos operativos de la seguridad, organizar una empresa es algo bien distinto, y en general los nuevos, por lo general, provenientes de la seguridad pública no disponen de las herramientas de gestión necesarias para desarrollar e incorporar a sus empresas en el duro panorama competitivo que la actualidad le exige a la empresa de Seguridad Privada.

#### **2.1.4.- Incorporación de Tecnología**

El ritmo de cambio tecnológico en seguridad privada esta caminando a pasos agigantados, se ha vuelto avasallante. A cada momento se presencia la continua aparición de nuevos métodos de vigilancia, con nuevo equipamiento que reemplaza rápidamente a las generaciones tecnológicas anteriores, como por ejemplo:

- tele vigilancia,
- prevención,
- control de accesos,
- detección y mil etcétera,

Algunos de los cambios tecnológicos que impactan sobre el sector de la seguridad se relacionan con el avance de los dispositivos que reemplazan a los guardias por dispositivos electrónicos tales como sensores, cámaras de video, etcétera.

El “reemplazo de hombres por cámaras” disminuye los costos tanto para el demandante de seguridad (como son las instituciones públicas y privadas, personas naturales y jurídicas) como para la organización que le provee el servicio.

En algunos subsectores como el de seguridad bancaria, el uso de elementos electrónicos de monitoreo y supervisión se ha hecho obligatorio por ley en la mayor parte de los países de la región.

Lo anterior está conduciendo a un rápido redimensionamiento de la oferta de las empresas, y a un sustantivo cambio en la demanda de los clientes.

El avance de la frontera tecnológica también ha causado una fuerte disminución de costos de la tecnología de seguridad. Esto permite que elementos antes muy caros (por ejemplo cámaras), ahora sean accesibles para el público en general.

De hecho, el “monitoreo de alarmas” en el segmento de hogares es uno de los negocios de seguridad en más rápido crecimiento, pero este sector recién pudo emerger cuando el precio de los elementos electrónicos necesarios para vigilar un hogar de clase media se situó por debajo de los mil dólares.

El ritmo de cambio tecnológico causa una rápida obsolescencia del equipamiento existente, lo que a su vez está comenzando a dividir a los prestadores de Seguridad Privada, entre quienes pueden equiparse o requisarse, y quienes no pueden hacerlo por problemas financieros y/o de escala.

Poco a poco, los últimos van quedando relegados a los segmentos menos atractivos o rentables de la demanda, y a mediano plazo deberán reenfocarse a estos segmentos a la modernidad o saldrán del mercado.

Esto es particularmente comprobable en el caso de grandes clientes corporativos tales como bancos, plantas fabriles, etcétera, para los cuales hasta hace pocos años, comprar seguridad significaba poner guardias en sus puertas. Hoy en día, el dispositivo de protección suele involucrar una gran cantidad de insumos tecnológicos, con un costo global elevado.

Frecuentemente, los grandes clientes demandan que esta nueva tecnología (que puede costar varios cientos de miles de dólares) sea instalada por la empresa proveedora del servicio de seguridad y esté a su cargo, para ser amortizada a todo lo largo de la vida del contrato que se firme entre ambas. Esto favorece a ambas empresas, al demandante y al oferente, pero crea una fuerte barrera de capital para los competidores medianos y pequeños, los que finalmente no podrán adquirir la nueva tecnología y por lo tanto no podrán competir y desaparecerán del negocio.

### **2.1.5.- Mejoramiento de la Oferta de seguridad Privada**

Probablemente, mejoramiento es la palabra que creemos más caracteriza a la oferta del sector de la seguridad privada en Latinoamérica en los últimos diez años.

Las empresas de todos los países no solo crecen: mejoran de modo continuo, perfeccionan sus procesos, ofrecen más y mejores servicios, profesionalizan sus niveles gerenciales y directivos, se internacionalizan.

Aunque algunos críticos prefieren poner énfasis en el hecho de que varias de las malas prácticas del negocio se mantienen a lo largo del tiempo, tema sobre el que

se tratará más adelante, nosotros preferimos presentar aquí algunas observaciones directas que han realizado varios estudiosos de la materia, en muchas empresas de la mayor parte de los países de América Latina.

Ellos indican que no se trata solo de ver “la media copa llena”, pues, aseguran que las operaciones de las organizaciones de seguridad privada han mejorado. Sostienen que su administración se ha profesionalizado, que sus mecanismos de capacitación ahora incluyen cursos y carreras universitarias específicas, y que la interacción con las fuerzas públicas (aunque con sus mas y sus menos según regiones y países), no deja de avanzar.

## **2.2.- LA DEMANDA DE SEGURIDAD PRIVADA**

### **2.2.1.- Caracterización de la demanda**

Los principales segmentos de la demanda de seguridad privada son la pública, la empresarial y la corporativa, la del propio sector de la seguridad privada y la proveniente de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) y la de personas particulares.

A su vez, los principales elementos que globalmente caracterizan a esa demanda son su grado de concentración, aprendizaje, sofisticación y principalmente incremento de la demanda.

### **2.2.2.- Demanda Pública**

En varios de los países de América Latina es la de mayor importancia y por consiguiente de mayor valor económico. Este subsector de la demanda de Seguridad Privada, está conformado por organismos públicos y cuya seguridad el propio Estado está dejando de brindar por distintas razones, que analizaremos más adelante.

Esta demanda pública en general se relaciona con la provisión de guardias y dispositivos electrónicos, pero se observa una composición rápidamente creciente de demandas no tradicionales, como por ejemplo de construcción y gestión o administración de establecimientos carcelarios.

### **2.2.3.- Demanda empresarial y corporativa**

En valor económico, este segmento de la demanda en general se encuentra en segundo lugar detrás de la demanda pública, en gran crecimiento.

Dada la situación de América Latina, para las empresas de muchos países, la seguridad se ha convertido en un factor más de producción, con cierta frecuencia crítica.

Además de los tradicionales guardias, la demanda corporativa de seguridad privada también contiene múltiples segmentos y nichos no tradicionales e invisibles para personas ajenas al negocio, como por ejemplo los servicios de “inteligencia competitiva”, y aparecen nuevas demandas corporativas casi diariamente.

#### **2.2.4.- Demanda del propio sector de la seguridad privada**

Se relaciona con la subcontratación de algunos servicios de seguridad privada por parte de otras empresas del sector, por cuenta de clientes finales.

Este segmento crece a más de 10% anual y seguirá haciéndolo, porque muchos de los principales proveedores de seguridad se concentran en sus habilidades centrales, tercerizando servicios con subcontratistas especializados.

#### **2.2.5.- Demanda de PyMES y particulares**

Aunque se trata de la población de clientes más numerosa, en general es la de menor valor económico (en muchos países, es menor al 15% del total).

En general, este segmento demanda servicios de seguridad de menor complejidad (guardias, monitoreo de alarmas, custodias) y de baja facturación unitaria.

Frecuentemente, para atender a este segmento de la demanda, las empresas de seguridad privada forman una o más unidades de negocio relativamente independientes o directamente empresas separadas.

#### **2.2.6.- Concentración de la demanda**

La demanda corporativa de seguridad privada en Latinoamérica se concentra al ritmo de los negocios generales en la región.

Entre otros factores a esta concentración han coadyuvado la apertura económica de casi todos los países y la ola privatizadora de la década de los años noventa, que han dado como resultado la desaparición de gran cantidad de empresas locales y la concentración de sectores económicos completos, muchos de los cuales se han convertido en monopolios u oligopolios (telecomunicaciones, energía, etc.), o que están crecientemente concentrados (banca, supermercados, etc.).

La concentración de los sectores corporativos de la demanda facilita la concentración del propio sector de la seguridad privada.

### **2.2.7.- Aprendizaje y sofisticación de la demanda de Seguridad Privada**

Hasta hace unos pocos años, los responsables de la compra de servicios corporativos de seguridad privada eran personas sin conocimientos técnicos en seguridad. Generalmente la contratación se hacía a través de jefes o gerentes de personal, de jefes de abastecimiento, etc. Muchas organizaciones gubernamentales y empresas solían comprar sobre la base de puro precio o de amistad.

Estos mecanismos no han desaparecido. Pero una parte sustancial de las empresas, en especial las más grandes, han incorporado los roles de jefe o gerente de seguridad, para los que suele contratarse a personal retirado de las fuerzas armadas o de seguridad. Y las empresas multinacionales, que en general toman muy en serio el tema de la seguridad de su producción, de sus instalaciones y de sus ejecutivos, además de tener responsables de seguridad por país, suelen tener un gerente regional para el tema de seguridad.

Pero incluso en las empresas locales sin estos funcionarios calificados, aunque más aún en ellas, luego de años de comprar seguridad privada ya han aprendido a hacerlo, y se han vuelto muy exigentes tanto en cuestiones relacionadas con el diseño y prestación del servicio de seguridad que reciben, como con su precio. Este aprendizaje de la demanda, además lleva a una creciente sofisticación de la demanda. Hoy se demanda servicios de mayor calidad, creciente complejidad, requerimientos de experiencia previa y diseño conjunto con el prestador.

No todos los oferentes están en condiciones de satisfacer estos niveles crecientes de demanda, lo que se convierte en un nuevo factor que facilita la concentración del sector que esta prestando este servicio.

### **2.2.8.- Crecimiento de la Demanda de Seguridad Privada**

De todos los factores que caracterizan a la demanda de seguridad privada, el más relevante es su aumento o crecimiento de la demanda.

Hablamos de un aumento continuo y sostenido, desde hace varios años y en todos sus segmentos. Para dar solo dos ejemplos, la demanda de guardias de seguridad crece en toda la región a un ritmo de 5 y 9% anual acumulativo, y el del monitoreo de alarmas a tasas de entre el 8 y el 20% según el país.

Se espera que en los próximos cinco años se mantengan altas tasas de crecimiento en casi todos los segmentos de la seguridad privada en la región,

quizás con la excepción de algunos pocos tales como el transporte de valores en algunos países.

## **2.3.- EL VÍNCULO OFERTA-DEMANDA**

### **2.3.1.- Mayor profesionalismo y focalización en el costo / beneficio**

Dado que tanto la demanda como la oferta de seguridad privada mejoran de modo continuo, los vínculos entre ambas van evolucionando hacia nuevas formas más profesionales y de mayor espectro, superando la óptica meramente operativa.

Si bien los aspectos operativos no pierden importancia (mas bien la ganan, ya que tenemos profesionales mejor formados en la seguridad privada), el vínculo entre oferta y demanda toma en cuenta otros aspectos, tales como la gestión integral del riesgo del cliente, el impacto de la seguridad y sus fallas en la imagen corporativa del cliente.

Además la focalización del vínculo también se ha desplazado hacia el costo-beneficio de ambas partes, y los diferentes modos de medirlos.

### **2.3.2.- Contratos más largos**

En la medida que la demanda corporativa de seguridad se vuelve más compleja y se relaciona con aspectos más amplios de la situación del cliente (empresas corporativas por ejemplo), se requiere una negociación más larga previa a la firma de cada contrato importante, con el que también suele ser necesaria una mayor inversión en equipamiento y tecnología.

Esta mayor inversión puede ser realizada por el cliente o, frecuentemente, queda a cargo de la organización de seguridad.

En consecuencia, se requieren mayores plazos para amortizar esa inversión y obtener ganancias, y esto está conduciendo a la firma de contratos más largos, que van reemplazando a los típicos contratos de duración anual.

Esto también alcanza al sector de la demanda de PyMES e individuos, cuando el equipamiento necesario es aportado por la organización de seguridad, y se amortiza a lo largo de la vida del contrato.

### **2.3.3.- Alcance regional de la relación del servicio**

Muchas grandes compañías multinacionales están buscando reducir su base de proveedores (lo que simplifica y disminuye los costos de su administración), así como también lograr estándares homogéneos en la calidad de servicios que reciben, incluyendo a la seguridad. Esto ha iniciado una corriente hacia la firma de

contratos para la prestación de servicios de seguridad de alcance regional, administrados centralmente.

Los servicios de alcance regional pueden ser brindados por organizaciones de seguridad multinacionales, con base en varios países de la región, o bien por empresas locales reunidas bajo figuras asociativas tales como redes, consorcios, etc.

Ambas formas ya están funcionando en América Latina, y la tendencia a la firma de contratos de más largo alcance temporal y geográfico se continuará acentuando, en la medida en que los negocios de la región continuarán concentrándose.

#### **2.3.4.- Criterios más complejos de selección de contraparte**

A medida que la Seguridad Privada esta siendo comprendida como un insumo crítico para las organizaciones públicas y privadas, va dejando de seleccionarse a la empresa prestadora de servicios de seguridad considerando únicamente el precio y se aprecia con mayor frecuencia el abanico de servicios o mix que esta ofrece.

Si bien el componente de precio continuará teniendo gran importancia en el mix de la oferta, la selección de prestadores (particularmente cuando hablamos de contratos más largos, más complejos y para clientes de mayor tamaño y multinacionales) se está realizando con criterios más complejos, que incluyen desde cartera de clientes, capacidad financiera y experiencia específica del prestador en el negocio del cliente, hasta “compatibilidad cultural” entre proveedor y cliente, pasando por la calidad de la solución técnica propuesta.

Ya no basta “vender barato”. Ahora se trata de vender mejor.

### **CAPITULO III: TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

#### **3.1.- TENDENCIAS EMERGENTES EN EL SECTOR**

Las cuatro tendencias principales en el sector son:

- La muy aguda rivalidad entre las empresas (a la que podemos caracterizar como hipercompetencia),
- A su rápida segmentación y sofisticación,
- Al avance de las formas cooperativas de agregado de valor, y

- A una mayor concentración en el marketing de retención por parte de las organizaciones de seguridad.

### **3.1.1.- Hipercompetencia**

Si bien la tendencia a la concentración en el sector de la seguridad es rápida y evidente, por el momento continúa siendo un sector:

- Muy fragmentado, con enorme cantidad de empresas oferentes (incluso con oferentes públicos ofreciendo servicios privados),
- Con muy aguda rivalidad,
- Con enorme lucha por precio, y
- Con un sustantivo porcentaje de nuestros mercados abastecido por la oferta informal o ilegal.

Esta hipercompetencia, que está elevando los costos de competir, se mantendrá aún algunos años, con diferencias según el país considerado, hasta que los mercados deriven (principalmente en los segmentos de la seguridad corporativa) hacia situaciones de más concentradas, manteniendo al mismo tiempo una gran fragmentación en los sectores de pura commodity e ilegales.

### **3.1.2.- Segmentación y sofisticación**

Hasta hace relativamente poco tiempo, las empresas de seguridad de la América Latina eran “especialistas en todo”. Ya fuera que se requiriera un servicio de guardias, investigaciones, custodia de una personalidad, o dar protección a un banco, un puerto o un barrio privado, el proveedor era el mismo.

En los últimos años la situación ha ido cambiando, motorizada por la creciente sofisticación y aprendizaje de la demanda y la formación de capacidades y progresiva especialización de muchos de los oferentes.

Ahora se cuenta con una oferta visiblemente más especializada, y muchas empresas capaces de ofrecer servicios de “clase mundial”.

Las tendencias a la mayor segmentación del mercado, y a la creciente sofisticación de la oferta, continuará profundizándose en los segmentos más dinámicos del sector.

### **3.1.3.- Valor agregado conjunto**

En la región también se extienden las formas de trabajo colaborativo entre proveedores y clientes de seguridad, principalmente en los segmentos corporativos del sector.

Se generan vínculos a más largo plazo, basados ya no en relaciones antagónicas, sino en la búsqueda de formas de agregado conjunto de valor para ambas empresas. Esta es una tendencia incipiente, que se afirmará en la medida en que el sector avance en la transición hacia su madurez.

### 3.1.4.- Marketing de retención

La situación competitiva ha elevado sustancialmente los costos en el sector, en particular los costos de obtención de cada nuevo cliente de seguridad, especialmente en segmentos de la seguridad corporativa en los que además el proceso de negociación no solo es mas caro, sino también mas largo y cargado de incertidumbre.

Dado que en general las fuerzas de venta de las empresas de seguridad de la región son muy pequeñas, y particularmente en el sector corporativo suelen ser de entre una y tres personas, muchas empresas tienden a concentrar los esfuerzos de ese grupo tan pequeño en reforzar sus vínculos con sus clientes actuales y generar nuevos clientes a través de recomendaciones de cliente satisfecho, en lugar de desgastarse en la búsqueda abierta de nuevos clientes en mercados de enorme rivalidad.

## 3.2.- LA SEGURIDAD PRIVADA EN LOS PAISES DESARROLLADOS

### 3.2.1.- El valor de mercado

Las estimaciones más precisas de que disponemos asumen que de los USD 86.000 M del mercado mundial de la seguridad privada, unos USD 70.000 M se reparten entre Norteamérica y Europa, repartidos del siguiente modo:

**Tabla Nº 3: Valor de los mercados desarrollados**

<b>SECTOR DE LA SEGURIDAD</b>	<b>NORTE AMÉRICA (M USD )</b>	<b>EUROPA (M USD)</b>	<b>TOTAL (M USD)</b>
<b>Vigilancia</b>	22.000	12.000	34.000
<b>Alarmas</b>	14.000	1.100	25.000
<b>Transporte de Fondos</b>	2.000	3.000	5.000
<b>Pequeñas alarmas</b>	4.000	2.000	6.000
<b>Total</b>	<b>42.000</b>	<b>28.000</b>	<b>70.000</b>

Pero si bien los mayores mercados son los mencionados, los de más rápido crecimiento son: Latinoamérica, Asia y los países del este de Europa, donde se

han formado enormes mercados para la seguridad privada aun o suficientemente bien cuantificados.

Considerando al mercado mundial como un todo, probablemente sus tres principales características son:

- la desaparición de las fronteras,
- la rápida globalización de los clientes y
- la concentración.

### **3.2.2.- Características de la Seguridad Privada en los países desarrollados**

Los principales factores que caracterizan a la Seguridad Privada en los países desarrollados (Europa, USA, Japón, Australia y otros) son:

- la desaparición de las fronteras,
- la globalización de los mayores clientes,
- el aumento sostenido y mayor complejidad de la demanda,
- el continuo retroceso de la oferta pública de seguridad,
- la escasez de mano de obra,
- la mayor regulación gubernamental y
- el continuo aumento de costos.

Pero, probablemente, su principal característica es la competencia entre grandes empresas.

### **3.2.3.- Competencia entre grandes empresas**

En la actualidad, todos los competidores de alcance mundial facturan más de 1.000 millones de dólares anualmente, los dos primeros facturan más de USD 6.000 millones y todos crecen agresivamente de modo orgánico y por adquisiciones.

La globalización de clientes mencionada, con su necesidad de dar respuesta a demandas más amplias y globales (que pueden incluir no solo factores operacionales complejos en varios países o regiones completas sino también consideraciones de carácter político, etcétera), los crecientes requisitos de escala, capital y "expertise", y la aguda escasez de management de alta calidad en el sector, hacen que los sectores dominantes del negocio de la seguridad privada se vayan convirtiendo en una "competencia entre grandes" y, cuando se revisan las listas de las diez principales empresas en cada país, una y otra vez se repiten los mismos nombres.

### **3.2.4.- Desaparición de fronteras**

Para la seguridad privada las fronteras están desapareciendo. Aunque esto es más visible en Europa, con la rápida consolidación de su mercado común. Pero aunque incipientemente, también se verifica en el resto de los continentes. Esta característica por ahora solo es aprovechada por un puñado de empresas multinacionales de la seguridad:

- Securitas,
- Groupe 4 Falck,
- Chubb,
- Prosegur y pocas otras.

Las empresas latinoamericanas prácticamente no han iniciado pasos para aprovechar las tendencias, salvo ejemplos aislados en México, Centroamérica y Brasil.

### **3.2.5.- Globalización de clientes**

La apertura económica mundial de la última década y la concentración concomitante, han llevado a la rápida globalización de los principales clientes corporativos de seguridad privada.

Lo anterior coadyuva a la concentración de los negocios del sector y a la tendencia a la sofisticación de la demanda, ya que debe garantizarse la seguridad de operaciones cada vez más complejas y de escala global.

### **3.2.6.- Aumento de demanda**

En los países desarrollados la demanda aumenta de modo sostenido, aunque a menores tasas que en nuestros países. Este aumento de la demanda se debe principalmente a cuatro factores:

- Mayor percepción general de inseguridad, no siempre en línea con la realidad de la situación local de seguridad, particularmente luego del 11 de septiembre.
- Delincuencia más sofisticada, que en múltiples países incluye vínculos complejos con mafias locales y regionales, narcotráfico y terrorismo.
- Crecimiento económico sostenido, pese a la relativa desaceleración de la "locomotora económica" norteamericana
- Procesos corporativos más vulnerables, debidos a operaciones muy complejas gerenciadas por estructuras más pequeñas.

### **3.2.7.- Mayor complejidad de la demanda**

En los países desarrollados la demanda de seguridad se vuelve más compleja por:

- Más operaciones de alcance global, de difícil resolución desde la perspectiva de seguridad
- Necesidad de soluciones integradas, frecuentemente en el marco de contratos unificados y un solo responsable
- Nuevas amenazas, tales como el terrorismo, el narcotráfico y el espionaje, que amenazan de modo ocasional o permanente la continuidad de las operaciones en muchos países, incluyendo a los de nuestra región. De hecho han surgido nuevas especialidades profesionales en la Seguridad, relacionadas con la continuidad de negocios, e instituciones profesionales específicas como el Business Continuity Institute y otros.
- Retirada de oferta gubernamental, que trataremos en el punto siguiente.

### **3.2.8.- Retroceso de la oferta de seguridad pública**

Al igual que ocurre en nuestra región, en todos los países desarrollados la oferta pública de seguridad (particularmente la policial) retrocede, por varios factores:

- Restricciones presupuestarias, especialmente influyentes en la medida en que los recursos tecnológicos y el entrenamiento necesario para las fuerzas públicas son más y más costosos. Por ejemplo en España, el gasto público en seguridad disminuyó del 0,62 % del PBI en 1997 al 0,52 % en 2002.
- Pérdida de personal, por las mismas causas que la pérdida en el sector privado y que trataremos abajo.
- Concentración en su “core”, esas funciones que la sociedad estima que necesariamente deben ser cumplidas por fuerzas públicas, tales como la lucha contra el crimen organizado, el terrorismo, las drogas, la defensa de libertades ciudadanas, etcétera.
- Transferencia a la actividad privada de funciones que no son consideradas parte de ese “core”. Por ejemplo hay Bancos Centrales que delegan el transporte de fondos a empresas privadas, se terceriza el control del tránsito o la gestión de prisiones, etcétera.

Estas tendencias se mantendrán y se acentuarán.

### **3.2.9.- Escasez de mano de obra**

En los países desarrollados, a diferencia de lo que ocurre en los nuestros, hay una escasez creciente de mano de obra para funciones de seguridad privada, perdida compartida con la seguridad pública, esencialmente por dos razones:

- Tipo de tarea, con duras condiciones de trabajo y que para muchas personas es una actividad poco atractiva y que se asume por necesidad. Quienes tienen fuerte inclinación hacia las funciones de seguridad, en general buscan ingresar en las fuerzas públicas.
- Crecimiento económico, que crea oportunidades laborales de mejor calidad y salarios más altos en otros sectores.

Estas razones en los países desarrollados causan:

- Disminución del perfil del trabajador, ya que al momento de cubrir las plazas las empresas se ven obligadas a incorporar “lo que encuentren”.
- Aumento de costos por rotación de personal, tanto mayor a medida que los salarios relativos se estancan y/o que las condiciones económicas mejoran.

### **3.2.10.- Otros aspectos relevantes en el primer mundo**

Finalmente, podemos señalar otros tres aspectos influyentes sobre la seguridad privada en los países más desarrollados que son: la mayor regulación gubernamental, la convergencia de legislaciones y el continuo aumento de costos en el sector.

- **Mayor regulación gubernamental y mayor presión social** referente a su control, a medida que el sector privado de la seguridad gana tamaño con respecto al público. Por ejemplo en España, los miembros del Cuerpo Nacional de Policía, pasaron de 50.200 en el año 1998 a 44.900 en 2002. En los mismos años, el personal de la seguridad privada, pasó de 71.700 personas en 1998 a 104.200 en 2002.
- **Convergencia de legislaciones**, principalmente en el ámbito de las naciones europeas.
- **Continuo aumento de costos por la rotación de personal mencionada**, por los crecientes costos operativos en general, en los sectores ligados a la tecnología por los costos de investigación y desarrollo, y por los crecientes costos en instrucción, capacitación y desarrollo, tanto de la fuerza de guardias como del equipo gerencial.

## **3.3.- LA SEGURIDAD PRIVADA EN LATINOAMÉRICA**

### **3.3.1.- La oferta de seguridad en América Latina**

Las principales características de la seguridad privada en nuestra región son:

## j) Crecimiento

Como ya fuera mencionado, todos los segmentos de la seguridad privada se encuentran en franco crecimiento a tasas mínimas del 5 al 8% anual, desde hace varios años. La tendencia se ha acentuado a raíz de la ola de privatizaciones en la región.

## k) Menor oferta pública

Los factores ya mencionados en el caso de las fuerzas de seguridad pública en los países desarrollados se repiten en nuestra región, acentuados. Los problemas presupuestarios son mayores, el déficit de recursos humanos y de entrenamiento también lo es, y en varios países se extiende la preocupación por la calidad del recurso humano que está ingresando en unas fuerzas de seguridad mal pagas, mal equipadas y en ocasiones socialmente muy desprestigiadas.

## l) Intensidad en mano de obra

El sector es muy intensivo en personal en todo el mundo, y lo es más aún en Latinoamérica por la menor tasa de incorporación de tecnología a los servicios. Las cifras aproximadas de guardias formalmente empleados por país son:

**Tabla N° 4: Número de Guardias por país en Latinoamérica**

<b>País</b>	<b>Número de Guardias</b>
Brasil	570.000
México	450.000
Colombia	190.000
Centroamérica	105.000
Argentina	75.000
Venezuela	75.000
Perú	50.000
Chile	45.000
Ecuador	40.000
Otros países	70.000
<b>Total</b>	<b>1.670.000</b>

Las cifras presentadas en la Tabla N° 4 representan la mejor estimación – referida al sector formal – que puede conseguirse actualmente. En cuanto a la dimensión del sector informal, que trataremos más adelante, se trata de una “especulación fundada” sobre la base de conversaciones con los referentes de la seguridad privada y autoridades de control en cada país.

A los 1.670.000 guardias de seguridad formalmente registrados, probablemente se deba añadir unos 2.000.000 informales más. En Latinoamérica, por lo tanto, habría cerca de cuatro millones de personas trabajando en el sector de la Seguridad Privada, número que crece del 6 al 8 % anual.

Para dimensionar este mercado, téngase en cuenta que en este momento hay unos 690.000 guardias registrados en toda Europa.

### **m) Competencia por precio**

Hay una dura competencia por el precio en toda la región, acentuada por las dificultades económicas generales que presentan muchos países. Al acentuarse la concentración de los clientes corporativos, y la segmentación de los clientes PyME e individuales por la distribución cada vez más regresiva de los ingresos, la competencia por puro precio se exagera.

### **n) Problemas en cobranzas**

En Latinoamérica y otras regiones, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, las empresas de seguridad tienen dos problemas: concretar ventas, y luego cobrar los servicios vendidos. En toda la región, quizás con la excepción de los servicios formales en algunos países como Brasil, la informalidad en el cumplimiento de los plazos de pago comprometidos es más la regla que la excepción.

Algunos subsectores de la seguridad privada, por ejemplo la vigilancia por medio de guardias, son más vulnerables a esta situación. Este segmento tiene bajos márgenes de ganancia y un porcentaje sustancial de sus costos que deviene del pago de salarios, cargas sociales, etcétera. Estos pagos deben realizarse indefectiblemente cada fin de mes. Un puñado grandes clientes (o un solo) que no pague en tiempo y forma, puede hacer tambalear, o caer, a una empresa latinoamericana de seguridad, que en general no tiene acceso al crédito para cubrir “descalces” financieros, salvo a tasas que inviabilizan cualquier negocio.

### **o) Problemas normativos**

En América latina existe toda clase de problemas normativos referentes a la seguridad privada. Desde países en los que no existen normas específicas para el sector (como ocurría hasta el año pasado en Bolivia y ocurre aún hoy en países de Centroamérica), hasta países en los que hay ciertas normas pero insuficientes y que no conforman a nadie, como en el Perú, hasta el otro extremo de Argentina México, países federales en los que cada provincia, estado o municipio puede tener una ley propia - y suele no haber dos iguales -, lo que causa toda clase de inconvenientes a las organizaciones de seguridad.

## **p) Niveles de ilegalidad**

En Latinoamérica, existen muy altos niveles de ilegalidad en la prestación de servicios de seguridad privada. Al hablar de ilegalidad estamos hablando de una sumatoria de delitos tales como la prestación de servicios por parte de empresas que no se encuentran habilitadas para ello, que evaden el pago de sus impuestos, que brindan servicios con personal sin contratos legales, que no pagan las prestaciones sociales de sus empleados, etcétera.

Si bien el fenómeno no es exclusivo de nuestra región sino que también se comprueba en Europa, USA, etcétera (ver Informe Hallcrest), lo importante en nuestros países es la extensión del fenómeno.

En Argentina hay unos 75,000 guardias formalmente registrados y otros 70 ó 80.000 ilegales, en Brasil 570.000 y 1.000.000, en México 450,000 y quizás 600,000 y así en otros países.

Incluso en Chile, el país de la región más reputado por el cumplimiento de sus leyes, Carabineros de Chile, órgano de contralor del sector, si bien contabiliza unos 45,000 guardias registrados, no puede estimar ni la cantidad de guardias ilegales ni la cantidad de empresas al margen de la ley.

En Ecuador se estima que esa cifra no llega a las 1.000 personas informales.

Téngase en cuenta que, dado que en varios países no existen estadísticas confiables al respecto, cuando brindamos un número de “guardias formales” por país en general estamos brindando la mejor estimación que puede conseguirse actualmente. Y en cuanto a la dimensión del sector informal, se trata de una “especulación fundada” sobre la base de conversaciones con los referentes de la seguridad privada y autoridades de contralor en cada país.

Como decíamos antes, estimamos que en este momento hay en Latinoamérica aproximadamente 1.630.000 guardias de seguridad formalmente registrados, y quizás entre 2 y 2,5 millones informales más.

Para cerrar el tema de la ilegalidad en el sector, que por sí mismo requeriría un libro completo, es necesario comprender que cuando hay un oferente que provee un servicio de seguridad en condiciones no legales, hay un demandante que lo compra. Y con lamentable frecuencia, los compradores de servicios en condiciones manifiestamente ilegales no son solo clientes privados, sino también dependencias gubernamentales.

## **q) Necesidad de entrenamiento**

La necesidad de perfeccionar el entrenamiento de los involucrados en este sector, no muy diferente a la requerida en muchos otros sectores económicos en Latinoamérica, es clara. Hablamos aquí tanto de entrenamiento en habilidades operativas, sino también de habilidades gerenciales para quienes conducen la organización.

En cuanto a las habilidades operativas básicas, hasta hace pocos años el sector contratava de modo preponderante a personal proveniente de fuerzas armadas y de la seguridad pública, los que se supone ya las traían incorporadas. A medida que pasa el tiempo y crece la demanda, se incorpora más personas no provenientes de estas fuerzas, y a las cuales se les debe enseñar seguridad “desde cero”.

Tenemos un gran déficit de instituciones de formación en habilidades operativas, teniendo en cuenta la cantidad de personas que cumplen estos roles en toda la región. El país mejor organizado al respecto es Brasil, que cuenta con más de cien academias de entrenamiento. Por el contrario, en varios países no existen instituciones o academias de ningún tipo.

En cuanto al entrenamiento hay dos dificultades, no exclusivas de Latinoamérica:

- La legislación de algunos países no lo prevé, o su necesidad está legislada pero en realidad no es exigida ni controlada de modo adecuado.
- El entrenamiento tiene costo. Los clientes en la región lo requieren pero no se muestran dispuestos a pagarlo. Exigen personal bien entrenado, pero en general solo buscan pagar lo mínimo a lo que obliga la ley o menos aún, y ni hablar de formación a su cargo. Si la ley no lo obliga y los clientes no lo pagan, obviamente las empresas darán a su personal la menor cantidad de entrenamiento que sea posible, ya que para ellas se trata de un costo muy difícil de trasladar a precios.

Y en cuanto al entrenamiento en habilidades gerenciales para directivos del sector, recién está comenzando a realizarse con cierta seriedad, no solo en Latinoamérica sino en todo el mundo. El sector tiene pocas décadas de existencia, hay muy pocas Instituciones que brindan estas clases de carreras, cursos y programas, y sobre todo hay muy pocos docentes que además de su disciplina específica (administración, finanzas, recursos humanos, etcétera) además tengan conocimientos específicos y profundos sobre seguridad privada.

El Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad y otras instituciones han comenzado a trabajar activamente en este sentido, estableciendo mecanismos de

vinculación con Universidades e Institutos de formación en diversos países de toda la región, esfuerzo que deberá profundizarse.

#### **r) Mejora visible y continua**

Pero si hay una palabra que resuma la situación de la seguridad privada en Latinoamérica, esta palabra es mejora. Mejora sustancial, visible y continua, en todos los países de la región. Mejora en la cantidad, naturaleza, diversidad y especialización de los servicios proporcionados, en la cantidad, calidad y entrenamiento de su personal, en el profesionalismo gerencial de sus directivos, en la paulatina consolidación de las instituciones que nuclean a los profesionales y empresas participantes y en la legislación específica para el sector, casi en todas partes.

Creemos que esta mejora permanente, de la cual somos testigos hace años, continuará por la propia dinámica de crecimiento del sector, y por una demanda que continuará mejorando en el mismo sentido.

### **3.3.2.- LA DEMANDA DE SEGURIDAD EN LA REGIÓN**

#### **f) La demanda social de Seguridad**

La demanda social de seguridad en Latinoamérica no solo aumenta, sino que además, lo que la sociedad demanda bajo el rótulo de "Seguridad" muchas veces no coincide con lo que las Fuerzas Públicas de seguridad están en condiciones de ofrecer.

Hace un tiempo el Jefe del Departamento de Seguridad Privada de Carabineros de Chile nos relataba la experiencia de su Fuerza cuando habilitó un número telefónico para que la población se comunicara en caso de necesidad: prácticamente la mitad de las llamadas no se relacionaban con hechos delictuales. Las experiencias son similares en otros países: **gran parte de las demandas de Seguridad de la población no se relacionan con el delito.**

Ahora bien: cuando lo que las Fuerzas Públicas comprenden por seguridad, no coincide con lo que los ciudadanos consideran seguridad, no es la población la que está equivocada. El concepto "Seguridad" que tiene la población incluye muchos factores, y el delito es sólo uno de ellos. La población no piensa en términos de delito sino de riesgo, y así demanda.

Como la oferta pública no puede dar respuesta completa a esta demanda, en muchos de estos ámbitos las nuevas necesidades son cubiertas por la Seguridad Privada, coadyuvada por su propio número. Continuando con el ejemplo, en Chile Carabineros tiene 36.000 efectivos, número que no está aumentando, y existen unos 45.000 guardias privados registrados, un número indeterminado sin registrar,

y la cifra crece al 9% anual. (En el mismo sentido, téngase en cuenta que Carabineros no sólo es la Policía uniformada, sino también tiene la responsabilidad del resguardo de la extensísima frontera de Chile. ¿Cuántos carabineros hay efectivamente en servicio en la calle un día dado?).

En la Argentina su Policía Federal tiene 43,000 efectivos y la Seguridad Privada 75.000 hombres registrados, y lo mismo ocurre en el resto de la región. No caben dudas de que este cambio en la demanda social de seguridad persistirá y se profundizará.

### **g) Compra por precio**

Si bien existe una creciente demanda de servicios de seguridad de mayor calidad, contenido técnico, etcétera, una parte sustancial de las compras de seguridad en la región – incluyendo a importantes segmentos de la demanda corporativa – continúa definiéndose por puro precio. Obviamente, esto exacerba la aguda competencia en el sector, y retrasa el movimiento general hacia la mejora de la calidad de prestación.

### **h) Segmentación**

Como la demanda no solo aumenta en número de guardias, sino de todos los términos amplios en los que las empresas y la población definen como “Seguridad”, la seguridad privada está tomando campos que antes parecían exclusivos de la órbita pública, o directamente nadie cubría. Por ejemplo, hace pocos años era impensable que empresas privadas tuvieran a su cargo la seguridad de presidios. Pero ya en varios lugares de Latinoamérica hay experiencias exitosas de cárceles gestionadas por el sector privado. También existen brigadas contra incendio, dispositivos de seguridad ambiental o seguridad aeroportuaria, etcétera, gestionadas de modo privado.

Surgen nuevos segmentos que hasta hace poco no existían, como la Seguridad Alimentaria o la Seguridad Turística, especialidad ésta que merece especial mención en países como los nuestros, con tanto potencial turístico, y que se volverá un importante campo de trabajo para los profesionales de Seguridad. Para que los turistas internacionales traigan sus divisas, deben sentirse y estar seguros! Y esta tendencia a la creciente segmentación y especialización continuará profundizándose con el surgimiento de más segmentos antes inviables y ahora rentables.

### **i) Aprendizaje**

La demanda regional de seguridad está realizando un rápido aprendizaje, a medida que reitera su compra año tras año, y va conociendo mejor “de qué se trata esto de la seguridad”. Como mencionamos antes, esto se verifica en los

segmentos de demanda corporativa, en los que ahora suele encontrarse un responsable de seguridad que en general es un profesional del tema, cuando hace años atrás las decisiones de compra de servicios de seguridad solían ser tomadas por un jefe de compras o de personal. Pero también aprenden los usuarios individuales, por ejemplo los hogares en los que se ha incorporado sistemas de monitoreo de alarmas, que ya han podido contrastar promesas contra realidades, y se vuelven crecientemente exigentes al momento de demandar y de pagar.

#### **j) Aumento**

Nuevamente, si debemos definir con una sola palabra las características de la demanda latinoamericana de seguridad privada, esta palabra es aumento, en todos los segmentos. Ya sea que estemos hablando de clientes individuales o corporativos, de vigilancia con guardias, monitoreo de alarmas, investigaciones, prevención de pérdidas, seguridad de la información, protección de personalidades, blindaje de vehículos o cualquier otro subsector, la demanda crece, a tasas mínimas del 5 al 8% anual, y en varios segmentos a tasas mucho mayores aún.

Como no tenemos bases objetivas que nos lleven a pensar que la situación general de seguridad en la región mejorará próximamente, sino mas bien por el contrario hay fuertes indicios de creciente inestabilidad y riesgo regional, y la oferta de seguridad pública indudablemente no está aumentando, el crecimiento en la demanda de seguridad privada continuará.

### **3.4.- LA SEGURIDAD PRIVADA EN ECUADOR**

El control de la seguridad privada actualmente representa una tarea muy compleja en todas las latitudes del mundo ya que ante la gran demanda de seguridad por parte de la sociedad resulta un negocio rentable para las compañías que se dedican a la prestación de estos servicios.

Ante la exigencia debemos considerar que la existencia de pseudo compañías de seguridad privada que laboran sin las autorizaciones legales (ilegales o fantasmas), seguirán incrementándose, lo que permitirá que se contrate personal de guardias sin ninguna preparación y conocimiento en materia de seguridad, convirtiéndose en una amenaza para la sociedad, por lo tanto deberán ser eliminadas legalmente.

Es necesario regular los procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.

### **3.4.1.- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada**

La ley de Vigilancia y Seguridad Privada establece que las Organizaciones de Vigilancia y Seguridad Privada, estarán sujetas al control y vigilancia del:

- Ministerio de Gobierno y Policía a través del Departamento Especial de Control de Vigilancia y Seguridad Privada de la Inspectoría General de la Policía Nacional.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Superintendencia de Telecomunicaciones y,
- Superintendencia de Compañías dentro de sus respectivas competencias.

Es importante que los procedimientos que tome el Departamento de Control de las Organizaciones de Seguridad Privada (COSP) a través de su personal sean homogéneos y enmarcados en las normas legales pertinentes, garantizando de esta manera un control ágil y efectivo.

El COSP, que es el departamento de Control de las Organizaciones de Seguridad Privada es un Organismo Administrativo, Técnico – Operativo de la Policía Nacional, que se rige por el Reglamento Orgánico Funcional de la Inspectoría General y la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

### **3.4.2.- Visión del COSP**

El Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada busca ser una unidad de elite de la Policía Nacional fortaleciendo la seguridad ciudadana a través de la coordinación y control a las compañías de seguridad privada, con personal preparado y calificado, subordinado a la Inspectoría General, para atender con calidad y eficiencia a todas las compañías legalmente constituidas, quienes apoyaran en forma decidida a la Institución Policial, mediante la prevención e información oportuna de los delitos comunes.

### **3.4.3.- Misión del COSP**

El Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada, con todo su personal y medios logísticos disponibles realizará inspecciones permanentes de control a las compañías legalmente constituidas en todo el territorio nacional, para fortalecer sus actividades y garantizar el legítimo derecho de libre empresa, en beneficio de la seguridad ciudadana.

#### **3.4.4.- Objetivos del Departamento del COSP**

Fortalecer la seguridad ciudadana, involucrando a las compañías de seguridad privada con sus recursos humanos y materiales en apoyo efectivo a la labor permanente de orden y seguridad que cumple la Policía Nacional, mediante la información oportuna y veraz que reporten los guardias de seguridad privada, a fin de reducir el cometimiento de infracciones en beneficio de la paz y el desarrollo socioeconómico del País.

#### **3.4.5.- Marco Legal para el Control de Organizaciones de Seguridad Privada**

El marco legal se inscribe en la Constitución Política del Ecuador

El Art. 183, inciso 4, indica que la Policía Nacional tendrá como misión fundamental garantizar la seguridad y el orden público.

La Ley Orgánica de la Policía Nacional en el Art. 2, inciso 1, precisa que tiene como misión fundamental garantizar el orden interno y la seguridad individual y social.

El Art. 3 ordena que la Policía Nacional podrá establecer los servicios necesarios que crea conveniente para el cumplimiento de sus funciones.

El Reglamento a la Ley Orgánica de la Policía Nacional, en su Art. 3 dice que son organismos de control para el efecto de la ley y reglamento las Fuerzas Armadas, los Comandos Distritales y Provinciales jurisdiccionales de la Policía Nacional. En el Art. 73, manifiesta que el Inspector General de la Policía Nacional será el supervisor en los asuntos administrativos, técnicos, financieros y ejercerá el control sobre las compañías de seguridad privada.

A estas especificaciones normativas y reglamentarias se suman:

- El Reglamento Orgánico Funcional de la Inspectoría General de la Policía
- Ley de Fabricación, importación, exportación, tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.
- Reglamento a la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

Con todas estas leyes y reglamentos el departamento del COSP, realiza su control de rutina y sobre las empresas formales e informales que se indican a continuación, catastradas hasta el 29 de marzo de 2007:

**Cuadro N° 6: Compañías y Guardias de Seguridad en Ecuador**

Compañías legales	763
Compañías ilegales	42
Guardias legales	39.822
Guardias ilegales	327

**CAPITULO IV: LOS DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

Consideramos que la seguridad privada latinoamericana enfrenta grandes desafíos, en un momento de rápida consolidación del sector. Aspectos que se discuten a continuación.

**4.1.- Trabajar en una Seguridad crecientemente globalizada**

La globalización representa un desafío primario, para empresas y profesionales de la seguridad. Varias de las principales organizaciones multinacionales de la seguridad ya están presentes aquí, compitiendo en los principales segmentos de la actividad. Se trata de compañías grandes, experimentadas, con enormes recursos financieros y bien gestionados.

Crecen en parte orgánicamente, y en parte por compra. Toda empresa de seguridad local enfrenta el desafío de profesionalizarse y mejorar, simplemente para mantenerse compitiendo en el mercado. Y los profesionales del sector enfrentan el mismo desafío, ya sea para hacer que sus empresas compitan con estas grandes compañías globales, como si desean trabajar para ellas ya que en cada mercado, las multinacionales de la seguridad sólo contratan a profesionales muy competentes.

**4.2.- Gestionar el riesgo**

El segundo gran desafío para empresas y profesionales, es dejar de pensar en términos de delito, para pensar de modos más abarcativos, en términos de gestión de riesgos. Evidentemente, deben ser tenidos en cuenta temas tales como los cambios en los índices y patrones de criminalidad, las nuevas amenazas incluso biológicas y químicas, el fenómeno 11S y el ciberdelito.

Pero los clientes, públicos y privados, esperan del sector que les propongan nuevos productos y servicios relacionados no solo con el delito, sino que los ayude a bajar sus costos, mejorar su eficiencia y a gestionar más eficazmente sus riesgos individuales y corporativos.

#### 4.3.- Aprovechar las nuevas oportunidades de negocios

Enfatizando o mencionado en el punto anterior, existen múltiples nuevas oportunidades de negocios para las organizaciones de seguridad privada en Latinoamérica. Muchas se encuentran en los mismos negocios tradicionales que las empresas ya vienen realizando. Otras, se encuentran en campos completamente nuevos, en los que estas organizaciones recién están ingresando o que no han descubierto todavía.

- **Oportunidades en los negocios tradicionales:** Estos se crean de modo continuo, en toda la región. Como dijimos, ya sea que estemos hablando de clientes individuales o corporativos, de vigilancia con guardias, monitoreo de alarmas, investigaciones, blindaje de vehículos o cualquier otro segmento, la demanda crece a tasas generales del 8-10% anual o mayores, tanto por mayores compras de los clientes tradicionales, como por compras por parte de clientes completamente nuevos, que antes no demandaban servicios de seguridad.
- **Oportunidades en nuevos negocios:** Para las empresas de seguridad privada, hay múltiples nuevas oportunidades de negocios que se relacionan con la tercerización de servicios (comercial, gubernamental, policial), y también con nuevos negocios que ya son importantes en otras regiones: gestión de cárceles, cobro de peajes, control de tráfico, rescate y apoyo a la salud y mil etcétera, y van apareciendo más a medida que la demanda funciona, y la oferta se diversifica. Para tomar un ejemplo de fuera de nuestra región, la empresa Chubb es la primera empresa de seguridad privada de Australia, con más del 50% del mercado por sí sola. Chubb de Australia tiene una plantilla de 15,000 empleados, pero no todos son guardias. La empresa gestiona presidios australianos, cientos de sus empleados hacen control de tráfico... y muchos son *nurses*! No afirmamos que las empresas del sector deban diversificarse abandonando su negocio original, la Seguridad. Pero sí estimamos que en Latinoamérica, las oportunidades de más y mejores negocios sólo están limitadas por la imaginación de la oferta.

#### 4.4.- Cimentar el crecimiento

Para organizaciones y profesionales, creemos que el mayor desafío será cimentar su crecimiento sobre bases sólidas, en un sector extremadamente dinámico y que se encuentra en un momento de transición cuyas tendencias en ocasiones suelen no ser claras. Quienes trabajan en el sector deben cimentar su crecimiento profesional incorporando los conocimientos y competencias necesarias para crecer en el negocio que vendrá. Y las organizaciones deberán ganar flexibilidad

estructural y madurez competitiva para un entorno que si bien está lleno de oportunidades, no puede ser más inestable y riesgoso.

## CONCLUSIONES

1.- En Latinoamérica el sector de la Seguridad Privada tiene mucho por recorrer en el camino de su desarrollo, en un panorama particularmente positivo y favorable. Se trata de un sector económico en rápida expansión, gran pagador de impuestos e importante creador de empleo, que se encuentra en un momento de consolidación, cambio estructural y continua mejora.

Le espera un futuro con ampliación de mercados, nuevos servicios, mejores negocios y en el que contribuirá de modo sustancial y creciente a cubrir las crecientes necesidades de Seguridad de nuestras sociedades.

2.- En Seguridad en los próximos años, las posibilidades de negocios son infinitas para quienes puedan aprovecharlas. Entre las perspectivas para el futuro próximo del sector, ya esbozadas, se encuentran:

- **Profesionalización y legalidad**, para los Colegas y sus organizaciones en toda la región, como requisito básico para trabajar en los negocios y segmentos más atractivos de la seguridad privada.
- **Contratos más extensos y regionales**, tendencia que continuará fortaleciéndose a medida que los clientes corporativos se concentran y la globalización avanza.
- **Standard unificados en la prestación de servicios de seguridad**, tendencia aún incipiente que avanzará motorizada por la demanda de los clientes multinacionales y con una futura convergencia de las legislaciones en la región, por ahora hipotética.
- **Mayor colaboración con las fuerzas públicas de seguridad**, en una interacción impuesta por lo complementario de sus esferas de actuación y por la realidad regional, y que ganará calidad con el mayor conocimiento mutuo de los actores y el perfeccionamiento de las legislaciones nacionales.
- **Crecimiento y consolidación del sector**, como factores dominantes del escenario y que se mantendrán al menos en el próximo decenio.

3.- **Mirando el futuro de las Instituciones de la seguridad privada**, entre las principales tendencias para las instituciones que nuclean a las empresas y profesionales de la seguridad privada latinoamericana se encuentran:

- **Progresivo fortalecimiento de las Instituciones locales**, base imprescindible para cualquier trabajo fructífero. En cuanto a las instituciones que nuclean a los empresarios del sector, en algunos países (Argentina, Brasil, etcétera) estas instituciones existen desde hace décadas. En otros países son muy recientes, e incluso no existen en

algunos de los países más pequeños. En cuanto a las que reúnen a los profesionales, solo existen en pocos países (AASPRI en Argentina, etcétera) y se deberá avanzar más en este sentido.

- **Fortalecimiento concomitante de las Instituciones regionales**, en el que serán particularmente relevantes las tareas de FEPASEP, la Federación Panamericana de Seguridad – creada a fines de 2001 y que hoy agrupa a las Cámaras empresarias de once países – desde la perspectiva de las empresas del sector, y la del Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad – creado en el 2000 y que hoy agrupa a más de 14,000 Colegas de treinta países, desde la perspectiva de los profesionales.
- **Mayor contacto internacional**, trascendiendo un pasado muy enfocado en lo puramente local, y que ha comenzado a evidenciarse en los últimos tres años acelerándose a partir de la realización del Congreso Mundial de Seguridad 2002 en Brasil. Este contacto internacional se relaciona especialmente con la búsqueda progresiva de convergencia de legislaciones, la lucha contra la ilegalidad, la formación profesional y la concreción de negocios, y se profundizará.

4.- **Respecto al futuro en las empresas en un sector como el descrito**, y pese a la dura competencia, creemos en un futuro muy positivo para las empresas, cuyas principales características serán:

- **Crecimiento y consolidación empresaria**, a partir del aumento continuo y sostenido de todos los segmentos de la demanda.
- **Gestión profesional**, superando las ópticas centradas en las operaciones – con funcionarios con mentalidad tan empresarial como el que ya hoy se encuentra en los sectores de servicios más avanzados – y mejores posibilidades de formación gerencial para los directivos del sector.
- **Mejora de productividad y la calidad de servicio**, motorizados por el aprendizaje realizado por las propias empresas y sus instituciones, por el mayor control gubernamental y por una demanda progresivamente más selectiva y entrenada.
- **Mejores negocios en todos los segmentos**, para las empresas que sobrevivan al cambio estructural del sector.

## **BIBLIOGRAFIA**

El Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad  
Informe Hallcrest  
Ley de Vigilancia y Seguridad Privada