

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización en Alta Gerencia

Seminario de Grado



**Impacto de la sobre oferta de servicios en el Transporte de Valores
sobre el logro de los objetivos financieros organizacionales**

Docente: Doctor José Laureano Marta Gaviria

Doctora Claudia Peña Pineda

Mario Alfredo Gutiérrez Rojas

Código: d5200589

02 de Junio de 2016

Bogotá, Colombia

Contenido

Introducción	4
Titulo 1. Antecedente histórico.....	6
Titulo 2. Situación actual	7
Titulo 3. El fenómeno de la sobreoferta de servicios.....	10
Titulo 4. Propuestas de redireccionamiento de la estrategia.....	18
Modificación del sistema operativo tradicional.....	18
Reemplazo de la flota operativa.....	19
Reevaluación del riesgo para servicios interurbanos.....	20
Oferta de Servicios Integrales.....	20
Titulo 5. Prospectiva del sector.....	21
Conclusiones	24
Bibliografía	25

Tabla de Figuras

Figura 1. Servicios vigentes Transportadoras de Valores	9
Figura 2. Ciudades Capitales con sedes operativas Transportadoras de Valores.....	12
Figura 3. Ciudades con sedes operativas Transportadoras de Valores	13
Figura 4. Ingresos operacionales Transportadoras Reporte Estados Financieros 2014.....	14
Figura 5. Participación Ingresos Estados Financieros 2014.....	15
Figura 6. Tasa crecimiento utilidades Reporte Estados Financieros 2014.....	16

Introducción

Este trabajo pretende en forma respetuosa, mostrar el escenario actual del sector de Transporte de Valores, basado en el análisis de sus estados financieros, publicados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, para establecer las posibles causas del fenómeno de sobreoferta de servicios, partiendo de un antecedente histórico, analizando la situación actual y estableciendo una prospectiva del negocio, así como las posibles alternativas a manejar dentro de las estrategias, para que el sector pueda seguir siendo financieramente viable.

De acuerdo a lo referido por (Brinks, 2016) en el relato histórico de sus inicios, el negocio remonta sus orígenes a mediados del siglo XIX, cuando con el auge de la exploración y colonización de más de la mitad del territorio norteamericano aún por descubrir, se configura la necesidad de establecer esquemas de seguridad para personas y valores que se desplazaban a lo largo de grandes distancias, en territorios inhóspitos y con los riesgos propios, asociados al incremento de la riqueza generada por el boom de la explotación minera e industrial de mediados de siglo. En 1859, Perry Brink, fundó Brink's Chicago City Express, la que en medio del paisaje de la cultura del western norteamericano, se convertiría en la que fuera la primera empresa dedicada a asegurar el Transporte de la época, utilizando hombres con armas y a caballo, para asegurar las diligencias que se movían entre ciudad y ciudad transportando toda clase de personas y bienes. Estos incipientes inicios, evolucionaron hasta lo que hoy conocemos como Transportadoras de Valores.

Actualmente en nuestro país, camiones blindados de última tecnología, solamente imaginada en películas de Hollywood, que garantizan su seguridad y la de los valores transportados; flotas de aeronaves de ala fija y rotatoria con alcance a todo el territorio nacional, sedes con visos de

fortalezas que garantizan la custodia de los valores depositados y que contienen la logística necesaria para su procesamiento, dan cuenta de los avances presentados por el sector.

Al revisar el artículo ¿La economía colombiana tendrá un aterrizaje suave o forzado en 2016? (Dinero, 2016), podemos deducir que la economía colombiana continúa manteniéndose a flote en medio de la tormenta que vive el entorno internacional. El crecimiento de la economía por encima de los indicadores de la región puede generar una relativa calma, sin que este fenómeno termine tranquilizando al consumidor de a pie, quienes en su mayoría consideran que la situación económica presenta riesgos importantes actualmente y eso condiciona sus decisiones de consumo, sin embargo los números continúan alentando la demanda del sector financiero y comercial por satisfacer las necesidades de efectivo de sus clientes y por ende de los servicios de las Transportadoras de Valores.

Las crisis económicas mundiales, generadas alrededor de productos como el petróleo, que soportan grandes economías y fenómenos de recesión en países como Estados Unidos, Rusia y algunos países de Europa, Asia y América Latina, cuyo impacto termina generando consecuencias a nivel global, continúan conmocionando la economía local, cuyos números empiezan a mostrar diferencias grandes, en contra de lo presupuestado, en cuanto a tasas de crecimiento de la economía y desarrollo del país; propiciando entre muchas de sus consecuencias, un fenómeno de sobre oferta de servicios en el mercado, buscando cautivar los ya reducidos clientes, lo que ha generado que los objetivos financieros y de crecimiento establecidos en los planes estratégicos de las organizaciones del sector, se vean afectados y necesariamente llamados a reestructuración, con el fin de poder hacerse sostenibles en el mercado a mediano y largo plazo.

La industria del Transporte de Valores está regulada en Colombia Por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, quien a la fecha tiene registradas ocho empresas autorizadas para operar en el sector, lo que representa un incremento del ochenta por ciento (80%) más de las registradas hace treinta años, lo que lógicamente representa un incremento sustancial en la oferta, no solo por la cantidad de empresas en la industria, sino por la capacidad económica de los ahora grupos empresariales detrás del negocio.

Titulo 1. Antecedente histórico

La industria del Transporte de Valores hace su aparición en Colombia, con la entrada en operación a mediados de los años setenta de la firma Thomas De La Rue & Company Ltd. (Thomassir, 2016), cuya operación abarcaba las principales ciudades capitales y algunas ciudades secundarias, limitada a una operación de carácter urbana terrestre, cuya hegemonía se mantuvo casi hasta inicios de la década de los ochenta , cuando hace su aparición en el escenario nacional, la empresa de transporte de valores más grande a nivel mundial, Brinks Inc, quien con su filial Brinks de Colombia, inicia su operación, llegando a manejar alrededor del sesenta por ciento de la operación de Transporte de Valores a nivel nacional en sus primeros cinco años de operación, desarrollando una estrategia basada en su solidez y respaldo, demostrado con sus equipos de última generación de fabricación americana, que empezaron a rodar por las principales ciudades del país. (Brinks, 2016), posteriormente inicia su operación de transporte de valores Wackenhut de Colombia (G4S, 2016) y Atlas Transportadora de Valores (Atlas, 2016) a mediados de los años 80, cabe resaltar que estas empresas ya hacían presencia en el país con anterioridad pero con servicios de vigilancia física. Igualmente en el año 2009 hace su aparición en el escenario especialmente con cubrimiento en el suroccidente del país la empresa Transvalsur (Vatcogroup, 2016), también con orígenes en

servicios de vigilancia física e Interlogística de valores cuyo cubrimiento era relativamente bajo frente a las otras empresas del sector, lo que originó posteriormente su fusión en el año 2011.

Título 2. Situación actual

Tras cerca de una década de consolidación de la operación en el territorio colombiano, que incluyó entre otras actividades, la difusión de las bondades del negocio entre los clientes financieros, se presentaron factores que jalonaron el fortalecimiento de la industria del transporte de Valores, entre ellos las políticas neoliberales impulsadas durante el gobierno del doctor Cesar Gaviria “Parece haber consenso en que el 7 de Agosto 1990 cuando asumió la presidencia Cesar Gaviria Trujillo se dio lugar a una de las más profundas reformas del siglo XX en Colombia. Con la famosa frase “Bienvenidos al Futuro” se dio inicio al entierro del modelo proteccionista de la economía para darle paso a otro modelo que en el gobierno anterior había hecho sus primeros pinitos: la Internacionalización de la Economía. Se continuó el proceso de reducción y eliminación de aranceles con la oposición de muchos empresarios que por largo tiempo habían gozado del proteccionismo. Gaviria embarca a Colombia en el Modelo de la Apertura bajo el esquema gradual y se fijó un plazo de cuatro años para la abolición de todas las barreras al comercio internacional.” (Rodríguez, 2003) Y la prosperidad vivida con el gobierno del doctor Álvaro Uribe Vélez, que dio gran importancia a la seguridad como bandera de su gobierno y recuperó zonas casi vedadas para la fuerza pública, brindando un aparente clima favorable para la inversión extranjera en el país, “La “Seguridad Democrática” se postula para preservar la estabilidad democrática de una comunidad política, conteniendo las amenazas que pueden poner en peligro la integridad funcional de una sociedad. En este sentido, este modelo parte del supuesto de que la identidad de una sociedad se forma a partir de consensos, los cuales llegan a la postulación de los derechos humanos

y el estado democrático como el fundamento de la integridad de una sociedad, y para preservar esto el modelo de la seguridad democrática impulsa un mecanismo sistémico de protección y consolidación de los principios de derechos humanos y del estado democrático”. (Huamayabe, 2007), lo que dio gran impulso a la economía en gran escala, potenciando el sector financiero y por ende impulsó los servicios de Transporte de Valores.

Este escenario abonado para la inversión, atrajo multinacionales en todos los campos, entre ellas las grandes corporaciones dedicadas al Transporte de Valores en el mundo, que aún no hacían presencia en nuestro país. Es así como se presentan adquisiciones y fusiones empresariales que dan lugar al escenario actual del Transporte de valores en Colombia.

Brinks de Colombia, con matriz norteamericana, amplía su operación llegando a tener cubrimiento en todo el territorio nacional, con 29 sedes operativas y 02 sedes en proceso de activación y aprobación por parte de la Supervigilancia. (Brinks, 2016)

Prosegur, multinacional europea, entre los años 2007 al año 2009 adquiere la mayoría accionaria de la antigua Transportadora de Valores Thomas de la Rue y con una fuerte inyección de capital, amplió su operación y cuenta hoy con 25 sedes operativas en todo el país. (Prosegur, 2016)

G4S Cash Solutions, multinacional con patente europea, adquiere la mayoría accionaria de la antigua Wackenhut de Colombia través de una negociación cristalizada alrededor del año 2009, actualmente con operación en 12 sedes. (G4S, 2016)

Proval, multinacional Centroamericana, entró en Colombia en el año 2015, adquiriendo a Transportadora de Valores del Sur (TVS), actualmente cuenta con 17 sedes operativas distribuidas a lo largo del país. (Grupoproval, 2016)

Atlas Transvalores, la única de las transportadoras considerada grande, con capital netamente nacional, cuenta con 17 sedes operativas. (Atlas, 2016)

Ainca, que inicia su operación en el 2014 partiendo del modelo de vigilancia física y actualmente con una sede operativa en Bogotá. (Aincaseguridad, 2016)

Vatco Group, inicia su operación en el 2013, igualmente como parte de un grupo empresarial cuyo fuerte es la vigilancia física. (Vatcogroup, 2016)

Seguridad Móvil de Colombia, aparece como un remanente del grupo empresarial Thomas Greco and Sons y continua con operación casi exclusiva hacia el sector de recaudo en peajes. (Thomassir, 2016)

ID	NIT	RAZON SOCIAL	DEPARTAMENTO	CIUDAD
1	8603502348	BRINKS DE COLOMBIA	CUNDINAMARCA	BOGOTA
2	8600065370	PROSEGUR	CUNDINAMARCA	BOGOTA
3	9001708657	G4S CASH SOLUTIONS	CUNDINAMARCA	BOGOTA
4	8903222941	TRANSPORTADORA DE VALORES ATLAS	CUNDINAMARCA	BOGOTA
5	9002605444	TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR	CUNDINAMARCA	BOGOTA
6	9004378401	VALORES AINCA LTDA	CUNDINAMARCA	BOGOTA
7	9005437492	VATCO GROUP	CUNDINAMARCA	BOGOTA
8	8600693682	SEGURIDAD MOVIL DE COLOMBIA	CUNDINAMARCA	BOGOTA

Figura 1. Servicios vigentes Transportadoras de Valores

Elaboración propia. Fuente Supervigilancia. Domicilio Principal Transportadoras

Las cinco primeras Transportadoras que aparecen relacionadas, por el tamaño de su estructura, disponibilidad de recursos y volumen de operación, están en capacidad de poner en ejecución, operación aérea de transporte de valores a cualquier parte del territorio nacional, donde no cuentan con sedes operativas, así mismo están en capacidad de desarrollar transporte aéreo internacional o courier como es comúnmente conocido en el sector. Este tipo de servicios ha venido disminuyendo en su demanda debido al aparente mejoramiento de las condiciones de seguridad debido a los diálogos de paz, lo que propicia que los clientes exijan que se les atienda con otra modalidad de servicio mas económica.

Las sedes establecidas como operativas tienen capacidad de almacenamiento y procesamiento de valores, con infraestructura propia o instalaciones en alquiler, pero con todas las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad de logística de valores, supervisada directamente por el ente regulador, quien certifica las condiciones operativas mínimas antes de expedir la licencia de funcionamiento correspondiente.

Título 3. El fenómeno de la sobre oferta de servicios

“El exceso de oferta es la situación en que la cantidad ofrecida excede a la cantidad demandada, para un valor determinado del precio, situación que se da normalmente en un mercado cuando el precio de un bien está por debajo del nivel de equilibrio”. (Ecofinanzas, 2016)

Con la entrada en operación, de nuevas transportadoras de valores y la compra de algunas otras por conglomerados empresariales, tal como aparece expuesto en el título anterior, se triplicó, y en algunos casos se cuadruplicó la oferta de servicios, en algunas ciudades del país, lo que generó una lucha desenfrenada por la fidelización de los clientes actuales, por los potenciales nuevos clientes

y por los que estaban en poder de la competencia, lo que dio origen a el desarrollo de múltiples estrategias de mercadeo, que ante la solidez del servicio ofrecido por todas las empresas del sector, se centró específicamente en el tema de tarifas, respaldada por el musculo financiero de las grandes organizaciones empresariales detrás del negocio, pero que a pesar de su fortaleza económica y ante la necesidad de cautivar a los ya reducidos clientes en el mercado local, han visto un decrecimiento notable en sus ingresos financieros y un aumento significativo de sus costos operativos, ecuación absolutamente perdedora en el mundo de los negocios y cuyos resultados funestos, son fáciles de anticipar.

En la tabla elaborada y anexa como figura 2 al presente trabajo, encontramos la relación de las ciudades capitales de Departamento, con presencia de sedes operativas de transportadoras de valores y podemos observar como en Bogotá hacen presencia las ocho transportadoras con servicios autorizados; en nueve ciudades encontramos presencia de las cinco transportadoras principales; en tres ciudades encontramos operando cuatro transportadoras, en cinco ciudades operan tres transportadoras; en cuatro ciudades operan por lo menos dos transportadoras y en dos ciudades hallamos una sola transportadora operando, que corresponden a Quibdó y Florencia. Las ciudades capitales correspondientes al suroriente del país, no registran sedes operativas por su baja densidad poblacional y bajo requerimiento de servicios, sin embargo son atendidos como servicios interurbanos aéreos en coordinación con autoridades de Policía y Ejército Nacional, para garantizar la seguridad de los servicios y del personal que los ejecuta.

En el mapa elaborado y anexo como figura 3 al presente trabajo, encontramos la ubicación de la totalidad de las sedes operativas de transportadoras de valores en el país, incluyendo ciudades intermedias y pequeñas.

CIUDAD	BRINKS	PROSEGUR	G4S	ATLAS	PROVAL	AINCA	VATCO	SEGURIDAD MOVIL
BOGOTA	X	X	X	X	X	X	X	X
MEDELLIN	X	X	X	X	X			
CALI	X	X	X	X	X*			
BARRANQUILLA	X	X	X	X	X			
BUCARAMANGA	X	X	X	X	X			
CARTAGENA	X	X	X	X	X			
SANTA MARTA	X	X		X	X			
BARRANQUILLA	X	X	X	X	X			
RIOHACHA	X	X	X	X	X			
VALLEDUPAR	X	X	X	X	X			
SINCELEJO	X	X		X				
MONTERIA	X	X	X	X				
VILLAVICENCIO	X	X		X	X			
TUNJA	X	X		X				
CUCUTA	X	X						
PASTO	X				X			
IBAGUE	X	X						
MANIZALEZ	X	X	X					
PEREIRA	X	X	X	X	X			
ARMENIA	X	X	X					
POPAYAN	X	X			X			
QUIBDO					X			
NEIVA	X	X						
FLORENCIA		X						

* Proval con sede en Buga pero con cubrimiento en Cali

Figura 2. Tabla Ciudades Capitales con sedes operativas Transportadoras de Valores

Elaboración propia. Fuente página Web Transportadoras

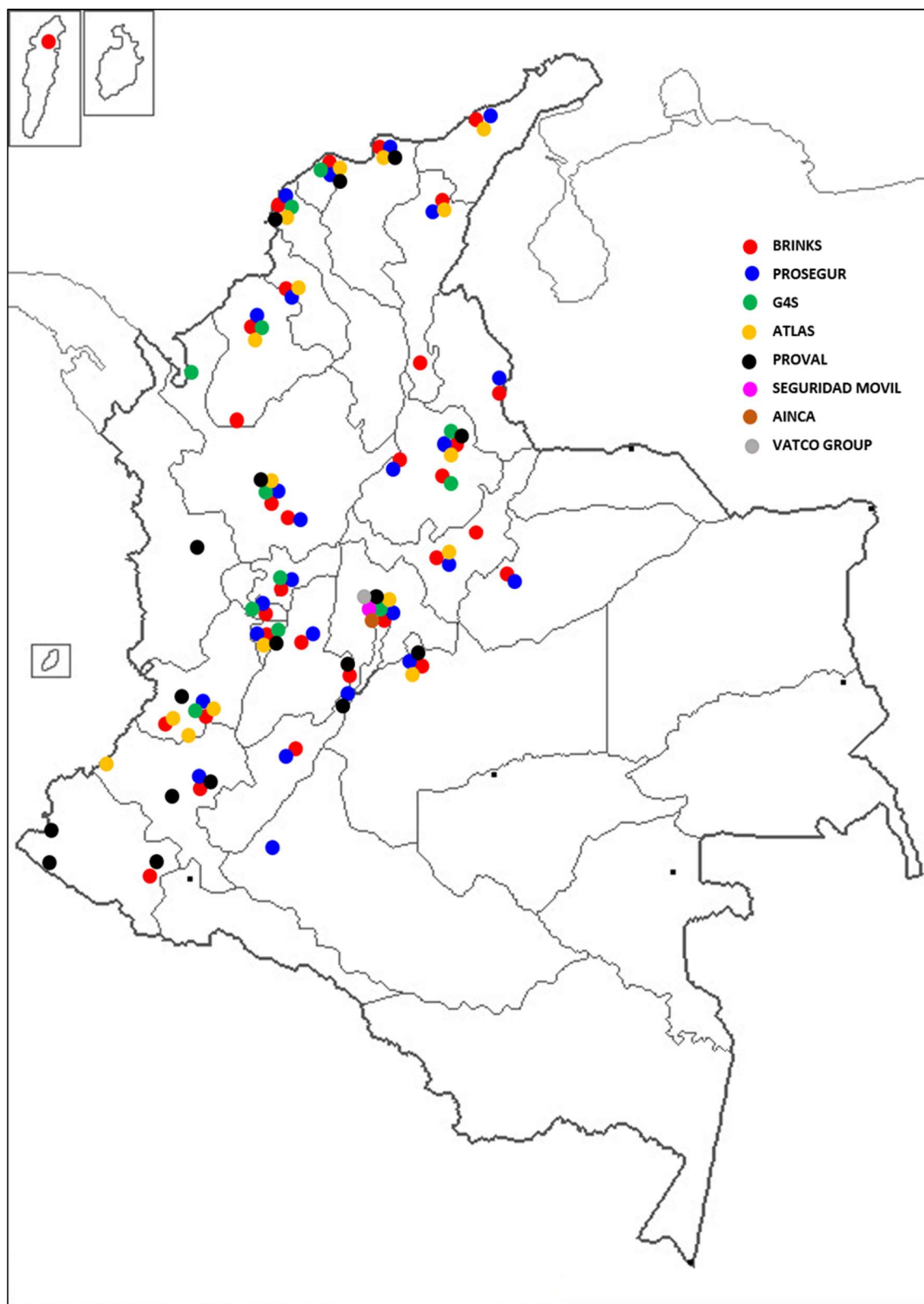


Figura 3. Ciudades con sedes operativas Transportadoras de Valores

Elaboración propia. Fuente página Web Transportadoras

Al contrario de lo referido en el artículo Dinero Sobre Ruedas (Semana, 2014) “Carros blindados, bóvedas, sistemas tecnológicos avanzados y personal especializado permiten transportar de manera segura los valores en las calles del país. En Colombia hay ocho empresas autorizadas y vigiladas por la Supervigilancia para transportar valores. Atlas, Brinks, G4S, Prosegur, Seguridad Móvil de Colombia, Transvalsur, Ainca Seguridad y Vatco Group cumplen estrictas medidas de seguridad en sus servicios, entre los que se conoce el abastecimiento de dinero en los cajeros electrónicos y en puntos comerciales y cualquier tipo de transporte de valor como divisas, oro, esmeraldas y piedras preciosas, cheques, bonos y otros medios de pago.

Entre los principales clientes financieros se destacan los bancos, compañías de financiamiento, cooperativas financieras, redes ATM, compañías de microcrédito y puestos de bolsa. En el sector comercial están las grandes superficies, cadenas de almacenes, restaurantes, empresas de servicios públicos, distribuidores de alimentos y bebidas, estaciones de servicio y peajes y también los comercializadores de oro, joyas y de metales valiosos.” Donde se hace un diagnóstico muy superficial y dan cuenta del aparente auge del sector, otra cosa nos muestran los balances ofrecidos por la Supervigilancia de acuerdo a los datos suministrados por las empresas, los cuales solo se encuentran disponibles para consulta hasta el año 2014, pero cuya variación presenta la misma inclinación en el año 2015.

Verificada la información financiera disponible encontramos que el sector de Transporte de Valores, presenta un incremento de cuarenta y un mil millones de pesos, aumentando un 7,8% sus ingresos con respecto al año 2013 y representando un 7,5 % de la totalidad de los ingresos del sector de la Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia para el año 2014, por debajo de la media de 11% de crecimiento que tuvo la totalidad del sector de la Vigilancia Privada para el mismo año.

Revisada la totalidad del ejercicio contable, con los datos suministrados por la Supervigilancia podemos observar como si bien los ingresos aumentaron, la tasa de crecimiento en utilidades correspondientes al sector, decreció en un diez y seis por ciento (-16%) con respecto al año inmediatamente anterior, lo que nos arroja como resultado una conclusión, las Transportadoras de valores están trabajando más, pero están siendo menos rentables. (Supervigilancia, 2016)

Otro dato importante que nos arroja el análisis, es que la Transportadora de Valores Brinks de Colombia, que continúa manteniendo el liderato en los ingresos reportados al ente regulador, ha disminuido sus ingresos en el último año en cerca de mil quinientos millones de pesos, ingresos que por el contrario han aumentado ostensiblemente en el resto de transportadoras, sin que esto sea consecuente con el margen de utilidades general del sector.

	BRINKS	PROSEGUR	G4S	ATLAS	TRANSVALSUR	SEGURIDAD MOVIL	VATCO GROUP	AINCA
2012	\$ 230.946.128.486	\$ 112.226.863.882	\$ 64.397.550.614	\$ 48.413.926.729	\$ 28.850.067.933	\$ 28.149.178.945	---	---
2013	\$ 231.068.187.615	\$ 113.826.486.019	\$ 62.153.259.496	\$ 47.986.757.770	\$ 36.502.773.880	\$ 29.993.729.054	\$ 174.583.000	---
2014	\$ 229.899.004.231	\$ 140.615.167.346	\$ 65.055.605.585	\$ 51.076.527.074	\$ 41.744.265.000	\$ 32.556.893.170	\$ 712.096.196	\$ 703.632.000

Figura 4. Ingresos operacionales Transportadoras Reporte Estados Financieros 2014 a 08-05-2015

Fuente: Página web Súper Vigilancia

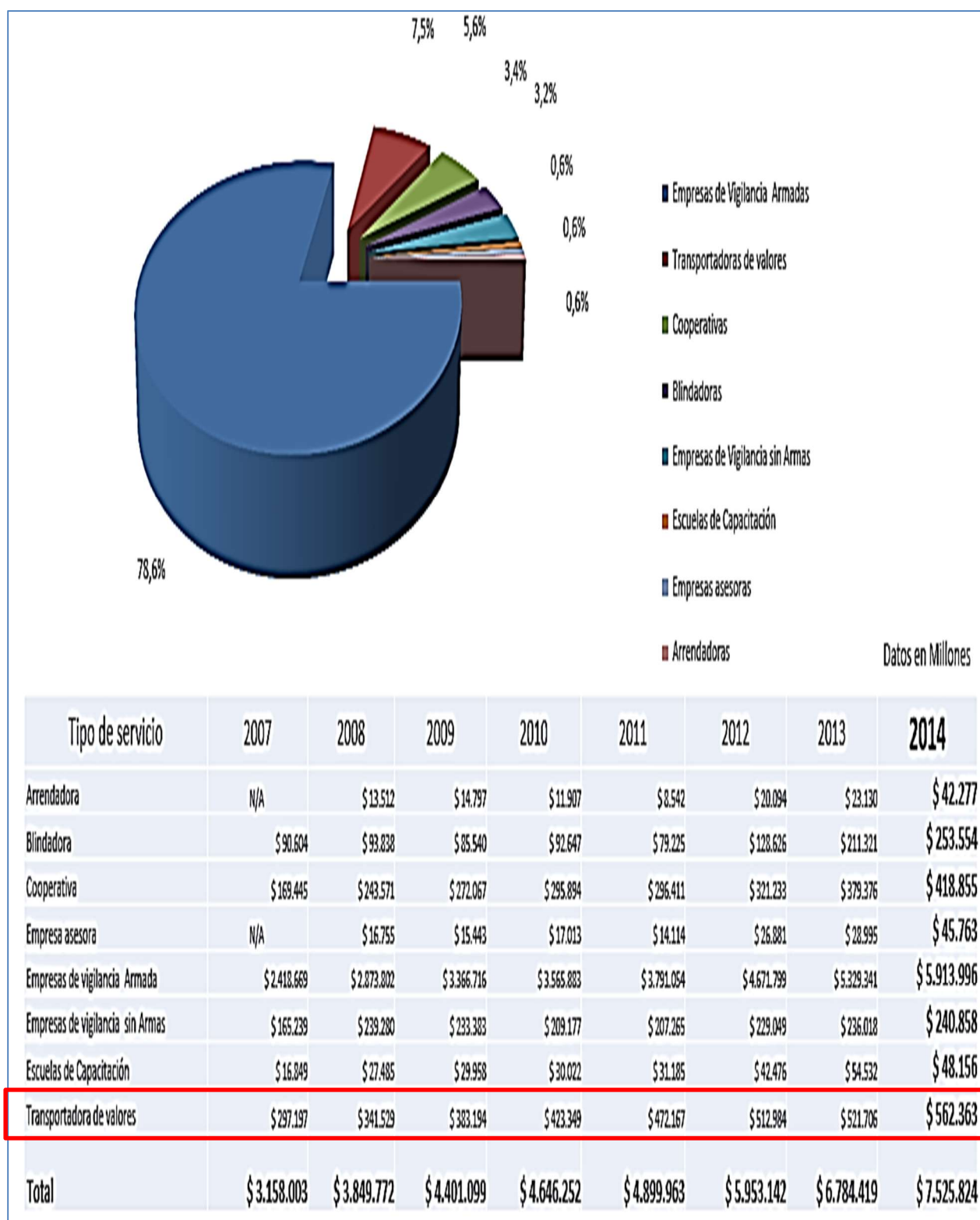


Figura 5. Participación Ingresos Estados Financieros 2014 a 08-05-2015

Fuente: Página web Súper Vigilancia

TASA DE CRECIMIENTO EN UTILIDADES DEL EJERCICIO																	
UTILIDADES EN MILLONES																	
Tipo de servicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CRE 06-07	CREC 07-08	CREC 08-09	CREC 09-10	CREC 10-11	CREC 11-12	CREC 12-13	CREC 13-14
Arrendadora	-	-	\$ 989	\$ 1.420	\$ 1.157	\$ 363	\$ 375	\$ 2.134	\$ 3.568	-	-	30,34%	-19%	-69%	3%	469%	64%
Blindadora	-\$ 2.638	-\$ 1.474	\$ 3.490	\$ 2.694	\$ 5.290	\$ 3.038	\$ 5.759	\$ 12.877	\$ 15.179	-44,12%	336,77%	-29,56%	96%	-43%	90%	124%	18%
Cooperativa	\$ 2.684	\$ 1.955	\$ 1.451	\$ 2.801	\$ 2.526	\$ 2.587	\$ 2.341	\$ 4.155	\$ 4.772	-27,16%	-25,78%	48,20%	-10%	2%	-10%	77%	15%
Empresa asesora	-	-	\$ 1.022	\$ 677	\$ 828	\$ 563	\$ 2.094	\$ 2.141	\$ 6.605	-	-	-51,04%	22%	-32%	272%	2%	209%
Empresas de vigilancia	\$ 55.949	\$ 81.292	\$ 94.386	\$ 90.923	\$ 96.198	\$ 100.692	\$ 126.992	\$ 191.885	\$ 207.564	45,30%	16,11%	-3,67%	6%	5%	26%	51%	8%
Escuelas de Capacitación	\$ 391	\$ 576	\$ 833	\$ 1.104	\$ 3.594	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 2.698	\$ 2.326	47,31%	44,62%	24,55%	226%	-44%	25%	8%	-14%
Transportador a de valores	\$ 19.630	\$ 19.602	\$ 7.169	\$ 29.850	\$ 19.178	\$ 31.216	\$ 27.993	\$ 34.705	\$ 29.147	-0,14%	38,60%	8,98%	-36%	63%	-10%	24%	-16%
TOTAL	\$ 76.016	\$ 101.951	\$ 129.340	\$ 129.468	\$ 128.771	\$ 140.459	\$ 168.054	\$ 250.595	\$ 269.165	34,12%	26,86%	0,10%	-0,54%	9,08%	19,65%	49,12%	7,52%

Figura 6. Tasa crecimiento utilidades Reporte Estados Financieros 2014 a 08-05-2015

Fuente: Página web Súper Vigilancia

Título 4. Propuestas de redireccionamiento de la estrategia

“Estrategia empresarial, es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?” (Albe, 2016)

Si bien al efectuar el análisis del impacto de la sobre oferta de servicios sobre el margen financiero del sector, se percibe un panorama no tan alentador, el ambiente general es que hay un gran escenario para desarrollar propuestas de redireccionamiento de las estrategias, que solucionen a corto y mediano plazo el fenómeno propiciado, enfocándose básicamente en la reducción de costos operativos, que permitan ofrecer mejores tarifas a los clientes, sin afectar los estándares mínimos de seguridad, que garanticen que los riesgos que se asumen, siguen estando calculados y bajo control, dentro de lo que se puede calificar como permisible en el sector, permitiendo así aumentar o por lo menos mantener el margen financiero al final del ejercicio.

Modificación del sistema operativo tradicional.

El sistema operativo tradicional en la industria está conformada por tres hombres armados, que participan activamente de la seguridad de la operación y personal a cubierto de apoyo a la misma. La estrategia a desarrollar básicamente esta soportada en la reestructuración del modelo operativo reduciéndolo a dos hombres e incluso a uno, de acuerdo a la calificación del riesgo de la operación,

dado por el volumen de efectivo transportado y la criticidad del sector donde se desarrolla la misma. Para el efecto es importante estructurar un plan de trabajo, que comprometa todas las áreas de la empresa para cubrir aspectos importantes dentro del desarrollo del plan, tales como:

Alcance legal de la licencia de funcionamiento ante los nuevos protocolos operativos.

Verificación y actualización de contratos de trabajo.

Socialización y difusión de los nuevos protocolos operativos ante clientes externos e internos

Plan de capacitación y entrenamiento.

Actualización del mapa de riesgos de la empresa ante los nuevos modelos.

Reemplazo de la flota operativa

La flota operativa actual, está conformada en cerca del 90% por camiones blindados de entre 10 y 12 toneladas de peso, los cuales comprometen gran cantidad de recursos en su mantenimiento y operatividad, en la medida que muchos de ellos aun requieren de mantenimiento y repuestos especializados, debido a que son vehículos importados cuyo nivel de complejidad funcional adiciona aún más costos a su ya oneroso mantenimiento. La vida útil de estos camiones blindados nos permitiría trazar una línea, para empezar a reemplazar la flota con vehículos más livianos, que conservando sus estándares mínimos de seguridad, permitan un ahorro significativo en costos de operación y mantenimiento y faciliten también la implementación del modelo operativo con dos tripulantes. Esta estrategia también generaría alivio en temas de movilidad, que hoy por hoy ocasionan graves problemas durante el desarrollo de la operación, por el impacto que causan los camiones de gran calado parqueados sobre la vía pública, lo que termina generando también costos operativos, propiciados por multas de tránsito o la inmovilización de la flota en algunas ocasiones con todo el traumatismo que este genera.

Reevaluación del riesgo para servicios interurbanos.

En la actualidad muchos de los servicios denominados interurbanos, por su ubicación fuera del perímetro urbano de las grandes ciudades, se atienden en la modalidad de interurbano aéreo, por las condiciones de seguridad establecidas en la calificación de riesgo preliminar al servicio. Se hace necesario que las áreas de riesgo, actualicen y reevalúen las condiciones de riesgo de este tipo de servicios y establezcan cuáles de ellos pueden trasladarse a la modalidad de interurbano terrestre, con el fin de reducir costos operativos generados alrededor de la operación con aeronaves y la logística necesaria para desarrollarla y asegurarla, que aun siendo bastante compleja, no aborda componentes imposibles de calcular tales como las condiciones meteorológicas, que pueden echar por la borda en un instante toda una cantidad de recursos invertidos en una operación de este tipo.

Oferta de Servicios Integrales

La oferta de servicios debe migrar a la integralidad y no solo al transporte de valores exclusivamente; servicios adicionales como recaudos, asesorías en seguridad, administración del riesgo, tesorerías operativas, operación de cajeros automáticos, seguridad electrónica, etc. debe ser ofrecida como un todo a los clientes, previa la exploración y establecimiento de sus necesidades, con el fin que el servicio de transporte de valores, sea concebido como una oferta integral de servicios , que supla y solucione muchos de los problemas generados al interior de la empresa con el manejo del efectivo y generando la figura de aliado estratégico para el desarrollo de sus negocios.

Titulo 5. Prospectiva del sector

Tal vez el reto más complejo que enfrenta el sector del Transporte de Valores, tiene que ver con la tendencia casi irrefrenable a la desaparición o por lo menos al reemplazo de su materia prima básica...el dinero en efectivo. Basta con echar un vistazo al avance avasallador de las transacciones en internet o el aumento significativo del uso de tarjetas débito y crédito para percibir cual es el futuro de las transacciones a nivel mundial. Empleados que prefieren su salario en dinero en efectivo a consignaciones electrónicas, hoy son percibidos como cargas administrativas onerosas y subsisten solo por protecciones legales más que por conveniencia para el sistema en general, ya que para nadie es un secreto que las transacciones electrónicas facilitan la operación financiera y el control sobre los usuarios en temas de impuestos y lavado de activos.

Esta tendencia aparece expuesta, en el artículo, “El Futuro de los pagos es digital” (Enter.co, 2015), “Es fácil odiar el efectivo: es poco práctico, a veces se pierde, ocupa espacio y, en general, hace que la vida sea más lenta. También les complica mucho la vida a los negocios. Las transacciones hechas con billetes y monedas son difíciles de rastrear, son más proclives a ‘descuadres’ e imprecisiones contables y son menos transparentes. Además, a gran escala, las dificultades logísticas y de seguridad que implica almacenar y mover cantidades considerables de efectivo son difíciles de afrontar, sobre todo para negocios pequeños. Por eso, la tendencia global es a disminuir el uso del ‘dinero físico’. En Estados Unidos, según cifras de BI Intelligence, se moverán 80.000 millones de dólares menos por ese medio en 2018 de los que se movieron en 2013, una cifra considerable si se tiene en cuenta el crecimiento de la economía de ese país. Eso quiere decir que los medios no físicos, como las tarjetas o los medios de pago electrónicos, serán cada vez más usados.

Y entre estos métodos, la experiencia de los pagos virtuales es considerablemente mejor que la que ofrece el ‘dinero plástico’. Todos hemos sufrido las fricciones de un pago que no ‘pasa’, un datafono que se queda sin señal o sin papel o de un sitio que, simplemente, no recibe nada más que efectivo. En cambio, un entorno en el que el pago no es un problema no solo es cómodo y seguro para el comprador: también le permite al vendedor concentrarse en ofrecer un mejor producto o experiencia, sin preocuparse por las molestias asociadas al intercambio de dinero.

Luego de una transición lenta, los usuarios de todas partes se están habituando a las transacciones totalmente virtuales. Las compras en línea están disparadas, y en Colombia ya equivalieron en 2013 a una cifra superior al 2% del PIB, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Cada vez más aplicaciones de uso cotidiano, como los servicios de transporte o de compra de comida, implementan soluciones de pago en línea.

Todo eso junto ha servido para derribar la desconfianza que generaban las transacciones electrónicas hace unos años. En cambio, los consumidores han comenzado a apreciar las ventajas que ofrecen los pagos no físicos en conveniencia, comodidad y agilidad.

Según un informe de la firma consultora financiera McKinsey, “los pagos en tiempo real podrían acelerar la guerra contra el efectivo y crear una fuente de ingresos adicional de 80.000 millones de dólares en 2018, al reemplazar las transacciones en efectivo por transacciones electrónicas”, escribe en un informe. Y en vista de la oportunidad, las grandes tecnológicas como Apple, Samsung o Google están metiéndose en este negocio.”

Este proceso de tránsito, aunque acelerado aún dista de ser una amenaza para el sector, sin embargo es un campanazo de alerta y tal vez marca el derrotero final del transporte de valores tal como lo

conocemos actualmente e invita al sector a trabajar al mismo ritmo, proponiendo innovadoras plataformas que en forma segura permitan seguir asegurando las transacciones, sin dejar de ser amigables con el usuario de a pie, quien al final es quien genera la necesidad del aseguramiento de sus transacciones.

Por ahora la búsqueda de nuevas alternativas de servicio, que permitan al usuario elegir la mejor opción, entre la ya saturada oferta y que permitan igualmente por parte del sector seguir haciendo financieramente sostenible su operación, parece ser la única alternativa a desarrollar, entendiendo que una estrategia de mercados basada única y exclusivamente en la reducción de tarifas, solo termine canibalizando el sector y probablemente a futuro lo encarrile a su autodestrucción.

Cobra también importancia, la labor de regulación del sector por parte del gobierno, ya que aunque las tarifas del Transporte de Valores en Colombia no están reguladas como las del sector Vigilancia, si se hace necesario que se establezcan claramente estándares mínimos para la operación, evitando así que en la lucha desenfrenada por cautivar los ya escasos clientes, se terminen sacrificando los niveles mínimos de seguridad que caracterizan el sector y se exponga la vida de los funcionarios y los valores transportados, más aun si tenemos en cuenta que la situación de aparente posconflicto que hoy por hoy vive Colombia, ha presentado en otros países como Guatemala y El Salvador índices alarmantes de aumento de violencia generada por delincuencia común y organizada, en la medida que muchos de los agentes generadores de violencia no aceptan de manera fácil su resocialización e integración.

Conclusiones

Revisado el contenido del material leído e investigado, se puede concluir que el fenómeno de sobreoferta ha generado una disminución considerable en el margen de utilidades de las empresas del sector, propiciado por la presencia de transportadoras en casi todas las ciudades capitales e intermedias del país y el poco crecimiento del volumen de clientes.

La poca diversificación de los servicios ofrecidos por las transportadoras, generan que sus estrategias de mercadeo se centren básicamente en la oferta de tarifas, lo que pone al sector en la peligrosa raya del punto de quiebre, ya que los clientes utilizan la sobre oferta como poder de presión durante la contratación de los servicios.

Los planes de continuidad del negocio, hoy casi de obligatoria implementación, especialmente entre los clientes del sector financiero, les ha obligado a contratar con varias transportadoras sus servicios (para evitar la dependencia de proveedores exclusivos) y ha facilitado que los clientes tengan toda la información de la estrategia financiera de las empresas transportadoras y la utilicen para reducir sus costos en beneficio de sus objetivos y en detrimento de los objetivos de las empresas del sector.

El aparente mejoramiento de las condiciones de seguridad en el país, ha generado un fenómeno de tranquilidad en ciertos departamentos y municipios, que antes se percibían como inseguros, lo que ha dado herramientas a algunos clientes con operación en estas áreas, para exigir modificaciones a los sistemas operativos que llevan a tarifas más beneficiosas para ellos.

Bibliografía

- Aincaseguridad. (2016). Transporte de valores. Obtenido de <http://www.aincaseguridad.com.co/servicios.html>
- Albe. (2016). *Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Atlas. (2016). Cobertura. Obtenido de <https://www.atlas.com.co/Transvalores>
- Brinks. (2016). Cobertura. Obtenido de <http://brinks.co/?page=cobertura>
- Dinero (2016) La economía colombiana tendrá un aterrizaje suave o forzoso en 2016?. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/perspectivas-de-la-economia-colombiana-para-el-2016/221475>
- Ecofinanzas. (2016). Exceso de Oferta. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EXCESO_DE_OFERTA.htm.
- Enter.co (2015). El Futuro de los pagos es digital. Obtenido de <http://www.enter.co/lanzamientos/aval-pay/2015/el-futuro-de-los-pagos-es-digital/>
- G4S. (2016). Obtenido de <http://www.g4s.com.co/es-CO/Who%20we%20are/Where%20we%20operate/>.
- Grupoproval. (2016). Obtenido de <https://www.grupoproval.com/>
- Huamayabe, X. (1 de Mayo de 2007). Problemas de la seguridad nacional en la globalización: Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/problemas-de-la-seguridad-nacional-en-la-globalizacion/>.
- Prosegur. (2016). Obtenido de <http://www.prosegur.com.co/col/>.
- Rodríguez, J. (20 de Septiembre de 2003). Neoliberalismo en Colombia: Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/neoliberalismo-colombia/>.
- Semana. (2014). *Especiales. Seguridad*. . Obtenido de Dinero Sobre Ruedas: <http://www.semana.com/especiales-comerciales/seguridad/articulo/especial-seguridad-dinero-sobre-ruedas/384724-3>
- Supervigilancia. (2016). Indicadores Financieros: Obtenido de <http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=67545>

Thomassir. (2016). Obtenido de <http://www.thomassir.com.co/>

Vatcogroup. (2016). Obtenido de <http://www.vatco.co/>