

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

**TEMA:
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
CAPASEG S.A. DEDICADA A LA CAPACITACIÓN EN
SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORA:
EVELYN PAOLA QUINTANA YANEZ**

**DIRECTOR:
GIOVANNY LUCERO**

Quito, agosto del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Evelyn Paola Quintana Yáñez autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, agosto del 2013

f:
Evelyn Paola Quintana Yáñez
CI: 172251328-8

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme la vida, las fuerzas y motivación para culminar esta carrera y por poner en mi camino a mis padres personas maravillosas que han sido mi fuente de inspiración y me han dado su cariño y apoyo en las dificultades que se me han presentado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor y al talento humano que conforma la empresa CAPASEG S.A. quienes aportaron con sus conocimientos e ideas para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	2
1.1 Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación	9
1.2 Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing	11
1.3 Tercera fase: definición de los planes de acción	14
1.4 La educación	15
CAPÍTULO II	29
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	29
CAPÍTULO III.....	69
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	69
3.1 Análisis del macroentorno.....	69
3.2.1 Análisis competitivo de Michael Porter	81
3.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	82
3.2.2 Análisis de competidores.....	93
3.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	100
CAPÍTULO IV.....	101
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	101
4.1. Antecedentes	101
4.2. Objetivo general de la investigación	101
4.3. Objetivos específicos de la investigación.....	101
4.4. Delimitación.....	102
4.5. Hipótesis.....	103
4.6. Metodología de la investigación	103
4.6.1. Tipo de investigación (metodología).....	103
4.7. Fuentes de investigación	104
4.8. Las técnicas a utilizar en la presente investigación son:	104
4.8.1. Fuentes de investigación secundarias	104
4.8.2. Población y muestra	105
4.8.3. Determinación de la muestra	106
4.8.4. Diseño de la encuesta	107
4.8.4.1. Análisis de las encuestas realizadas a empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada.....	109
4.9. Entrevista a gerente de empresa de seguridad.....	115
4.10. Análisis de encuestas realizadas a empresas que contratan a empresas de guardianía en seguridad privada.....	117
4.10.1. Diseño de la encuesta.....	117
4.11. Segmentación de mercados	131

4.11.1.	Macro-segmentación.....	131
4.11.2.	Microsegmentación.....	132
4.11.2.1.	Determinación del mercado meta	132
4.12.	Análisis del mercado meta de la empresa.....	137
4.12.1.	Empresas de seguridad y vigilancia privada.....	137
4.12.2.	Crecimiento.....	138
4.12.3.	Menor oferta pública.....	140
4.12.4.	Competencia por precio	140
4.12.5.	Problemas en cobranzas.....	140
4.12.6.	Problemas normativos.....	141
4.12.7.	Niveles de ilegalidad.....	141
4.12.8.	Necesidad de entrenamiento	142
4.12.9.	Concentración	143
4.12.10.	Mejora visible y continua.....	143
4.13.	Análisis del cliente consumidor.....	144
4.14.	Análisis del cliente extensión	145
4.14.1.	La demanda social de seguridad	145
4.14.2.	Caracterización de la demanda	145
4.14.3.	Demanda pública	145
4.14.4.	Demanda empresarial y corporativa	145
4.14.5.	Demanda del propio sector de la seguridad privada	146
4.14.6.	Demanda de Pymes y particulares	146
4.14.7.	Compra por precio	146
4.14.8.	Aprendizaje	147
4.15.	Tendencias emergentes en el sector.....	147
4.15.1.	Hipercompetencia	147
4.15.2.	Segmentación y sofisticación.....	148
4.15.3.	Valor agregado conjunto.....	148
4.15.4.	Marketing de retención	148
	CAPÍTULO V	149
5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	149
5.1.	Mapa de procesos	149
5.2.	Análisis Foda.....	150
5.2.1.	Análisis externo	151
5.2.1.1.	Oportunidades	151
5.3.	Matriz de confrontación	166
	CAPÍTULO VI.....	173

6.	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	173
6.1.	Objetivos corporativos	173
6.2.	BalancedScorecard.....	173
6.3.	Mapa Estratégico.....	175
6.4.	Tablero de Control	175
6.5.	Triángulo del marketing de los servicios	178
6.5.1.	Marketing externo o comercialización	178
6.5.2.	Marketing interno	179
6.5.3.	Marketing interactivo	179
6.6.	Estrategias de marketing	179
6.6.1.	Estrategia de cartera.....	180
6.6.2.	Estrategia de fidelización.....	183
6.7.	Producto	188
6.7.1.	Estrategia de producto	188
6.7.2.	Manual de identidad corporativa	190
6.7.2.1.	La marca.....	190
6.7.2.2.	Logotipo.....	190
6.7.2.3.	Isotipo	190
6.7.2.4.	Slogan	191
6.7.2.5.	Colores corporativos	192
6.8.	Precio.....	194
6.9.	Comunicación.....	195
6.9.1.	Estrategia de comunicación	196
6.9.2.	Objetivos de comunicación	196
6.10.	Estrategia de mensaje	196
6.10.1.	Actividades de comunicación	198
6.10.2.	El método del acercamiento.....	200
6.10.3.	Venta personal	200
6.10.4.	Estrategias de medios.....	201
6.10.5.	Promoción electrónica	201
6.11.	Distribución	202
6.11.1.	Canal de distribución	202
6.12.	Personas	203
6.13.	Procesos	204
6.14.	Evidencia física.....	206
6.14.1.	Instalaciones exteriores	206
6.14.2.	Señalización	207

6.14.3.	Instalaciones interiores.....	207
6.14.4.	Otros intangibles	208
6.14.5.	Tarjetas de presentación.....	208
6.15.	Hojas membretadas.....	209
6.15.1.	Afiche.....	210
6.15.2.	Uniformes	211
6.16.	Planes de acción.....	213
CAPÍTULO VII.....		224
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	224
7.1.	Punto de equilibrio	224
7.1.1.	Comportamiento del costo.....	224
7.1.2.	Tipos de Análisis del Punto de Equilibrio	226
7.1.2.1.	Análisis algebraico del punto de equilibrio	226
7.1.3.	Cálculo del margen de contribución.....	228
7.1.4.	Cálculo del margen de seguridad.....	229
7.2.	Presupuesto y estado de resultados proyectado.....	231
7.2.1.	Estado de resultados proyectado.....	232
CONCLUSIONES		235
RECOMENDACIONES		237
LISTA DE REFERENCIAS		238
ANEXOS.....		240

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	7
Cuadro 2	64
Cuadro 3	66
Cuadro 4	68
Cuadro 5	77
Cuadro 6	85
Cuadro 7	86
Cuadro 8	87
Cuadro 9	92
Cuadro 10	92
Cuadro 11	95
Cuadro 12	97
Cuadro 13	99
Cuadro 14	151
Cuadro 15	155
Cuadro 16	158
Cuadro 17	167
Cuadro 18	168
Cuadro 19	169
Cuadro 20	170
Cuadro 21	177
Cuadro 22	181
Cuadro 23	185
Cuadro 24	187
Cuadro 25	193
Cuadro 26	195
Cuadro 27	197
Cuadro 28	208

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	8
Gráfico 2.....	10
Gráfico 3.....	30
Gráfico 4.....	31
Gráfico 5.....	32
Gráfico 6.....	32
Gráfico 7.....	33
Gráfico 8.....	33
Gráfico 9.....	34
Gráfico 10.....	34
Gráfico 11.....	35
Gráfico 12.....	36
Gráfico 13.....	37
Gráfico 14.....	38
Gráfico 15.....	39
Gráfico 16.....	40
Gráfico 17.....	41
Gráfico 18.....	41
Gráfico 19.....	42
Gráfico 20.....	42
Gráfico 21.....	43
Gráfico 22.....	43
Gráfico 23.....	44
Gráfico 24.....	44
Gráfico 25.....	45
Gráfico 26.....	45
Gráfico 27.....	46
Gráfico 28.....	46
Gráfico 29.....	51
Gráfico 30.....	63
Gráfico 31.....	65
Gráfico 32.....	67
Gráfico 33.....	109
Gráfico 34.....	111
Gráfico 35.....	111
Gráfico 36.....	113
Gráfico 37.....	120
Gráfico 38.....	121
Gráfico 39.....	122
Gráfico 40.....	123
Gráfico 41.....	124
Gráfico 42.....	125
Gráfico 43.....	127
Gráfico 44.....	130
Gráfico 45.....	138
Gráfico 46.....	149
Gráfico 47.....	178
Gráfico 48.....	180

Gráfico 49.....	184
Gráfico 50.....	190
Gráfico 51.....	193
Gráfico 52.....	198
Gráfico 53.....	202
Gráfico 54.....	204
Gráfico 55.....	205
Gráfico 56.....	207
Gráfico 57.....	208
Gráfico 58.....	209
Gráfico 59.....	210
Gráfico 60.....	211
Gráfico 61.....	211
Gráfico 62.....	212
Gráfico 63.....	213
Gráfico 64.....	230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	72
Tabla 4.....	73
Tabla 5.....	74
Tabla 6.....	78
Tabla 7.....	79
Tabla 8.....	100
Tabla 9.....	109
Tabla 10.....	110
Tabla 11.....	112
Tabla 12.....	120
Tabla 13.....	121
Tabla 14.....	122
Tabla 15.....	125
Tabla 16.....	127
Tabla 17.....	128
Tabla 18.....	129
Tabla 19.....	129
Tabla 20.....	135
Tabla 21.....	136
Tabla 22.....	139
Tabla 23.....	176
Tabla 24.....	225
Tabla 25.....	226
Tabla 26.....	231
Tabla 27.....	232
Tabla 28.....	233

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.....	240
ANEXO 2.....	241

RESUMEN

El tema de la presente tesis es el desarrollo de un plan estratégico de marketing para la empresa CAPASEG S.A., Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad, creada el 26 de enero del 2010 con el objeto social de prestar servicios de asesoramiento y capacitación en seguridad. Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la Parroquia de Pomasqui.

CAPASEG S.A. surge como respuesta al reglamento a la Ley de seguridad y vigilancia privada, expedido en julio del 2008, el mismo que exige a las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada, capacitar a su personal operativo en centros especializados avalados por el Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada de la Policía Nacional, COSP. Este reglamento fue expedido en Ecuador por autoridades policiales y de gobierno al considerar que existen evidentes falencias por la falta de capacitación de los guardias privados de seguridad en técnicas y tácticas modernas de seguridad, lo que usualmente causa daños personales y materiales que significan ingentes gastos económicos e inclusive pérdidas de vida que en muchos casos se pueden evitar con una correcta capacitación.

Para la realización de la presente tesis se ha tomado en consideración que a nivel mundial factores como la globalización, el avance tecnológico, las variables económicas, políticas y sociales ocasionan cambios bruscos en las industrias por lo que resulta indispensable para los directivos de las empresas aplicar herramientas administrativas. Es por ello que luego de un análisis minucioso se determinó la necesidad de que CAPASEG S.A., empresa que no cuenta con experiencia ni posicionamiento, cuente con un plan estratégico de marketing que le permita aprovechar de mejor manera sus recursos e invertir en actividades que le generaran utilidades y un futuro previsible manteniendo una posición competitiva en el mercado. La implementación del presente trabajo tiene el objetivo convertirla en empresa líder en el mercado de capacitación en seguridad y vigilancia privada en el Ecuador.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the development of a strategic marketing plan for the company CAPASEG S.A., Advisory and Training Centre Comprehensive Security, created on January 26, 2010 with the purpose of providing advisory services and safety training. It is located in the city of Quito, in the Parish of Pomasqui.

CAPASEG S.A. is a response to the regulations of the law on private security and surveillance, issued in July 2008, the same that requires companies that provide security services and private security, train operating personnel in specialized centers supported by the Department of Control and Supervision of Private Security Organizations National Police, COSP. This regulation was issued in Ecuador by police and government authorities to consider that there are obvious flaws in the lack of training of private security guards in modern tactical techniques and safety, which usually causes injury and damage mean huge economic costs and even loss of life that in many cases can be avoided with proper training.

For the realization of this thesis has taken into consideration that global factors such as globalization, technological advancement, economic variables, political and social cause abrupt changes in the industry so it is essential for business managers to apply administrative tools. That is why after a thorough analysis determined the need for CAPASEG SA, a company that has no experience or positioning, consider having a strategic marketing plan that allows you to make better use of their resources and invest in activities that generate foreseeable future profits and maintaining a competitive position in the market. The implementation of the present work aims to make it the market leader in security training and private security in Ecuador.

INTRODUCCIÓN

El sector de la seguridad privada en el Ecuador ha tenido una rápida expansión principalmente por el incremento en los índices delincuenciales y la incapacidad del Estado para solucionar este problema lo que ha provocado una creciente percepción de inseguridad por parte de la ciudadanía, la misma que ha tenido la necesidad de asumir diversas medidas para protegerse entre estas recurrir a la contratación de guardias de seguridad. Sin embargo la oferta de seguridad privada tiene una perspectiva meramente mercantil y al no ser adecuadamente supervisada por los entes de control incurre en una serie de irregularidades, entre estas no capacitar adecuadamente a los guardias de seguridad, lo que pone en riesgo su vida y la de terceros.

Por este motivo se creó la empresa CAPASEG S.A., “Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad”, cuyos fundadores tienen la aspiración de que se convierta en líder en capacitación en seguridad en el Ecuador y así contribuya a la sociedad con miembros de seguridad adecuadamente capacitados que minimicen los riesgos que provoca la delincuencia. Sin embargo, en tiempos tan cambiantes como los actuales están conscientes que alcanzar este objetivo no será tarea fácil principalmente porque al ser una empresa de reciente creación no cuenta con experiencia ni reconocimiento. Luego de un análisis realizado por la autora quien trabajó para esta empresa realizando una investigación de mercados se determinó la necesidad que tiene esta empresa de implementar un plan estratégico de marketing que tomando como eje fundamental al cliente le permita definir cuál será su comportamiento comercial a largo plazo.

El plan estratégico de marketing para CAPASEG S.A. desarrollado a continuación tiene la finalidad de aplicar los conocimientos administrativos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera de la autora en un proyecto que ayudará a contribuir al posicionamiento de una empresa ecuatoriana, además de así cumplir con un requisito indispensable para la obtención del título académico de tercer nivel.

CAPÍTULO I

Problemática

CAPASEG S.A, “Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad” es una empresa de reciente creación que cuenta con: talento humano especializado, infraestructura adecuada, implementos tecnológicos, y cursos para la capacitación de personal operativo de seguridad según la normativa legal vigente, sin embargo no es conocida en el mercado de capacitación en seguridad y vigilancia privada esto se traduce en bajo número de ventas lo que dificulta sus operaciones y amenaza su permanencia en el mercado.

Entre los principales problemáticas se indican las siguientes:

La empresa no se encuentra enfocada en el mercado y orientada al cliente.

La institución carece de un estudio de mercado por lo que existe un desconocimiento de las necesidades o beneficios esperados por parte de sus clientes potenciales dificultando así el diseño del servicio.

El mercado objetivo no conoce la empresa

Se ha gastado dinero haciendo publicidad pero los clientes objetivo no conocen acerca de la empresa. Por lo que gran parte de los gastos de comunicación se desperdician.

La empresa no está bien organizada para llevar a cabo un marketing eficiente

No existe un profesional que cuente con conocimientos de marketing dentro de la empresa.

Objetivo del estudio

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa CAPASEG S.A. enfocado a posicionarla como empresa líder en el mercado de la capacitación en seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

1. Analizar las características y funcionamiento de la empresa CAPASEG S.A.
2. Realizar una investigación de mercados que permita conocer la competencia, los clientes, los usuarios y el futuro del mercado de la capacitación en seguridad.
3. Realizar una adecuada segmentación del mercado.
4. Desarrollar estrategias de marketing innovadoras y adecuadas.
5. Definir acciones y planes de acción.
6. Efectuar una evaluación del impacto financiero de la implementación del plan estratégico de marketing.
7. Diseñar un proceso de retroalimentación.

Hipótesis

Hipótesis General

El diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa CAPASEG S.A. permitirá posicionarla como empresa líder en el mercado de capacitación en seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Quito.

Hipótesis específicas

El análisis de las características y funcionamiento de la empresa CAPASEG S.A. servirá para determinar sus fortalezas y debilidades y así desarrollar estrategias de marketing adecuadas.

Realizar una investigación de mercados ayudará a la organización a definir las oportunidades y amenazas para el desarrollo del servicio, la estrategia de mercado e identificar cambios en el entorno que afectarán el enfoque de marketing en el futuro.

Efectuar una adecuada segmentación de mercado ayudará a determinar las características del cliente objetivo y concentrar todos los esfuerzos de marketing en este segmento.

La estrategia permitirá adecuar los factores internos con los externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

La definición de acciones y planes de acción permitirá efectivizar la estrategia.

Realizar la evaluación del impacto financiero de la implementación del plan de marketing permitirá conocer el costo de la puesta en marcha del plan y lo que va a producir en términos económicos.

El diseño de un proceso de retroalimentación permitirá comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas.

Justificación e importancia

La incertidumbre y cambio actuales hacen que el éxito de cualquier negocio no pueda librarse a la suerte por lo que resulta fundamental que todas las empresas planifiquen sus actividades y no se conviertan en “barcos a la deriva”.

El proceso de planificación de marketing basado en la información y el análisis permitirá tomar acciones creativas para producir resultados teniendo en cuenta que como los recursos son limitados, ninguna organización puede hacer todo.

El plan estratégico de mercadotecnia es una herramienta que permite:

- Crear una relación duradera entre la empresa y los clientes, beneficiosa para ambas partes.
- Buscar estrategias sólidas.
- Crear un sistema de vigilancia del entorno.
- Buscar la capacidad de adaptación al cambio.
- Rentabilizar los servicios y generar una imagen de estos y de la empresa.
- Alcanzar una ventaja competitiva sostenible y anticiparse a las necesidades del mercado.
- Al tener objetivos claros orientan a las personas sobre lo que se debe conseguir y lo que se debe hacer favoreciendo la productividad y motivación.

Además es de vital importancia tomar en consideración que cualquier empresa nunca llegará a ser líder en ventas sin ser primero líder en la mente de los usuarios por lo que CAPASEG S.A. para cumplir su visión requiere posicionarse como empresa líder en el mercado de la capacitación en seguridad y esto lo puede realizar a través del diseño e implementación de un plan estratégico de marketing.

Marco teórico

En el presente trabajo se realizará una planeación estratégica de marketing. Por lo que se empezará definiendo el significado del mismo.

Existen muchas definiciones de marketing. Philip Kotler, un gurú norteamericano de marketing lo define de la siguiente forma:

El marketing es la función de negocio que identifica los deseos y necesidades actuales insatisfechas, define y calcula su magnitud, determina para qué mercados objetivo puede ser mejor la organización, y decide sobre los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados. De esta manera, el marketing sirve como un nexo entre las necesidades de la sociedad y el modelo de una respuesta industrial.

(Forsyth, 2010, pág. 12)

Básicamente la función del marketing es entender al cliente y lograr que toda la empresa esté orientada al mismo. Tomando el cliente fundamental importancia para la realización de las actividades de la empresa debiéndose anticipar sus necesidades y proporcionarles lo que ellos necesitan, a esto se le denomina mentalidad de marketing.

El cuadro N°1 presenta ejemplos de las características de la mentalidad de marketing dentro de las actividades empresariales.

Cuadro 1
Mentalidad del Marketing

MENTALIDAD DEL MARKETING	
ACTITUD HACIA LOS CLIENTES	Las necesidades del cliente determinan los planes empresariales
PRODUCTO	Se fabrica lo que puede venderse
PAPEL DEL MARKETING	Determinar las necesidades del cliente y como satisfacerlas a- priori
INTERÉS EN LA INNOVACIÓN	Localizar nuevas oportunidades
PUBLICIDAD	Beneficios que satisfagan necesidades

Fuente: Sainz de Vicuña, JM, 2010.

Elaborado por: Evelyn Quintana.

La dirección de marketing maneja dos herramientas básicas de planificación:
El plan de marketing estratégico (a medio-largo plazo) y su concreción práctica en el
plan anual de marketing (que se ocupa del marketing operativo).

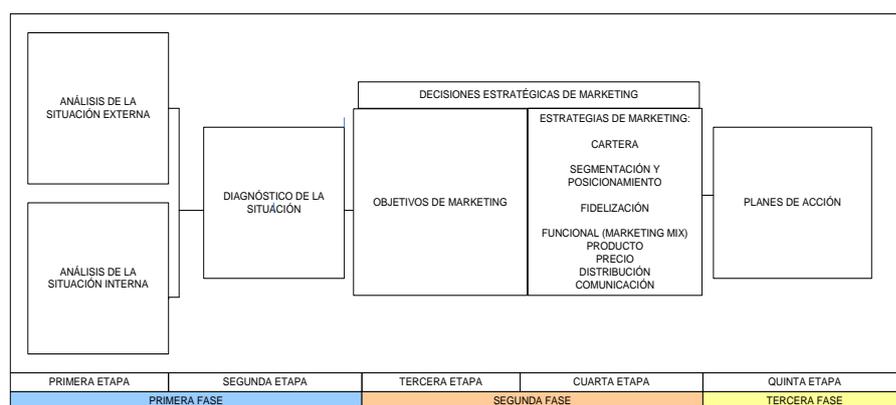
El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada en base a los análisis y estudios se definen objetivos y se detallan los programas y medios de acción para alcanzarlos en un período de tiempo determinado.

En el plan estratégico de marketing se adoptan decisiones estratégicas que son de gran trascendencia para la empresa como la definición de la cartera de productos, la estrategia de segmentación y posicionamiento y aquellos aspectos de las estrategias de productos, precios, distribución y de comunicación. Por lo que es conveniente definirlos junto con los miembros del consejo directivo de la empresa.

Es fundamental tomar en consideración que la planeación de mercadotecnia requiere de información actualizada; esta información no siempre es accesible por lo que en muchas ocasiones se tiene que hacer investigación para obtenerla.

Gráfico 1

Esquema básico del plan estratégico de marketing



Fuente: Sainz de Vicuña, JM, 2010.

Elaborado por: Evelyn Quintana

El plan estratégico de marketing consta de 3 fases y 5 etapas las cuáles serán descritas a continuación:

1.1 Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación

Primera etapa

1.1.1 Análisis de la situación externa

En esta etapa se realiza una investigación y análisis exhaustivo de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.). Centrándose principalmente en el análisis del mercado, competidores, aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda además de la evolución y tendencias del mercado.

1.1.2 Análisis de la situación interna

Consiste en el análisis de la situación interna de la empresa desde el punto de vista comercial y de marketing.

1.1.3 Segunda etapa

1.1.3.1 Diagnóstico de la situación

En esta etapa se establece un inventario de las oportunidades y amenazas (análisis externo) así como de las fortalezas y debilidades (análisis interno). Se aplicarán las herramientas de análisis competitivo y análisis foda.

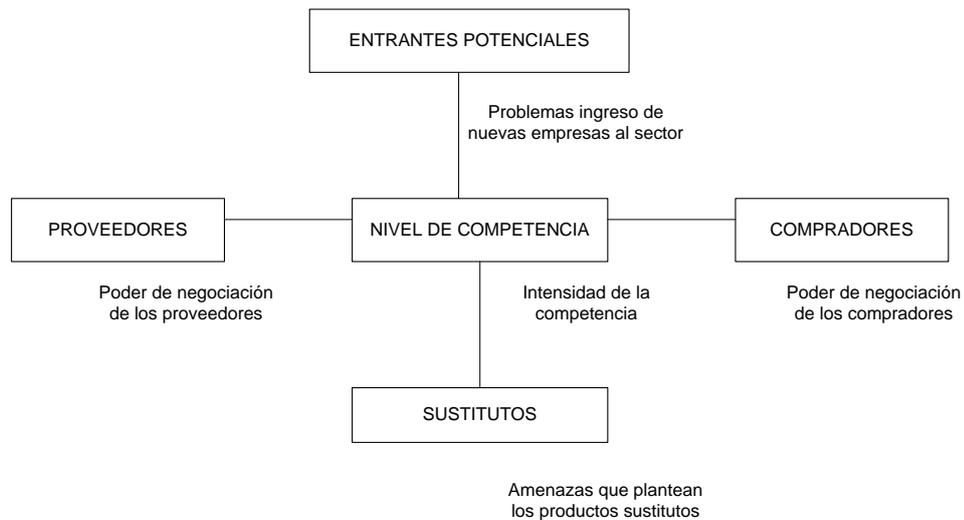
1.1.3.2 Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Porter es un enfoque creativo que permite desarrollar estrategias en las industrias. De acuerdo con Porter la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras
2. Ingreso potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Capacidad de negociación de los proveedores
5. Capacidad de negociación de los consumidores

Gráfico 2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Fred R. David, 2008.

Elaborado por: Evelyn Quintana

1.1.3.3 Análisis FODA

La herramienta de análisis FODA permitirá localizar e identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad e importancia, con el fin de utilizar aquellas que resulten fundamentales para la organización.

1.2 Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing

Objetivos de Marketing

Una vez concluido el diagnóstico de la situación y antes de definir la estrategia de marketing, se deben formular objetivos.

Los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar con la realización de determinadas acciones.

Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos.

Estrategia de Marketing

Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico, en el caso del marketing una posición ventajosa frente a la competencia.

Estas estrategias de marketing son de tres tipos:

1.1.1. Estrategia de cartera

Concreta todas las alternativas servicio-mercado que la empresa contempla dentro de su actividad.

1.1.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Para definir la estrategia de segmentación se utilizará la herramienta de segmentación de mercados la misma que permitirá conocer información relevante de los características demográficas, psicográficas y geográficas del mercado meta o grupo objetivo.

La estrategia de segmentación definirá el segmento o segmentos específicos estratégicos a los que se dirigirá la empresa.

La estrategia de posicionamiento supone definir la imagen que se desea proyectar al mercado y posicionar con claridad los servicios que la empresa ofrece alcanzando así que los servicios ofrecidos y sus atractivos sean conocidos con claridad por el segmento objetivo.

1.1.3. Estrategia de fidelización

Consiste en la aplicación de marketing relacional, herramienta del marketing que ayuda a conseguir la confianza del cliente a largo plazo para que así este adquiera los servicios de la empresa y la recomiende.

1.1.4. Estrategia funcional

Es la combinación de los diferentes medios e instrumentos del marketing mix: producto/servicio, distribución, precio, comunicación, evidencia física, personal y procesos para alcanzar los diferentes objetivos de marketing.

- **Servicio**

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra.”(Idelfonso, 2005, p. 26)

- **Distribución**

Es el conjunto de tareas y operaciones necesarias para poner a los consumidores en contacto con el servicio.

- **Precio**

Es el valor de transacción fijado por la empresa para intercambiar en el mercado los servicios que fabrica y/o comercializa.

- **Comunicación**

Herramienta de la mercadotecnia que sirve para persuadir, estimular, informar y recordar la existencia de un producto o servicio por medio de un proceso de comunicación.

- **Evidencia física**

Se refiere a la todo lo tangible de la empresa, que influye en la percepción de cliente y en la experiencia que este tiene al recibir el servicio.

- **Personal**

Las relaciones del personal de la empresa con los clientes debe ser diseñado, analizado, estructurado y controlado para que satisfaga las expectativas de los usuarios esto por la alta participación del talento humano de la empresa en la prestación del servicio.

- **Procesos**

Son el conjunto de actividades necesarias para llevar a cabo la prestación del servicio.

1.3 Tercera fase: definición de los planes de acción

1.3.1 Quinta etapa

1.3.1.1 Planes de acción

Consiste en determinar las acciones que se realizarán de acuerdo a las estrategias definidas para alcanzar los objetivos planteados.

CAPASEG S.A. presta servicios educativos por lo que es de fundamental importancia conocer aspectos básicos acerca de la educación y la seguridad los mismos que serán descritos a continuación.

1.4 La educación

Significado

La educación del latín educere “guiar, conducir” o educare “formar, instruir”- es un proceso complejo, sociocultural e histórico mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, principios y hábitos.

Podemos definir la educación como “la acción recíproca de ayuda al perfeccionamiento humano, ordenado intencionalmente a la razón y dirigido desde ella, en cuanto promueve la formación de hábitos, éticamente buenos.”(Sandoval, 2008, p. 122)

1.4.1 La organización educativa

La organización educativa es el ámbito donde se realiza la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente, y trascender. Es donde se satisface la necesidad de educabilidad a través de la enseñanza. Es donde se forman personas íntegras que puedan contribuir a transformar la sociedad. Es el medio a través del cual se posibilita el fin último de la educación: la persona formada.(Sandoval, 2008, p. 133)

1.4.1.1 La finalidad de la organización educativa.

La finalidad de la educación es suscitar en la persona un obrar feliz, una actuación ética.

1.4.2 Tipos de educación

La educación puede ser de tres tipos: formal, informal y no formal.

- **Educación formal** se refiere a procesos de enseñanza aprendizaje llevados a cabo en centros de educación o formación con carácter estructurado, es decir, **con la aplicación de objetivos, metodología, bibliografía, etc. y a su finalización se obtiene un título o una certificación.**
- **La educación no formal** incluye los procesos de enseñanza-aprendizaje que no son ofrecidos por centros de educación o formación y normalmente no conducen a la obtención de una certificación o título, sin embargo tiene carácter estructurado según un programa con objetivos, metodología, bibliografía, etc. El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno.
- La **educación informal** comprende los procesos de enseñanza-aprendizaje que ocurren en las acciones de la vida cotidiana relacionadas con la familia, el trabajo, o los amigos. No está estructurado, es decir, no se enmarca en objetivos didácticos, ni en una metodología predeterminada y no conduce a la obtención de un título o certificación.

1.4.3 Educación: ejemplo más representativo de servicio puro.

Todas las características que definen el servicio como tal, se aplican con pleno derecho en la educación, es decir, hay predominio de lo intangible:

Intangibilidad: el servicio educativo es una prestación dirigida a la mente humana, entidad intangible. Esto significa que no se puede proteger a través de patentes, hay dificultad para presentarlos, fijar sus precios y problemas de diferenciación.

Inseparabilidad: las acciones del educador y del educando son inseparables, implicación directa del cliente en la producción y calidad del servicio.

Heterogeneidad: la prestación educativa es difícil de estandarizar, sobre todo cuando se basa en personas.

Caducidad: los servicios educativos no se pueden almacenar ni transportar.

1.5 La seguridad

1.5.1 Nociones generales y concepto

“La seguridad es una necesidad básica y ancestral de las personas, que figura entre sus instintos primarios, como un componente muy importante del instinto de conservación.”(Mora, Manual del Vigilante de Seguridad, 1987, p. 9)

Las personas extienden esa necesidad también a los bienes y seres de los que se sienten responsables, por lo que podríamos hablar de una noción de seguridad referida a personas y otra a bienes o cosas.

La seguridad referida a personas es la sensación que tiene una persona de sentirse y estar libre de peligros, riesgos o daños en un lugar determinado.

Por seguridad referida a bienes, cosas o procesos, se puede entender cuando aquellos están realmente libres de daños, fuera de riesgo o sin peligro de ser sustraídos del dominio de su legítimo dueño.

Para que una persona esté segura deben conjugarse las dos condiciones marcadas anteriormente: **estar y sentirse**.

La percepción de seguridad es muy subjetiva, puesto que un individuo puede:

- Percibir un peligro existente.
- Percibir un peligro no real.
- No detectar un peligro que existe realmente

La seguridad es el conjunto de actividades y medidas que tienden a garantizar la integridad de las personas, los bienes y los procesos. Un bien está seguro, cuando no existen riesgos o estos están minimizados a un nivel aceptable.

Se pueden minimizar los efectos producidos por los riesgos pero teniendo presente que la seguridad total al 100 % no existe.

1.5.2 Seguridad ciudadana

La seguridad ciudadana es una de las obligaciones primordiales de un Estado democrático moderno, para con las personas. De este modo se garantiza la convivencia pacífica y provechosa. Sin embargo, en la actualidad, el concepto de seguridad ha ido evolucionando hasta poderse considerar, en un sentido amplio, como “el conjunto de actuaciones públicas y privadas tendientes a conseguir que las personas puedan desarrollar sus potencialidades en un ambiente de paz, sosiego y tranquilidad”.(Mora, Manual del vigilante de seguridad, 2008)

Según la definición anterior la seguridad ciudadana se divide en dos grandes grupos de acciones:

- **Actuaciones de carácter público:** La seguridad pública consiste en la organización, por parte del Estado, de los medios y actividades que garantizan el normal desarrollo de la convivencia ciudadana. Siendo la seguridad ciudadana responsabilidad del Estado.
- **Actuaciones privadas:** Es el conjunto de actividades realizadas por las empresas y el personal de seguridad privada. Con carácter de actividades complementarias y subordinadas a la seguridad pública para de esta forma colaborar con las fuerzas de seguridad del Estado en garantizar la seguridad ciudadana.

1.5.3 Seguridad privada

“Sector económico compuesto por una gran cantidad de efectores individuales y organizacionales que brindan servicio de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples otros conexos a particulares, empresas, reparticiones gubernamentales y otros demandantes.”(Frigo, 2003)

Es un sector joven ya que la mayoría de empresas oferentes de seguridad privada en Latinoamérica no tienen más de 10 años.

En los últimos años la seguridad privada se ha convertido en un sector económico de relevancia a nivel mundial ya que tiene cifras importantes en ventas tanto en dimensión como en tasa de crecimiento además de ser una de las principales fuentes de empleo formal.

1.5.3.1 Modalidades

Según la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada del Ecuador los servicios de vigilancia y seguridad podrán presentarse en las siguientes modalidades:

Vigilancia fija.- es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de prestar protección permanente a las personas naturales, jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinada.

Vigilancia móvil.- Es la que se presta a través de puestos de seguridad móvil o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos; y,

Investigación privada.- Es la indagación del estado y situación de las personas naturales y jurídicas y, bienes con estricta sujeción a lo previsto en la Constitución Política de la República y la Ley.

1.5.4 La seguridad privada en el ámbito mundial

1.5.4.1 Discriminación de segmentos

La seguridad privada contiene una gran cantidad de segmentos y nichos. 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:

Alarmas (fabricación, provisión e instalación)
Armamento
Automación de edificios
Blindaje de edificios y vehículos
Capacitación y docencia
Cerrajería y afines
Circuitos cerrados de televisión
Comunicaciones
Construcción y gestión de cárceles
Consultoría y auditoría
Control de accesos – productos y servicios
Custodia de mercadería en tránsito
Diseño e ingeniería de seguridad
Fabricación de insumos de vigilancia
Fabricación de insumos electrónicos
Gestión del riesgo
Identificación – productos y servicios
Iluminación y señalización – productos y servicios
Importadores y exportadores especializados

Investigaciones
Eventos (ferias, congresos, conferencias)
Marketing y management de seguridad
Medios de difusión (periódicos, revistas, televisión, internet)
Monitoreo de alarmas
Negociadores de conflictos y secuestros
Planeamiento de respuesta ante emergencias
Prevención de pérdidas
Protección contra incendios
Protección personal y guardaespaldas
Seguridad bancaria y financiera
Seguridad con canes
Seguridad contra robos y secuestros
Seguridad de espectáculos
Seguridad de la información
Seguridad de las comunicaciones
Seguridad del trabajo
Seguridad del transporte
Seguridad turística
Seguridad vial
Etcétera

En el ámbito mundial, prácticamente todos los sectores mencionados anteriormente presentan un nivel de crecimiento, en general mayor al 10% anual acumulativo, incluyendo a los sectores intensivos en tecnología.

Las tres principales características del mercado mundial como un todo, probablemente son: la desaparición de las fronteras, la rápida globalización de los clientes y la concentración.

Considerando la importancia para el presente trabajo se procederá a analizar a las empresas que brindan el servicio de seguridad física.

1.5.4.2 Dimensión del negocio

De acuerdo con las mejores cifras del mercado en el año 2003 el mercado de la seguridad privada alcanzó 85.000 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual promedio de 7% al 8%.

Tabla 1

Cantidad de Empresas de seguridad a nivel mundial

EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL		
CONTINENTE	EMPRESAS	Nº GUARDIAS
AFRICA	6103	437.000
AMÉRICA	7602	1.544.000
ASIA	15000	5.500.000
EUROPA	65169	2.201.933
OCEANÍA	4000	155.000
TOTAL	97874	9.837.933

Fuente: www.worldsecurityfederation.org, 2012

Elaborado por: Evelyn Quintana

Es así que a nivel mundial aproximadamente existen 97.874 empresas y 9.837.933 guardias. Latinoamérica ha sido la región que más se ha expandido en esta actividad presentando un crecimiento del 9% al 11%.

Tabla 2

Empresas de seguridad en Latinoamérica

PAÍS	EMPRESAS	GUARDIAS
ARGENTINA	2000	200.000
BRASIL	1800	550.000
CHILE	0	90.000
COLOMBIA	650	205.000
ECUADOR	920	85.000
HONDURAS	119	28.000
MÉXICO	1600	250.000
PARAGUAY	208	11.000
PERÚ	350	50.000
VENEZUELA	0	75.000
TOTAL	7647	1.544.000

Fuente: www.worldsecurityfederation.org ,2012

Elaborado por: Evelyn Quintana

Latinoamérica es la región que mayor personal intensivo emplea a causa de la menor incorporación tecnológica. En el sector formal, Brasil tiene un aproximado de 550.000 guardias, seguido por México con 250.000 y en tercer lugar Colombia con 205.000 guardias. Así a nivel regional el número de vigilantes alcanza a 1.544.000. Sin embargo, se considera que el valor del mercado real en Latinoamérica estimado sería de 2.000.000 de guardias informales; es decir, el sector de la seguridad privada emplearía a 4.000.000 de personas en América Latina. Pues se conoce que las empresas ilegales crecen a saltos más largos que las legales. En Argentina y Brasil, por ejemplo, el número de guardias empleados informalmente supera a los formales; mientras que Chile, no ha logrado identificar el número de guardias y empresas ilegales que posee.

1.5.5 El vigilante de seguridad en la antigüedad

La imagen que todavía tenemos de los vigilantes de seguridad se remonta a la época de la Antigua Roma. Si bien es cierto que en todas las culturas y en todas las épocas han existido guardaespaldas, normalmente, este oficio se sumaba al de guerrero o el de soldado. Es en la antigua Roma donde se establece esta ocupación de modo independiente, aunque todavía ligado de alguna manera al ejército, pues se escogía para porteros de fincas, de burdeles, tabernas, almacenes, y como guardaespaldas a veteranos licenciados del ejército, por reunir la agresividad con la falta de escrúpulos que las guerras provocaban.

A partir de los años 300 a.C., época de la que datan los primeros combates de gladiadores oficio de vigilantes de seguridad, siendo al final, en la época de Augusto, los gladiadores los únicos que desempeñaban este oficio.

Ahora bien, los gladiadores eran esclavos, y por tanto la escoria de la sociedad romana. De esa época data, pues la imagen más extendida que tenemos del vigilante de seguridad: Un saco de músculos, mal encarado, violento, cruel y en poco diferente de un delincuente común. (Mora, Manual del vigilante de seguridad, 2008)

En la actualidad el Diccionario de la lengua castellana de la Real Academia Española (Madrid) define el término guardia como el cuerpo de soldados o gente armada que asegura o defiende alguna persona o puesto.

1.5.6 Historia de la seguridad privada en Ecuador

A partir de la década de los años 80 (década perdida), en el marco de la crisis del Estado. Las empresas estatales son constantemente cuestionadas y consideradas ineficientes, incluidas aquellas responsables de garantizar a la ciudadanía el derecho a la seguridad.

Estos criterios se han mantenido y, en los últimos años, han ido fortaleciéndose debido a los frecuentes actos de corrupción en los que se han visto envueltos tanto miembros de la fuerza pública como de los organismos de justicia y control estatal, con los consecuentes efectos en la impunidad, cada vez más generalizada.

En efecto, en los últimos años miembros de la Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas se han visto involucrados en actos de corrupción que han provocado la censura general de su accionar.

En este contexto descrito, encontramos un Estado que ha perdido legitimidad y que, en la práctica, ha dejado de ser un garante de derechos ciudadanos relativos a la seguridad. El sector privado aparece entonces como una de las alternativas de administración y gestión de las empresas y servicios que están en manos del Estado.

Un estudio realizado por el autor Savas (1989), sostiene que el término privatización es relativamente nuevo, pues aparece por primera vez en 1983, en un diccionario inglés que lo definía como convertir en privado, especialmente traspasar una empresa o una industria del control de la propiedad pública a la privada.

Este concepto ha adquirido un significado más amplio “la privatización es el acto de reducir el papel del gobierno, o aumentar la función del sector privado en una actividad o en la propiedad de los bienes”.

De esta manera, la privatización fue asumida como política “rectora”, no sólo en Latinoamérica sino en el mundo entero.

Cabe enfatizar que en la década de los años 90 no se consideró al sector de la seguridad dentro del proceso privatizador, y mucho menos se pensó en seguridad privada. El fenómeno del incremento de la empresa privada de seguridad, surge como resultado de la brecha entre las expectativas de seguridad que demanda la ciudadanía y el que consideran deben brindarles la Policía Nacional, sumado a esto el creciente índice delictivo, la ciudadanía optó por resolver el problema por sus propios medios. La respuesta inmediata a esta demanda la dieron ex miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía creando empresas que ofrecían la seguridad como

un servicio remunerable. En efecto, con los conocimientos adquiridos en el tiempo de servicio, antiguos miembros de la fuerza pública, crearon empresas que brindan un servicio alternativo de seguridad ciudadana más efectivo que el proporcionado por el Estado; así lo señaló, Edgardo Frigo (2003) durante el primer Congreso Latinoamericano de Seguridad.

En el caso de Ecuador el auge de la seguridad privada es explosivo en los últimos 10 años, lo cual simplemente muestra la sensación de acoso y alta percepción de inseguridad existente.

Uno de los cambios trascendentales que ocasiona la oferta privada de seguridad tiene que ver con la mutación siguiente: la seguridad ciudadana pasa de derecho universal que debe ser garantizado públicamente, a ser una mercancía producida por un conjunto indiscriminado de proveedores públicos y privados.

Es tan fuerte este mercado privado que el propio Estado tiene que demandar estos servicios, de modo que, la principal demanda de guardianía privada en el Ecuador proviene del sector público. Es más con el proceso de concentración de capitales, como ocurre en todos los mercados, hoy este sector empieza a ser manejado por pocas empresas privadas, la mayoría de las cuales vienen fuera del país.

En el Ecuador la seguridad privada se concentra fundamentalmente en Quito y Guayaquil, dónde están los polos de desarrollo más fuertes, es decir, obedece a una dinámica de diferenciación social y, es más, contribuye a la formación de nuevas élites: aquellos que acceden a ella y aquellos que no la tienen. En otras palabras, este sector penetra en la seguridad ciudadana desde una perspectiva absolutamente mercantil y ese solo hecho le otorga una cualidad inédita de actor relevante; por un lado, obtener ganancia compitiendo con el Estado, y por otro (si se tiene en cuenta que los efectivos de guardianía privada duplican en número a la Policía Nacional), constituirse en un actor político decisivo en momentos de seguridad pública, es decir, en la defensa del orden público interno.

1.5.7 Asociaciones de empresas de seguridad privada

1.5.7.1 A nivel mundial

- **World Security Federation**

Federación Mundial de Seguridad

La Federación mundial de seguridad se encuentra integrada por federaciones y asociaciones de cada país, permitirá consolidar y desarrollar aún más los intereses de seguridad privada a nivel mundial.

Es el resultado de un trabajo que empezó en Octubre del 2000 durante el Primer Congreso Mundial sobre seguridad celebrada en Bangkok-Tailandia. El fundador fue el Sr. SombatPimsang de Tailandia, fundador de la Asociación de Seguridad Profesional Asiática (APSA).

- **Objetivos**

Facilitar el contacto global entre las organizaciones miembros y ser una fuente de liderazgo en cuestiones de seguridad internacional.

Promover el intercambio de conocimientos entre miembros sobre cuestiones de seguridad en todo el mundo y servir como fuente primaria de información sobre problemas relacionados con seguridad a nivel internacional.

- **Página web:** www.worldsecurityfederation.org

1.5.7.2 En Latinoamérica

- **FEPASEP**

Federación Panamericana de Seguridad Privada

Durante el Encuentro Latinoamericano de Seguridad Privada, realizado en Curitiba-Brasil en 2001, al que asistieron los Directivos de Cámaras, Asociaciones y Sindicatos latinoamericanos, se planteó la creación de una Federación Panamericana de Seguridad Privada fue así que en el mes de Noviembre del mismo año en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, ante un notario público se formalizó la creación de FEPASEP.

- **Objetivos**

Representar los intereses específicos de sus agremiados en foros mundiales de seguridad.

Busca el desarrollo de la seguridad privada, el desarrollo técnico y profesional del sector y la interrelación entre países miembros.

Uniformidad y modernización de las normas que regulan la actividad.

- **Página web:** www.fepasep.com

1.5.7.3 En Ecuador

- **Casepec**

Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador

Institución sin fines de lucro, calificada por el Ministerio del Interior, quién le delegó la representación corporativa del gremio de la seguridad privada a nivel nacional.

En el congreso del año 2007 fueron calificadas dentro de la ley de Cámaras, a fin de que agremien a las empresas de seguridad privada, en forma voluntaria y que deseen conformar parte de este gremio.

Hace presencia en todos los foros gubernamentales, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Ministerio de Relaciones Laborales y más Instituciones públicas como privadas.

Dirección: Av. 12 de Octubre N 24-562 y Luis Cordero.

Página web: www.casepec.ec

- **Anesi**

Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación

Asociación creada en 1985, agremia a 300 empresas de seguridad privada en el Ecuador.

Objetivo

Coadyuvar conjuntamente con las autoridades de control y el gobierno nacional en el fortalecimiento de la seguridad como política de Estado.

Dirección: Juan de Velasco N 26-128 y Av. Orellana.

Página web: www.anesi-ec.com

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CAPASEG S.A. “Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad”, dirige sus actividades a la prestación de cursos de capacitación y asesoramiento responsable dirigido al personal que presta servicios de seguridad y vigilancia privada, contribuyendo para que las personas que trabajan en el campo de la seguridad sean un verdadero aporte preventivo a las fuerzas del orden.

2.1 Historia

CAPASEG S.A., “Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad”, fue creado el 26 de enero del 2010 en la ciudad de Quito por empresarios que conscientes de las falencias en la preparación en técnicas de seguridad, especialmente por parte de los guardias y como respuesta al Reglamento a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada (vigente desde julio del 2008), establecen un centro de capacitación especializado en seguridad en Pomasqui. Es así como deciden designar como Gerente General al Teniente Coronel (SP) Lcdo. Jesús López Moreira, hombre cuya trayectoria se remonta 22 años atrás cuando empezó a formar parte de la Policía Nacional para luego de un amplia formación profesional tanto a nivel nacional como internacional llegar a convertirse en Comandante del Grupo de Intervención y Rescate, GIR, además de haber culminado sus estudios como licenciado sintiendo así pasión por la capacitación en tácticas de seguridad por lo cual decide dirigir CAPASEG S.A. con la aspiración que en un futuro se convierta en un centro líder en el Ecuador y en Latinoamérica. Es así como el Teniente Coronel (SP) Jesús López designa como instructores a profesionales especializados en diversos aspectos de la seguridad.

CAPASEG S.A. inicia sus operaciones el 15 de febrero del 2011 al obtener su permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio del Interior.

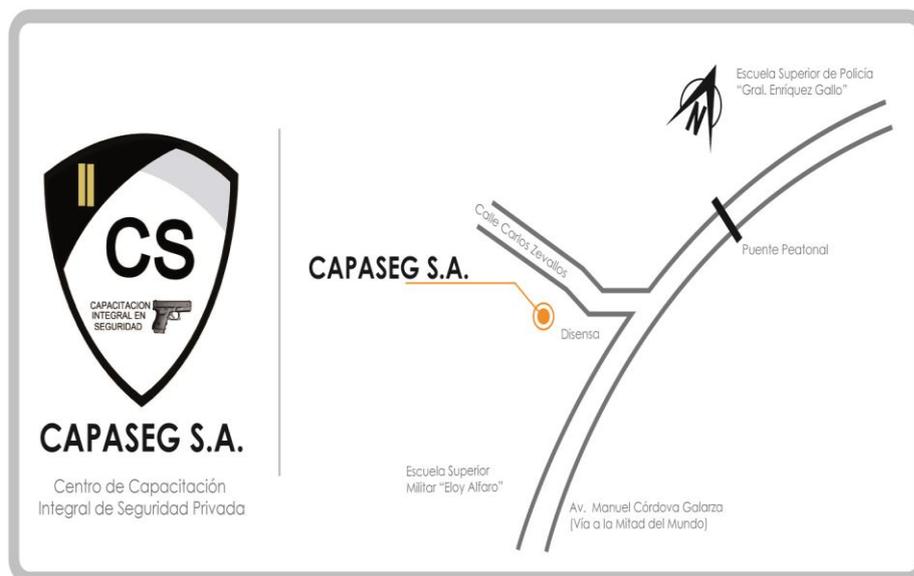
2.2 Ubicación

Empresa ubicada en el cantón Quito, Provincia de Pichincha. Barrio La Campiña.

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y C/ Carlos Zevallos S7/108, entre la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro y la Escuela de Policía “Gral. Alberto Enríquez Gallo”, a 500 metros del Grupo de Intervención y Rescate (GIR) de la Policía Nacional

Gráfico 3

Croquis de CAPASEG S.A.

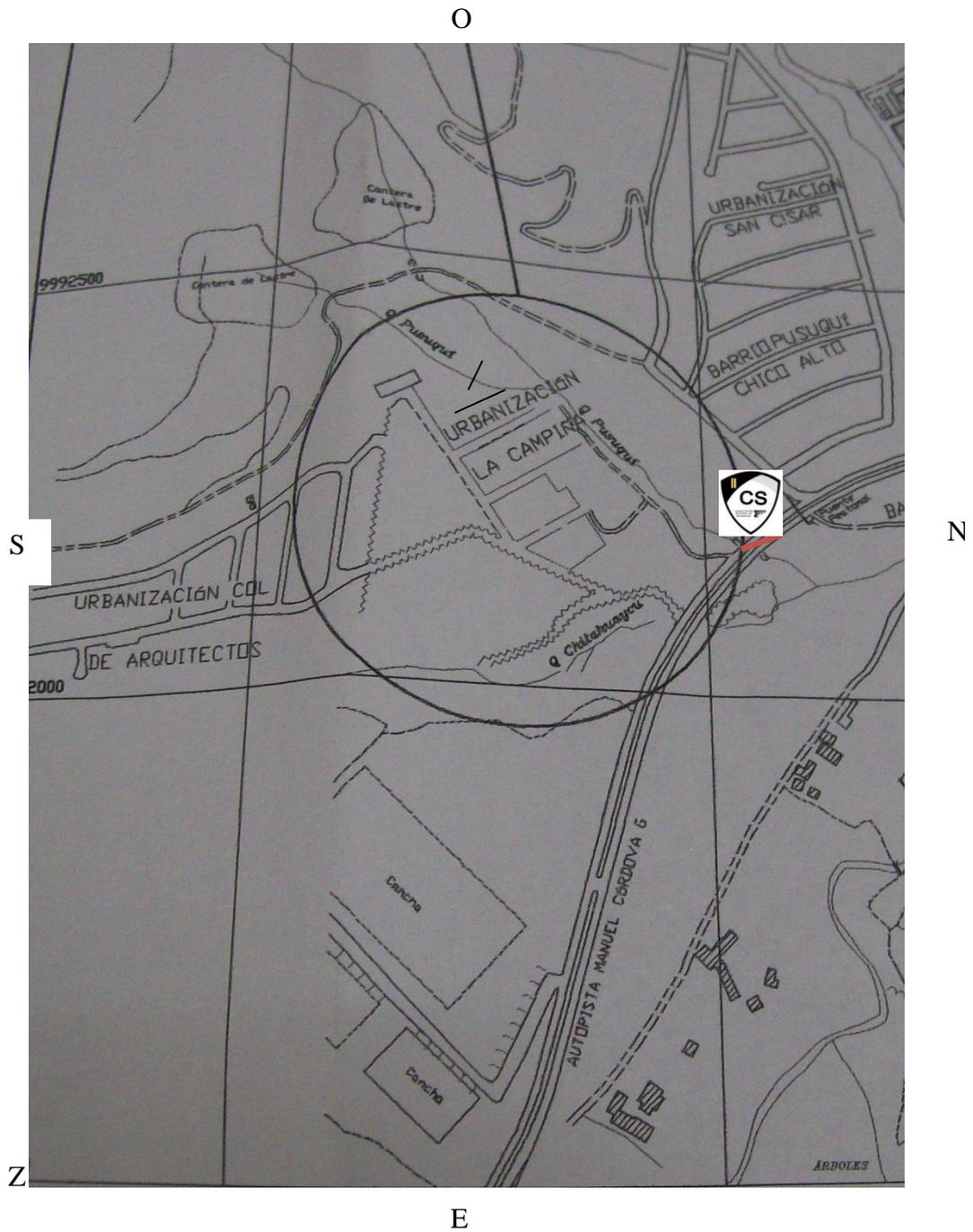


Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 4

Microlocalización de CAPASEG S.A.



Fuente y Elaboración: Planos del Sector.

Aquí se observa que desde la Autopista Manuel Córdova Galarza se puede ingresar a la Empresa “CAPASEG S.A.”

2.3 Instalaciones

CAPASEG S.A. cuenta con instalaciones propias. El terreno tiene una extensión de 3600 metros.

Gráfico 5

Instalaciones de la empresa



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Las instalaciones constan de las siguientes áreas:

El área administrativa cuenta con: Despacho de Dirección; Coordinación Académica; Asesoría Pedagógica y Secretaría.

Gráfico 6

Sala de juntas



Sala de juntas

Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Sala de juntas.- Lugar habilitado para el desarrollo de conferencias y reuniones del personal docente y/o administrativo.

Gráfico 7

Aula de clase



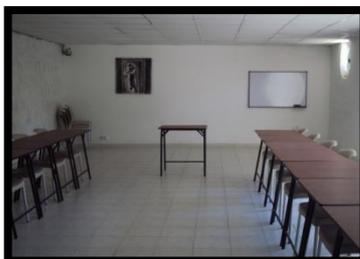
Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Aulas de clase.- Son siete aulas independientes. Poseen 1,5 metros cuadrados de superficie por alumno y 2,20 metros de altura. Cada una cuenta con pizarrón y pantalla para proyectar imágenes o videos.

Gráfico 8

Auditorio



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Auditorio.- Salón amplio adecuado para la realización de conferencias, presentaciones y ceremonias de graduación de los estudiantes.

Departamento médico y psicológico.- Espacio equipado con camilla, instrumentos de diagnóstico y medicinas.

Gráfico 9

Gimnasio



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gimnasio.- Equipado con una gran variedad de máquinas, vestuario, duchas y bodega.

Biblioteca.- Centro de lectura en el que los estudiantes tendrán la posibilidad de acceder a libros de diversos temas de la seguridad. Estos ejemplares se encuentran adecuadamente ordenados y clasificados.

Gráfico 10

Cafetería



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Cafetería.- Con capacidad para 30 personas. Se ofrece desayunos, almuerzos y meriendas.

Bar.- Lugar destinado a la venta de snacks, bebidas, dulces, etc.

2.4 Pistas para la capacitación práctica

CAPASEG S.A. considera trascendente que la capacitación brindada a personal que trabaja en el ámbito de la seguridad sea mayormente práctica ya que esto facilita la reacción de los mismos en una situación de conflicto real.

Para la capacitación práctica cuenta con 5 pistas y un polígono:

2.4.1 Pista 1. Registro de vivienda

Esta pista es una simulación de una vivienda común. Los estudiantes conocerán como actuar frente al ataque delincuencial de una residencia con la utilización de un arma de fuego. La dificultad de esta práctica radica en que la vivienda no tiene puertas por lo que se deben aplicar fuertes medidas de seguridad. El objetivo de este ejercicio es evitar que los vigilantes cometan errores en una situación de conflicto urbano real y puedan atentar contra su vida y la de terceros.

Gráfico 11

Pista de registro de vivienda



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Erick López

2.4.2 Pista 2. Pista de obstáculos

Esta pista simula una situación conflictiva en campo abierto, con una longitud aproximada de diez metros en subida e implementada con obstáculos tales como llantas, conos, péndulos de piedra que los estudiantes se verán obligados a sortear, se convierte en una de las pistas más complicadas. La dificultad de la pista radica en que se dispararán a siluetas colocadas a lo largo del recorrido en un límite de tiempo. Se calificará el manejo correcto del arma de paintball y la puntería. Se desarrollaran habilidades como rapidez, precisión y tolerancia al stress.

Gráfico 12

Pista de obstáculos



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

2.4.3 Pista 3. Vehículos de paradas peligrosas.

Esta pista consta de un vehículo. La práctica consiste en que los estudiantes deberán ingresar a la parte interior junto con un supuesto empresario al que ellos brindan protección, los instructores desde la parte exterior del auto les atacarán con armas de paintball simulando un ataque delincuencial, los estudiantes deberán reaccionar protegiendo primeramente al empresario utilizando técnicas y tácticas de seguridad de la manera más rápida y efectiva posible evitando así ser alcanzados por las municiones.

Gráfico 13

Pista de vehículos de paradas peligrosas



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Erick López

2.4.4 Pista 4. Finalización de registro de vivienda

Esta pista es la simulación de una vivienda. Esta práctica consiste en registrar la vivienda para corroborar o impugnar la existencia de delincuentes en su interior. Al ser una operación de alto riesgo se debe trabajar en equipo, cabe recalcar que existe la posibilidad de encontrar rehenes en su interior por lo que se debe tener cuidado de no disparar ya que eso sería de extrema gravedad en una situación real, debiéndose aplicar técnicas de seguridad al abrir puertas, uso progresivo de la fuerza y técnicas de trabajo en equipo.

Gráfico 14

Pista de finalización de registro de vivienda



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Erick López

2.4.5 Pista 5. Pista cuarto oscuro

Esta pista está conformada por un cuarto cuyas paredes están pintadas con pintura negra y no tiene ventanas por lo cual a pesar de ser de día el cuarto se mantiene oscuro. Esta pista sirve para practicar técnicas de tiro en la noche cuando la visibilidad es limitada. Los estudiantes deberán ingresar al cuarto y disparar a una silueta colocada en el interior debiendo hacer esto de forma ágil, demostrando autocontrol y habilidades de puntería con su arma de paintball.

Gráfico 15

Pista cuarto oscuro



Fuente: CAPASEG S.A.

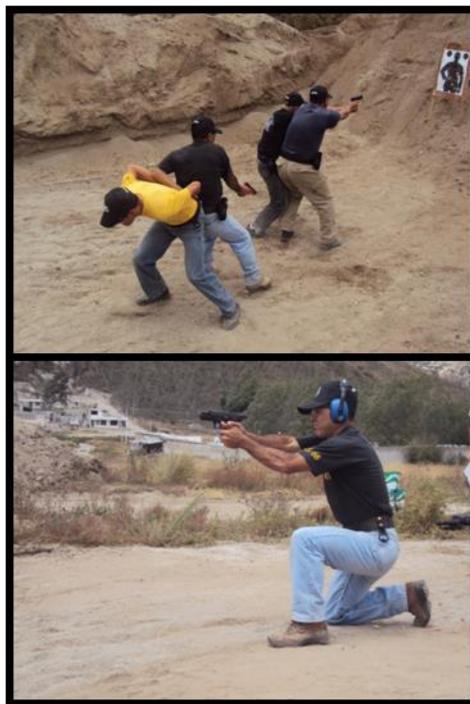
Elaborado por: Evelyn Quintana

2.4.6 Polígono de tiro real

Espacio habilitado y señalizado para la práctica de tiro construido con todas las medidas de seguridad tales como piso horizontal en todas las direcciones y rugoso para evitar deslizamientos con 7 metros de largo por 2,5 metros de ancho, iluminación natural, ubicada en Pusuquí, en un terreno urbanísticamente apto fuera del casco de las poblaciones. Únicamente en este lugar los estudiantes practicarán con armas de fuego reales las cuales podrán ser revólver calibre 38, pistola 9 mm y, escopeta 12 gauge. Cada estudiante deberá disparar por lo menos diez veces el arma acreditada demostrando suficiencia en manejo del arma y puntería, para ello contará con gafas y protector de oídos.

Gráfico 16

Polígono de tiro real



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

2.4.7 Equipos utilizados para la capacitación práctica

a) Pistolas didácticas Air soft

Réplicas de pistolas que funcionan mediante aire comprimido, la única similitud con armas reales es su apariencia externa, lanzan bolitas biodegradables de PVC de 6 mm de diámetro.

Gráfico 17

Pistola didáctica Air soft



Fuente: www.eurohobbies.es

b) Réplicas de pistolas y armas de asalto (Paintball)

Marcadoras accionadas por aire comprimido, CO2 u otros gases, para disparar bolas rellenas de pintura.

Gráfico 18

Pistola de Paintball



Fuente: www.precisepaintballs.com

c) Pistolas semiautomáticas 9mm

Arma de fuego corta diseñada para utilizar con una sola mano, dispara balas a corto alcance. Se llama pistola semiautomática porque el mecanismo que coloca un nuevo cartucho en la recámara después de disparar es automático, pero como hace un nuevo disparo cada vez que se aprieta el gatillo, no se considera como arma automática.

Gráfico 19

Pistola semiautomática 9mm



Fuente: todocoleccion.net

d) Bastón P.R. – 24

Bastón de policarbonato. Es un arma básicamente de defensa y sujeción, aunque en caso necesario puede servir para técnicas de ataque.

Gráfico 20

P.R.-24



Fuente: www.copquest.com

e) Grilletes de seguridad

Dispositivos de hierro a modo de pulseras o aros diseñados para mantener juntas las muñecas de un individuo.

Gráfico 21

Grilletes de seguridad



Fuente: www.safecoseguridad.com

f) Conos de señalización

Cono vial de polietileno color naranja, de base cuadrada para mayor estabilidad diseñado para demarcar o restringir el paso o acceso.

Gráfico 22

Cono de señalización



Fuente: www.ferreteriadigital.com

g) Cinto

Cinturón de seguridad compuesto por ceñidor, funda pistola, funda grilletes, funda cargadores, funda linterna, llavero, monedero y separadores.

Gráfico 23

Cinto



Fuente: www.commandotienda.com

h) Gafas de tiro

Gafas fabricadas en materiales de alta resistencia para evitar golpes incluso el impacto de perdigones perdidos o rebotados.

Gráfico 24

Gafas de tiro



Fuente: www.stocktotal.eu

i) Auriculares

Protección auditiva para los diferentes tiradores con atenuación para la mayoría de situaciones, garantizan máximo confort incluso en el uso prolongado.

Gráfico 25



Fuente: www.armeriaoscar.com

j) Maniquí Reanimación cardiopulmonar

Maniquí simulación torso de adulto.

Gráfico 26

Maniquí R.C.P



Fuente: www.first-aid-product.com

k) Extintor de incendios

Extintor de incendios de 10 libras para todo tipo de fuego.

Gráfico 27

Equipo contra incendio clase 1



Fuente: www.expower.es

l) Cuchillo de caucho para entrenamiento

Simulación de cuchillo real elaborado con caucho para prácticas de entrenamiento.

Gráfico 28

Cuchillo de plástico para entrenamiento



Fuente: GOLD STEEL

2.5 Cultura corporativa

“La cultura corporativa es la proyección que una organización hace de su identidad (el ser), sus valores (el pensar) y su estrategia empresarial (el hacer), facilitando la cohesión interna de sus miembros y su adaptación externa.”(Caldas, 2007, p. 33)

2.5.1 Elementos de la cultura corporativa

Los tres elementos o factores fundamentales que componen la cultura corporativa son la misión, la visión y los valores.

2.5.1.1 Misión

“La misión es un informe resumido, pero abarcativo, sobre un negocio y su rol, su propósito y sus metas.” (Forsyth, 2010, pág. 114)

Preparar una formulación de misión es un primer paso lógico en el proceso de planificación de un negocio.

De este modo, la formulación de la misión de la empresa en estudio ha sido expresada así:

“CAPASEG S.A.”, es un centro educativo de carácter privado que orienta sus actividades a la capacitación y asesoramiento en temas de seguridad, mediante la tecnología de punta y ejercicios prácticos busca propiciar una adecuada formación de guardias de seguridad para que estos puedan insertarse en el mundo laboral y gracias a su adecuada formación minimicen el riesgo que provoca la delincuencia en el Ecuador.

2.5.2 Visión

“La visión de la empresa indica cuál es la meta que la compañía persigue a largo plazo, así como la forma en que ésta se concibe a sí misma en la actualidad y en el futuro.”(Valinas, 2007, p. 23)

La visión empresarial planteada es la siguiente:

Ser líderes en la capacitación en seguridad y vigilancia privada en el Ecuador hasta el año 2017, enfocándose en la excelencia en el servicio al cliente, talento humano especializado, la innovación y la tecnología, aportando así al desarrollo de la sociedad.

2.5.3 Valores

Los valores empresariales reflejan la manera en que la empresa trabaja, y su labor de relaciones públicas internas para generar un compromiso de trabajo de todos los colaboradores.

Los valores han sido definidos de la siguiente manera:

Ética profesional.- La educación es un proceso fundamentalmente humano, es por eso que a través de programas educativos éticamente desarrollados e implementados esperamos alcanzar la realización tanto profesional como humana de nuestros estudiantes.

Excelencia institucional.- Todas las actividades realizadas para la prestación del servicio educativo serán de la más alta calidad para así alcanzar resultados que satisfagan plenamente a nuestros clientes.

Tolerancia.- Consideramos que la diversidad es un factor de enriquecimiento por lo que nuestro talento humano debe saber convivir con las creencias, sentimientos y emociones tanto de sus compañeros como de sus estudiantes. Además cada uno de los clientes tanto internos como externos deben sentirse libres de hacer sugerencias o reclamos.

Trabajo en equipo.- La capacitación en seguridad requiere la práctica de diversas actividades de riesgo que deben realizarse de forma coordinada, esto se logra con el trabajo en equipo que genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio, logrando compañerismo entre el personal de la empresa y los estudiantes.

Disciplina laboral.- La disciplina al prestar nuestros cursos de capacitación es fundamental para proteger la salud e integridad tanto de los estudiantes como de los instructores por ello su accionar se realizará de acuerdo a políticas, normas y reglamentos esenciales para trabajar con armonía y eficiencia.

Compromiso social.- Esperamos dar una contribución activa al mejoramiento de la seguridad social mediante la capacitación eficiente de guardias de seguridad además del emprendimiento de programas de desarrollo local y prácticas ecoeficientes.

Mejoramiento continuo.- Estamos comprometidos en realizar procesos y programas de capacitación cada día mejores, adaptados a las necesidades de nuestros clientes lo que nos ayudará a permanecer a lo largo del tiempo.

Para la elaboración del presente plan de marketing resulta imprescindible analizar la misión, visión y valores de la empresa que han sido elaborados con la participación de todas las áreas funcionales, lo que permite contar con parámetros claros para realizar las actividades de planeación de manera congruente con los objetivos de la empresa.

2.5.4 Política de calidad

“La política de calidad de la empresa constituye una guía que proporciona orientación para las acciones de la dirección a medio y largo plazo.”

(Maqueda, 1995, p. 335)

La política de calidad ha sido definida de la siguiente forma:

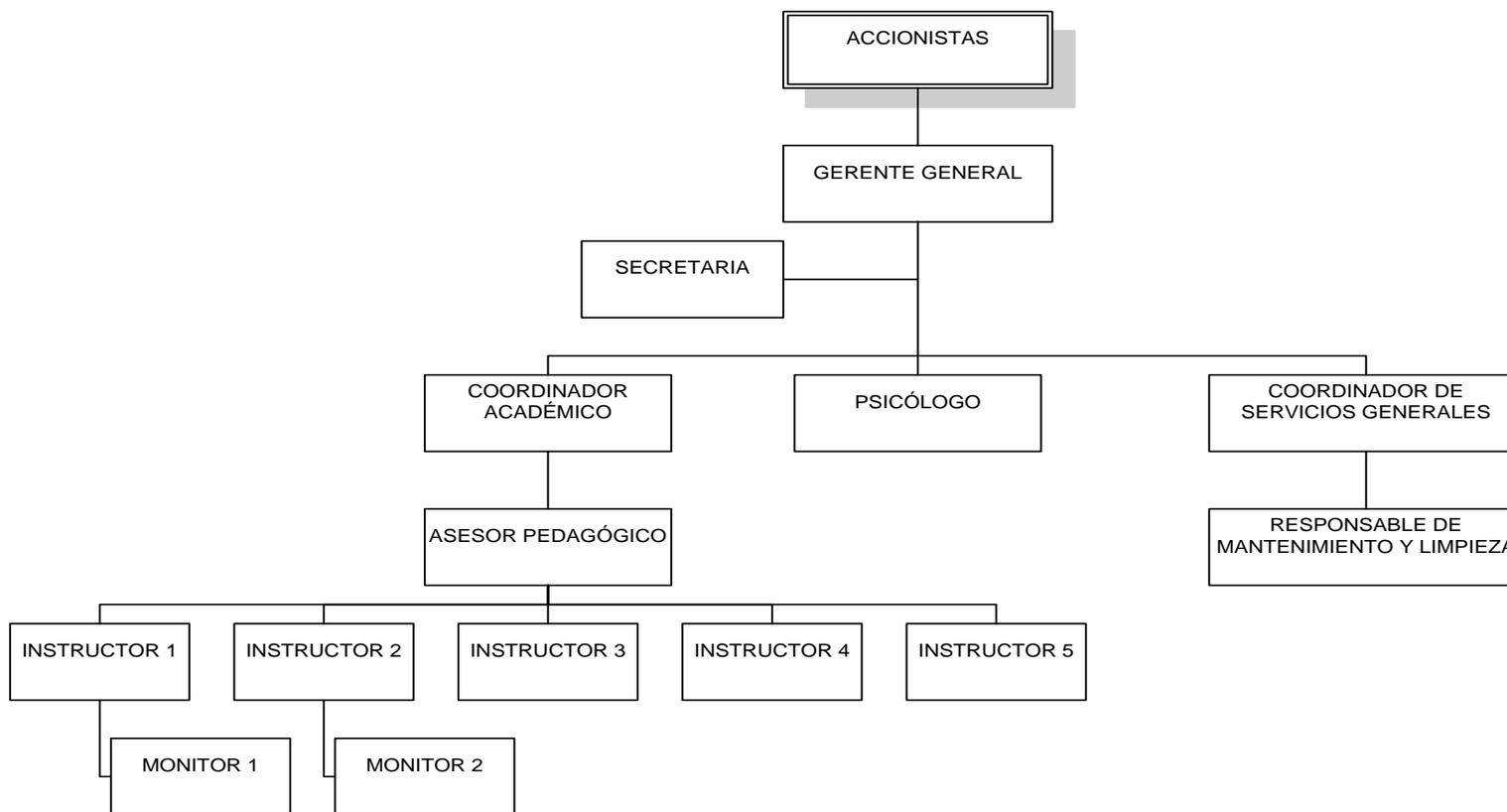
“CAPASEG S.A.”, es una compañía que brinda el servicio de capacitación en temas de seguridad privada, respaldada en el apoyo del Sistema de gestión de calidad, lo que le permite establecer objetivos, mejorar la eficacia de sus procesos administrativos y operativos, soportados por tecnología de punta y el elevado compromiso de su personal competente en busca de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

2.6 Organigrama estructural

“El organigrama empresarial representa gráficamente la estructura organizativa de la empresa.”(Medina, 2009, p. 127)

A continuación se detalla el organigrama estructural de CAPASEG S.A. en el cual se ponen de manifiesto los nombres de los elementos, la colocación jerárquica y las relaciones de autoridad.

Gráfico 29
Organigrama estructural



Fuente: CAPASEG S.A.
Elaborado por: Evelyn Quintana

2.7 Descripción de funciones del talento humano

El análisis de cargos en una organización es fundamental para determinar su naturaleza, las actividades que el talento humano deberá cumplir así como la capacidad y experiencia que requiere para desempeñarse adecuadamente en su cargo.

A continuación se describen el perfil de cargos de cada una las personas que conforman el talento humano de la empresa.

2.7.1 Datos de identificación

2.7.1.1. Staff administrativo

Cargo: Gerente

Departamento: Administrativo

Reporta: Junta de accionistas

Supervisa: toda la organización

Funciones

- Liderar y desarrollar la planeación estratégica de la empresa, determinando factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y las metas específicas de la empresa.
Fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad.
- Ostentar la representación legal del centro.
- Ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Proveer de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.
- Definir necesidades de personal, seleccionar talento humano competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

- Crear valor agregado en base a los servicios ofrecidos para maximizar el valor de la empresa para los accionistas.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes organizacionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Requisitos indispensables

Ser ecuatoriano de nacimiento

Título universitario, o grado académico en seguridad, ciencias de la educación o similares o acreditar experiencia probada en el ramo.

Disponibilidad de tiempo completo.

Habilidad en manejo de personal, negociación y toma de decisiones.

No podrán formar parte de la administración de la empresa las personas incursas en las siguientes prohibiciones:

- Quienes hayan recibido sentencia condenatoria ejecutoriada.
- Los miembros de la Fuerza Pública y de la Comisión de tránsito del Guayas, en servicio activo, sus cónyuges y parientes hasta en segundo grado de consaguinidad y afinidad.
- Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa nacional, del Ministerio de Gobierno de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías.
- Quienes hayan sido socios de compañías de vigilancia y seguridad privada, cuyo permiso de funcionamiento haya sido cancelado en forma definitiva; y,

- Los ex miembros de la Fuerza Pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobados por los órganos competentes.

Cargo: Secretaria

Departamento: Administrativo

Reporta: Gerente general

Funciones

- Atención al cliente.
- Atención de llamadas telefónicas.
- Archivar los documentos correspondientes a todos los servicios.
- Elaborar documentos escritos y correspondencia de la oficina.
- Organización de eventos.
- Manejo de agenda.

Requisitos indispensables

Título de secretaria ejecutiva.

Manejo avanzado del paquete office.

Experiencia de 2 años.

2.7.1.2 Staff académico-pedagógico

Cargo: Coordinador académico

Departamento: Administrativo

Reporta: Gerente general

Supervisa: Asesor pedagógico

Funciones

- Planeación, elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- Diseñar el horario general para docentes y grupos.
- Dirigir la organización, programación y desarrollo de actividades de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Controlar y evaluar el desarrollo de los contenidos programáticos, sugiriendo readecuaciones de planes y programas de estudios, cuando sea necesario y corresponda.
- Promover el mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje a través del perfeccionamiento del personal y docentes de la unidad a su cargo.
- Visitar las aulas, pistas de práctica, polígono de tiro para ayudar a los instructores a aumentar su eficiencia.
- Asesorar a los instructores en las etapas de organización, programación y desarrollo de las actividades de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Velar por la correcta aplicación de planes de estudio.

Requisitos indispensables

Ser ciudadano ecuatoriano de nacimiento.

Título universitario o grado académico en seguridad, ciencias de la educación o similares.

Cargo: Asesor pedagógico

Departamento: Administrativo

Reporta: Coordinador académico

Supervisa: Instructores

Funciones

- Colaborar activamente en el diseño del Proyecto Educativo Institucional.
- Elaborar propuestas didácticas-metodológicas para la mejora del aprendizaje.
- Trabajar activamente para mantener las buenas relaciones entre docentes, estudiantes y el personal administrativo.
- Promueve la autoevaluación institucional, en base, a criterios, estrategias e instrumentos consensuados.
- Programar la capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal directivo y docente en ejercicio, tendiendo a dar respuesta a los problemas detectados.
- Asesorar a los docentes en la búsqueda de distintas alternativas y estrategias didácticas, ante las dificultades en el proceso de desarrollo enseñanza-aprendizaje.

Requisitos indispensables

Ser ciudadano ecuatoriano de nacimiento

Título universitario o grado académico en seguridad, ciencias de la educación o similares.

2.7.1.3 Staff docente

Cargo: Instructores

Departamento: Docente

Reporta: Asesor pedagógico

Funciones

- Brindar capacitación de acuerdo al pensum y materias asignadas.
- Realizar diseños de alternativas y propuestas educativas.

- Evaluación del desempeño de los estudiantes debiendo emitir criterios y recomendaciones que deberán ser presentados con la respectiva sustentación de los mismos.
- Programar sus actividades para cumplir con él o los proyectos asignados, lo cual implica elaborar planificación y cronogramas de corto plazo.

Requisitos indispensables

Título de tercer nivel en ciencias de la seguridad, o Licenciatura en Ciencias de la Educación.

Experiencia de 2 años.

Cargo: Monitores

Departamento: docente

Reporta: Instructores

Funciones

- Control de asistencia y puntualidad de los estudiantes
- Entrega y custodia de equipos y materiales correspondientes para la cada uno de los cursos de capacitación.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos que determine la empresa.
- Cumplir con los horarios establecidos por la compañía para prestar un servicio adecuado.
- Cuidar y mantener las instalaciones de la empresa.

Requisitos indispensables

Título de bachiller.

Conocimientos en técnicas de seguridad.

2.7.1.4 Staff médico-psicológico

Cargo: Psicólogo

Departamento: Médico-Psicológico

Reporta: Gerente general

Funciones

- Evaluación psicológica del estudiante y personal de la institución.
- Trabajar en desarrollo de planes de modificación conductual.
- Asesoramiento en la dirección y gestión de recursos humanos, gerencias y personas en general que tengan a su cargo un grupo humano.
- Buscar soluciones junto a la parte directiva sobre problemas de disciplina, respeto, tolerancia, que deben estar presentes en la institución.
- Participación en procesos formativos de trabajo docente mediante el desarrollo de estrategias didácticas.

Requisitos indispensables

Título de psicólogo educativo.

Experiencia de 2 años en cargos similares.

2.7.1.5 Staff operativo

Cargo: Coordinador de servicios generales

Departamento: Operativo

Reporta: Gerente general

Funciones

- Coordinar que los equipos e instalaciones se encuentren en buen estado.
- Adquirir materiales para la realización de cada uno de los cursos.
- Verificar el adecuado desempeño de los responsables de mantenimiento y limpieza.
- Es el responsable de la relación directa con los proveedores, para pedir cotización y realizar la negociación.
- Revisar los materiales de capacitación cuando llegan a CAPASEG S.A.
- Contratación de transporte de materiales.
- Realizará cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

Requisitos indispensables

Título de bachiller en carreras técnicas.

Experiencia 1 año en administración de servicios generales.

Cargo: Responsable de mantenimiento y limpieza

Departamento: Operativo

Reporta: Coordinador de servicios generales

Funciones

- El mantenimiento de equipos y materiales necesarios para la capacitación.
- Realizar planes de mantenimiento.
- Localizar y corregir deficiencias.
- Establecer normas y procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y la seguridad de máquinas, herramientas e instalaciones.

- Ejecutar actividades para la preservación adecuada de las instalaciones del centro tales como plomería, pintura, poda de césped.
- Realizar la limpieza de aulas, áreas administrativas, espacios verdes, pistas y la parte exterior de la empresa.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos que determine la empresa.
- Cumplir con los horarios establecidos por la compañía para prestar un servicio adecuado.
- Cuidar y mantener las instalaciones de la empresa.

Requisitos indispensables

Título de bachiller en carreras técnicas.

Experiencia de 1 año en cargos similares.

2.8 Clasificación de la empresa

2.8.1 Por su actividad o giro:

CAPASEG S.A. pertenece al sector terciario o de servicios de la economía. Sector que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales. “Definimos los servicios como actos, esfuerzos o actuaciones que carecen de sustancia material y permiten satisfacer necesidades de la población.”

(Hoffman, 2002, p. 4)

Otra definición válida es:

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico” (Kotler, 2004)

El sector terciario tiene una gran importancia en la caracterización del desarrollo económico, pues, cuándo este alcanza los niveles superiores la población ocupada en los servicios crece más rápido que la de las restantes actividades. “Ello ha llevado a los economistas a distinguir en el desarrollo económico tres estadios: en el primero, la economía es agrícola; en el segundo se convierte en industrial; y en el tercero, la economía es predominantemente de servicios.”(Rodríguez, 1972, p. 347)

2.8.2 Según constitución legal:

CAPASEG S.A. es una sociedad anónima. La sociedad anónima es una persona jurídica privada, que ejerce el comercio con el patrimonio aportado por los socios y con las utilidades acumuladas. Se encuentra conformada por dos accionistas.

Su capital social está dividido en acciones. Las acciones son los títulos o documentos representativos de una porción del capital social.

La empresa adquirió personería jurídica luego de su inscripción en el Registro Mercantil.

El capital mínimo para constituirla fue de \$800. Los accionistas responden hasta la concurrencia de dichos aportes.

El nombre de la empresa debe contener la indicación “Sociedad Anónima” (S.A.).

2.8.2.1 Tipo de servicio

CAPASEG S.A. presta el servicio de capacitación por lo tanto es una organización educativa.

Oferta de capacitación en CAPASEG S.A.

- A. Nivel básico:** Guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia fija).
- B. Segundo Nivel:** Especialización en guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia móvil).
- C. Tercer Nivel:** Formación de supervisores de vigilancia y seguridad privada.

2.8.2.1 Guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia fija)

El curso de guardianía y seguridad privada busca instruir apropiadamente a los miembros operativos de las compañías de seguridad privada para realizar actividades profesionales de protección permanente a las personas naturales, jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinada.

Gráfico 30

Curso básico de guardianía y seguridad privada



Fuente: CAPASEG S.A.
Elaborado por: Erick López

Dirigido a: Personal Operativo de Compañías de Seguridad Privada.

Duración: 120 horas en un tiempo no menor a 2 meses.

Requisitos:

Cédula de ciudadanía.

Copia de credencial institucional.

2 fotos tamaño carnet.

Récord policial.

Certificado de estudios (educación básica, anteriormente 3er curso).

Pensum de estudios:

Cuadro 2

Materias del curso básico de guardianía y seguridad privada

CONTENIDOS	HORAS
Relaciones Humanas y Públicas	10
Notas, reportes e informes escritos	10
Entrevistas e Investigaciones y perfil psicológico del delincuente	10
Radiocomunicaciones	5
Procedimientos generales de seguridad privada	5
Procedimientos de puestos fijos y control de accesos	5
Procedimientos de patrullaje y vigilancia	5
Fundamentos de seguridad electrónica	5
Fundamentos de seguridad industrial	5
Situaciones de emergencia y evacuaciones	5
Control de tránsito y multitudes	5
Legislación aplicable a la seguridad privada	10
Detección de explosivos y prevención y control de incendios	10
Primeros auxilios y RCP	10
Derechos humanos, Entrenamiento físico y uso de armas no letales	10
Manejo de armas y tiro	10
	120

Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Las materias de prevención y control de incendios, primeros auxilios, defensa personal serán evaluados según la destreza práctica demostrada por el cursante.

Inversión: \$250 + IVA = \$280.

Modalidad: Presencial.

CAPASEG S.A. brindará cada año cursos de reentrenamiento, este tendrá una carga horaria de 16 horas y se enfocará en las materias prácticas. Esto se realizará en cumplimiento al Reglamento para la constitución, funcionamiento y control de centros de formación y capacitación de personal de vigilancia y seguridad privada, e investigadores privados.

En este trabajo se ha procedido a analizar únicamente el desenvolvimiento de la empresa con la oferta del curso básico de guardianía privada dirigido para guardias de seguridad debido a que es el único curso ofertado actualmente CAPASEG S.A.

2.8.1.2 Especialización de guardianía y vigilancia privada (Modalidad vigilancia móvil)

El curso de especialización de guardianía y vigilancia privada busca capacitar a los miembros operativos de las compañías de seguridad privada para que brinden protección adecuada a personas, bienes y valores en sus desplazamientos de acuerdo a la ley.

Gráfico 31

Curso especialización en guardianía y vigilancia privada



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Erick López

Dirigido a: Personal operativo de Compañías de Seguridad Privada.

Duración: 30 horas

Requisitos:

Haber aprobado el curso guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia fija).

Copia de credencial institucional

2 fotos tamaño carnet

Licencia

Cédula de identidad

Récord policial

Pensum de estudios:**Cuadro 3****Materias del Curso Especialización en guardianía y seguridad privada**

CONTENIDOS	HORAS
Escolta de carga crítica de valores	5
Protección a ejecutivos	5
Seguridad de información	4
Etiqueta, protocolo y relaciones profesionales	4
Armas en dotación y tiro	5
Conducción y mecánica	7
	30

Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

La materia de conducción deberá contar con una calificación de la destreza práctica demostrada en el vehículo asignado.

Inversión: \$300 + IVA =\$336

Modalidad: Presencial.

2.8.1.3 Supervisores de vigilancia y seguridad privada

El curso de supervisores de vigilancia y seguridad privada tiene como objetivo preparar adecuadamente a los supervisores de seguridad en la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de vigilancia.

Gráfico 32

Curso supervisores de vigilancia y seguridad privada



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Erick López

El supervisor de seguridad es el vínculo entre la gerencia de la empresa (en empresas de seguridad denominada gerencia operacional) que es el escalón superior, y los equipos que se desempeñan en el nivel de ejecución de las tareas.

Dirigido: Personal Operativo de Compañías de Seguridad Privada.

Duración: 30 horas

Requisitos:

Haber aprobado previamente el nivel de Especialización de Guardianía y Seguridad Privada.

Copia de credencial institucional

Cédula de identidad.

2 fotos tamaño carnet.

Récord policial.

Cuadro 4

Materias del curso Supervisores de vigilancia y seguridad privada

CONTENIDOS	HORAS
Administración de la vigilancia y la seguridad privada	10
Administración de recursos humanos	5
Diseño de contramedidas	5
Administración de empresas	5
Legislación ecuatoriana aplicable	5
	30

Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

La actividad de supervisión en el campo de la seguridad tiene que ver directamente con la prestación de los servicios, la organización de la vigilancia en los puestos, el establecimiento de normas, entrenamiento, adiestramiento y evaluación del nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ha recibido.

Inversión: \$350 + IVA= \$392

Modalidad: Presencial.

El reentrenamiento para supervisores se realizará cada año, con una duración de 10 horas, se enfocará en ejercicios teóricos y prácticos.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno lo constituyen factores genéricos cuya influencia no se limita a las actividades comerciales de la empresa sino a muchas otras actividades humanas y sociales, estos factores son: económico, social, político, cultural, demográfico, tecnológico o legal que influyen o influirán de manera más indirecta que los elementos de microentorno sobre la empresa. El análisis del macroentorno permite a la empresa identificar tanto oportunidades de negocio como amenazas para su funcionamiento.

3.1.1 Ambiente político-legal

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico.

Superficie: 248.513.68

Capital: Quito

Forma de Gobierno: Democrático

Idioma Oficial: Castellano

Unidad monetaria: Dólar de EEUU.

Número de Provincias: 24

El Economista Rafael Correa Delgado, actual Presidente de la República, creó a través de la Asamblea Constituyente la actual Constitución Política del Ecuador en el 2008, en esta norma fundamental del Estado se han determinado importantes disposiciones respecto a la educación y seguridad humana las cuales serán detalladas a continuación:

Título VII

Régimen del buen vivir

Sección quinta

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco de respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es un derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará en forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Sección undécima **Seguridad humana**

Art. 393.- El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir las formas de violencia y discriminación y la comisión de infracciones y delitos. La planificación y aplicación de estas políticas se encargará a órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno.

Cabe destacar que actualmente el tema de la seguridad ciudadana es el principal problema que enfrenta el gobierno ecuatoriano. Es así como los gobiernos locales y seccionales dirigen cada vez más acciones y esfuerzos para implementar políticas de control de la inseguridad. Sin embargo cuentan con poca y discontinua información que les permita la implementación y seguimiento de políticas pertinentes.

En lo que se refiere a las instituciones del Estado responsables de velar por la seguridad ciudadana podemos mencionar las siguientes características:

El sistema judicial en el Ecuador es ineficiente es así como las víctimas de la delincuencia se enfrentan a un proceso de justicia inoperante, lento y colapsado además las víctimas sufren exposición al denunciar a los criminales.

Para medir el nivel de la satisfacción de los usuarios, Projusticia realizó una encuesta nacional a 1 980 personas en el año 2010. El 70% respondió que tiene poca confianza en la Justicia y el 19% ninguna.(Torres, 2010)

La Institución Policial, principal responsable de garantizar la seguridad y orden público, se ha visto envuelta en innumerables casos de corrupción, esto ha causado la desconfianza por parte de la ciudadanía. Según una encuesta de la firma Perfiles de opinión el porcentaje de confianza en la Policía Nacional, en el año 2010 fue de 22,5%.(30 S redujo la confianza de la ciudadanía en la Policía, 2010) En el año 2012

la ONG internacional Latinobarómetro realizó una encuesta y determinó que el 50% de los ecuatorianos confía en la Policía Nacional, a pesar de haber incrementado el porcentaje de confianza en general sigue siendo bajo suponiendo que es la principal Institución encargada de velar por la seguridad ciudadana. Además actualmente trabajan 42000 policías que no son el número suficiente de efectivos, ni poseen las capacidades, procedimientos ni tecnología para brindar un servicio eficiente.

Por otro lado las cárceles en Ecuador no han implementado programas adecuados de rehabilitación social, los reos son víctimas de maltratos, hacinamiento, infraestructura física, eléctrica y sanitaria deficiente, acceso a consumo de drogas y alcohol, por lo que en la mayoría de los casos han sido universidades del delito en el que los reos salen a delinquir con mayor saña y violencia.

3.1.2 Ambiente económico

La producción interna global o bruta del país en el 2012 fue de alrededor de 88,186 millones de dólares, reflejando un crecimiento del 5% con respecto al 2011, este crecimiento de la economía es relativamente bajo con relación al año anterior cuyo crecimiento promedio fue del 7,98% pero se ubica en quinto puesto entre Suramérica y el Caribe, cuyo promedio de crecimiento fue de 3,1%.

Tabla 3

Producto Interno Bruto

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)				
	2009	2010	2011	2012
Tasa de variación anual	0,36%	3,73%	7,98%	5%
PIB (millones corrientes)	52,022	56,998	67,427	88,186

Fuente: Banco Central del Ecuador

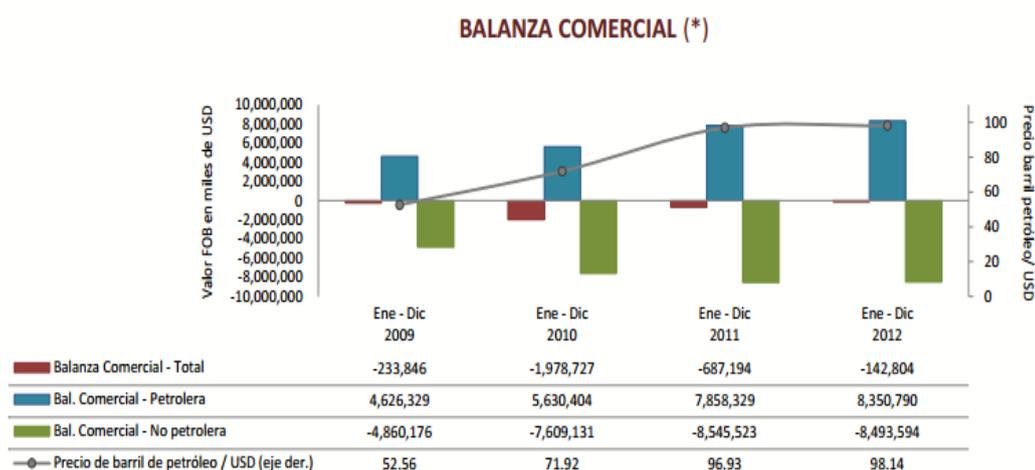
Elaborado por: Evelyn Quintana

Las industrias que presentan mejores niveles de crecimiento en el 2012 son: Administración pública y defensa en un 13,5%; el sector de la construcción en un 9,6%; los servicios de educación y salud en un 7,6%; intermediación financiera en un 6,5% y finalmente la pesca en un 5,7%.

La inflación en el año 2012 registrada en el Ecuador fue de 4,27% manteniéndose más baja que en países latinoamericanos como Argentina, Uruguay y Brasil e inferior a la registrada en el 2011 cuando el índice se ubicó en 5,41% según lo publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 4

Balanza comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La Balanza Comercial Petrolera, durante el año 2012 presentó un saldo favorable de USD 8,350.8 millones, es decir, 6,3% más que el superávit comercial obtenido en el año 2011 que fue de USD 7,858.3 millones. Cabe mencionar que en el período analizado las importaciones de Combustibles y Lubricantes aumentaron en volumen y valor FOB en 1.1% y 7% respectivamente.

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, entre enero y diciembre 2012, registró una disminución de 0.6% respecto al obtenido en el mismo período de 2011, al pasar de USD -8,545.5 millones a USD -8,493.6 millones.

3.1.3 Ambiente social

Tabla 5
Delitos violentos 2011-2012 en cifras

	Homicidios	Robo a locales comerciales	Robo vehículos	Asalto carreteras	Robo a domicilios
Ene- Dic 2011	2345	5248	6453	665	2236
Ene- Dic 2012	1884	5216	6278	636	3835
Variación	-0.197	-0.006	-0.027	-0.044	0.715

Fuente: Informe de la Comisión Estadística Interinstitucional de Seguridad Ciudadana y Justicia.
Ministerio del Interior.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Entre enero y diciembre 2012 se registró una pequeña disminución en la incidencia de cuatro de los siete delitos medidos técnicamente. Las cifras correspondientes a homicidios/ asesinatos (-19,66%), robo a locales comerciales (-0,61%), robo vehículos (-2,71), asaltos a carreteras (-4,36%); muestran una reducción.

De acuerdo al Informe del Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, OMSC, el delito de mayor ocurrencia es el robo de bienes registrándose mayormente afectados los domicilios, este delito durante el 2012 creció dramáticamente en un 72% con relación al año 2011.

Según un estudio de opinión realizado en Ecuador por CEDATOS, Centro de estudios y datos, en presentado en abril 2011, se concluye que hay un incremento importante en la percepción de inseguridad que tiene la población: el 55% de las personas dijeron que se sienten algo seguros en su ciudad, el 36% dijo que no se siente nada seguro y un 9% dijo que se siente muy seguro. Además la población se siente alarmada debido a que considera que la delincuencia se ha incrementado. El 65% de encuestados manifestó que ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido

víctima de la delincuencia. Además el 60% de encuestados considera que el principal problema que aqueja a su ciudad es el robo o asaltos, le sigue con el 16% la venta de drogas, el 12% los robos a domicilios y un 8% los robos contra las personas.

Con respecto a las soluciones para mejorar la seguridad en su ciudad. El 28% está de acuerdo con que la solución es implementar programas para generar empleo, el 23% considera importante que exista un mayor involucramiento de las Fuerzas Armadas, un 23% además cree que se requiere un mayor número de efectivos policiales, el 15% concuerda en que se requiere una mayor capacidad de respuesta de las autoridades, finalmente un 10% ve como solución crear más programas sociales.

Ante esta situación los medios de comunicación cubren únicamente los delitos que implican fuerza y agresión contra las personas, pues tanto el robo y asalto como el asalto y homicidio, son hechos muy violentos que ocasionan pánico inmediato y, consecuentemente, una gran audiencia, esto sin hacer un adecuado análisis y profundización de contenidos aumentando el miedo y percepción de inseguridad.

Esto ha ocasionado que la ciudadanía sienta miedo de convertirse en una víctima más de las nuevas modalidades de delito. Es así que las personas se han visto obligadas a asumir medidas de diversa naturaleza para protegerse. Algunas ocasiones, las respuestas son de carácter público no gubernamental, los vecinos en los barrios se organizan en espacios de participación activa para autoprotegerse también ha causado reacciones antes impensables, como el levantamiento de muros y la instalación de puertas y guardias en las calles. Los linchamientos y la práctica de justicia por mano propia son un efecto preocupante de esa desconfianza, pues son una respuesta violenta a la misma violencia que la población denuncia.(Gallardo, 2009)

Además el auge delictivo puede provocar contradicciones en las formas básicas de interacción social, expresándose en reacciones de distanciamiento de los grupos sociales, limitar las relaciones comunitarias, exclusión o discriminación social, excesiva suspicacia o sigilo. Vulnerándose las posibilidades de cooperación y solidaridad.(Lalama, 2007)

3.1.4 Ambiente cultural

La violencia social es un fenómeno que acompaña nuestras interacciones diarias. Vivimos en una sociedad violenta.

La violencia se ha hecho algo cotidiano, al punto que sólo consideramos como tal la agresión física o los atentados contra la propiedad, agresiones verbales, “desmanes” en los estadios de fútbol o espectáculos.

Sin embargo la sociedad convive con otro tipo de violencia que se desarrolla en silencio y por lo tanto no es noticia: mortandad infantil, desocupación, carencia de buenos servicios sanitarios, salarios paupérrimos, escasez de vivienda, etc., en definitiva, toda la sociedad experimenta la violencia.

Pero existe también la violencia intrafamiliar o doméstica frente a la cual la sociedad no ha encontrado caminos de solución suficientes. Este no es un problema moderno, pero sólo en las últimas décadas la sociedad parece preocupada por ponerlo de manifiesto y hallar soluciones.

Según la primera encuesta de violencia de género realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), desde el 15 de noviembre al 16 de noviembre del 2011, el 60,6% de las mujeres de Ecuador ha sufrido algún tipo de violencia. La violencia contra la mujer no tiene mayor diferencia entre zonas urbanas y rurales: en la zona urbana el porcentaje es de 61,4% y en la rural 58,7%.

Al hablar de violencia contra la mujer se debe tomar en consideración que es una cuestión cultural construida socialmente, que discrimina y violenta a todas las mujeres y que está en todas las sociedades del mundo, en mayor o menor grado.

El 88% de denuncias en Ecuador corresponden a maltrato contra la mujer sin embargo se ha podido notar un notable incremento de denuncias de violencia contra los hombres en 2011, es así que 10399 hombres acudieron a una de las 34 comisarías de la mujer y la familia en el país para presentar sus denuncias. Al comparar con

2009 y 2010 el número de acusaciones se incrementó. En 2009 hubo 7840 hombres que presentaron acusaciones y en 2010 el número ascendió a 9011.

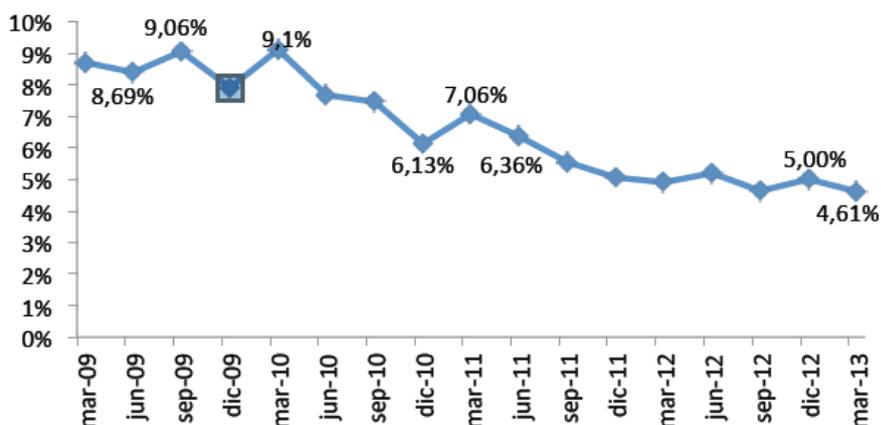
Tomando en consideración que la familia es el lugar donde el ser humano se desarrolla biológica y psíquicamente, construye su identidad; es ámbito de contención afectiva, de aprendizaje de conductas, de transmisión de valores se puede concluir que al formarse un individuo en un grupo familiar violento proyectará esto mediante distintas manifestaciones sobre la comunidad.

3.1.5 Ambiente demográfico

El país tiene una población de 15.476.746 habitantes. La población urbana es del 68,80% y la rural 31,20% según estudios de la CEPAR (Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social).

Según cifras del INEC, para diciembre del 2012 la población económicamente activa (PEA) urbana y rural alcanzó la cifra de 6,7 millones de personas (población de 15 años y más) concentrando la mayor fuerza laboral en Guayaquil con el 17%.

Cuadro 5
Desempleo Nacional Urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC

Elaboración: CEA

Por un lado, la tasa de desempleo urbano publicada trimestralmente, se ubicó en 4,61% al primer trimestre del 2013, lo que refleja una disminución relevante del desempleo, que para diciembre del 2012 se ubicó en 5%. La ciudad con mayor nivel de desempleo es Guayaquil con 5,4%.

Tabla 6
Clasificación de la PEA

Población Económicamente Activa (PEA)	
Desempleo	4,61%
Ocupación plena	48,60%
Subempleo	44,7%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Evelyn Quintana

Mientras tanto el nivel de ocupados plenos disminuyó para este primer trimestre, ubicándose con el 48,6% en relación al último trimestre del 2012, que llegó a ser el 52,3%. En contraste con el nivel de subempleo que aumentó de diciembre del 2012 con el 39,6% a 44,7% para marzo del 2013. Según el INEC, la ciudad donde aumentó más el nivel de subempleo es Ambato.

Los subempleados son una categoría compleja, pues en ella están las personas que ganan menos del mínimo o trabajan menos de 40 horas semanales. También se incluye a las personas que trabajan más de 40 horas y ganan más del mínimo, pero están activamente buscando un trabajo mejor. En otras palabras, están todos aquellos que podrían ganar más si el mercado laboral les ofreciera más oportunidades y en septiembre 2010 eran algo más de la mitad de la Población Económicamente Activa (PEA).

El salario unificado nominal es de \$318.

En lo que se refiere a índices de pobreza en 2012, Ecuador reduce la pobreza de 37,1 a 32,4% según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). No obstante, el porcentaje de pobres en nuestro país sigue siendo más alto que en otras naciones de la región.

Así, en el estudio Panorama Social, de la Cepal, recientemente presentado en Chile, se indica que siete países registraron caídas significativas en las tasas de pobreza de 2010 a 2011: Argentina (de 8,6 a 5,7%), Brasil (de 24,9 a 20,9%), Colombia (de 37,3% a 34,2%), Ecuador (de 37,1 a 32,4%), Paraguay (de 54,8 a 49,6%), Perú (de 31,3 a 27,8%) y Uruguay (de 8,6 a 6,7%). Como vemos, si bien Ecuador redujo su nivel de pobreza Argentina, Brasil, Perú y Uruguay tienen niveles más bajos de este indicador. Incluso Costa Rica (18,8) y Venezuela (29,5%) registran niveles más bajos.

Se consideran pobres a quienes ganan menos de \$ 72,87 al mes: menos de \$2,40 al día.

Tabla 7
Concentración de la pobreza

	2007	2008	2009	2010	2011
RURAL	61	60	58	53	50,9
NACIONAL	37	35	36	33	28,6
URBANA	24	23	25	22	17,4

Fuente: INEC

Elaborado por: Evelyn Quintana

La encuesta también reveló que la mayor concentración de la pobreza sigue en el sector rural. Ahí pasó de 53% a 50,9%, es decir bajó 2,1 puntos. En el área urbana, se redujo del 22% al 17,40%, 4,6 puntos.

El coeficiente GINI, medidor de la desigualdad se ubica en 0,47, siendo en esta escala 1 total desigualdad y 0 total igualdad.

Desde el punto de vista de las sociedades, la marginación a las personas de bajos recursos conduce a la desocialización de las personas y a la creación de condiciones propicias para las conductas delictivas, genera un mercado político para la demagogia y el autoritarismo y, en algunas zonas, para el narcotráfico y el terrorismo. La pobreza está, por lo tanto, entre las causas de problemas de seguridad nacional y afecta principalmente a la población indígena y afroecuatoriana.

Con respecto al analfabetismo en Ecuador según se determinó en el VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010 (INEC) que el 6,8% de personas entre 15 y más años no sabe leer ni escribir. Ese porcentaje representa a 984.878 habitantes de los 15'476.746 con los que cuenta el país. Es decir, cerca de un millón de ecuatorianos son analfabetos.

En el Ecuador la seguridad privada se concentra fundamentalmente en Quito y Guayaquil, donde están los polos de desarrollo más fuertes, es decir, la seguridad privada también obedece a una dinámica de diferenciación social y, es más, aporta a ésta contribuyendo a la formación de nuevas élites: aquellos que acceden a ella y aquellos que no la tienen.

El temor de la ciudadanía de convertirse en una víctima más de la delincuencia puede provocar contradicciones en las formas básicas de interacción social, expresándose en reacciones de distanciamiento de los grupos sociales, limitar las relaciones comunitarias, discriminación social, excesiva suspicacia o sigilo vulnerándose las posibilidades de cooperación y solidaridad.

3.1.6 Ambiente tecnológico

Los implementos tecnológicos más utilizados actualmente en el ámbito de la seguridad son: alarmas (fabricación, provisión, instalación y monitoreo), automatización de edificios, blindaje de edificios y vehículos, sistemas de video vigilancia, circuitos cerrados de televisión.

Internacionalmente el crecimiento del sector de la seguridad privada ha sido tan acelerado que muchas de las pequeñas empresas que prestan este servicio, están siendo gradualmente relegadas por las grandes multinacionales (como por ejemplo Seguritas) principalmente porque la capacidad de adquirir tecnología de punta. Este fenómeno está apareciendo en Ecuador.

3.2 Análisis del microentorno

El microentorno está formado por todos los factores que tienen influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno, como los competidores, los clientes, los proveedores y otros participantes que también pueden afectar la relación de intercambio.

3.2.1 Análisis competitivo de Michael Porter

La herramienta de las cinco fuerzas de Michael Porter da un marco adecuado al análisis pormenorizado del microentorno.

Porter identificó cinco fuerzas que gobiernan la competencia entre miembros de un mismo sector:

La amenaza de nuevos competidores

El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los proveedores

La amenaza de productos y servicios sustitutivos

La intensidad de rivalidad entre competidores

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Estas cinco fuerzas actúan permanentemente sobre la rentabilidad del sector.

3.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

El mercado actual de capacitación en seguridad y vigilancia privada, es un mercado de reciente interés para el ingreso de nuevos competidores sin embargo ya existe presencia de competidores identificados, quienes no han brindado calidad en la capacitación brindada. A continuación se analizan los principales aspectos relacionados con el mercado a fin de establecer el grado de competitividad del mercado. Se debe tomar en cuenta que las multinacionales de seguridad como G4S WACKENHUT y SECURITAS, han establecido su propio centro de capacitación.

- **Diferenciación del servicio**

El grado de diferenciación que puede existir entre los diferentes centros de capacitación puede ser representativo esto dado por el grado de profesionalización de los instructores y la tecnología implementada. El diseño en este mercado cuenta como un factor importante dentro de la decisión de compra además del factor precio por parte del cliente.

- **Requisitos de capital**

El requerimiento de capital para el desarrollo del negocio es intermedio.

Para iniciar las operaciones obligatoriamente el centro debe contar con:

Inmueble propio o arrendado por el lapso mínimo de 2 años.

Área administrativa que debe contar con despacho de dirección, coordinación académica, asesor pedagógico y secretaría.

Mínimo 3 aulas equipadas con proyector de imágenes computarizadas, computador, pizarrón, DVD, materiales para las clases prácticas de incendios, primeros auxilios, defensa personal, manejo de armas y tiro.

Biblioteca

Sala de instructores

Polígono de tiro

Armas de fuego con permiso respectivo

Gimnasio con duchas y bodega

Departamento médico

- **Costos cambiantes**

Para el caso de una empresa de servicios los cambios en los costos afectan de manera crítica a la competitividad del negocio además de que el precio fijado para los cursos es un factor determinante a la hora de la decisión por parte del cliente que se maneja en un mercado en la que existe una rivalidad intensa entre competidores por el precio. Es así que para las empresas de seguridad y vigilancia privada el costo de la capacitación es muy difícil de trasladar a precios.

- **Requisitos legales**

Los centros de formación de personal de vigilancia privada para funcionar requieren estar legalmente constituidos debiendo contar con el respectivo permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Gobierno y Policía además de estar obligados a obtener certificados del Municipio, Dirección de Higiene del Ministerio de Salud Pública y Cuerpo de Bomberos.

- **Talento humano especializado**

El personal que brinde la capacitación deberá ser técnico profesional en la materia, lo cual, según los directivos de las compañías, es muy difícil de conseguir, pues estas carreras están recién iniciándose en Ecuador a través de la Escuela Politécnica del Ejército. Los pocos profesionales que hay han estudiado en el extranjero.

- **Política gubernamental**

Los cambios en la política gubernamental pueden afectar al negocio de forma alta. Tomando en consideración que se encuentran supeditadas a una serie de instituciones gubernamentales cuya coordinación no ha demostrado ser la más eficiente.

Según lo indica el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, expedido en el Registro Oficial N 383 de 17 de julio del 2008 el Ministerio del Interior es la institución que tiene potestad para autorizar el funcionamiento u operación de los establecimientos de capacitación y formación del personal de las empresas que operan en el ramo de la vigilancia y la seguridad privada, así como de los centros de capacitación y formación de investigadores privados. CAPASEG obtuvo su permiso de funcionamiento durante 2 años, el 15 de febrero del 2011 y en febrero 2013 ha obtenido su permiso por 2 años más, ya que no ha tenido ningún tipo de irregularidad en su manejo. Además según el mismo cuerpo reglamentario corresponde a la Inspectoría General de la Policía Nacional, a través del Departamento de Control y Supervisión de Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada, ejercer el control permanente de los establecimientos donde se prestan servicios de capacitación y formación de personal para las compañías de seguridad privada. Todos los controles que se han realizado a CAPASEG no han presentado novedades.

Cuadro 6

Amenaza de entrada de nuevos competidores

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Diferenciación del producto	5
Requisitos de capital	3
Costos cambiantes	4
Requisitos legales	2
Talento humano especializado	5
Política gubernamental	3
PROMEDIO	3.6

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Evelyn Quintana

La evaluación realizada respecto a la entrada de nuevos competidores al mercado de capacitación representa una amenaza media para la empresa.

3.2.1.2 Intensidad de rivalidad entre los competidores actuales

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- **La rivalidad según la cantidad de competidores**

Una de las principales características del mercado de capacitación en seguridad y vigilancia privada es que actualmente no hay una gran cantidad de competidores y prestan un servicio de baja calidad además de tener poca acogida.

- **La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.**

En este punto los costos fijos de la empresa de servicios es considerable debido a que se requiere profesionales especializados escasos en el país y los espacios vacíos en las aulas representan pérdida irreparable para la institución, lo que anima a la competencia a bajar los precios y a operar a plena capacidad.

- **La rivalidad se incrementa por tener barreras de salida altas.**

Los competidores tienen gran interés por permanecer en el segmento ya que las barreras de salida son altas debido a la fuerte inversión en infraestructura, trámites y necesidad de contar con profesionales especializados.

Cuadro 7

Rivalidad entre competidores actuales

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Muchos competidores igualmente equilibrados	2
Costos fijos y de almacenamiento elevados	5
Barreras de salida altas	4
PROMEDIO	4

Fuente: Observación directa.

Elaborado por: Evelyn Quintana

La evaluación indica que la rivalidad entre competidores actuales del mercado se puede constituir en un impacto medio-alto, puesto que los costos fijos son altos y existen altas barreras de salida.

3.2.1.3 Amenaza de servicios sustitutos

Actualmente no existe amenaza de servicios sustitutos pues en el Reglamento para la Constitución, Funcionamiento y Control de Centros de Formación y Capacitación de Personal de Vigilancia y Seguridad Privada e investigadores Privados se determina lo siguiente:

Art. 6.-El Ministerio de Gobierno y la Policía Nacional, no reconocerán estudios de capacitación o formación en seguridad e investigación privada, efectuados en establecimientos que funcionaren sin las autorizaciones previstas en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, su reglamento de aplicación el presente reglamento.

El Ministerio del Interior podrá disponer la clausura de todo centro o establecimiento educativo que no cuente con las autorizaciones oficiales, sin perjuicio de las acciones legales que hubiere lugar, en contra de los directivos o promotores de los mismos.

Cuadro 8

Productos sustitutos

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Servicios Sustitutos	1
PROMEDIO	1

Fuente: Observación directa.

Elaborado por: Evelyn Quintana

La evaluación indica que la amenaza de servicios sustitutos actualmente es nula.

3.2.1.4 Poder de negociación que ejercen los proveedores

El poder de negociación de proveedores es alto. El servicio de capacitación utiliza armas y municiones para las prácticas y existen pocos proveedores en el país.

Cuadro N° 8
Principales proveedores de CAPASEG S.A.

Proveedor	Descripción	Producto/ Servicio
Fábrica de municiones Santa Bárbara S.A.	Lidera el mercado ecuatoriano en fabricación de municiones y armas pertenece al grupo Holdingdine S.A. Ubicación: Av. Gral Rumiñahui 3976 junto a la ESPE.	Munición calibre 9mm 124 grains. Pistola calibre 38, pistola 9 mm y, escopeta 12 gauge
POLYGONO	Renta de pistas de tiro para entrenamiento de personal de seguridad en un ambiente seguro y cómodo. Venta de armas de fuego y municiones. Ubicación: Centro Comercial El Bosque. Local 17. Frente exterior Oriente/ 50 metros al sur de Créditos Económicos.	Renta de polígono de tiro real. Adquisición de municiones de paintball.
AGA	Una de las compañías de gases más importantes del mundo. Ubicación:	Adquisición de dióxido de carbono.

Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

A continuación se presenta el análisis por cada componente de estas fuerzas:

- **Existe poca cantidad de proveedores para el sector.**

Para las prácticas de manejo de armas se requieren municiones de paintball las cuales son importadas y actualmente hay pocos proveedores que ponen condiciones de precio y tamaño de pedido. Para la práctica de tiro real se utilizan municiones calibre 38 que únicamente son producidas en el Ecuador por la fábrica de municiones Santa Bárbara.

Cabe destacar que tanto las armas de fuego, armas deportivas y municiones gravan un ICE, impuesto a los consumos especiales del 300%, esto según el art. 82 de la ley de régimen tributario interno. Por lo que no pueden ser sustituidos con facilidad y un retraso o fallo en la entrega puede afectar en funcionamiento de la empresa.

- **Costos de cambio de proveedor**

Como se puntualizó anteriormente existe una pequeña cantidad de proveedores dentro del mercado por lo que los costos de cambio son altos y dentro de los rangos de precios de insumos, todos son similares.

De ahí que dentro del poder de negociación de los proveedores se sistematiza así:

Cuadro N° 9

Poder de negociación de los proveedores

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Existe poca cantidad de proveedores para el sector	5
Costos de cambio de proveedor	3
PROMEDIO	4

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Evelyn Quintana

El poder de negociación de los proveedores es alto según la evaluación realizada.

3.2.1.5 Poder de negociación que ejercen los clientes

En el mercado de la capacitación en seguridad los clientes no tienen mayor poder de negociación.

3.2.1.6 Poder de negociación con relación a la competencia.

Actualmente existen dos centros de capacitación en seguridad en el mercado y las empresas de seguridad privada son 920 en el Ecuador por lo que no abastecen la demanda y dando poco poder de negociación a los clientes.

Sin embargo, el reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad privada, expedido en el Registro Oficial N° 383 de 17 de julio del 2008, en su Art. 8 párrafo segundo, establece que la Policía Nacional, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, podrá establecer centros de capacitación, cuyo pensum y certificado de funcionamiento, deberán ser aprobados por el Ministerio de Gobierno y Policía. Es así que el gobierno en el año 2012 ha implementado El Plan Nacional de Capacitación y Certificación de Guardias de Seguridad (GYPASEC).

3.2.1.7 Poder de negociación con relación a la ley

Los clientes se encuentran obligados a capacitar a su personal en cumplimiento al Reglamento a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada, expedido en julio del 2008.

- **Calidad**

La calidad en el servicio prestado por los centros de capacitación en seguridad ha sido deficiente.

- **Rivalidad entre los clientes**

Existe gran rivalidad entre las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada por lo que no se han organizado adecuadamente

Cada punto calificado dentro del análisis se expone a continuación:

Cuadro N° 10
Poder de Negociación de los Clientes

FUERZAS DEL MERCADO	CALIFICACIÓN
Poder de negociación con respecto a la competencia	3
Poder de negociación con relación a la ley	1
Calidad	3
Rivalidad entre los clientes	3
PROMEDIO	2,5

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Evelyn Quintana

El poder de negociación de los clientes constituye un factor de mediana intensidad en las fuerzas competitivas del mercado, ya que no tienen una cantidad ni calidad adecuada de centros para escoger y no se encuentran organizadas.

3.2.1.8 Evaluación del modelo de fuerzas competitivas respecto del negocio

Para determinar el nivel de barreras competitivas que el mercado de capacitación en seguridad privada presenta se establecen los siguientes rangos:

Cuadro 9

Intensidad competitiva

SÍNTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR				
Muy Débil	Débil	Mediana	Fuerte	Muy fuerte
(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)

Fuente: Observación propia

Elaborado por: Evelyn Quintana

La sumatoria de los promedios obtenidos en la evaluación de cada una de las fuerzas indica la intensidad competitiva del sector y el nivel de barreras de entrada.

Cuadro 10

Matriz de Evaluación del diamante

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	EVALUACIÓN
Amenaza de entrada de nuevos competidores	4
Rivalidad entre competidores actuales	4
Amenazas de servicios sustitutos	1
Poder de negociación de proveedores	4
Poder de negociación de los clientes	2,5
TOTAL	15,5

Fuente: Observación propia

Elaborado por: Evelyn Quintana

La evaluación obtenida es de 15.5 sobre 25 lo que evidencia que el mercado se encuentra en un rango de intensidad competitiva y rentabilidad mediana, indicando que es un sector atractivo.

3.2.2 Análisis de competidores

En el Ecuador existen dos centros de Capacitación en Seguridad: INCASI, Instituto de Capacitación en Seguridad Integral y FUNDACIÓN IPC, Conceptos Integrados de Protección, los cuales no han tenido mayor acogida por parte de las empresas de seguridad privada quienes han optado por no capacitar al personal o hacerlo dentro de sus instalaciones de forma deficiente.

Estos centros de capacitación han empleado metodologías tradicionales que ejercitan únicamente la memorización de corto plazo con programas de estudios y contenidos descontextualizados utilizando sistemas de evaluación de aprendizajes de carácter punitivo.

Han presentado como características: la limitación de recursos e infraestructura educativa, ineficiente capacitación a los docentes, desatención gubernamental, burocratización de los organismos de supervisión y control, y finalmente la carencia de un programa educativo gubernamental que recomiende un diseño curricular estandarizado en materia de seguridad.

A continuación se describen a las empresas competidoras:

Instituto de Capacitación en Seguridad Integral

INCASI



Ubicación: Quito, Selva Alegre y 10 de Agosto esq.
Guayaquil, Urdesa Central Bálsamos Sur 205 y Única.

Descripción: Empresa fundada en 1995, dedicada a la formación y especialización en seguridad. Cuenta con 50 cursos presenciales, semipresenciales y en modalidad on line.

INCASI brinda el curso “**Guardianía y Seguridad Privada**” **modalidad vigilancia fija.**

Dirigido a:

- Guardias de seguridad privada (modalidad vigilancia fija).
- Guardias de seguridad privada (modalidad vigilancia móvil)
- Supervisores
- Investigadores privados

Objetivo: Desarrollar entre los alumnos asistentes habilidades, destrezas y competencias laborales básicas para que puedan desempeñarse de manera técnica y cumplir funciones de vigilancia fija en servicios o sistemas de seguridad.

Incluye: Manual del curso

Certificado de aprobación

Carné de agente de seguridad

Parche de agente profesional.

Cuadro 11

Pensum Guardianía y Seguridad Privada

CONTENIDOS
Legislación relacionada al servicio de seguridad y vigilancia privada
Procedimientos generales de seguridad privada
Procedimientos de puestos fijos y seguridad electrónica
Notas, reportes e informes escritos
Desarrollo personal y humano
Derechos humanos
Primeros auxilios
Situaciones de emergencia y evacuaciones
Seguridad industrial y manejo de extintores
Perfil psicológico del delincuente
Entrenamiento físico, defensa personal y uso de armas no letales
Conocimiento básico de armas y práctica de tiro

Fuente: INCASI

Elaborado por: Evelyn Quintana

Técnicas utilizadas:

- Técnica para la educación de adultos denominada Andragogía.
- Videos de apoyo en cada materia.
- Desarrollo de talleres y trabajo de campo.

Diseñado en un 60% de teoría y un 40% práctico.

Duración: 3 meses

Modalidad: Presencial

Carga horaria: 120 horas.

Horario: 8:00 am a 14:30 pm

Inversión: \$ 175 +IVA = \$ 196

Formas de pago: Planes de pago especiales con empresas de seguridad descuentos de hasta el 15%.

Respecto a este curso podemos indicar que al investigar con jefes de seguridad de empresas de vigilancia nos han indicado que el curso es teórico, de baja calidad realizado en aulas inadecuadas y pidiendo instalaciones y armas a los clientes para realizar las prácticas debido a que carecen de espacio, por lo que ahora optan por brindarlos a bajos precios.

Al finalizar el curso se entrega un carnet considerado de utilidad y agrado por los guardias de seguridad.

FUNDACIÓN IPC

Conceptos Integrados de Protección



Ubicación: Quito, Av. Eloy Alfaro N35-128 y Portugal

Descripción: Organización sin fines de lucro que busca avanzar la seguridad y la protección en Sudamérica. Posee más de 120 módulos de capacitación en las áreas de seguridad física, protección patrimonial, calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y protección del medio ambiente con estándares internacionales; comienza su existencia como fundación con el acuerdo ministerial #435 (5 de Septiembre de 2006) del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

FUNDACIÓN IPC brinda el curso: “**Oficial Básico en Protección Física, BPSO**”

Dirigido a: Guardias de seguridad de compañías de seguridad y vigilancia privada.

Incluye: Certificación Internacional BPSO (Basic Physical Security Officer)

Cuadro 12

Pensum Oficial Básico en Protección Física, BPSO

CONTENIDOS BPSO (Modalidad Fija)
Rol de Oficial
Relaciones Humanas y Públicas
Supervivencia del Oficial
Notas, Reportes e Informes escritos
Entrevistas
Investigaciones
Comunicaciones
Seguridad Física
Puestos Fijos y Control de Accesos
Patrullas y Vigilancia
Seguridad Electrónica
Seguridad Industrial
Situaciones de Emergencia
Control de Tránsito
Control de Multitudes
Consideraciones Legales y Uso Apropiado de la Fuerza
Incendios
Primeros Auxilios y RCP
Entrenamiento Físico y Defensa Personal
Manejo de Armas y Fundamentos de Tiro.

Fuente: Fundación IPC

Elaborado por: Evelyn Quintana

Duración: 120 horas de estudio en modalidad presencial o a distancia.

Inversión: \$575 por guardia en mínimo grupos de 8 estudiantes, \$4600.

Estos cursos son completamente teóricos por lo que el estudiante al terminar el curso no se encuentra preparado para afrontar situaciones reales de conflicto. Los cursos tienen un precio bastante elevado para las empresas de seguridad por lo que no ha tenido mayor acogida.

GYPASEC

Plan Nacional de Capacitación y Certificación de Guardias de Seguridad



GYPASEC, es un programa del gobierno para capacitar a guardias de seguridad que forman parte de empresas de seguridad legalmente constituidas para conformar con ellos una población activa que sea ojos y oídos de la policía. En el 2012 se capacitó a 14000 guardias a nivel nacional.

El aporte de recursos en un 80% proviene de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), entidad adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad la cual financió el Plan de capacitación, por un monto que asciende a 10 millones 312 mil 578 dólares y el otro 20% de los estudiantes por un monto de 2 millones 570 mil 158 dólares quienes tienen la posibilidad de acceder a un crédito educativo del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE).

El costo final de pago realizado por los guardias es de \$149, 55 dólares.

Duración: 120 horas en 2 meses.

Cuadro 13

Análisis de competidores

ANÁLISIS DE COMPETIDORES		
INSTITUCIÓN	INCASI INSTITUTO DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INTEGRAL	FUNDACIÓN IPC INTEGRATED PROTECTION CONCEPTS
SLOGAN	"Pasión por la seguridad"	"Hacer del mundo un lugar más seguro creando una cultura de seguridad"
UBICACIÓN	Selva Alegre Oe1-14 y Av. 10 de Agosto	Av. Eloy Alfaro N35-128 y Portugal
INSTALACIONES	Instalaciones pequeñas, sin espacios verdes, poca capacidad	Instalaciones sin espacios verdes
ALIANZAS	AFILIADO A ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral) FEPASEP Federación Panamericana de Seguridad Privada	CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional) CISHT (Comité Interinstitucional de Salud e Higiene en el Trabajo) ISO 9001 Aval del Ministerio de Educación
ESTRATEGIA PUBLICITARIA	Página Web: contenidos pedagógicos, enlaces, fotografías Afiliado a la página web del Foro de seguridad / Mailing, Precios bajos.	Internet, Facebook
FORTALEZAS	Experiencia de 5 años en el mercado de la seguridad privada Son conocidos por las empresas de vigilancia.	Experiencia Certificaciones internacionales Poseen 120 módulos de capacitación
DEBILIDADES	Infraestructura inadecuada Procesos desperfectos Capacitación deficiente Publicidad engañosa	Precios altos Publicidad deficiente Atención al cliente inadecuada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

3.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

“La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.”(Fred, 2003, p. 112) Las clasificaciones se refieren a las fortalezas y las debilidades, donde cuatro se refiere a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Tabla 8

Matriz MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	CAPASEG		INCASI		IPC	
				Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación en el mercado	0,3	1	0,3	4	1,2	2	0,6
Infraestructura	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Calidad en servicios	0,3	3	0,9	1	0,3	3	0,9
Comunicaciones (Promoción, Publicidad)	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Total	1		2,4		2,5		2,1

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Evelyn Quintana

El competidor más amenazante es INCASI y el competidor más débil es Fundación IPC (Conceptos Integrados de Protección).

INCASI presta servicios de baja calidad pero abarca la mayor participación del mercado ya que es conocida gracias a que sus comunicaciones han sido eficientes y sus cursos tienen precios bajos.

FUNDACIÓN IPC no cuenta con la infraestructura adecuada, sus comunicaciones son deficientes y tiene precios muy altos.

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es el medio organizado de reunir, analizar, interpretar y presentar información para contribuir a adoptar decisiones de marketing.”(Bird, 2008)

4.1. Antecedentes

CAPASEG S.A. es una empresa que no cuenta con experiencia ni posicionamiento además no ha realizado una investigación de mercados que le permita tomar decisiones acertadas para reducir y/o minimizar el riesgo y aprovechar sus recursos al máximo.

4.2. Objetivo general de la investigación

Identificar con base al marco interno y externo que involucra a CAPASEG S.A. la orientación de la demanda para el servicio de capacitación en seguridad y vigilancia privada dirigido a guardias de seguridad.

4.3. Objetivos específicos de la investigación

- Obtener información para armar un análisis FODA.
- Determinar el grado de aceptación que se tendrá del servicio por parte de los clientes y consumidores.

- Identificar a los competidores y sus características para crear estrategias.
- Conocer las preferencias y expectativas de los clientes objetivo para diseñar un servicio que logre su satisfacción.
- Determinar las necesidades primordiales y actuales del cliente externo para satisfacerlas.
- Medir el grado de satisfacción que tiene el usuario con respecto a la calidad de la capacitación que ofrecen los competidores para determinar la ventaja competitiva.
- Analizar los precios vigentes por este tipo de servicios para fijar un precio adecuado.
- Establecer los medios de comunicación adecuados para dar a conocer el servicio a los usuarios y así desarrollar estrategias publicitarias.

4.4. Delimitación

Se delimitará el espacio de la siguiente manera:

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Centro de capacitación: CAPASEG S.A.

El tiempo de investigación se ha delimitado que sea de aproximadamente 4 meses.

4.5. Hipótesis

Al realizar una investigación de mercados será posible desarrollar una propuesta que ayude a posicionar a CAPASEG S.A. como empresa líder en el mercado de la capacitación en seguridad y vigilancia privada en Ecuador.

- **Variables dependientes**

Ubicación geográfica

- **Variable independiente**

Las empresas de seguridad y vigilancia privada con relación a la aceptación del servicio ofertado.

4.6. Metodología de la investigación

4.6.1. Tipo de investigación (metodología)

- **Método Inductivo:** luego de observar varios objetos o acontecimientos de la misma naturaleza, se obtendrán conclusiones para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza.
- **Método Analítico:** se analiza el todo del centro, dividiéndolo en tres áreas: administrativa, docente y operativa, para estudiarlos, evaluarlos y así definir estrategias de mejora.

4.7. Fuentes de investigación

- **Fuentes de investigación primarias**

Las fuentes primarias contempladas son:

Cliente externo: Empresas de seguridad y vigilancia privada

Cliente externo: Guardias de seguridad

Cliente interno: Talento humano de la empresa.

4.8. Las técnicas a utilizar en la presente investigación son:

Encuestas: a empresas de seguridad y vigilancia privada, guardias, estudiantes, empresas vinculadas a la seguridad privada.

Además entrevistas internas a personal administrativo, docente, operativo y directivo para recavar información sobre las características del servicio, ubicación, personal docente, procesos utilizados, materiales para poder descubrir debilidades y fortalezas de la escuela.

4.8.1. Fuentes de investigación secundarias

Se recolectará información de fuentes que proveen datos elaborados y clasificados por terceros en relación indirecta con el objeto de estudio.

- **Bibliográfica:** Será la base de nuestra investigación la recopilación de información relacionada al tema a través de libros, folletos, revistas, periódicos, internet.
- **Archivo e información documentaria:** Otros medios de información como: registros, archivos y documentos archivados en Instituciones del Estado, el centro.

- **Las fuentes secundarias internas contempladas son:**

Información existente sobre el centro de capacitación.

Informes de presupuestos.

Inventarios de equipos.

Documentos de trabajo; misión, funciones, políticas administrativas, etc.

- **Las fuentes secundarias externas contempladas son:**

Información sobre la competencia

Datos de las encuestas

Biblioteca y hemeroteca.

4.8.2. Población y muestra

Todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo él los resultados o conclusiones que se obtengan. A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se denomina técnicamente en estadística población. Una forma muy simple de definir la población es como el total o agregado de las unidades de estudio.

Atendiendo al número de elementos que la componen, una población puede ser finita o infinita. Una población finita tiene un número limitado de elementos, mientras que una infinita la forman un número ilimitado.

En la presente investigación la población es finita ya que la componen las 491 empresas que ofrecen el servicio de seguridad y vigilancia privada en la provincia de Pichincha, según la información otorgada por el Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada, COSP, sin embargo por motivos de costos económicos y tiempo se ha decidido tomar una muestra de esa población para realizar el estudio. Definimos muestra a cualquier subconjunto representativo de la población.

El universo sujeto a la presente investigación está conformado por las empresas de seguridad y vigilancia privada.

A través de la encuesta se tratará de determinar elementos para desarrollar estrategias de marketing que nos permitan satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes del servicio educativo.

4.8.3. Determinación de la muestra

Se realizarán encuestas a los gerentes y jefes de seguridad de las empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada con preguntas abiertas y cerradas de opción múltiple.

Antes de realizar esta determinación de la muestra se realizó un pretest en el cual se escogió 20 empresas de seguridad y vigilancia privada y se les preguntó si invertirían en capacitación para su personal operativo y 19 empresarios indicaron que si por lo que se tiene una probabilidad a favor del 95%

Se aplicará una muestra probabilística para población finita:

n = tamaño de la muestra

N= población o universo = 491 empresas de seguridad privada en Quito.

z = nivel de confianza = 1,96

p = probabilidad a favor = (1-0,05=0,95)

q = probabilidad en contra = 0,05

e = error muestral = 5%

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,95 * 0,05 * 491}{(0,05)^2 (490) + (1,96)^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = 63,65 \approx 64 \text{ encuestas.}$$

La muestra a estudiar debe ser de 64 empresas de seguridad privada se ha escogido realizar encuestas debido al factor tiempo limitado y a que los empresarios de este tipo de negocio tienen gran desconfianza en dar información de su empresa por el inminente riesgo de que se trate de una supervisión de entidades reguladoras.

4.8.4. Diseño de la encuesta

Dirigida a empresas de seguridad y vigilancia privada

1. ¿Conoce lo que estipula el Reglamento a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada, expedido en julio 2008, acerca de la capacitación que debe brindarse a los guardias de seguridad?

SI

NO

2. ¿En qué temas del pensum del curso básico de guardianía privada considera debe ponerse mayor énfasis?

3. ¿Conoce centros de formación y capacitación adecuados para guardias de seguridad privada?

SI

NO

4. ¿Estaría dispuesto a capacitar al personal operativo de su empresa en un centro de capacitación especializado para guardias de seguridad?

SI

NO

5. ¿En grupos de cuántos guardias aproximadamente podría enviar a capacitarlos?

6. ¿Qué horario le parece adecuado para capacitar al personal operativo de su empresa?

A. Lunes a viernes: 8:00 a.m a 13:00 p.m. durante dos meses pasando una semana.

B. Un día a la semana (Lunes a viernes) 8:00 a.m. - 17:00 p.m. durante tres meses

C. Sábados y Domingos; 8 horas diarias

7. ¿El precio de \$250 + IVA por un curso básico de seguridad y guardianía privada de 2 meses de duración presencial le parece adecuado?

8. Ayúdenos con una sugerencia para brindarle un servicio que satisfaga sus expectativas.

9. ¿A través de qué medios de comunicación le parece adecuado recibir información de los cursos de capacitación para el personal operativo de su empresa?

4.8.4.1. Análisis de las encuestas realizadas a empresas que prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada.

La presente encuesta se ha realizado a gerentes o jefes de seguridad de 64 empresas que brindan el servicio de seguridad y guardianía privada.

1. ¿Conoce lo que estipula el Reglamento a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada, expedido en julio 2008, acerca de la capacitación que debe brindarse a los guardias de seguridad.

Tabla 9

Conocimiento

Reglamento a la Ley de seguridad y vigilanciaprivada

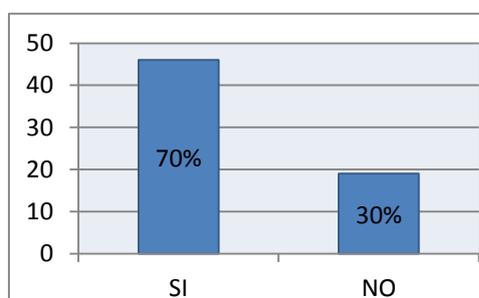
Respuestas	Cantidad
SI	45
NO	19

Fuente: Empresas de seguridad privada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 33

Conocimiento Reglamento a la Ley de seguridad y vigilancia privada



Fuente: Empresas de seguridad privada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 70% de jefes de seguridad asegura conocer acerca del reglamento de julio 2008 que exige a las empresas de seguridad y vigilancia privada capacitar a su personal operativo en centros reconocidos por el COSP por lo que al momento de responder presentaron cierto nivel de nerviosismo.

2.3.1 ¿En qué temas del pensum del curso básico de guardianía privada considera debe ponerse mayor énfasis?

Análisis

Los temas que consideraron de mayor importancia fueron los siguientes:

- Relaciones humanas
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Manejo de armas
- Actuación en situaciones de emergencia

En los temas antes mencionados los instructores deben poner mayor énfasis al prestar la capacitación.

3.3.1 ¿Conoce centros de formación y capacitación adecuados para guardias de seguridad privada?

Tabla 10

Centros adecuados para capacitación

SI	51
NO	13

Fuente: Empresas de seguridad

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 34

Centros adecuados para capacitación



Fuente: Empresas de seguridad privada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 80% de encuestados considera que en Ecuador no existen centros de formación adecuados para capacitar a guardias de seguridad y el restante 20% considera que si existen, nombrando a INCASI en casi todos los casos sin considerarlo de alta calidad.

4.3.1 ¿Estaría dispuesto a capacitar al personal operativo de su empresa en un centro de capacitación especializado para guardias de seguridad?

Gráfico 35

Capacitación personal operativo



Fuente: Empresas de seguridad privada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 100% de encuestados dicen estar dispuestos a capacitar a su personal operativo en centros especializados por lo que podemos notar que el segmento objetivo presenta interés en el servicio prestado lo que es una gran oportunidad para la empresa.

5.3.1 ¿En grupos de cuántos guardias aproximadamente podría enviar a capacitarlos?

Análisis

Los encuestados consideran que aproximadamente podrían capacitar a su personal en grupos de 5 ,10 y máximo 15 guardias cada dos meses. Esta información se tomará en consideración para realizar el plan de ventas.

6.3.1 ¿Qué horario le parece adecuado para capacitar al personal operativo de su empresa?

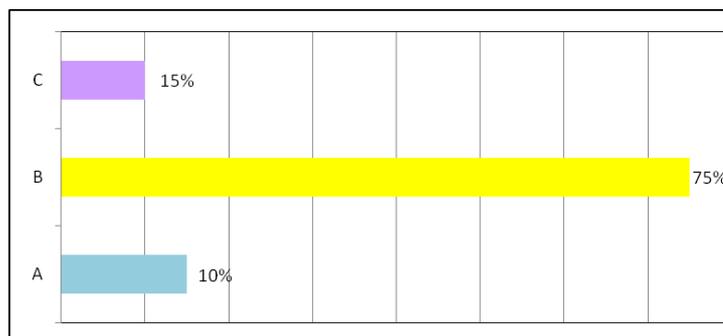
Tabla 11
Horario de capacitación

HORARIOS	CANTIDAD DE RESPUESTAS
A) Lunes a viernes 8:00 a.m. a 13:00 p.m.	6
B) Un día a la semana (Lunes a viernes) 08:00 a 17:30 p.m.	48
C) Sábados y domingos	10

Fuente: Empresas de seguridad privada
Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 36

Horario de capacitación



Fuente: Empresas de seguridad privada.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 75% de encuestados considera adecuado el horario de un día entre semana de 8:00 a.m. a 17:30 p.m. durante tres meses con duración total de 120 horas de 50 minutos.

7.3.1 ¿El precio de \$250 + IVA por un curso básico de seguridad y guardiana privada de 2 meses de duración presencial le parece adecuado?

Análisis

Todos los encuestados consideraron que el precio de 281.25 dólares es razonable con relación a los precios de la competencia y para ser cubiertos por su empresa.

8.3.1 Ayúdenos con una sugerencia para brindarle un servicio que satisfaga sus expectativas.

Análisis

Las sugerencias más pedidas fueron las siguientes:

- Capacitación 90% práctica
- Entregar una certificación a las empresas indicando que su personal es capacitado en CAPASEG S.A.
- Realizar demostración a los gerentes y jefes operativos de la forma como se imparte la capacitación.
- Darse a conocer en las empresas que contratan guardianía privada.
- Confidencialidad en los términos del contrato.
- El evento de graduación debe ser formal
- Dar lunch a los estudiantes
- Servicio de transporte

9.3.1 ¿A través de qué medios de comunicación le parece adecuado recibir información de los cursos de capacitación para el personal operativo de su empresa? Los medios que los empresarios de seguridad consideraron más adecuados para recibir información son los siguientes:

- Visitas empresariales formales
- Correo electrónico.
- Diario El Comercio.

4.9. Entrevista a gerente de empresa de seguridad

(Pontón Cevallos, 2006)



Ing. Maria Luisa Tirira
Gerente general
LAARCOM, Grupo LAAR

a) ¿Cuándo se creó el Grupo LAAR y qué servicios ofrece esta empresa?

El grupo LAAR se creó en 1979, básicamente se inició como una empresa de seguridad física (guardianía privada) enfocada siempre a clientes corporativos. Así, dentro de nuestro grupo la empresa más antigua es LAAR Seguridad. Luego en 1998 se crea LAARCOM, que maneja todo lo que es seguridad electrónica y en el año 2000 creamos la empresa LAAR courier. Hoy en día tenemos cobertura nacional y somos de las empresas más grandes en cantidad de guardias en el país. Nuestro objetivo siempre ha sido constituirnos en una empresa con todos los requerimientos necesarios para perfeccionar y profesionalizar al máximo la oferta de seguridad.

b) ¿Qué factores cree usted que han favorecido el crecimiento del sector en general en el país?

Lamentablemente la delincuencia crece a pasos agigantados y de manera paralela surgen empresas como la nuestra, porque el cliente y todas las personas tienen la necesidad de seguridad. Hoy en día la tecnificación que tiene la delincuencia es altísima y las empresas privadas tienen la capacidad de realizar las inversiones necesarias para dar un servicio de alta tecnología que supere las usadas por los delincuentes. La policía, por su parte, tiene problemas de combustible, de equipamiento de vehículos, a pesar de que realmente yo creo que hay mucha conciencia tanto ciudadana de cierto nivel, como de la policía y del ejército sobre los niveles de inseguridad que sufrimos.

En este panorama la demanda es altísima, frente a una oferta que también está creciendo dado que muchos ex oficiales de la policía y el ejército, al salir de estas instituciones, encuentran una ocupación en el mercado de la seguridad privada.

También nos enfrentamos al fenómeno de la informalidad. Hay personas que cogen a cualquier persona como empleado para formar empresas que son informales en su forma y en su estilo de trabajo. Por ejemplo, no les pagan a los guardias lo que deberían pagarles, no les afilian al seguro, te manejan un sistema con el cual que empresas como la nuestra, que somos extremadamente formales y extremadamente profesionalizados, competimos.

Lamentablemente el mercado no está consciente, nos toca educarle.

c) Hay muchas críticas sobre el nivel de entrenamiento de los guardias privados en general ¿Qué ha hecho el Grupo LAAR en relación a esto?

Nosotros tenemos una estructura de recursos humanos sumamente fuerte. Desde la captación se exigen niveles de educación, tenemos un centro médico que les hace todo tipo de evaluación física, se les hace evaluación psicológica y se les da capacitación en manejo de armas, entonces obviamente eso hace la diferencia.

d) ¿Usted cree que la seguridad privada se complementa con los programas de seguridad ciudadana impulsados por instituciones públicas o cree que hay conflictos y/o tensiones?

Lamentablemente yo creo que muchas veces en esos esfuerzos intervienen intereses personales que impiden la intervención de entes que podrían aportar mucho. Entonces, por ejemplo, cuando salieron las alarmas comunitarias, pensamos que debió en un instante citársenos, no para venderles, sino para transmitirles el tipo de capacitación que tiene nuestra gente, qué riesgos existen, cómo armar una central de monitoreo, cosas que de pronto son necesarias, pero simplemente algún día nos pidieron instalar las alarmas. Yo creo que debería realmente utilizarse la experiencia de empresas como la nuestra. Se debe buscar el asesoramiento de las empresas, las instituciones o la gente más capacitada en el mercado, no nuestra empresa sino la que sea, que asesoren en la definición de parámetros. La verdad es que si realmente

queremos solucionar uno de los problemas más graves que tiene la comunidad hoy, que es el de la inseguridad, debería manejarse de una forma extremadamente profesional.

4.10. Análisis de encuestas realizadas a empresas que contratan a empresas de guardianía en seguridad privada.

Se ha realizado encuestas a funcionarios de empresas reconocidas de la ciudad de Quito para determinar su opinión acerca de los servicios de guardianía privada que ellos contratan.

Las empresas estudiadas fueron: Digitec- Gerente de recursos humanos, Importadora Andina- Jefe de Operaciones, Cooperativa Riobamba- Jefe de seguridad, Lenfisa (Solei)- Jefe de recursos humanos, Automotores Continental- Jefe de Operaciones, Alaire S.A.- Encargado de recursos humanos, Simed- Jefe de recursos humanos, Produbanco- Gerente de seguridad, Urbano- Jefe de Operaciones, APROFE- Administrador Quito.

4.10.1. Diseño de la encuesta

Dirigida a: empresas que contratan a empresas de guardianía y vigilancia privada.

1) ¿Cuál es su nivel de conocimiento en cuanto al grado de preparación técnica de los guardias asignados a su empresa?

- A. Usted conoce poco sobre el grado de preparación técnica de los guardias.
- B. Usted conoce medianamente sobre el grado de preparación técnica de los guardias.
- C. Usted conoce lo suficiente sobre el grado de preparación técnica de los guardias.

2) ¿Qué grado de confianza tiene usted de que el personal de vigilancia privada, asignado a su empresa, es profesional, preparado y capacitado en técnicas y tácticas de protección?

- A. 100% B.75% C. 50% D.25% E. 0%

3) ¿La empresa de vigilancia privada contratada en su empresa, cómo le demuestra a usted que sus guardias están debidamente preparados para su oficio?

- A. Certificados de experiencia de los guardias. C. Otro, especifique.....
B. Certificados de capacitación de los guardias. D. Ninguno

4) ¿Qué pruebas piensa que son las convincentes para demostrar que el personal que hace vigilancia privada en su empresa tiene suficientes conocimientos técnicos y formación adecuada para realizar su trabajo?

- A. Certificados de experiencia de los guardias.
B. Certificados de capacitación de los guardias emitidos por una institución reconocida.
C. Certificados de trabajo de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada.
D. Otra, especifique:.....

5) ¿Qué cantidad de dinero piensa usted que debe invertir ANUALMENTE la empresa de vigilancia y seguridad privada en la formación técnica y profesional de sus guardias?

- A. Entre \$200 y \$300 por guardia.
B. Entre \$300 y \$400 por guardia.
C. Más de \$400 por guardia

6) ¿Usted estaría de acuerdo en que la empresa de vigilancia privada le presente certificados de formación, otorgada por una institución seria, especializada y reconocida, sin que esto represente erogación de dinero por parte de su empresa?

A. Si B. No

7) ¿En el tema de seguridad qué falencias cree usted que tiene el personal que hace vigilancia privada en su empresa, en orden de jerarquía?

A.

B.

C.

8) ¿Conoce usted que las leyes y reglamentos que rigen a las empresas de seguridad privada obliga a las mismas a realizar CAPACITACIONES PERMANENTES a sus miembros para que brinden un servicio óptimo a las empresas que contratan sus servicios?

B. SI B. NO

Los resultados obtenidos de las encuestas se detallan a continuación:

1) ¿Cuál es su nivel de conocimiento en cuanto al grado de preparación técnica de los guardias asignados a su empresa?

Tabla 12

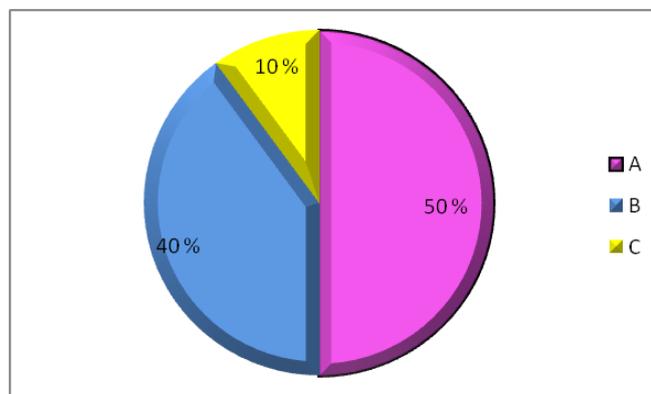
Preparación de los guardias

Opciones	Respuestas
A) Poco	5
B) Medianamente	4
C) Suficiente	1

Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.
Elaborado por: Evelyn Quintan

Gráfico 37

Preparación de los guardias



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 50% de funcionarios de empresas encuestadas desconocen acerca de la preparación que poseen los guardias de seguridad que laboran en su empresa y únicamente el 10% asegura conocer acerca de su preparación.

2) ¿La Empresa de Vigilancia Privada contratada en su empresa, cómo le demuestra a usted que sus guardias están debidamente preparados para el oficio?

Tabla 13

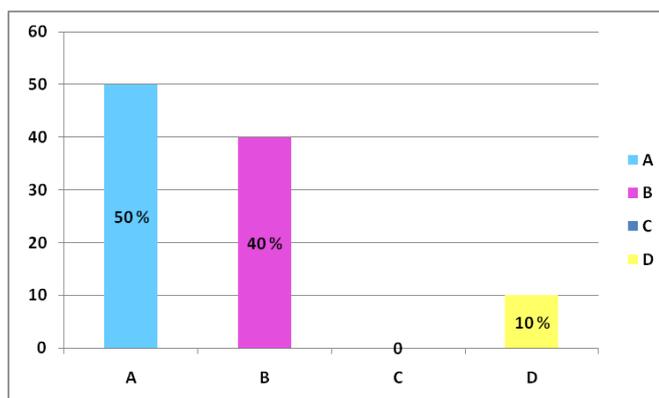
Certificados de preparación

Opciones	Respuestas
A) Certificados de experiencia	5
B) Certificados de capacitación	4
C) Otro	0
D) Ninguno	10

Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 38

Certificados de preparación



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 50% de funcionarios aseguran haber recibido únicamente certificados de experiencia en guardianía por parte de su personal como garantía para su correcto desempeño y el 40% certificados de capacitación pero de diversos cursos como defensa personal o manejo de armas.

3) ¿Qué pruebas piensa que son las convincentes para demostrar que el personal que hace vigilancia privada en su empresa tiene suficientes conocimientos técnicos y formación adecuada para realizar su trabajo?

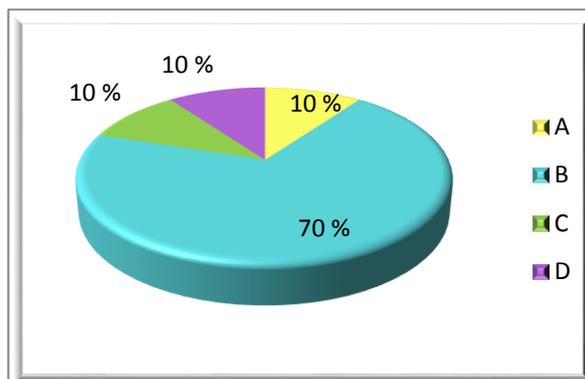
- A. Certificados de experiencia de los guardias.
- B. Certificados de capacitación de los guardias emitidos por una institución reconocida.
- C. Certificados de trabajo de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada.
- D. Otra, especifique.....

Tabla 14
Conocimientos técnicos y formación adecuada

Opciones	Respuestas
A-Certificados de experiencia	1
B-Certificados de capacitación	7
C-Certificados de trabajo	1
D-Otro	1

Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada
Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 39
Conocimientos técnicos y formación adecuada



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada
Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

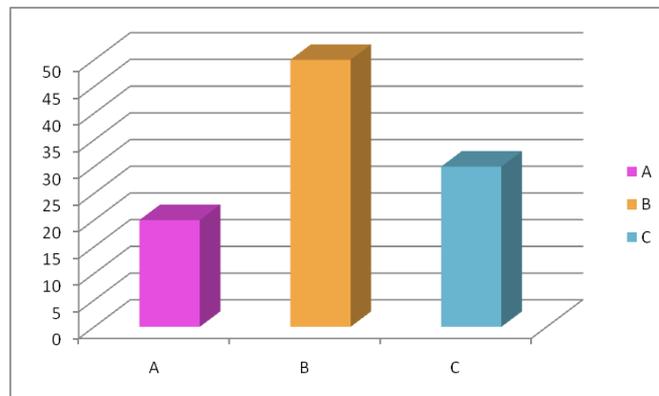
El 70% de Empresas consultadas considera que los certificados de capacitación emitidos por una Institución reconocida es una prueba convincente de que los guardias se encuentran capacitados para ejercer su cargo de manera eficiente.

D. ¿Qué cantidad de dinero piensa usted que debe invertir anualmente la empresa de vigilancia y seguridad privada en la formación técnica y profesional de los guardias?

- A. Entre \$200 y \$300 por guardia.
- B. Entre \$300 y \$400 por guardia.
- C. Más de \$400 por guardia.

Gráfico 40

Cantidad de dinero invertido en capacitación



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 50% de empresas consultadas considera que las empresas de vigilancia privada deberían invertir entre \$300 y \$400 anuales en la capacitación de su personal.

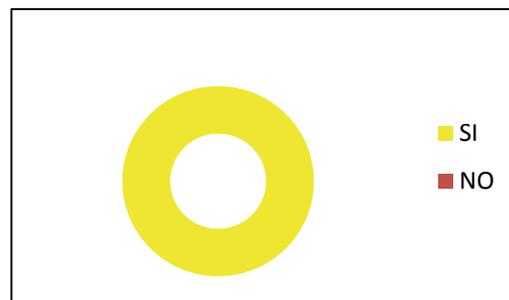
6) ¿Usted estaría de acuerdo en que la Empresa de vigilancia privada le presente certificados de formación, otorgada por una institución reconocida, seria, especializada y reconocida, sin que esto represente erogación de dinero por parte de su empresa?

A. Si

B. No

Gráfico 41

Certificados de formación



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

Todos los funcionarios encuestados consideran que sería adecuado que las Empresas de Vigilancia privada que ellos contratan les presenten certificados de capacitación de su personal y estos a su vez deben ser emitidos por una empresa especializada y reconocida.

7) ¿En el tema de seguridad qué falencias cree usted que tiene el personal que hace vigilancia privada en su empresa, en orden de jerarquía?

Exceso de confianza.

Desconocimiento de técnicas de defensa personal.

Se distraen fácilmente con celulares y personas.

No cuentan con capacitación permanente y actualizada.

No poseen el equipo necesario para realizar su trabajo.

Presentación inadecuada.

Defensa a terceros

Conocimientos de primeros auxilios

8) ¿Conoce usted que las leyes y reglamentos rigen a las empresas de seguridad privada obliga a las mismas a realizar CAPACITACIONES PERMANENTES a sus miembros para que brinden un servicio óptimo a las empresas que contratan sus servicios?

A. Si

B. No

Tabla 15

Capacitaciones permanentes

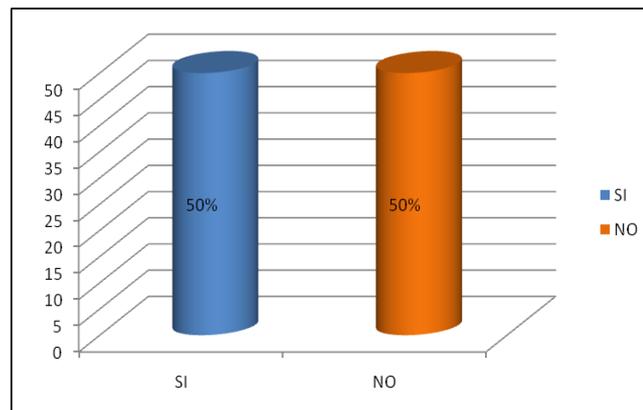
Opciones	Respuestas
SI	5
NO	5

Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 42

Capacitaciones permanentes



Fuente: Empresas usuarias de seguridad privada.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 50% de funcionarios encuestados conoce de la existencia de la ley que exige a las compañías de seguridad privada capacitar a su personal sin embargo han escuchado de su creación pero no conocen a fondo su contenido.

Conclusión

Los empresarios conocen que los guardias asignados a su empresa no cuentan con la capacitación para prestar un servicio adecuado ya que el único documento que se les presenta al momento de la contratación son certificados de experiencia. Es por eso que han sido testigos de diversas falencias del personal operativo y consideran fundamental que los guardias sean capacitados en centros reconocidos.

Diseño de la encuesta para medir la satisfacción de los estudiantes.

Se realizó una encuesta a 50 estudiantes que culminaron el curso básico de guardianía y seguridad privada.

Dirigida a: estudiantes del curso básico de guardianía y seguridad privada.

1) ¿Usted ha seguido cursos de capacitación en seguridad y vigilancia privada antes de estudiar en CAPASEG S.A.?

A. Si en qué institución?..... B. No

2) ¿Considera que el nivel de dificultad del curso que siguió en CAPASEG S.A. fue el adecuado?

A. Si B. No

3) ¿Los materiales impresos fueron entendibles y facilitaron la comprensión de los temas?

A. Si B. No

4) ¿Cuál de los siguientes temas tratados en clase fue el que **más** le agradó?

() Manejo de armas y tiro

() Entrenamiento físico

() Teoría

() Primeros auxilios y RCP

() Otro.....

5) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el curso?

() Muy satisfecho

() Satisfecho

() Insatisfecho

() Muy insatisfecho

Escriba un comentario o sugerencia

Análisis de la encuesta de medición de satisfacción de los estudiantes

1) ¿Usted ha seguido cursos de capacitación en seguridad y vigilancia privada antes de estudiar en CAPASEG S.A.?

Tabla 16

Capacitaciones permanentes

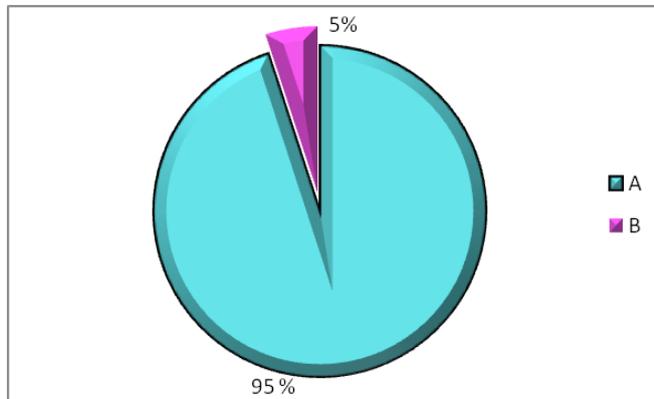
Opciones	Respuestas
SI	2
NO	48

Fuente: Estudiantes de Capaseg S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 43

Capacitaciones permanentes



Fuente: Estudiantes de Capaseg S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 95% de encuestados respondió que no había seguido un curso de capacitación antes de capacitarse en CAPASEG S.A. El 5% restante se habría capacitado en INCASI.

2) ¿Considera que el nivel de dificultad del curso que siguió en CAPASEG S.A. fue adecuado?

Tabla 17

Nivel de dificultad del curso

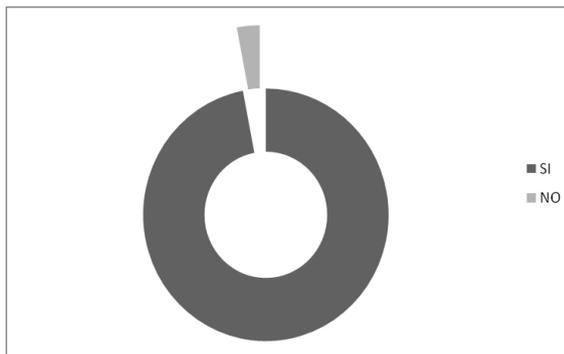
Opciones	Respuestas
SI	2
NO	48

Fuente: Estudiantes de CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico N° 43

Nivel de dificultad del curso



Fuente:Estudiantes de CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 97% de estudiantes considera que el nivel de exigencia del curso fue adecuado.

3) ¿Los materiales impresos fueron entendibles y facilitaron la comprensión de los temas?

Análisis

El 100% de estudiantes consideran que el material impreso entregado es comprensible y facilita el estudio de los temas.

4) ¿Cuál de los siguientes temas tratados en clase fue el que **más** le agradó?

Tabla 18

Temas tratados en clase

Opciones	Respuestas
Manejo de armas	38
Entrenamiento físico	10
Teoría	0
Primeros auxilios	2

Fuente: Estudiantes de CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

La mayoría de estudiantes consideran a la clase de manejo de armas y entrenamiento físico como sus materias favoritas.

1) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el curso?

Tabla 19

Satisfacción con el curso

Opciones	Respuestas
Muy satisfecho	40
Satisfecho	9
Insatisfecho	1

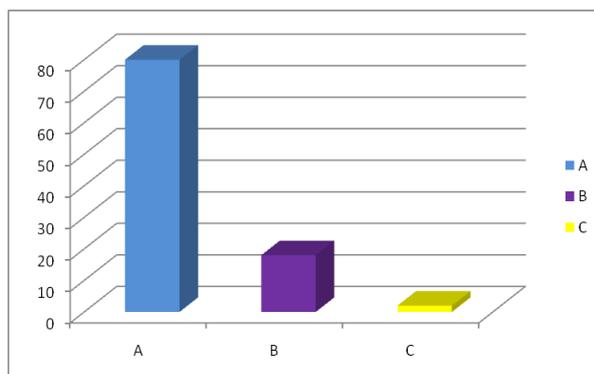
Fuente: Estudiantes de CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 44

Satisfacción con el curso

- A) Muy satisfecho
- B) Satisfecho
- C) Insatisfecho



Fuente: Estudiantes de CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Análisis

El 80% de estudiantes se encuentra muy satisfecho con el curso, el 18% restante satisfecho y un 2% se encuentra insatisfecho.

2) Escriba un comentario o sugerencia

Entre las sugerencias más pedidas se encuentran:

Llevar una limpieza más exhaustiva de las instalaciones.

Exista un mejor control de la asistencia de los estudiantes.

Se den más horas de entrenamiento físico.

Un 70% de estudiantes expresaron sus felicitaciones.

Conclusión

Como conclusión de las encuestas realizadas a los estudiantes se puede determinar que el nivel de satisfacción de los estudiantes es muy satisfactorio sin embargo al ser una empresa de reciente creación que desea ser líder en el mercado debe de trabajar con una cultura de mejoramiento continuo que permita exceder las expectativas de los estudiantes.

4.11. Segmentación de mercados

“La segmentación de mercados es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos de consumidores de acuerdo a sus necesidades, características y/o comportamientos, que podrían dar lugar a pautas de compra o consumo diferentes.”

En este caso el fin de la segmentación es llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada y adaptada al mercado/segmento objetivo, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Como la empresa actualmente no cuenta con los recursos para satisfacer a todo el mercado necesita identificar su mercado objetivo para concentrar sus esfuerzos de marketing en dicho segmento.

La segmentación de mercados se realiza en dos etapas: macro-segmentación y micro-segmentación.

4.11.1. Macro-segmentación

Es el parámetro general para dividir el mercado. Especifica el mercado de referencia. Un mercado de referencia se define en tres dimensiones: el grupo de clientes (¿a quién se está satisfaciendo?), funciones o necesidades (¿qué necesidad se satisface?) y tecnologías (¿cómo se satisface?).

Grupo de clientes: a quienes se quiere satisfacer?

Empresas de seguridad y vigilancia privada cuyo personal operativo este conformado por hombres y mujeres que se dediquen a la actividad de guardias de seguridad y hayan terminado el décimo año de educación básica.

Funciones: ¿En qué se les desea satisfacer?

Proporcionar a los guardias de seguridad la capacitación adecuada según el reglamento a la ley de seguridad y vigilancia privada, expedida en julio 2008, que exige a las empresas de seguridad capacitar a su personal operativo en centros especializados avalados por el Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada de la Policía Nacional, COSP. Esto les permitirá obtener un certificado que les acredite como guardias de seguridad.

¿Cómo se satisface?

CAPASEG brinda cursos de capacitación y formación de personal de vigilancia y seguridad privada, con la respectiva aprobación del pensum y certificación de funcionamiento extendidos por el Ministerio de Gobierno y Policía, previo informe del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada y Posterior registro en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

4.11.2. Microsegmentación

“La microsegmentación consiste en analizar las diferentes necesidades de los clientes de forma detallada, dentro de cada macrosegmento. Su objetivo es identificar grupos de clientes que buscan las mismas ventajas en el producto.”(Carrión, 2007, p. 107)

4.11.2.1. Determinación del mercado meta

CAPASEG S.A. está dirigida a un mercado industrial ya que el usuario son empresas que utilizarán el servicio de capacitación para su personal operativo con la finalidad de proporcionar un mejor servicio a su clientela.

Cliente Primario: Empresas prestadoras del servicio de guardianía y seguridad privada.

Variable demográfica

Tipo de empresa: Servicios

Actividad de la empresa: Prestadora del servicio de guardianía y seguridad privada.

Variable geográfica

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Variable psicográfica

Motivo de compra: Cumplimiento de la ley de seguridad y vigilancia privada. Prestación de un mejor servicio a sus clientes y mejorar su competitividad en el mercado.

Principales servicios ofrecidos por el cliente.

- Vigilancia física
- Seguridad electrónica
- Transporte de fondos
- Alarmas residenciales

Cliente Secundario o consumidor: Guardias de seguridad.

Variable demográfica

Edad: 18 años en adelante.

Sexo: masculino- femenino

Nivel de instrucción: Educación básica-Décimo año de básica (anteriormente tercer curso)

Si un guardia que no pertenece a una compañía de seguridad desea inscribirse en el curso de capacitación no se le recibe pues uno de los requisitos es que presente su carnet institucional y una persona que no pertenece a una empresa de seguridad legalmente constituida no puede ejercer la profesión de guardia de seguridad.

Variable psicográfica

Motivo de compra: exigencia de la empresa en la que trabaja, superación personal, adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.

Cliente extensión: “Los sectores que mayoritariamente contratan seguridad privada son los organismos públicos, en primer lugar; seguidos de las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas; y personas particulares.”(Revista Ciudad Segura, 2007)

Tabla 20

**Empresas de seguridad y vigilancia privada
2012**

CÓD. P	PROVINCIA	MATRIZ	SUCURSAL	AGENCIA
CP-1	PICHINCHA	491	32	0
CP-2	GUAYAS	241	59	0
CP-3	EL ORO	24	11	22
CP-4	MANABI	27	31	14
CP-5	CHIMBORAZO	17	7	11
CP-6	AZUAY	31	11	13
CP-7	LOJA	10	5	12
CP-8	LOS RIOS	6	19	12
CP-9	TUNGURAHUA	16	18	14
CP-10	CARCHI	3	9	5
CP-11	BOLIVAR	2	3	6
CP-12	IMBABURA	16	10	12
CP-13	COTOPAXI	10	8	10
CP-14	ESMERALDAS	5	12	9
CP-15	CAÑAR	2	7	6
CP-16	PASTAZA	0	8	4
CP-17	MORONA SANTIAGO	1	2	1
CP-18	ZAMORA CHINCHIPE	0	6	0
CP-19	GALÁPAGOS	1	2	2
CP-20	NAPO	0	7	6
CP-21	SUCUMBIOS	1	10	11
CP-22	ORELLANA	1	8	9
CP-23	STO. DOMINGO	14	14	15
CP-24	SANTA ELENA	1	8	8
TOTAL GENERAL		920	307	202

Fuente: COSP.
Elaborado por: COSP.

Tabla 21

Personal operativo de seguridad privada

2012

COMANDOS POR PROVINCIAS		ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	TOTAL
CÓD. P	PROVINCIA			
CP-1	PICHINCHA	2036	16112	18148
CP-2	GUAYAS	1117	15493	16610
CP-3	EL ORO	90	1274	1364
CP-4	MANABI	154	1751	1905
CP-5	CHIMBORAZO	57	505	562
CP-6	AZUAY	173	2041	2214
CP-7	LOJA	48	474	522
CP-8	LOS RIOS	46	523	569
CP-9	TUNGURAHUA	83	936	1019
CP-10	CARCHI	19	255	274
CP-11	BOLIVAR	10	129	139
CP-12	IMBABURA	50	754	804
CP-13	COTOPAXI	24	228	252
CP-14	ESMERALDAS	28	1010	1038
CP-15	CAÑAR	20	58	78
CP-16	PASTAZA	4	50	54
CP-17	MORONA SANTIAGO	2	11	13
CP-18	ZAMORA CHINCHIPE	5	75	80
CP-19	GALÁPAGOS	0	22	22
CP-20	NAPO	3	94	97
CP-21	SUCUMBIOS	14	1817	1831
CP-22	ORELLANA	9	532	541
CP-23	STO. DOMINGO	97	904	1001
CP-24	SANTA ELENA	37	588	625
TOTAL		4126	45636	49762

Fuente: COSP.
Elaborado por: COSP.

4.12. Análisis del mercado meta de la empresa

4.12.1. Empresas de seguridad y vigilancia privada

El mercado meta es el conjunto de organizaciones hacia quienes se dirigen todos los esfuerzos de mercadotecnia. En el caso de CAPASEG S.A. son las empresas de seguridad y vigilancia privada.

Las principales características de las empresas de seguridad y vigilancia privada son:

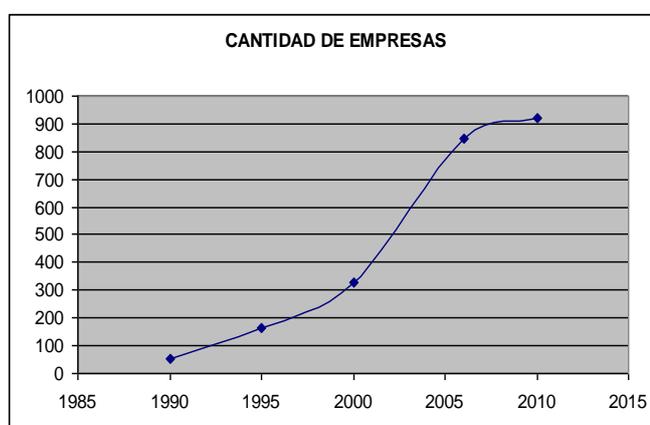
- Crecimiento
- Menor oferta pública
- Intensidad en mano de obra
- Competencia por precio
- Problemas en cobranzas
- Problemas normativos
- Niveles de ilegalidad
- Necesidad de entrenamiento
- Concentración
- Mejora visible y continua

4.12.2. Crecimiento

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

Gráfico 45

Crecimiento de las empresas de seguridad privada en Ecuador



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Evelyn Quintana

La tasa de crecimiento de las empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 1990. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 1990 fue de 54, cifra que corresponde a una tasa de 0,56 empresas por cada cien mil habitantes. Para el año 1995 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52. Entre los años 1995 y 2000 la medida se duplicó a 3,28 y a partir de ese período el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta llegar a 849 empresas registradas en el 2006. La tasa a su vez creció en 3,28 compañías en el 2000 a 6,29 en el 2006 fecha desde la cual las compañías han tenido un ligero crecimiento anual del 2% hasta alcanzar 921 empresas en el 2012.

Una buena forma de ver el crecimiento de las empresas es a través del crecimiento de la recaudación fiscal.

El Servicio de Rentas Internas registró un aumento en los impuestos recaudados por las actividades de seguridad y vigilancia privada en el Ecuador desde el 2005 hasta el año 2010.

Tabla 22

Recaudación fiscal de las empresas de seguridad y vigilancia privada

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
K749200	5.854,00	4.310,00	5.759,70	7.358,20	4.649,70	35.805,40
K749201	12.185.363,00	14.719.571,00	14.777.763,40	20.444.640,00	25.112.085,00	31.229.151,50
K749202	1.675.257,00	2.223.426,00	4.989.804,50	5.995.345,20	5.292.389,10	5.643.072,90
TOTAL	13.866.474,00	16.947.307,00	19.773.327,60	26.447.343,40	30.409.123,80	36.908.029,80

Fuente: Servicio de Rentas Internas, SRI

Elaborado por: Evelyn Quintana

Las actividades consultadas fueron K749200, K749201 Y K749202 que corresponden a:

K749200: actividades de investigación: búsqueda de personas desaparecidas, comprobación de antecedentes personales, investigación de robos y desfalcos, etc.;

K749201: actividades de vigilancia y protección realizado ya sea por personal empleado para proteger a personas o propiedades a través del patrullaje de calles o como guardaespaldas, guardianes y serenos para edificios de apartamentos, oficinas, fábricas;

K749202: actividades de vigilancia mediante dispositivos de protección mecánicos o eléctricos.

La recaudación fiscal de impuestos directos e indirectos de las empresas de seguridad privada ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos cinco años. En el año 2005 se recaudaron 13'866.474 dólares; en el año 2006 la cifra se incrementó en 22% representando 16'947.307 dólares, en el año 2007 se registraron recaudaciones por 19'773.327,60 dólares representando un crecimiento de 17% con respecto al año anterior, en el 2008 aumentaron en 34%, en el 2009 15%, para finalmente representar 36'908.029,80 en el 2010 con un aumento del 21,37% anual. Es decir, las empresas de seguridad y vigilancia privada han presentado un crecimiento promedio anual de 21% en los últimos cinco años.

4.12.3. Menor oferta pública

Las fuerzas de seguridad pública presentan problemas presupuestarios, déficit de talento humano y de entrenamiento, baja calidad de preparación de estos con equipamiento deficiente.

Intensidad en mano de obra

El sector de seguridad es muy intensivo en mano de obra a causa de la menor incorporación tecnológica.

4.12.4. Competencia por precio

Hay una dura competencia por precio. Al acentuarse la concentración de 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.

4.12.5. Problemas en cobranzas

Las empresas de seguridad tienen dos problemas: concretar ventas, y luego cobrar los servicios vendidos por lo que la informalidad en el cumplimiento de los pagos 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, etc. Estos pagos deben realizarse infaliblemente cada fin de mes. Un cliente importante que no pague en tiempo y forma puede hacer tambalear a una empresa de seguridad, que no tiene acceso a crédito para cubrir descalces financieros, salvo a tasas que inviabilizan cualquier negocio.

4.12.6. Problemas normativos

Frente al crecimiento de la industria de vigilancia privada en el caso de Ecuador, el control de su actividad actualmente representa una tarea compleja. Ante esta exigencia el Ministerio de Gobierno y la Policía Nacional crearon el Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada, COSP, ente encargado de controlar el correcto funcionamiento y accionar de las Compañías y Empresas de Seguridad Privada que están legalmente constituidas; así como conocer y actuar frente a la existencia de pseudo compañías que laboran al margen de la ley.

El Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada, COSP, tiene la atribución de clausurar empresas ilegales de forma inmediata y definitiva a través de la Intendencia General de Policía por disposición del Ministerio del Interior, y a pedido de la Inspectoría General de Policía Nacional- con las sanciones pertinentes a sus propietarios y administradores, de conformidad con la Ley.

4.12.7. Niveles de ilegalidad

En Ecuador, 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 encuentren 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, etc.

Según la página web de la Asamblea Nacional del Ecuador existen 49.000 guardias privados legales en el Ecuador, pero en el mismo sitio se precisa que por cada vigilante legal hay uno ilegal, lo cual significa que en el país existen aproximadamente 98.000 personas ejerciendo la actividad de guardianía física privada.

Al hablar del servicio ilegal de seguridad que se ofrece hay que tomar en cuenta que hay un demandante que lo compra y lamentablemente con frecuencia, los compradores de estos servicios no son solo clientes privados, sino también dependencias gubernamentales.

Según el Teniente Galo Estrella, ex presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad e Investigaciones (ANESI) de la provincia del Guayas, “la informalidad en la prestación de servicios de custodia privada muchas veces cuenta con el visto bueno de las entidades estatales”(Diario expreso, 2011)

Como consecuencia de esta realidad, no son pocos los casos en los que se han registrado robos o incidentes delictivos en los que han estado involucrados vigilantes privados. Un estudio levantado por el Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP) de la Policía Nacional indica que desde el año 2008 hasta el 2011, 1050 guardias estuvieron involucrados en delitos.

4.12.8. Necesidad de entrenamiento

En este caso se habla de necesidades de formación operativa para los guardias de seguridad y de formación gerencial para quienes dirigen la organización.

En cuanto a habilidades operativas básicas, hasta hace 11 años el sector contrataba a personal que había formado parte de las fuerzas armadas. A medida que pasa el tiempo y crece la demanda, se incorpora a personas que no provienen de esas fuerzas y se les debe enseñar seguridad desde cero. En Ecuador como se mencionó anteriormente existe un gran déficit de escuelas de entrenamiento.

En cuanto al entrenamiento hay dos dificultades:

La necesidad de entrenamiento de los guardias está legislada pero en realidad no es exigida ni controlada de modo adecuado. El entrenamiento tiene costo. Los clientes lo tienen pero no están 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 la formación a su cargo. Si la ley no lo obliga y los clientes no lo pagan, obviamente las empresas darán a su personal el menor entrenamiento posible, ya que para ellas se trata de un costo muy difícil de trasladar a precios. Y en cuanto al entrenamiento en habilidades gerenciales recién se está comenzando a realizar con seriedad a nivel mundial, con la apertura reciente de carreras de este tipo por lo que muy pocos profesionales están preparados para darlas.

4.12.9. Concentración

A medida que el mercado de la seguridad privada alcanza la madurez se concentra. Las empresas pequeñas e ineficientes van quedando fuera del mercado habitualmente por problemas de costos, calidad de servicio u otros y las grandes organizaciones ganan porciones del mercado.

A esto se suma el ingreso de grandes multinacionales al negocio las cuales cuentan con disponibilidad de recursos, profesionalización específica, acceso a crédito y gerenciamiento profesional.

En Latinoamérica existe la presencia de multinacionales como es el caso de la norteamericana Wackenhut pero a partir de un cambio estratégico global de la empresa escandinava Securitas y la danés Groupe 4 Falck , la concentración se ha acelerado obligando a las grandes empresas a crecer para mantener una escala competitiva cada vez mayor o salir del mercado.

4.12.10. Mejora visible y continua

Pero si hay una palabra que resuma la situación de la seguridad privada es mejora. Mejora 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.

Requisitos que debe cumplir una empresa de seguridad privada

- Permiso de operación otorgado por el Ministerio de Gobierno y Policía.
- Permiso de tenencia para portar armas con permisos individuales.
- Cumplir con el uniforme que debe estar aprobado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Registro en el Ministerio del Trabajo
- Acreditación del RUC
- Registro en el Seguro Social

4.13. Análisis del cliente consumidor

Guardias de seguridad privada

Las principales características de los guardias de seguridad privada son:

“La mayoría de guardias asegura que ni antes ni después de ingresar a la compañía para la que trabajan recibieron capacitación en seguridad. Algunos señalan que los únicos cursos a los que han asistido son de karate, primeros auxilios o atención al cliente.”(Guardias sin capacitación siguen en las calles, 2009)

Los salarios no superan los \$400 dólares y en algunos son menores al básico \$318 dólares.

Trabajan más de 12 horas, incluso lo hacen todo el día.

Reciben malos tratos y retrasos en el pago de sus salarios.

La mayoría de guardias no tienen protección personal, coberturas de salud, enfermedad o muerte.

4.14. Análisis del cliente extensión

4.14.1. La demanda social de seguridad

La demanda social de seguridad en Latinoamérica aumenta y como la seguridad pública no satisface las necesidades de seguridad de la población no cabe duda que la demanda de seguridad privada persistirá y se profundizará.

4.14.2. Caracterización de la demanda

Los principales segmentos de la seguridad privada son la pública, la empresarial y corporativa y la proveniente de Pymes y particulares.

A su vez, los principales elementos que globalmente caracterizan a esa demanda son su concentración, aprendizaje, sofisticación y fundamentalmente su aumento.

4.14.3. Demanda pública

En Ecuador es el sector que mayores ingresos genera. Esta demanda se basa en guardias y dispositivos electrónicos.

4.14.4. Demanda empresarial y corporativa

Este segmento se encuentra en segundo lugar después de la demanda pública. Dada la situación delincencial el tema de la seguridad se ha convertido en un factor de producción sumamente importante.

4.14.5. Demanda del propio sector de la seguridad privada

Se refiere a la subcontratación de servicios de seguridad especializados realizada por las empresas de seguridad a otras del sector. Este segmento crece a más del 10% anual en Latinoamérica y se prevé esta tendencia continúe y las empresas se sigan enfocando en sus habilidades centrales, tercerizando otros servicios.

4.14.6. Demanda de Pymes y particulares

Es la demanda más numerosa sin embargo la que menor valor económico genera (en muchos países menos del 15% del total) esto debido a que solicita servicios de poca complejidad tales como guardias, monitoreo de alarmas, custodias que son de baja facturación unitaria.

4.14.7. Compra por precio

Si bien existe una creciente demanda de servicios de seguridad de mayor calidad, contenido ético, etc., una parte sustancial de las compras de seguridad en la región- incluyendo a importantes segmentos de la demanda corporativa- continúa definiéndose únicamente por el precio. Esto aumenta la dura competencia del sector, y retrasa el movimiento general hacia la mejora de la calidad de prestación.

Segmentación

Como la demanda ha aumentado no solamente en el número de guardias sino en todos los términos que la sociedad define como “seguridad”, la seguridad está tomando campos que eran exclusivos del sector público, por ejemplo la seguridad de presidios. En varios lugares de Latinoamérica hay experiencias exitosas de cárceles manejadas por el sector privado. También existen brigadas contra incendio, dispositivos de seguridad ambiental o seguridad aeroportuaria, etc., gestionadas de modo privado.

Surgen nuevos segmentos como la seguridad alimentaria o la seguridad turística, especialidad que debe tener mayor atención en países con potencial turístico como Ecuador, ya que será un campo importante de trabajo para los profesionales en seguridad. Para que los turistas vayan a un lugar deben sentirse y estar seguros. Y esta tendencia a la creciente segmentación y especialización continuará profundizándose con el surgimiento de más segmentos.

4.14.8. Aprendizaje

La demanda va conociendo mejor cómo funciona el mercado de la seguridad privada. Como mencionamos antes, esto se verifica en los segmentos de demanda corporativa, que ahora cuentan con un profesional de seguridad que se encarga de contratar el servicio, cuando hace años lo hacía un jefe de compras o de personal. Pero también las personas individuales que al comprar durante años sistemas de monitoreo de alarmas son más exigentes al conocer mejor su funcionamiento.

4.15. Tendencias emergentes en el sector

Existen cuatro tendencias principales en el sector:

4.15.1. Hipercompetencia

A pesar de que la concentración es rápida y evidente el sector sigue siendo muy fragmentado con gran cantidad de empresas oferentes, enorme rivalidad, enorme lucha por el precio y un sustantivo porcentaje del mercado abastecido por la oferta informal o ilegal esto a elevado los costos por competir hasta que principalmente en los segmentos de la seguridad corporativa sean más concentrados u oligopólicos y los sectores de commodity e ilegales sigan fragmentándose.

4.15.2. Segmentación y sofisticación

La oferta se ha especializado para cada una de las necesidades de los clientes y continuará sofisticándose.

4.15.3. Valor agregado conjunto

Aparece la tendencia de tener relaciones beneficiosas y de cooperación entre clientes y proveedores que aunque actualmente incipientes se irán perfeccionando conforme pase el tiempo y el mercado alcance su madurez.

4.15.4. Marketing de retención

La situación competitiva ha elevado los costos en el sector, en particular en la obtención de nuevos clientes además que ahora el proceso de negociación es más caro y cargado de incertidumbre.

Así aunque en muchas empresas la fuerza de ventas está conformada por pocas personas estas invierten todos sus esfuerzos para mantener a sus clientes actuales y generar nuevos clientes a través de cliente satisfecho en lugar de desgastarse en un mercado de enorme rivalidad.

CAPÍTULO V

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

5.1. Mapa de procesos

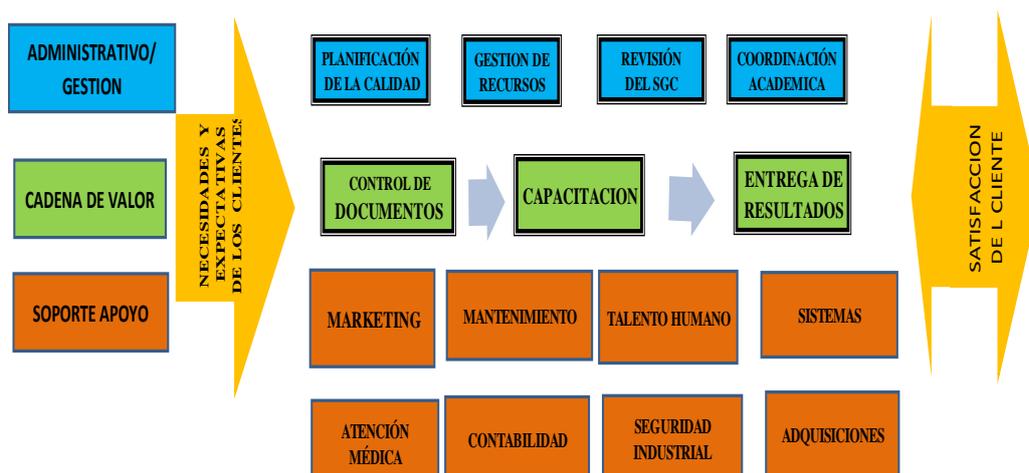
Antes de realizar el diagnóstico de la empresa se elabora el mapa de procesos que ayuda a esquematizar de mejor manera el análisis.

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una empresa y sus interrelaciones, permitiendo tener una visión global de la misma

En el presente diagrama se encuentran definidas las actividades realizadas por CAPASEG S.A. las cuales están divididas en procesos de gestión, procesos de realización y procesos de soporte.

Gráfico 46

Mapa de Procesos CAPASEG S.A.



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Ing. Franklin Tapia

Los procesos administrativos son estratégicos ya que abarcan la globalidad de la empresa, se realizan cotidianamente y son: planificación de la calidad, gestión de recursos, revisión del sistema de gestión de calidad y coordinación académica.

Los procesos de realización o actividades primarias de la empresa se refieren a la producción del servicio, estas se ejecutan en función de las necesidades y expectativas de los clientes y son:

Control de documentos: actividad de recolectar y revisar los requisitos exigidos para que los estudiantes se matriculen en la institución.

Capacitación: servicio educativo prestado por instructores hacia los estudiantes.

Entrega de resultados: entrega de calificaciones y en caso de aprobar un certificado.

Todas estas actividades contribuyen a la creación física del servicio y deben dar como resultado la satisfacción de los clientes en caso de no hacerlo deben tomarse medidas para aplicar las respectivas correcciones.

Por último los procesos de soporte- marketing, mantenimiento, talento humano, sistemas, atención médica, contabilidad, seguridad industrial y adquisiciones- añaden valor por sí solos o añaden valor a través de importantes relaciones, tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

5.2. Análisis Foda

Mecanismo de análisis que sirve para identificar y evaluar fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como oportunidades y amenazas (factores externos) para tener una idea clara de la situación actual de la empresa.

5.2.1. Análisis externo

5.2.1.1.Oportunidades

Las oportunidades son condiciones externas que influyen positivamente en desempeño de la empresa.

Cuadro 14

Oportunidades de CAPASEG S.A.

FAMILIAS	OPORTUNIDADES
CALIDAD	Elevar el nivel de competitividad
	Reconocimientos empresariales
	Mejora del desempeño
	Implementación de indicadores
TIEMPO DE ENTREGA	Posibilidad de negociación con los clientes
	Flexibilidad en los horarios establecidos con anterioridad
IMAGEN	Se pueden realizar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la seguridad pública y/o privada.
CLIENTE-MERCADO	Mercado insatisfecho
	Crecimiento acelerado del sector
	Servicio ajustado en función de debilidades identificadas en la competencia
PRECIO	Empresas de vigilancia pueden acceder a cofinanciamiento con la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional)
SOCIAL	Conciencia del entorno social en función de la importancia de contar con personal de seguridad capacitado
	El mercado de la seguridad privada tiene un alto crecimiento debido a los índices actuales de inseguridad.
MARCO LEGAL	El marco legal vigente exige a las empresas de seguridad en capacitar al personal operativo.
TECNOLÓGICO	En Ecuador, se utiliza mayormente personal de guardianía debido a la falta de incorporación tecnológica.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Calidad

Elevar el nivel de competitividad.- En el mercado de capacitación en seguridad privada no existe una relación adecuada de calidad-precio en los cursos ofertados.

Reconocimientos empresariales.- Se podrá contar con certificaciones y reconocimientos que mejoraran la imagen y reconocimiento de marca.

Mejora del desempeño.- La empresa tiene la posibilidad de mejorar su desempeño adoptando una cultura de mejoramiento continuo.

Implementación de indicadores.- El personal administrativo está en capacidad de implementar indicadores de gestión lo que permitirá controlar la realización de las actividades y corregir en caso de ser necesario.

Tiempo de entrega

Posibilidad de negociación con los clientes.- Se pueden realizar convenios de capacitación con los clientes para que estos capaciten a su personal operativo de forma continua facilitando así la planificación para la prestación de cada uno de los cursos.

Flexibilidad en los horarios establecidos con anterioridad.- Los clientes pueden reservar horarios según sus necesidades si lo hacen con un cupo y tiempo adecuado.

Imagen

Se pueden realizar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la seguridad pública y/o privada.- Al ser una empresa que cuenta con los permisos legales respectivos está en la capacidad de establecer alianzas, convenios y asociaciones nacionales e internacionales.

Cliente- mercado

Mercado insatisfecho.- Actualmente las empresas que prestan el servicio de seguridad física no cuentan con centros adecuados para capacitar a su personal operativo.

Crecimiento acelerado del sector.- El sector de la seguridad y vigilancia privada ha tenido un crecimiento acelerado y sostenido durante los últimos diez años.

Servicio ajustado en función a las debilidades identificadas en la competencia.- Al ser una empresa nueva en el mercado puede aplicar la herramienta del benchmarking al hacer un correcto análisis de sus competidores.

Precio

Empresas de vigilancia pueden acceder a cofinanciamiento con el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional).- CAPASEG S.A. se encuentra acreditada por la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional) por lo que las empresas de vigilancia pueden acceder a cofinanciamiento.

Social

Conciencia del entorno social en función de la importancia de contar con personal de seguridad capacitado.- Se puede realizar campañas de concientización para que los usuarios de seguridad privada demanden guardias de seguridad capacitados.

El mercado de la seguridad privada tiene un alto crecimiento debido a los índices actuales de inseguridad.- La ciudadanía ante los altos índices delincuenciales prefiere recurrir a la seguridad privada considerando que la seguridad pública es deficiente.

Marco legal

El marco legal vigente exige capacitar al personal operativo.- El reglamento a la ley de seguridad y vigilancia privada, expedido en julio del 2008, exige a las empresas que prestan el servicio de seguridad física, capacitar al personal en centros especializados avalados por el COSP, Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada.

Tecnológico

En Ecuador se utiliza mayormente personal de guardianía debido a la falta de incorporación tecnológica.- El que se demande guardianía física mayoritariamente en el país es una gran oportunidad con la que cuenta CAPASEG S.A.

5.2.1.2 Amenazas

Las amenazas son condiciones externas que afectan negativamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 15

Amenazas de CAPASEG S.A.

FAMILIAS	AMENAZAS
TIEMPO DE ENTREGA	El tiempo mínimo de capacitación debe ser 2 meses
	Cumplimiento de los contenidos requeridos en la ley
IMAGEN	No cuenta con posicionamiento
	Falta de conocimiento a las actividades de la empresa
	Existen empresas dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición rivalidad con personal policial.
PRECIO	Las empresas de seguridad y vigilancia privada consideran la capacitación de sus guardias como un gasto y no una inversión.
SOCIAL	Ex alumnos pueden utilizar conocimientos adquiridos en manejo de armas para causar daños a terceros o actos delictivos.
LOGÍSTICA	Insuficiente número de proveedores
MARCO LEGAL	Inestabilidad política y legal del país.
	Alta ilegalidad del sector de seguridad y vigilancia privada.
	Sanciones de los entes de control
TECNOLÓGICO	La tecnología en seguridad ha brindado una ventaja competitiva a las grandes empresas de seguridad y vigilancia privada.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Tiempo de entrega

El tiempo mínimo de capacitación debe ser de dos meses.- La capacitación no debe ser menor a 120 horas que deben estar distribuidas en 2 meses por lo que requiere que el guardia se tome horas de trabajo e incrementa los costos de la capacitación.

Cumplimiento de los contenidos requeridos en la ley.- El marco legal vigente exige varias condiciones al prestar el servicio de capacitación en seguridad por lo que el incumplimiento de cualquiera de estos podría significar la clausura y hasta el cierre del centro.

Imagen

La empresa no cuenta con posicionamiento.- La empresa no es conocida en el mercado, ni ha definido la imagen que desea proyectar.

Falta de reconocimiento a las actividades de la empresa.- Se realiza las actividades sin que exista conocimiento de estas por parte de la ciudadanía.

Existen empresas dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición rivalidad con personal policial.- La Institución Policial se ha visto envuelta en innumerables casos de corrupción que han desacreditado su imagen además han tenido conflictos con los miembros de las fuerzas armadas por lo que existe rivalidad y es posible que los empresarios que sean ex miembros de las fuerzas armadas se nieguen a capacitar a su talento humano en la empresa.

Precio

Las empresas de seguridad y vigilancia privada consideran la capacitación de sus guardias como un gasto y no una inversión.- Existe una intensa competencia de las empresas de seguridad por el precio ya que los usuarios toman en cuenta principalmente este factor para contratar guardianía debido a las dificultades económicas de estos, además se trata de un costo muy difícil de trasladar a precios.

Social

Ex alumnos pueden utilizar conocimientos adquiridos en manejo de armas para causar daños a terceros o actos delictivos.- Se tiene el riesgo de que la capacitación en manejo de armas sea mal utilizada lo que se podría desprestigiar al centro.

Logística

Insuficiente número de proveedores.- Existe un reducido número de proveedores de las municiones necesarias para prestar la capacitación además de tener precios bastante altos debido al impuesto ICE del 300% que se les imputa.

Marco legal

Alta ilegalidad del sector de seguridad y vigilancia privada.-Referida a una serie de delitos tales como la prestación de servicios de seguridad por parte de empresas que no se encuentran habilitadas para ello, que evaden el pago de impuestos y que brindan servicios con personal sin contratos legales.

Inestabilidad política y legal a nivel país.- Existe inestabilidad política en el país que dificulta las actividades empresariales poniendo en riesgo su estabilidad además de causar descontento e incertidumbre a los inversionistas.

Sanciones entes de control.- Los entes de control del centro no han demostrado ser eficientes lo que podría ocasionar sanciones incluso injustas.

Tecnológico

La tecnología en seguridad ha brindado una ventaja competitiva a las grandes empresas de seguridad y vigilancia privada.- Las grandes corporaciones contratan el servicio de seguridad acompañado de una gran variedad de insumos tecnológicos, los cuales tienen un nivel de obsolescencia acelerado y precios elevados, esta tecnología es ofertada únicamente por las grandes empresas de seguridad, lo que es ha significado un aumento en su demanda e ingresos.

5.2.2 Análisis interno

Fortalezas

Las fortalezas son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarán a lograr los objetivos de la empresa.

Cuadro 16

Fortalezas de CAPASEG S.A.

FAMILIAS	FORTALEZAS
TECNOLÓGICA	Disposición de instrumentos de práctica individualizados.
	Acceso a polígono real de práctica mediante convenio institucional.
SERVICIOS	Instalaciones físicas propias y adecuadas.
	Enfoque y control de procesos
	Establecimiento de procedimientos y registros vinculados a sus actividades de gestión.
DISEÑO	Cursos prácticos que facilitan el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales.
	Personalización de los cursos a las necesidades del cliente
SOPORTE	Manual de capacitación comprensible y pedagógico
LOGÍSTICA	Mantenimiento de los equipos
SEGURIDAD Y SALUD DEL CONSUMIDOR	Servicio Médico
	Plan de emergencias
	Polígono real con normas de seguridad
	Equipos de protección personal
MARKETING	Area determinada dentro del Sistema de Gestión de Calidad
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Proceso contable claro y preciso
	Cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales
GERENCIA	Toma de decisiones de acuerdo a la Cultura del Sistema de Gestión de Calidad
	Estructura orgánica funcional formalmente establecida
	Relación adecuada con los inversionistas
TALENTO HUMANO	Determinación de la competencia del talento humano
	Existe plan de capacitación del talento humano
	Instructores ex miembros de grupos especializados de PPNN

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Evelyn Quintana

Tecnológica

Disposición de instrumentos de práctica individualizados.- La empresa dispone de armas, toletes y equipos de protección en cantidad suficiente para cada uno de los estudiantes en la realización de sus prácticas.

Acceso a polígono real de práctica mediante convenio institucional.- Se ha realizado un convenio para tener acceso a un polígono de tiro lo que le permite prestar la práctica de manejo de armas de manera adecuada.

Servicios

Instalaciones físicas propias y adecuadas.- Las instalaciones fueron compradas por los accionistas y son adecuadas para la prestación del servicio.

Enfoque y control de procesos.- Se ha implementado procesos para la realización de las actividades lo que facilita su control.

Establecimiento de procedimientos y registros vinculados a sus actividades de gestión.- En base a la norma ISO 9001-2008 se han establecido procedimientos y registros que permiten llevar un control de las actividades.

Diseño

Cursos prácticos que facilitan el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales.- La capacitación brindada es 90% práctica tomando en consideración la importancia de que los guardias sepan cómo actuar en situaciones de conflicto real.

Personalización de los cursos a las necesidades del cliente.- El cliente tiene la posibilidad de indicar el campo de actividad en la que se desenvuelve su personal para que así el curso prestado sea personalizado a la necesidad del cliente.

Soporte

Manual de capacitación comprensible y pedagógico.- Cada estudiante recibe un manual de los contenidos a ser estudiados durante el curso, el cual facilita el aprendizaje.

Retroalimentación permanente con los clientes.- Mediante la elaboración de encuestas a los clientes externos se obtiene información de quejas, comentarios y sugerencias que ayudan al mejoramiento del centro además de que los clientes internos tienen la posibilidad de proponer cualquier cambio dentro de la empresa.

Logística

Mantenimiento de los equipos.- Existe una persona encargada de dar el adecuado mantenimiento a los equipos evitando cualquier contratiempo al momento de las prácticas.

Seguridad y salud del consumidor

Servicio médico.- Disposición de centro médico convenientemente equipado y el convenio con un profesional médico que en caso de presentarse un accidente se acercará de forma inmediata a prestar la atención médica pertinente.

Plan de emergencias.- Avalado por el cuerpo de bomberos se cuenta con un plan de emergencias que permitirá al talento humano actuar adecuadamente en caso de emergencia.

Polígono real con normas de seguridad.- El polígono en el que se practica tiro real cuenta con las normas de seguridad exigidas lo que evita que se ocasione daños a la salud e integridad de los estudiantes e instructores.

Equipos de protección personal.- Conscientes de la necesidad de proteger la integridad y salud de estudiantes e instructores se cuenta con instrumentos para la protección de ojos y oídos.

Marketing

Área de control determinada dentro del Sistema de Gestión de Calidad.- La empresa a pesar de no contar con área de marketing tiene el proyecto de implementar una reconociendo que es fundamental para la permanencia de la empresa.

Finanzas y contabilidad

El proceso contable es claro y preciso.- Se realiza la contabilidad de forma adecuada.

Cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales.- Declaración y pago puntual de las obligaciones fiscales.

Gerencia

Toma de decisiones de acuerdo a la cultura de un Sistema de Gestión de Calidad.- La gerencia se encuentra comprometida con realizar las actividades de acuerdo a la norma ISO 9001- 2008.

Estructura orgánica funcional formalmente establecida.- Existe un organigrama claramente definido que indica de forma precisa cada uno de los cargos, jerarquías y funciones que debe cumplir el talento humano.

Relación adecuada con los inversionistas.- El gerente general cuenta con el apoyo de los inversionistas.

Talento humano

Determinación de la competencia del talento humano.- El talento humano es ubicado en cada uno de sus cargos de acuerdo a sus habilidades y aptitudes para su actividad.

Existe plan de capacitación del talento humano.- Se ha diseñado en conjunto con el talento humano un cronograma de capacitación para perfeccionamiento y adquisición de nuevos conocimientos.

Instructores ex miembros de grupos especiales de rescate de la PPNN.- Los instructores fueron parte del GIR, Grupo de Intervención y Rescate de la Policía Nacional, con formación tanto a nivel nacional como internacional.

Debilidades

Las debilidades son las deficiencias que dificultan el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 19
Debilidades de CAPASEG S.A.

FAMILIAS	DEBILIDADES
TECNOLÓGICA	Implementación de herramientas que permitan mejorar el nivel de capacitación teórico-práctico, por ej.; polígono virtual
	Insuficiente número de hardware y software en las áreas administrativas
SERVICIOS	Dispone de un único establecimiento
	Costos elevados para brindar el servicio de capacitación
	No cuenta con experiencia dentro del mercado
DISEÑO	No se dispone de información real sobre el flujo de clientes. Análisis de demanda.
SOPORTE	Falta de acuerdos institucionales
	Inexistencia de actividades que permitan idealización de clientes
LOGÍSTICA	Manejo de inventarios no definido.
MARKETING	No cuenta con un plan de marketing
	No se ha realizado investigación de mercados para determinar las características de los clientes.
	Las comunicaciones internas y externas ineficientes.
	Falta programas de responsabilidad social.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	No se cuenta con liquidez suficiente
	No existe una política clara de fijación de precios.
TALENTO HUMANO	No hay planes de carrera dentro de la empresa.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Evelyn Quintana

Tecnológico

Implementación de herramientas que permitan mejorar el nivel de capacitación teórico - práctico, por ej.; polígono virtual.- La tecnología avanza vertiginosamente es así que aplicarla para innovar en la forma como se brinda el entrenamiento resulta recomendable y totalmente adecuado.

Insuficiente número de hardware y software en áreas administrativas.- Actualmente resulta fundamental el manejo de información de forma adecuada además de la aplicación de programas informáticos que faciliten la aplicación de herramientas gerenciales.

Servicios

Dispone de un único establecimiento.- Se dispone de un único centro lo que dificulta la atención a la demanda de otras ciudades principalmente Guayaquil.

Costos elevados para brindar el servicio de capacitación.- La capacitación representa costos elevados para su prestación ya que se requiere instalaciones físicas adecuadas, instructores especializados, materiales e instrumentos.

No cuenta con experiencia en el mercado.- La empresa es de reciente creación por lo que no tiene experiencia.

Diseño

No se dispone de información real sobre el flujo de clientes. Análisis de la demanda.- Al no tener un conocimiento claro de la demanda resulta complicado diseñar el servicio.

Soporte

Falta de acuerdos institucionales.- No se cuenta con alianzas con otras empresas del ámbito de la seguridad.

Inexistencia de actividades que permitan la fidelización de los clientes.- No se conoce bien a los clientes lo que dificulta la implementación de actividades para fidelizarlos.

Logística

Manejo de inventarios no definido.- No existe planificación y control para los materiales requeridos para la capacitación.

Marketing

No cuenta con plan de marketing.- No se cuenta con talento humano con conocimientos en marketing por lo cual no se ha realizado un plan estratégico de marketing que defina el futuro comercial de la empresa.

No se ha realizado investigación de mercados para determinar características de los clientes.- No se cuenta con una investigación de mercados que facilite y minimice el riesgo en la toma de decisiones para dar el aprovechamiento adecuado a los recursos.

Comunicaciones internas y externas deficientes.- Las comunicaciones dirigidas tanto al personal interno como externo no son adecuadas.

Falta de programas de responsabilidad social.- La empresa no realiza actividades que contribuyan de forma activa y voluntaria al apoyo de la comunidad.

No se cuenta con liquidez suficiente.- La empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

No existe una política clara de fijación de precios.- No hay un análisis de la demanda, de costos y gastos para determinar un precio adecuado.

Talento humano

No hay planes de carrera dentro de la empresa.- Los profesionales no pueden ascender a nuevos cargos según su desempeño y perfeccionamiento profesional.

5.3. Matriz de confrontación

La matriz de confrontación es una herramienta que permite combinar los factores internos con los externos y así diseñar las estrategias a ser implementadas.

Las posibles estrategias son:

Estrategias de fortalecimiento (DO): Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.

Estrategias de mantenimiento (FA): Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes.

Estrategias ofensivas (FO): Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

Estrategias defensivas (DA): Estrategias destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

Cuadro 17

Estrategias de mantenimiento

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO															
FORTALEZAS	AMENAZAS														
	TIEMPO DE ENTREGA El tiempo mínimo de capacitación debe ser 2 meses. Cumplimiento de los contenidos requeridos en la ley.	IMAGEN La empresa no cuenta con posicionamiento, es así que hay una falta de reconocimiento a las actividades de la empresa. Existen empresas dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición a la inactividad.		PRECIO Las empresas de seguridad y vigilancia privada consideran la capacitación de sus guardias como un gasto y no una inversión.		SOCIAL Ex alumnos pueden utilizar conocimientos adquiridos en manejo de armas para causar daños a terceros o actos delictivos.		LOGÍSTICA Insuficiente número de proveedores		MARCO LEGAL Alta ilegalidad del sector de seguridad y vigilancia privada Inestabilidad política y legal a nivel del país. Sanciones por parte de los entes de control.		TECNOLÓGICO La tecnología en seguridad ha brindado una ventaja competitiva a las grandes empresas de seguridad y vigilancia privada.		Total Ponderación Amenazas	
PONDERACIÓN	10,00%	15,00%		7,00%		8,00%		18,00%		10,00%		17,00%		85,00%	
TECNOLÓGICA Disponición de instrumentos de práctica individualizados. Acceso a polígono real de práctica mediante convenio institucional	1	0,1	4	0,6	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	9	1,5	2,66
SERVICIOS Instalaciones físicas propias y adecuadas. Enfoque y control de procesos Establecimiento de procedimientos y registros vinculados a sus actividades de gestión.	9	0,9	4	0,6	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	2,10
DISEÑO Cursos prácticos que facilitan el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales. Personalización de los cursos a las necesidades del cliente	9	0,9	9	1,35	9	0,63	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	3,41
SOPORTE Base de datos que sustente una bolsa de empleo Manual de capacitación comprensible y pedagógico Retroalimentación permanente con los clientes	1	0,1	9	1,35	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	2,05
LOGÍSTICA Mantenimiento de los equipos.	1	0,1	4	0,6	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	1,30
SEGURIDAD Y SALUD DEL CONSUMIDOR Servicio médico Plan de emergencias Polígono real con normas de seguridad Equipos de Protección Personal	1	0,1	9	1,35	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	2,05
MARKETING Área de control determinada dentro del Sistema de Gestión de Calidad	1	0,1	9	1,35	9	0,63	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	2,61
FINANZAS Y CONTABILIDAD Proceso contable claro y preciso Cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales	1	0,1	1	0,15	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	0,85
GERENCIA Toma de decisiones de acuerdo a la cultura de un Sistema de Gestión de Calidad. Estructura orgánica funcional formalmente establecida Relación adecuada con los inversionistas	4	0,4	9	1,35	1	0,07	1	0,08	1	0,18	9	0,9	1	0,2	3,15
TALENTO HUMANO Determinación de la competencia del talento humano Existe plan de capacitación del talento humano Instructores ex miembros de grupos especializados de rescate de PPNN.	4	0,4	9	1,35	1	0,07	1	0,08	1	0,18	1	0,1	1	0,2	2,35
TOTAL		3,20		10,05		1,82		0,80		1,80		1,80		3,06	

Fuente: CAPASEG S.A.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Cuadro 18
Estrategias de fortalecimiento

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO																	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES																
	CALIDAD Elevar el nivel de competitividad Reconocimientos empresariales Mejora del desempeño Implementación de indicadores		TIEMPO DE ENTREGA Posibilidad de negociación con los clientes Flexibilidad en los horarios establecidos con anterioridad		IMAGEN Se puede realizar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la seguridad pública y/o privada		CLIENTE Y MERCADO Mercado insatisfecho Crecimiento acelerado del sector Servicio ajustado en función a debilidades identificadas en la competencia		PRECIO Empresas de vigilancia pueden acceder a cofinanciamiento con el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional)		SOCIAL Conciencia del entorno social en función de la importancia de contar con personal de seguridad capacitado El mercado de la seguridad privada tiene un alto crecimiento debido a los índices actuales de seguridad.		MARCO LEGAL El marco legal vigente exige a las empresas de seguridad capacitar al personal operativo		TECNOLÓGICO En Ecuador se utiliza mayormente personal de guardiana debido a la falta de incorporación tecnológica.		Total
PONDERACIÓN	9,00%		13,00%		8,00%		18,00%		13,00%		10,00%		19,00%		10,00%		100,00%
TECNOLÓGICA Implementación de herramientas que permitan mejorar el nivel de capacitación teórico-práctico, por ej: polígono virtual. Insuficiente número de hardware y software en las áreas administrativas.	9	0,81	1	0,13	1	0,08	4	0,72	1	0,13	9	0,9	1	0,19	1	0,1	3,06
SERVICIOS Dispone de un único establecimiento. Costos elevados para brindar el servicio de capacitación. No cuenta con experiencia dentro del mercado interno.	9	0,81	9	1,17	1	0,08	4	0,72	1	0,13	9	0,9	9	1,71	9	0,9	6,42
DISEÑO No se dispone de información real sobre el flujo de clientes. Análisis de demanda	9	0,81	9	1,17	1	0,08	9	1,62	1	0,13	9	0,9	1	0,19	9	0,9	5,80
SOPORTE Falta de acuerdos institucionales. Inexistencia de actividades que permitan fidelización de clientes.	4	0,36	1	0,13	1	0,08	4	0,72	1	0,13	9	0,9	1	0,19	1	0,1	2,61
LOGÍSTICA Manejo de inventarios no definido	4	0,36	4	0,52	1	0,08	1	0,18	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	1,66
MARKETING No cuenta con plan de marketing No se ha realizado una investigación de mercados para determinar las características de los clientes Comunicaciones internas y externas ineficientes. Falta de programas de responsabilidad social.	9	0,81	9	1,17	9	0,72	9	1,62	1	0,13	9	0,9	4	0,76	4	0,4	6,51
FINANZAS Y CONTABILIDAD No se cuenta con liquidez suficiente. No existe una política clara de fijación de precios.	1	0,09	1	0,13	1	0,08	4	0,72	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	1,54
TALENTO HUMANO No hay planes de carrera dentro de la empresa	1	0,09	1	0,13	1	0,08	1	0,18	1	0,13	1	0,1	1	0,19	9	0,9	1,80
TOTAL		4,14		4,55		1,28		6,48		1,04		4,90		3,61			3,50

Fuente:CAPASEG S.A.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Cuadro 19
Estrategias Ofensivas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS																	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES																
	CALIDAD Eleva el nivel de competitividad. Reconocimientos empresariales. Mejora del desempeño. Implementación de indicadores.	TIEMPO DE ENTREGA Posibilidad de negociación con los clientes. Flexibilidad en los horarios establecidos con anterioridad.		IMAGEN Se puede realizar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la seguridad pública y/o privada.		CLIENTE Y MERCADO: Mercado insatisfecho. Crecimiento acelerado del sector. Servicio ajustado en función a debilidades identificadas en la competencia.		PRECIO Empresas de vigilancia pueden acceder a colaboreamiento con el CNCR (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional).		SOCIAL Conciencia del entorno social en función de la importancia de contar con personal de seguridad capacitado.		MARCO LEGAL Actividades controladas según el marco legal vigente que exige a las empresas de seguridad capacitar al personal operativo.		TECNOLÓGICO En Ecuador se utiliza mayormente personal de guardia debido a la falta de incorporación tecnológica.		Total	
	PONDERACIÓN	13,00%		8,00%		18,00%		13,00%		10,00%		19,00%		10,00%		100,00%	
TECNOLÓGICA Disponición de instrumentos de práctica individualizados. Acceso a polígono real de práctica mediante convenio institucional.	9	0,8	1	0,1	4	0,32	4	0,72	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	2,50
SERVICIOS Instalaciones físicas propias y adecuadas. Enfoque y control de procesos. Establecimiento de procedimientos y registros vinculados a sus actividades de gestión.	9	0,8	4	0,5	4	0,32	4	0,72	4	0,52	1	0,1	9	1,71	1	0,1	4,80
DISEÑO Cursos prácticos que faciliten el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales. Personalización de los cursos a las necesidades del cliente.	9	0,8	9	1,2	9	0,72	9	1,62	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	4,84
DEPORTE Base de datos que sustente una bolsa de empleo. Manuales de capacitación comprensibles y pedagógicos. Retroalimentación permanente con los clientes.	9	0,8	1	0,1	9	0,72	4	0,72	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	2,90
LOGÍSTICA Mantenimiento de los equipos.	9	0,8	4	0,5	4	0,32	1	0,18	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	2,35
SEGURIDAD Y SALUD DEL CONSUMIDOR Servicio médico. Plan de emergencias. Polígono real con normas de seguridad. Equipos de Protección Personal.	9	0,8	1	0,1	9	0,72	1	0,18	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	2,36
MARKETING Área de control determinada dentro del Sistema de Gestión de Calidad.	9	0,8	9	1,2	9	0,72	9	1,62	1	0,13	9	0,9	1	0,19	1	0,1	5,64
FINANZAS Y CONTABILIDAD Proceso contable claro y preciso. Cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales.	9	0,8	1	0,1	1	0,08	1	0,18	1	0,13	1	0,1	1	0,19	1	0,1	1,72
GERENCIA Toma de decisiones de acuerdo a la cultura de un Sistema de Gestión de Calidad. Estructura orgánica funcional. formalmente establecida. Relación adecuada con los inversionistas.	9	0,8	4	0,5	9	0,72	4	0,72	1	0,13	9	0,9	1	0,19	1	0,1	4,09
TALENTO HUMANO Determinación de la competencia del talento humano. Existe plan de capacitación del talento humano. Instructores ex miembros de grupos especializados de la PPNB.	9	0,8	1	0,1	9	0,72	9	1,62	1	0,13	9	0,9	1	0,19	1	0,1	4,60
TOTAL		8,10		4,88		9,36		8,28		1,69		3,40		3,42		1,00	

Fuente:CAPASEG S.A.
Elaborado por: Evelyn Quintana

Cuadro 20
Estrategias Defensivas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS																
DEBILIDADES	AMENAZAS															
	TIEMPO DE ENTREGA El tiempo mínimo de capacitación debe ser 2 meses. Cumplimiento de los contenidos requeridos en la ley.		IMAGEN La empresa no cuenta con posicionamiento. Falta de reconocimiento a las actividades de la empresa. Existen empresas dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición realidad con personal policial.		PRECIO Las empresas de seguridad y vigilancia privada consideran la capacitación de sus guardias como un gasto y no una inversión.		SOCIAL Ex alumnos pueden utilizar conocimientos adquiridos en manejo de armas para causar daños a terceros o actos delictivos.		LOGISTICA Insuficiente número de proveedores		MARCO LEGAL Alta legalidad del sector de seguridad y vigilancia privada. Inestabilidad política y legal del país. Sanciones de los entes de control		TECNOLÓGICO La tecnología en seguridad ha brindado una ventaja competitiva a las grandes empresas de seguridad y vigilancia privada.		Total Ponderación Amenazas	
PONDERACIÓN	10,00%		15,00%		7,00%		8,00%		18,00%		10,00%		17,00%		85,00%	
TECNOLÓGICA Implementación de herramientas que permitan mejorar el nivel de capacitación teórico-práctico, por ej: polígono virtual. Insuficiente número de hardware y software en las áreas administrativas.	1	0,1	1	0,15	4	0,28	1	0,08	1	0,18	1	0,1	9	1,53	2,42	
SERVICIOS Dispone de un único establecimiento. Costos elevados para brindar el servicio de capacitación. No cuenta con experiencia dentro del mercado.	1	0,1	9	1,35	9	0,63	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	3,43	
DISEÑO No se dispone de información real sobre el flujo de clientes. Análisis de demanda	9	0,9	1	0,15	4	0,28	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	2,68	
SOPORTE Falta de acuerdos institucionales. Inexistencia de actividades que permitan fidelización de clientes.	1	0,1	1	0,15	9	0,63	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	2,23	
LOGISTICA Manejo de inventarios no definido	1	0,1	1	0,15	1	0,07	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	1,67	
MARKETING No cuenta con plan de marketing No se ha realizado una investigación de mercados para determinar las características de los clientes. Comunicaciones internas y externas ineficientes. Falta de programas de responsabilidad social.	1	0,1	9	1,35	9	0,63	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	3,43	
FINANZAS Y CONTABILIDAD No se cuenta con liquidez suficiente. No existe una política clara de fijación de precios.	1	0,1	1	0,15	4	0,28	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	1,88	
TALENTO HUMANO No hay planes de carrera dentro de la empresa	1	0,1	9	1,35	1	0,07	1	0,08	1	1	1	0,1	1	0,17	2,87	
TOTAL			1,60	4,80		2,97		0,64		7,16		0,80		2,72		

Fuente: CAPASEG S.A.
Elaborado por: Evelyn Quintana

5.3.1 Estrategias tentativas ofensivas

La mayor oportunidad se encuentra en los Clientes y Mercado.- Debido a que existe un mercado insatisfecho que tiene un crecimiento acelerado, y existe la posibilidad de establecer un servicio ajustado en función a debilidades identificadas en la competencia, esto se puede aprovechar a través de las siguientes fortalezas de la empresa:

Potencializando el diseño del servicio con cursos prácticos que faciliten el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales.

Personalizando los cursos a las necesidades del cliente.

Implementando actividades de marketing.

Tomando en consideración que la empresa tiene instalaciones propias y adecuadas para la capacitación y que se han establecido procedimientos y registros afines a sus actividades se puede aprovechar la oportunidad de elevar el nivel de competitividad del centro al prestar un servicio de alta calidad así se podrá recibir reconocimientos empresariales debido al mejoramiento continuo.

5.3.2 Estrategias tentativas de fortalecimiento

Si la empresa implementa el siguiente plan de marketing se podrá:

- Diseñar el servicio según las características, deseos y necesidades de los clientes.
- Mejorar las comunicaciones internas y externas.
- Efectuar programas de responsabilidad social.

Con esto se aprovechará las siguientes oportunidades:

- Los clientes potenciales se encuentran insatisfechos con el actual servicio de capacitación en seguridad prestado por la competencia.
- Las empresas de seguridad y vigilancia privada tienen un alto crecimiento.

Además se concientizará a la sociedad de la importancia de contar con guardias adecuadamente capacitados también se debe trabajar en el servicio ya que se dispone de un único establecimiento, con elevados costos para realizar la capacitación y en la falta de experiencia que tiene en el mercado para aprovechar de mejor manera la oportunidad de tener una demanda insatisfecha con crecimiento acelerado del sector y ajustarlo en base a las debilidades de la competencia. Además de obtener información real del flujo de clientes y análisis de la demanda.

5.3.3 Estrategias tentativas de mantenimiento

Las principales amenazas que actualmente afectan a la empresa son: no cuenta con posicionamiento es así que no existe reconocimiento a las actividades de la empresa; existen empresas de seguridad y vigilancia privada dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición rivalidad con personal policial. Para minimizar el efecto negativo de esta situación se pondrá énfasis en el diseño correcto del servicio ofreciendo:

- Cursos prácticos que faciliten el aprendizaje y la aplicación de técnicas en situaciones reales.
- Personalización de los cursos a las necesidades del cliente.
- Uso de instrumentos tecnológicos de práctica individualizados y acceso a polígono real de práctica de tiro.

5.3.4 Estrategias tentativas defensivas

Existe insuficiente número de proveedores de implementos para brindar la capacitación, es así que si se mejora las debilidades tales como:

- Dispone de un único establecimiento.
- Costos elevados para brindar el servicio de capacitación.
- No cuenta con experiencia dentro del mercado.

Se podrá disminuir el efecto que esta situación tiene en contra de las actividades de la empresa.

Respecto a la imagen la empresa no cuenta con posicionamiento por lo que no existe reconocimiento a las actividades de la empresa y existen empresas dirigidas por ex miembros de las fuerzas armadas con predisposición rivalidad con personal policial esto se puede afrontar realizando un plan de marketing en el que se realice una investigación de mercados para determinar las características de los clientes y desarrollar comunicaciones internas y externas eficientes que proyecten una imagen adecuada del centro además de la aplicación de programas de responsabilidad social.

CAPÍTULO VI

6. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

6.1. Objetivos corporativos

La empresa es de tamaño medio y tiene la voluntad de perdurar en el negocio con el mayor grado de independencia posible, es así como su sistema de objetivos es:

1. Consolidar a la empresa en el sector de capacitación en seguridad.
2. Lograr un crecimiento sostenido.
3. Maximizar la rentabilidad de la empresa.

Para definir los objetivos estratégicos de marketing que se esperan alcanzar con la implementación del presente plan se procederá a utilizar la técnica denominada BalancedScorecard.

6.2. BalancedScorecard

El BalancedScorecard es una herramienta administrativa para movilizar al talento humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar sus energías,

habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos.

El BalancedScorecard se encuentra conformado por cuatro perspectivas, las cuales son las más comunes y pueden ser adaptadas a la gran mayoría de empresas. Estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva financiera**

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros cuyo objetivo es responder a las expectativas de los accionistas. Responde a la pregunta ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros grupos de interés?

- **Perspectiva cliente/mercado**

Define la propuesta de valor para los clientes objetivo. Responde a la pregunta ¿Cómo debemos ser percibidos por nuestros clientes/consumidores?.

- **Perspectiva de procesos internos**

Identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Responde a la pregunta ¿En cuáles procesos internos debemos ser mejores?

- **Perspectiva de aprendizaje-crecimiento**

Identifica los activos intangibles más importantes para el cumplimiento de la estrategia. Indica la capacidad de cambiar y perfeccionar.

El cumplimiento de las cuatro perspectivas del BalancedScorecard contribuye a la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas

6.3. Mapa Estratégico

El primer paso del BalancedScorecard es la construcción de un mapa estratégico. El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización diseñada bajo una estructura de causa - efecto y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del BalancedScorecard. La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

6.4. Tablero de Control

La información del mapa estratégico se transcribe a un tablero de control en donde se definen indicadores y metas. Esta herramienta sirve para el monitoreo y control de cumplimiento del plan estratégico.

Los indicadores sirven para medir el cumplimiento de los objetivos marcados. Estos indicadores deberán ser máximo 7 por perspectiva y si son menos mejor.

Características de los indicadores

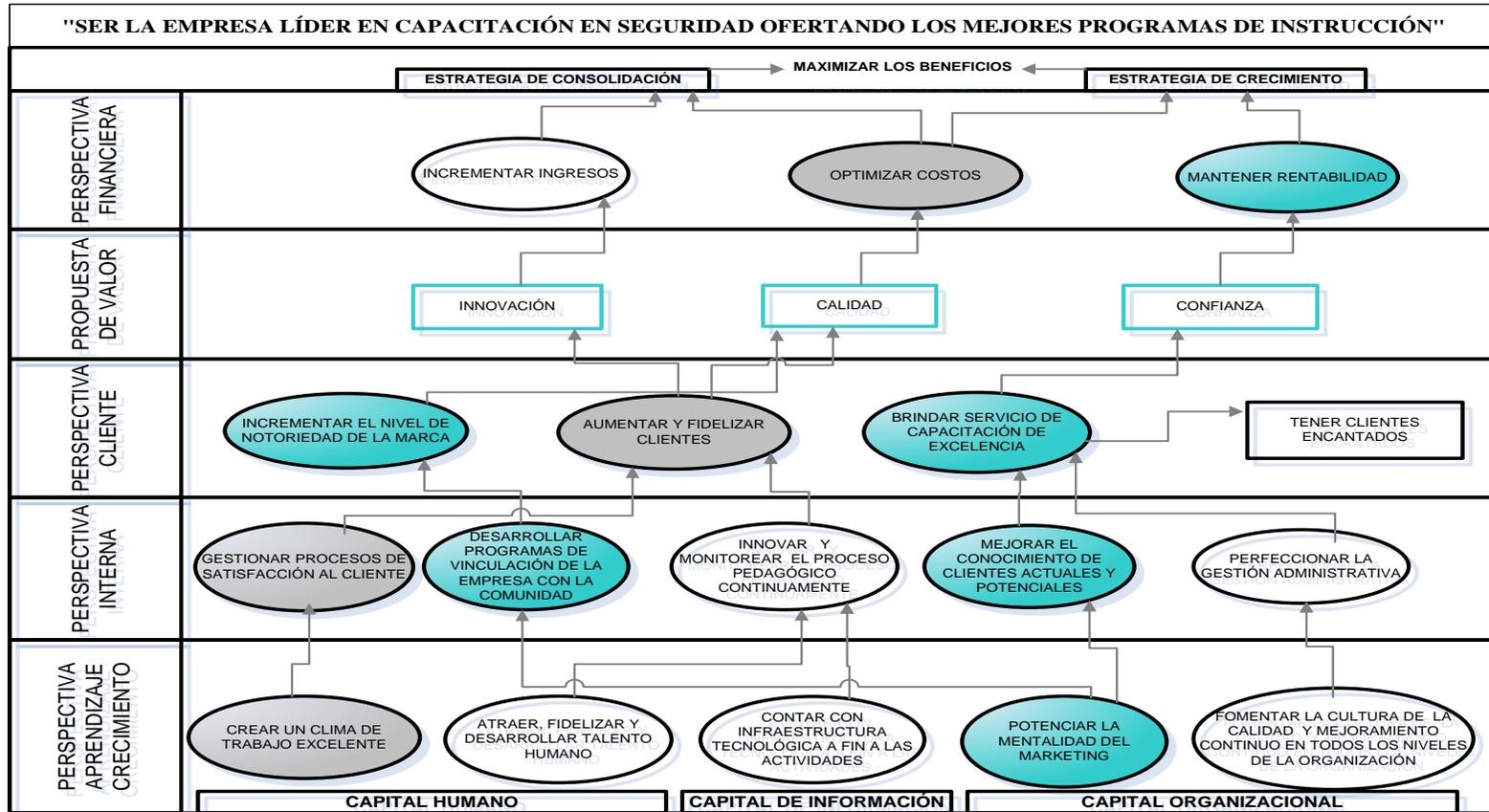
- a. Se los puede medir
- b. Deben tener significado
- c. Se los puede controlar
- d. Indican una relación (Ratio)

Metas

Son los valores específicos de los objetivos a medir.

Tabla 23

Mapa Estratégico de CAPASEG S.A.



Fuente: Análisis de la autora
 Elaborado por: Evelyn Quintana

Cuadro 21

Tablero de control

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META
CAPITAL HUMANO	Crear un clima de trabajo excelente	Porcentaje de satisfacción del talento humano	80%
CAPITAL HUMANO	Atraer, fidelizar y desarrollar talento humano	Porcentaje de talento humano capacitado	80%
		Porcentaje de rotación del personal	2%
CAPITAL DE INFORMACIÓN	Contar con infraestructura tecnológica a fin a sus actividades	Porcentaje de eficiencia de implementos tecnológicos	75%
CAPITAL ORGANIZACIONAL	Potenciar la mentalidad de marketing	Efectividad de la comunicación interna	80%
CAPITAL ORGANIZACIONAL	Fomentar la cultura de la calidad y mejoramiento continuo en todos los niveles	Porcentaje de implementación de la ISO 9001-2008	90%
PERSPECTIVA INTERNA	Gestionar procesos de satisfacción al cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	85%
PERSPECTIVA INTERNA	Desarrollar programas de vinculación de la empresa con la comunidad	Cantidad de actividades realizadas a favor de la comunidad	5
PERSPECTIVA INTERNA	Innovar y monitorear el proceso pedagógico continuamente	Promedio de calificación docente	80%
PERSPECTIVA INTERNA	Mejorar el conocimiento de clientes actuales y potenciales	Porcentaje de conocimiento del cliente y sus necesidades	70%
PERSPECTIVA INTERNA	Perfeccionar la gestión administrativa	Efectividad de sistemas gerenciales utilizados	80%
		Calidad de producto y servicio de proveedores	70%
PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Medición de imagen institucional	80%
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar y fidelizar clientes	Porcentaje de clientes que recompran	80%
		Número de clientes nuevos	60%
PERSPECTIVA CLIENTE	Brindar un servicio de capacitación de excelencia	Promedio de calidad percibida por nuestros clientes	80%
PERSPECTIVA CLIENTE	Tener clientes encantados	Número de sugerencias puestas en práctica	6%
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar ingresos	Porcentaje de crecimiento de ventas	8%
		Porcentaje de disminución de costos	10%
PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar costos	Porcentaje de rentabilidad por curso	20%
	Mantener rentabilidad		

Fuente: Análisis de la autora
Elaborado por: Evelyn Quintana

6.5. Triángulo del marketing de los servicios

El triángulo de servicio de marketing es un esquema que muestra la relación y vinculación entre las tres dimensiones básicas e imprescindibles que debe cubrir el marketing de servicios para aplicar un marketing excelente.

De la empresa a los clientes: Marketing externo

Al talento humano de la empresa: Marketing interno

El talento humano a los clientes: Marketing interactivo



Fuente: Kotler P, Armstrong G. Fundamentos de marketing

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.5.1. Marketing externo o comercialización

El marketing externo es una promesa de una empresa hacia el cliente sobre el servicio y su entrega. La comercialización externa utiliza todos los elementos de la comunicación para llegar a los clientes a través de la publicidad, ventas, promoción, etc.

6.5.2. Marketing interno

El marketing interno se trata de la aplicación de conceptos de marketing al talento humano de la empresa. Esta técnica se basa en que se debe ser capaz de convencer primero acerca del concepto al talento humano de la empresa para que así puedan prestar el servicio a sus clientes. Para ello resulta fundamental identificar y cumplir con los clientes internos, es decir, las necesidades del talento humano de la empresa. El marketing interno es, pues la clave para cumplir las promesas realizadas al cliente externo.

6.5.3. Marketing interactivo

El marketing interactivo se basa en la entrega o la experiencia de servicio real que sucede entre el talento humano y los clientes. El marketing interactivo significa mantener las promesas hechas por la comercialización externa y completar el triángulo de servicio de comercialización. Es a través de los momentos de la verdad que ocurren durante la prestación del servicio. “Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de su empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios” (Soriano, 1993:43). Este momento es crítico porque se cumplen o se rompen las promesas realizadas por la empresa.

6.6. Estrategias de marketing

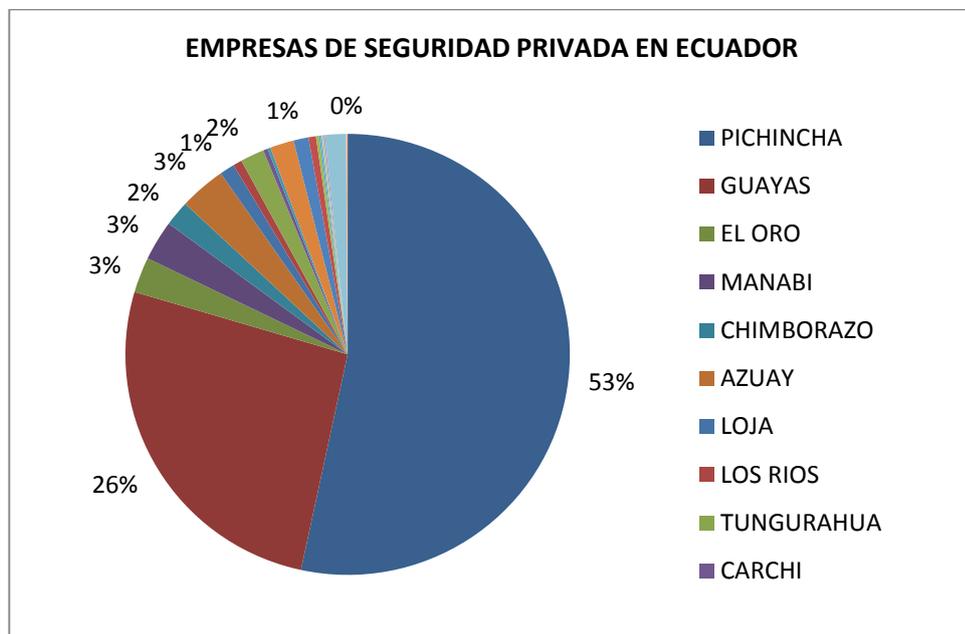
La estrategia de mercadotecnia es la lógica con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos que se requiere para implementarlas.

6.6.1. Estrategia de cartera

Del análisis externo sabemos que el 80% de compañías de seguridad y vigilancia privada se encuentran ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, siendo estas 491 y 241 empresas respectivamente.

Gráfico 48

Cantidad de empresas de seguridad en Ecuador



Fuente: COSP

Elaborado por: Evelyn Quintana

Otra información procedente del análisis externo que también se tuvo en cuenta fue:

Las empresas de seguridad y vigilancia privada cuentan en promedio con aproximadamente 100 guardias y estarían dispuestos a capacitarlos en grupos de 5,10, y hasta 15 guardias cada 3 meses. El jefe de operaciones define la

cantidad de personal operativo que se capacitará y en qué horarios y el gerente decide.

En cuanto a la competencia actualmente existen dos centros de capacitación INCASI, con instalaciones en Quito y Guayaquil y FUNDACION IPC. Únicamente INCASI cuenta con el permiso de funcionamiento del COSP, y con este centro se tiene una intensa rivalidad.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se definió la estrategia de cartera en cuanto a mercados:

CAPASEG S.A. dirige su mercado objetivo a las empresas de seguridad y vigilancia privada ubicadas en la ciudad de Quito.

Dentro del Ecuador, Quito es el mercado en el que CAPASEG S.A. tiene mayor adecuación, del que posee mayor conocimiento y además, es el que mayor cuota de mercado presenta. Por lo tanto, el mercado de la ciudad de Quito será el mercado estratégico prioritario.

Cuadro 22
Priorización de mercados

IMPORTANCIA PARA CAPASEG S.A.	MERCADOS
Estratégico prioritario	Quito
Estratégico	Guayaquil
Resto	Resto provincias del Ecuador

Fuente: Sainz de Vicuña, JM, 2010.

Elaborado por: Evelyn Quintana.

Respecto a la cartera de servicios, la decisión adoptada es dirigirse a todos los mercados estratégicos con la misma oferta, inicialmente con el curso básico de guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia fija), dando a conocer a los clientes la existencia del Reglamento de Seguridad y Vigilancia Privada además de

las siguientes disposiciones del Reglamento para la Constitución, Formación y Capacitación de Personal de Vigilancia y Seguridad Privada, e Investigadores Privados:

Disposiciones generales

Cuarta.- El personal operativo destinado a la vigilancia y seguridad privada, deberá acreditar capacitación en las modalidades de vigilancia fija, móvil y opcionalmente investigación privada secuencialmente programada y recibida.

Disposiciones transitorias

Primera.- Las empresas de vigilancia y seguridad privada constituidas y autorizadas a operar por el Ministerio de Gobierno al 31 de marzo del 2009, tendrán un plazo de tres años para formar y capacitar a todo su personal operativo, y obtener la correspondiente certificación que les permitirá continuar ejerciendo su actividad. El COSP supervigilará el cumplimiento de lo dispuesto en el inciso anterior a través de un reporte anual que remitirá a cada compañía en el que constará información total del personal capacitado.

Además el Art. 29 exige que el personal de vigilancia y seguridad privada cada año reciba reentrenamiento, el cual deberá realizarse como máximo hasta la fecha indicada en el diploma, tendrá una carga horaria de 16 horas y se enfocará en las materias prácticas.

Cada tema de reentrenamiento deberá contar con una calificación de la destreza práctica demostrada durante el curso.

Se espera en el segundo año de operación ofrecer los cursos de reentrenamiento y el curso de especialización de guardianía y vigilancia privada (modalidad vigilancia móvil) y el tercer año implementar el curso de supervisores de vigilancia y seguridad privada y el curso de protectores VIP.

6.6.2. Estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización utiliza el marketing relacional como herramienta, esta ayuda a conseguir una buena relación con la clientela creando lazos estables que beneficien a ambas partes.

Para esto las técnicas a utilizar serán las siguientes:

- **Experiential marketing**

El marketing experiencial es un concepto que se basa en que el cliente ya no elige un servicio solo por la ecuación coste-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su uso.

El objetivo del marketing experiencial es crear una vivencia. Tener una experiencia no implica necesariamente hacer cosas muy llamativas o atractivas, sino enfocarse realmente en lo que siente el cliente.

Para la aplicación de este concepto la participación de los instructores resulta fundamental ya que ellos serán quienes sean los encargados de hacer que la capacitación sea una experiencia agradable para los estudiantes, una de las estrategias es tomar en consideración que la materia preferida por los estudiantes es el manejo de armas por lo que se dará énfasis en estas prácticas, por otro lado las actividades que son del agrado de los educandos son las clases de ejercicio físico que consta de actividades como realización de aeróbicos, juegos de volleyball y uso del gimnasio por lo que se les permitirá realizar estas con frecuencia considerando que para los clientes resulta fundamental que luego de la capacitación su talento humano, es decir, los guardias se encuentren motivados para realizar su trabajo y esto a su vez los motive para influenciar la recompra.

- **Becas**

Una estrategia para motivar y fidelizar a los estudiantes consistirá en la entrega de becas. Cada tres meses se entregará una beca del 100% del curso de reentrenamiento al estudiante que obtenga el mejor puntaje. Además el mejor y el segundo mejor estudiantes recibirán una figura de un táctico como reconocimiento a su esfuerzo.

Gráfico 49

Figura de táctico



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

- **Personalización**

Para fidelizar a los clientes se debe dar excelencia en la atención la misma que será personalizada lo que genera fiabilidad y seguridad. Para brindar una atención personalizada se debe conocer los objetivos, necesidades y expectativas individuales. La empresa deberá poner énfasis en conocer los comportamientos como cliente, sus gustos, sus niveles de compra para así poder personalizar el servicio según sus necesidades.

Se tendrá una comunicación informal, amistosa y frecuente, no centrada en la venta. Otro factor fundamental es la agilidad y capacidad de respuesta que presente la empresa.

Se deberá investigar continuamente las características del servicio ofrecido por los competidores ya que si es mejor al dado será un motivo para la disminución de la satisfacción.

- **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento se refiere a cómo quiere la empresa ser percibida en la mente de los clientes potenciales, de acuerdo con la calidad del servicio y el posicionamiento de sus competidores.

“Cuando el posicionamiento se da por la concepción mental que tienen los clientes de la marca hablamos de posicionamiento perceptual, cuando es debido a las características físicas del producto hablamos de posicionamiento objetivo.”(Jimenez, 2004, p. 87). Siendo el primero el más relevante desde el punto de vista de la adquisición de la ventaja competitiva sostenible, objetivo del plan de marketing.

Para definir el posicionamiento de CAPASEG S.A. se ha recurrido a revisar las estrategias genéricas de Michael Porter.

Cuadro 23

Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter

	VENTAJA ESTRATÉGICA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CONSUMIDOR	POSICIÓN DE BAJO COSTE	A UN SEGMENTO ESPECÍFICO
TODO EL SECTOR	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTES	CONCENTRACIÓN O ALTA SEGMENTACIÓN

Fuente: Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico

Elaborado por: Evelyn Quintana

- **Estrategia de diferenciación**

Se utilizará la estrategia de diferenciación cuya finalidad es hacer que los aspectos tangibles e intangibles de un producto sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Se creará y ofrecerá un servicio único. Al implementar una estrategia de diferenciación se pretenden alcanzar márgenes más altos de beneficios estableciendo precios más altos. Esta estrategia suele tener éxito ya que los clientes están dispuestos a pagar un poco más para obtener servicios especiales o de superior calidad.

- **Estrategia básica**

Diferenciarse de los demás competidores directos, brindando un servicio de capacitación en seguridad mejor adaptado a la situación delincriminal real, que permita a CAPASEG S.A. no basar en precios bajos la prestación de sus servicios.

En concreto, esta estrategia implica la diferenciación basándose en que la educación brindada es práctica con la enseñanza de técnicas especializadas, adaptadas a las preferencias de los clientes-consumidores, con excelente relación calidad-precio.

Pros

CAPASEG S.A. cuenta con instructores especializados, instalaciones adecuadas y equipos.

Las grandes empresas de seguridad y vigilancia privada son exigentes al contratar servicio de capacitación para su personal operativo.

Contras

Esta alternativa requiere inversiones en marketing y prestación del servicio, principalmente.

Puede darse una resistencia del mercado a aceptar la diferenciación proveniente de la buena calidad y adaptabilidad a las preferencias de los clientes-consumidores, con un precio más elevado que los competidores directos.

Cuadro 24

Competencia por liderazgo/ diferenciación

ESTRATEGIA	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	IMPLANTACIÓN
Potencializar la marca Obtener la masa crítica necesaria.	Rapidez en la acción por conseguir el liderazgo. Capacidad financiera Capacidad de innovación	Desarrollo ventajas competitivas. Reforzamiento de marketing.

Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

La diferenciación genera ventajas competitivas

“La diferenciación genera ventajas competitivas ya que con ella se pueden modificar las cinco fuerzas que afectan la intensidad de la competencia en los mercados.”

(Schnaars, 2007, p. 144)

Cuadro N° 27

Estrategia de posicionamiento para CAPASEG S.A.

COMO EMPRESA	Líder en capacitación en seguridad
COMO PRODUCTO	Formando guardias de seguridad de excelencia
ANTE EL CLIENTE	Instructores especializados a nivel nacional e internacional que brindan técnicas capacitación en seguridad de excelencia

Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Es importante considerar que cualquier posicionamiento no se alcanza de manera inmediata sino que requiere tiempo y esfuerzo para madurar en la mente de los clientes.

Estrategias funcionales

Marketing mix

La mezcla de mercadotecnia para los servicios está conformada por siete herramientas o variables que permiten al mercadólogo alcanzar los objetivos de marketing. Estos son el producto, distribución, comunicación, precio, personas, procesos y evidencia física.

6.7. Producto

“Todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado.”(Soriano, 1990:9)

Resulta fundamental tomar en consideración que brindar un buen servicio de capacitación es esencial para el éxito del marketing. Este debe ser bueno en sí mismo y comparado con sus competidores.

6.7.1. Estrategia de producto

- **Categorías de productos**

Según Theodore Levitt hay cuatro categorías tanto en los productos como en los servicios.

Producto Genérico

Producto Esperado

Producto Aumentado

Producto Potencial

Producto Genérico.- Producto utilitario mínimo. En este caso el servicio de capacitación en seguridad.

Producto Esperado.- Representa las expectativas mínimas del cliente. Las expectativas mínimas de las empresas de seguridad y vigilancia privada se centrarían en un servicio de capacitación en seguridad y vigilancia privada a bajo precio y financiación.

Producto Aumentado.- Se refiere al producto esperado más otras cosas que le agregamos para diferenciarnos. El servicio de capacitación en seguridad + marca prestigiosa + equipos + infraestructura + descuento.

Producto Potencial.- Producto aumentado más todo lo que pueda imaginar el ofertante para conseguir más clientes y mantenerlos. El servicio de capacitación en seguridad + marca prestigiosa + equipos + infraestructura + descuento + servicio al cliente eficiente + capacitación práctica.

La categorización es importante porque cada uno de los servicios es más caro que el anterior. A medida que agregamos características va aumentando el precio que se puede cobrar.

Es así que CAPASEG S.A. ofrecerá un producto potencial que satisfaga todas las expectativas de sus clientes y le permita ser líder en el mercado de la capacitación en seguridad.

6.7.2. Manual de identidad corporativa

6.7.2.1.La marca

“Toda marca es una identidad bipartita, compuesta por elementos perceptibles manifiestos y racionales por un lado, y aspectos inmateriales, connotativos y no aparentes, por otro.” (Pol, 2005:165)

La estructura visual de una marca comprende elementos tipográficos, pictóricos y cromáticos.

6.7.2.2.Logotipo

Compuesto por tipografía (tipo de letra) original representativa de las características de la empresa.

CAPASEG S.A.

Centro de capacitación integral en seguridad

6.7.2.3.Isotipo

Componente formal gráfico-pictórico que sintetiza visualmente a la marca. El isotipo constituye un símbolo único distintivo.

Gráfico 50

CAPASEG S.A.



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Teniente Coronel Jesús López

El logotipo de CAPASEG S.A. es un escudo de guerra de borde grueso color negro, con una franja color plomo y una franja color negro, el color negro genera impacto representa la fuerza y audacia y el color plomo representa la tecnología empleada y la seriedad de brindar capacitación en seguridad. Dentro de la franja color negro tiene dos líneas verticales perpendiculares que representan un dúo o la unión de CAPASEG S.A. con la comunidad en la lucha contra el crimen y son de color amarillo indicando advertencia. La parte interna es color blanco generando estabilidad y calma dada por la calidad prestada en la capacitación utilizando correctamente las técnicas e implementos de seguridad representados por un arma. Al centro tiene la abreviatura CS, de CAPASEG S.A. y abajo en letras pequeñas indica cuál es su actividad, capacitación integral en seguridad.

Tanto el isotipo como el logotipo aparecerán en todos y cada uno de los elementos del marketing publicitario con el objeto de reforzar la imagen de marca.

6.7.2.4.Slogan

“Frase breve para establecer una imagen, una identidad o posición para una marca o una organización, pero mayormente para incrementar la recordación.”(O'Guinn, 2006, p. 43)

El slogan de CAPASEG S.A. es:

“Ayer luchamos contra el crimen, hoy te enseñamos a protegerte”

Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Teniente Coronel Jesús López

El slogan refuerza el posicionamiento de contar con instructores especializados que brindarán técnicas capacitación en seguridad de excelencia.

6.7.2.5. Colores corporativos

Son los colores elegidos para constituir la formación de la imagen de la empresa. Estos colores serán utilizados en todos y cada uno de los elementos del marketing publicitario con el objeto de permitir la identificación institucional.

Los colores institucionales de CAPASEG S.A. son:

Plomo.- Color considerado tradicional es utilizado para los negocios, simboliza la alta tecnología y sugiere autoridad, seriedad y creatividad.

Blanco.- El blanco puede ser utilizado para una influencia calmante y estabilizante.

Negro.- El color negro sugiere fuerza, potencia, autoridad, audacia, estabilidad y elegancia. No se recomienda su uso excesivo debido a que tiene más peso que otros colores.

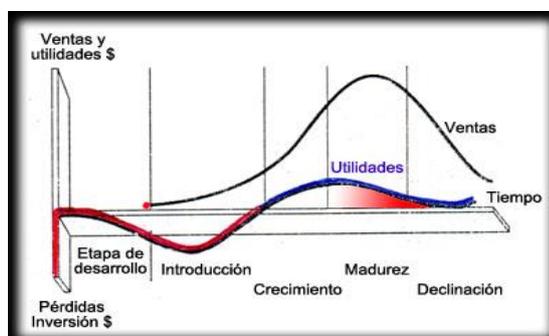
Amarillo.- Representa advertencia, se utiliza para enmarcar y llamar la atención pero no se utilizará en exceso pues irrita los ojos.

Ciclo de vida

CAPASEG S.A. se encuentra en la fase de introducción del ciclo de vida ya que se lanza un nuevo servicio al mercado caracterizado por un comienzo lento de las ventas y la existencia de pérdidas. En esta fase se deben tomar medidas para estimular el conocimiento, el interés y la compra.

Gráfico 51

Ciclo de vida del producto



Fuente: www.disenio.idoneos.com

Elaborado por: www.disenio.idoneos.com

En la fase de introducción se utilizará como herramienta la matriz de estrategias de introducción del producto al mercado.

Esta matriz únicamente considera precios y promoción.

Cuadro 25

Matriz de estrategias de introducción del producto al mercado

PROMOCIÓN

		Intensa	Moderada
PRECIO	Alto	Estrategia de cobertura rápida	Estrategia de cobertura lenta
	Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

Fuente: ColbertFrancois, 2003

Elaborado por: Evelyn Quintana

Estrategia de cobertura lenta.- Se lanzará el servicio al mercado con un precio alto y una promoción baja para lograr una cobertura lenta dando una imagen de calidad.

6.8. Precio

“El precio es el valor económico que se adjudica a un producto o servicio e implica el desembolso que un individuo habrá de efectuar para obtenerlo.” (Manes, 2008:62). El precio es un importante elemento del marketing ya que no sólo afecta las utilidades, sino la imagen.

Los precios se relacionan con los costos, factores de demanda y de oferta, del valor recibido. Se deberá tomar en consideración la política de la competencia y las reacciones de los consumidores.

Los precios altos, generalmente se asocian a una alta calidad.

CAPASEG S.A. se encuentra en la etapa de introducción y fijará un precio más alto con relación al competidor más fuerte, esto debido a que su servicio es de calidad superior a la prestada por la competencia además el competidor más fuerte ha utilizado la estrategia de brindar los cursos a bajo precio por lo que al aplicar la misma estrategia se caería en una guerra de precios.

Se utilizará una política de cobro de pagar en tres cuotas de \$83,33 dólares al inicio de cada uno de los tres meses.

Tomando en consideración las encuestas una gran parte de los gerentes de seguridad comentaron que cubrirán el 50% del costo del curso y los guardias el restante 50%.

Cuadro 26

Cuadro comparativo de precios

EMPRESA	PRECIO	BENEFICIOS
CAPASEG S.A.	\$250 + IVA \$280	Curso: 80% práctico, 20% teórico Instructores especializados a nivel nacional e internacional Educación personalizada. Implementos tecnológicos. Amplias áreas verdes Duración: 2 meses-120 horas. Modalidad: Presencial
INCASI	\$ 175 + IVA \$196	Curso: 60% teórico, 40% práctico. Técnica de enseñanza utilizada ANDRAGOGÍA. Vídeos de apoyo. Duración: 3 meses - 120 horas Modalidad: Presencial
FUNDACIÓN IPC	\$575 por guardia mínimo grupo de 8 estudiantes \$4600	Cursos 80%-100% teóricos Cursos con estándares internacionales. Modalidad: presencial o distancia

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Evelyn Quintana.

6.9. Comunicación

“Actividades realizadas por las empresas mediante la emisión de mensajes cuyo objetivo es dar a conocer productos o servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los clientes o usuarios”

(Soriano, 1993, p. 13)

6.9.1. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se apoya en cinco elementos:

1. Público objetivo
2. Objetivos de comunicación
3. Estrategia de mensaje
4. Actividades de comunicación
5. Estrategias de medios

Público objetivo: El público objetivo de la estrategia de comunicación son las empresas de seguridad y vigilancia privada ubicadas en la ciudad de Quito, son 491 empresas matriz y 32 sucursales que juntas emplean a 16112 guardias de seguridad.

6.9.2. Objetivos de comunicación

- Informar acerca de la existencia de la empresa CAPASEG S.A.
- Generar conocimiento acerca de los contenidos del Reglamento a la Ley de Seguridad y Vigilancia Privada del 2008 y del Reglamento a Centros de Formación de Personal de Vigilancia Privada, su importancia y detalles de su contenido.
- Tener la visita de los empresarios que dirigen las empresas de seguridad y vigilancia privada para indicarles las instalaciones de la empresa.
- Persuadir a la firma de un convenio de capacitación continua al personal operativo para el curso de guardianía y seguridad (modalidad vigilancia fija).

6.10. Estrategia de mensaje

¿Qué queremos decir con el mensaje?

Se desea proyectar la imagen de que CAPASEG S.A. es una empresa líder en capacitación en seguridad. Se resaltarán los atributos más tangibles del servicio de capacitación como sus amplias instalaciones, implementos de práctica, polígono de tiro real, gimnasio, cancha, biblioteca.

Se presentarán los beneficios del curso básico de guardianía y seguridad privada (modalidad vigilancia fija) ya que la experiencia indica que lo que influye en la decisión de compra es lo que los clientes perciben como beneficios, y son los siguientes:

Cuadro 27

Beneficios del curso de guardianía y seguridad privada

CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
Cursos para grupos reducidos en aulas equipadas con proyector	Educación personalizada. Mejor control del proceso enseñanza aprendizaje
Instructores especializados a nivel nacional e internacional (ex-miembros del GIR) en diversas áreas de seguridad.	Educación de calidad en cada uno de los temas
Implementos como PR-24, toletes, armas didácticas, paintball, armas reales.	Manejo adecuado de herramientas de trabajo
Disponibilidad de áreas verdes y pistas	Educación práctica que permite al guardia actuar en casos reales.
Experiencia única	Mejor manera de motivar

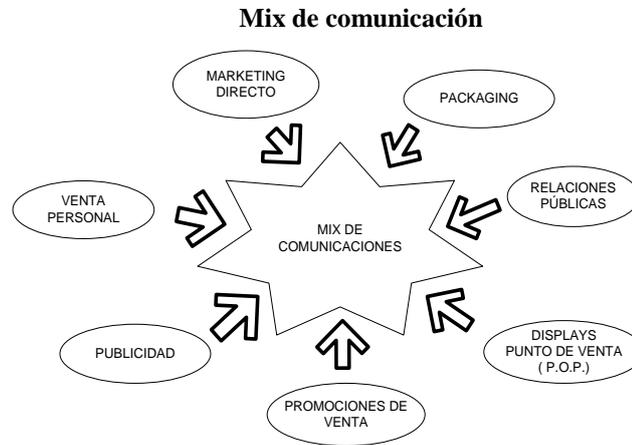
Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.10.1. Actividades de comunicación

Se definirá el mix de comunicación.

Gráfico 52



Fuente: Touchstone Training and Consultancy

Elaboradopor: Evelyn Quintana

Tomando en consideración que el servicio ofrecido es de negocio a negocio y el mercado objetivo está formado por pocas empresas se recomienda la aplicación de mercadotecnia directa. La mercadotecnia directa consiste en todas aquellas actividades que buscan establecer una negociación directa entre el productor y el consumidor mediante la comunicación efectiva y actividades específicas, por ejemplo, el correo, la venta por teléfono, etcétera.

Se utilizará el correo directo, el cual es especialmente importante en el marketing negocio a negocio. Produce resultados rentables suficientes y no daña la imagen de marca.

Se puede enviar correo semanal o mensualmente.

Tiene un costo bajo y la flexibilidad como está dirigida la campaña es alta.

Como toda actividad de promoción y publicidad, si tiene que ser exitosa, el correo directo debe destacarse, generar interés y ser persuasivo.

Los elementos del correo directo son:

La lista.- El directorio de destinatarios deberá ser actualizada, apropiada y personal dirigida a un individuo designado. En este caso el gerente general.

El mensaje.- La escritura en el material publicitario debe tener un impacto inmediato ya que retirar algo del sobre lleva tres segundos durante los cuales el receptor decide si leer o no.

El sobre.- El envoltorio es parte del mensaje. Sería adecuado poner un mensaje de intriga para generar atención.

La carta.- Un folleto llamativo más una carta produce más respuesta que solo un folleto.

Folletos.- Brindan información de apoyo de muchos modos. Pueden estar ilustrados y ofrecer incentivos.

El correo directo debe estar en base a una planificación e investigación inteligente.

Al ser el correo directo una forma de comunicación está conformado por emisor, receptor, mensaje, medio y retroalimentación.

Emisor: CAPASEG S.A.

Receptor: Gerente de Empresas de Seguridad Privada

Mensaje: Informar acerca de la existencia de la empresa CAPASEG S.A. “Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad” y su oferta del curso de capacitación básico de guardianía y seguridad (modalidad vigilancia fija).

Medio: Correo directo, que incluirá un sobre que contiene una carta, dos folletos y una invitación.

Retroalimentación: Se espera que el cliente tenga conocimiento de la existencia de la empresa, visite las instalaciones y posteriormente realice una adquisición del servicio prestado.

A través del correo directo se creará interés en la empresa pero para convertir ese interés en compras debe estar respaldada por ventas y servicios efectivos. Por lo que se utilizará el método del acercamiento directo.

6.10.2. El método del acercamiento

El objetivo es conseguir una reunión persona a persona.

Después del envío de correo directo se utilizará telemarketing, es decir, una persona entrenada de la institución realizará una llamada telefónica a los clientes potenciales que recibieron el correo. La combinación de estas dos técnicas se denomina mailphone.

Se tomará en cuenta la logística por lo que se enviarán pocas cartas para en caso de obtener una respuesta favorable hacer un seguimiento ágil.

Si el cliente se encuentra interesado se concertará una reunión empresarial formal que puede ser realizada en las instalaciones del cliente o de preferencia en CAPASEG S.A. para realizar una demostración de la capacitación y conocimiento de las instalaciones en el que se utilizará el trabajo de un asesor comercial que utilice la venta personal.

6.10.3. Venta personal

Son todas aquellas actividades que tienen como finalidad establecer una negociación comercial entre un vendedor y un comprador. La venta es importante en el marketing de negocio a negocio ya que ayudará a completar el proceso de marketing.

Se debe tomar en consideración que la venta efectiva es la que ayuda a las personas a comprar. La venta es un trabajo experto.

Los vendedores utilizarán un kit de ventas, el mismo que constará de un video corporativo que explique la historia y funcionamiento de la empresa con testimonios de ex alumnos acerca de la experiencia vivida en CAPASEG S.A., además de vídeos de cómo se realizan las prácticas de capacitación. Además se contará con un catálogo indicando fotos de las instalaciones, de los estudiantes realizando prácticas e indicando los beneficios del servicio.

Es fundamental saber a quién dirigirse en este caso el Gerente general es quién decide y paga y el Jefe de operaciones quién conoce el funcionamiento

operativo del negocio y puede definir el número de guardias y el horario adecuado para capacitarlos.

Preguntando la cantidad de guardias que cada empresa tiene contratados se puede definir cuántos cursos se pueden vender en un año, lo que ayudará a determinar clientes probables en los que no vale la pena hacer mayor insistencia.

6.10.4. Estrategias de medios

El medio a utilizarse es el servicio ofrecido por las empresas de courier que prestan el servicio de correo directo.

6.10.5. Promoción electrónica

La revolución electrónica ha cambiado la dimensión del marketing.

El sitio web es un método para comunicarse con los clientes. Debe atraer la atención, hacer que el mensaje se comprenda y persuadir.

Diseñar un sitio web requiere cuidado y consideración además de una revisión regular.

“El desarrollo de una página web constituye una plataforma al presente y al futuro, en la cual millones de personas pueden acceder en forma virtual a la institución educativa”(Manes, 2008, p. 119)

La página web diseñada para CAPASEG S.A tendrá las siguientes características:

- Contendrá una descripción de los procesos pedagógicos que se aplican en cada curso.
- Incluirá fotografías, además de un video digital en acción.
- Se agregará un espacio en el que se responda a las preguntas frecuentes realizadas por los clientes.
- Debe indicarse un e-mail para la realización de consultas que deberán ser respondidas por la persona encargada en máximo dos días.

Resulta fundamental que se actualice continuamente los contenidos.

6.11. Distribución

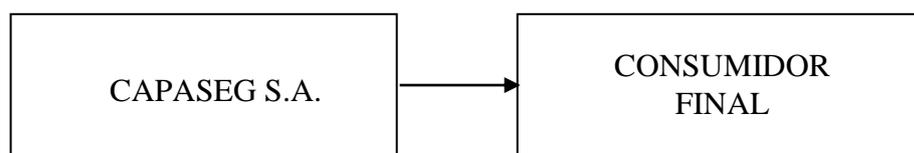
“La distribución es la variable del marketing que tiene por objetivo hacer llegar los productos y servicios desde el productor o proveedor hasta los compradores finales.”(Agueda, 2002, p. 139)

CAPASEG S.A. dispone de una única instalación ubicada en la ciudad de Quito, en el Cantón Pomasqui. En esta ciudad se ubican la mayor cantidad de empresas de seguridad privada. Tomando en consideración que en Guayaquil se encuentran ubicadas 241 empresas se tiene planificado en un futuro abrir una sucursal en esta ciudad.

6.11.1. Canal de distribución

Gráfico 53

Canal de distribución directo



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

Para la prestación del servicio de capacitación ofrecido por CAPASEG S.A. se requiere que los usuarios se dirijan a las instalaciones ya que la educación se presta únicamente en modalidad presencial.

6.12. Personas

El talento humano de la empresa es fundamental en la prestación del servicio de capacitación ya que al ser este intangible, el cliente se forma la impresión de la empresa basado en los comportamientos y actitudes de su personal. Es así como las personas que trabajan en la empresa forman parte de la diferenciación de la empresa CAPASEG S.A. ante sus competidores.

Como estrategia principal tomaremos en consideración que el plan de marketing a ser implementado será humanizado. Al hablar de un plan de marketing “humanizado” nos referimos a que contará con el apoyo de todo el talento humano que conforma la organización suponiendo que todo proyecto empresarial es un trabajo en equipo, esto hará que las personas al conocer los objetivos de la organización y su respectiva participación en el mismo trabajen con entusiasmo y crezcan personal y profesionalmente.

Con un Plan de Marketing Humano el proyecto empresarial se consolida, se potencia, se expande y se desarrolla plenamente. Y además, con un plan así, en tiempos de crisis, todos están más dispuestos a arrimar el hombro.

Por otro lado se debe tomar en consideración que son principalmente los instructores quienes tienen un contacto constante y directo con los estudiantes por lo que el proceso de selección, capacitación y motivación de ellos serán de primordial importancia para la empresa.

Las estrategias que se deberán tomar en cuenta para mejorar el desempeño del personal son las siguientes:

Hacerles saber que se espera de ellos y que pueden esperar de la empresa

Tratarlos con equidad

Dar un buen ejemplo

Realizar procesos de retroalimentación

6.13. Procesos

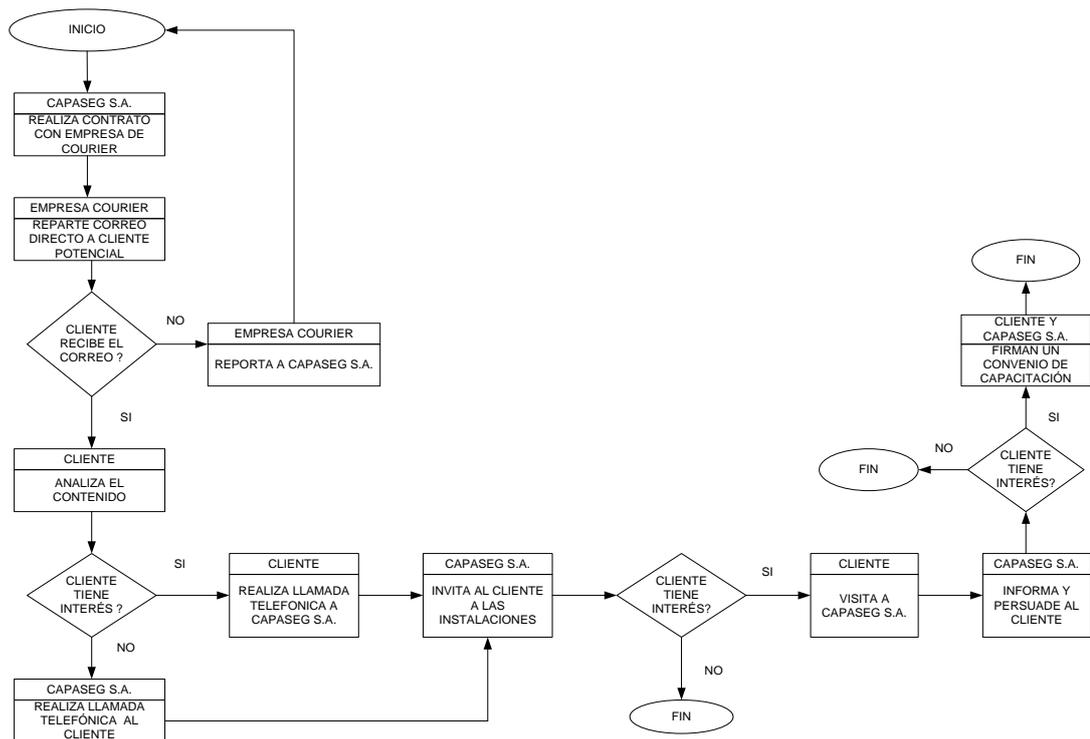
“Los procesos aluden a los procedimientos operativos de una organización.”

(Kotler, 2004, p. 27)

CAPASEG S.A. realiza dos procesos fundamentales: el proceso de venta del servicio y el proceso de capacitación los cuales han sido diagramados a continuación:

Gráfico 54

Flujograma de proceso de venta del servicio

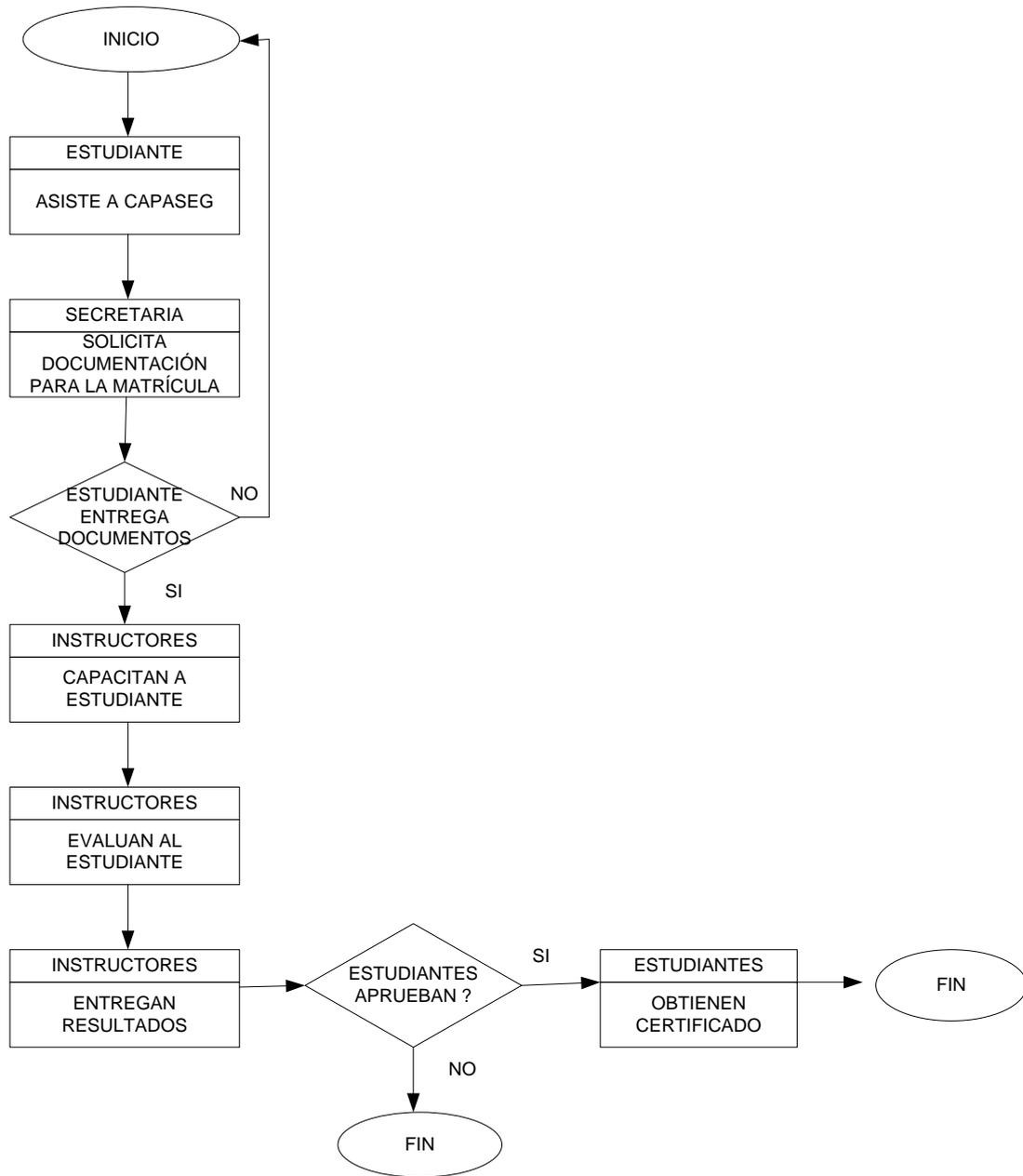


Fuente: Evelyn Quintana

Elaborado por: Evelyn Quintana

Gráfico 55

Flujograma del proceso de capacitación



Fuente:CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.14. Evidencia física

“Los servicios son intangibles por lo que los clientes dependen de las sugerencias tangibles o de las evidencias físicas para evaluar el servicio antes de su compra, o por medir su satisfacción después de su consumo.”(Ferrando, 2007, p. 168)

Administrar las evidencias físicas de la empresa incluye todo lo que es tangible, desde las instalaciones de la empresa, pasando por los folletos y tarjetas de presentación, hasta el personal.

Antes de asistir al centro los clientes empiezan a evaluarlo a través de la publicidad vista en el correo directo que reciben o en la página web. Cuando los clientes se dirigen al centro, la ubicación, la facilidad para encontrar el lugar, la rotulación y el edificio mismo entran en el proceso de evaluación que este hará. Al ingresar a las instalaciones, el mobiliario, la limpieza y el ambiente en general del centro proporcionan más evidencia respecto a la calidad afectando sus expectativas y percepciones. De igual modo, el aspecto y la amabilidad del personal de la empresa y la facilidad del movimiento de los clientes, así como la facilidad para encontrar las aulas y sanitarios sin tener que preguntar, también influyen en la evaluación del usuario.

Dada la intangibilidad de los servicios los clientes tienen dificultad para evaluar objetivamente la calidad del mismo. Por ello recurren a la evidencia tangible que hay en torno al servicio, con el propósito que este les sirva para hacer sus evaluaciones.

6.14.1. Instalaciones exteriores

Estos lo conforman el diseño, los letreros, el estacionamiento, los jardines y el entorno.

Ambiente

Las instalaciones físicas dan lugar a la primera impresión que se forma el cliente con respecto al tipo y calidad de servicio brindado, por lo que se debe cuidar el aspecto general de la empresa.

La limpieza y el mantenimiento debe ser un aspecto muy tomado en cuenta de las instalaciones.

6.14.2. Señalización

Además de que cada una de las áreas deberán estar correctamente rotuladas facilitando así el proceso del servicio.

Gráfico 56

Rotulación interna



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.14.3. Instalaciones interiores

Incluyen elementos como el diseño, el equipo usado para las prácticas, los letreros, la distribución, la calidad del aire, la temperatura. Seguía del mantenimiento de los equipos necesarios para la implementación de las prácticas.

Es así como los monitores tendrán a su cargo el mantenimiento diario, semanal, mensual, trimestral de cada uno de los equipos utilizados en las prácticas según sea necesario para mantenerlos en buen estado.

6.14.4. Otros intangibles

Estos incluyen tarjetas de presentación, la papelería, las facturas, los informes, el aspecto del talento humano, los uniformes, los folletos.

Cuadro 28

Elementos de la evidencia física

ELEMENTOS DE EVIDENCIA FÍSICA	
Ambiente	Otros tangibles
Diseño Señalización Entorno	Uniformes Tarjetas de presentación Folletos

Fuente: Ferrando JM, Marketing en empresas de servicios

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.14.5. Tarjetas de presentación

Son una representación visual con la información de contacto de una persona o empresa. Se intercambian entre personas para generar oportunidades de negocios, sirven para motivar el contacto con la idea de reforzar la idea de comunicación.

Gráfico 57

Tarjeta de presentación



Fuente: CAPASEG S.A.

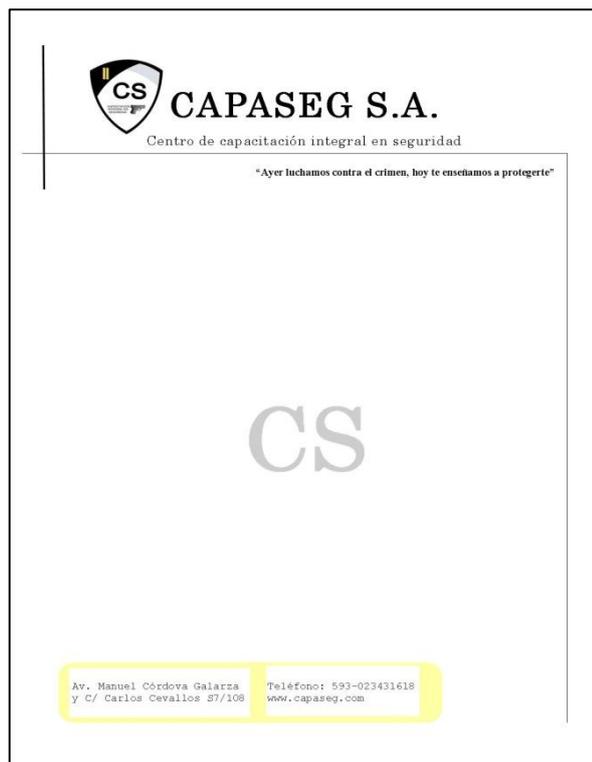
Elaborado por: Patricio Coronel

6.15. Hojas membretadas

Son hojas que contienen el logotipo y datos de la empresa sirven para documentación formal y trámites. Brindan formalidad y seriedad.

Gráfico 58

Hoja membretada



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.15.1. Afiche

Hoja dibujada o impresa que se adhiere a las paredes a modo de anuncio o propaganda.

Gráfico 59

Afiche de CAPASEG S.A.

**CURSO BÁSICO PARA
GUARDIAS DE SEGURIDAD**

Educación práctica que permite
al guardia actuar en
situaciones de conflicto reales

CAPASEG S.A
CENTRO DE CAPACITACIÓN
EN SEGURIDAD INTEGRAL
Formando guardianes de seguridad de excelencia

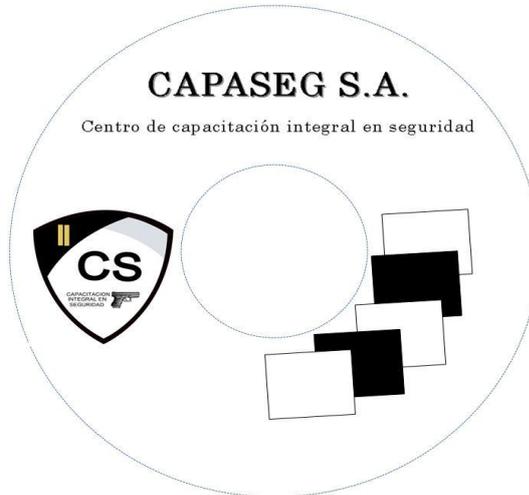
Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza y C/ Carlos Zevallos 57108, entre la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro y la Escuela de Policía "Gral. Alberto Enriquez Gallo", a 500 metros del Grupo de Intervención y Rescate (GIR) de la Policía Nacional.
Teléfonos: 023431618 • www.capaseg.com/

Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Patricio Coronel

Gráfico 60

Cd publicitario



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Evelyn Quintana

6.15.2. Uniformes

El uso de uniformes resulta fundamental ya que facilita la socialización del talento humano y afecta las percepciones del consumidor respecto al servicio brindado.

Gráfico 61

Uniforme de CAPASEG S.A. para damas



Fuente: Sastrería Italia

Elaborado por: Sastrería Italia

El uniforme de CAPASEG S.A. para las damas será de color plomo oscuro, color institucional considerado tradicional, es utilizado para los negocios pues simboliza la alta tecnología y sugiere autoridad, seriedad y creatividad, constará de una falda, un pantalón, un chaleco, dos blusas blancas y zapatos de tacón color negro.

Gráfico 62

Uniforme de diario para instructores y monitores



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Teniente Coronel Jesús López

El uniforme de CAPASEG S.A. para los instructores y monitores utilizado para brindar la capacitación consta de una gorra negra con el logotipo de la empresa, un buzo negro manga larga y una camiseta tipo polo negra, las cuales tienen bordado la inicial del nombre y el apellido de cada uno y en la parte posterior una calcomanía indicando su cargo. Además consta de un pantalón cargo color caqui, cinturón negro y botas caqui.

Gráfico 63

Uniforme formal para instructores



Fuente: CAPASEG S.A.

Elaborado por: Teniente Coronel Jesús López

El uniforme formal de CAPASEG S.A. para los instructores consta de un overol negro, en la parte superior izquierda consta de un bordado del isotipo de CAPASEG S.A. Además consta de botas negras de cuero.

6.16. Planes de acción

En esta fase se procederá a definir acciones concretas a ser ejecutadas de acuerdo a todo el contenido teórico-estratégico que ha sido desarrollado a lo largo de este trabajo para eso se ha realizado un plan operativo para 5 años, el mismo que pretende alcanzar los objetivos de la organización a través de la acción diaria.

Plan Operativo Anual

AÑO 1																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES	
				MESES															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Mejorar conocimiento de clientes actuales y potenciales	Orientarse al segmento objetivo identificado	Actualización de base de datos del cliente objetivo	Obtener información actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada mediante llamadas telefónicas	█													1000	Número de empresas ingresadas en la base de datos	Asistente de marketing
			Realizar base de datos		█														
			Adquirir programa de envío de mailing																
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Marketing digital	Modificación y actualización de página web y facebook	Definir los contenidos, videos e imágenes a incluir		█												700	Cantidad de visitas a la página	Coordinador de marketing
			Contratar experto en elaboración de web		█														
			Capacitación del personal en actualización web		█														
	Mercadotecnia directa	Correo directo y aplicación de herramienta telemarketing	Diseño de folletos y cartas			█											2000	Cantidad de folletos entregados	Coordinador de marketing
			Ejecución del contrato con empresas: publicitaria y courier			█													
			Envío de sobres				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█			
Incrementar ingresos	Venta personal	Realizar reuniones empresariales formales	Invitar a desayuno a gerentes de seguridad en CAPASEG S.A.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	2000	Número de convenios realizados	Coordinador de marketing	
			Indicarles las instalaciones y pésum de capacitación				█	█	█	█	█	█	█	█	█				
			Realizar un convenio de capacitación				█	█	█	█	█	█	█	█	█				
Gestionar procesos de satisfacción al cliente	Medición de satisfacción al cliente	Buzón de quejas y sugerencias para clientes. Encuesta para clientes	Diseño de buzón de quejas y sugerencias para estudiantes					█								50	Quejas solucionadas	Asistente de marketing	
			Diseño de encuestas para clientes					█											
			Elaboración de buzón y encuestas						█	█	█	█	█	█	█				
			Tabulación y análisis de resultados							█	█	█	█	█	█				
				TOTAL												5750			

Fuente: Análisis de la autora

Elaborado por: Evelyn Quintana

Plan Operativo Anual

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES		
				MESES																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Fomentar la cultura de la calidad y mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización	Atención personalizada	Formación en calidad de servicio dirigida a talento humano que tiene contacto con el cliente	Elegir un curso de calidad en servicio																	
			Definir la forma de pago																	
			Enviar al personal a capacitarse																	
Aumentar y fidelizar clientes	Relaciones Públicas	Publicación de noticias positivas de CAPASEG S.A. en prensa	Planificar un evento por el día del guardia ecuatoriano																	
			Elaboración del boletín de prensa																	
			Envío de boletín a prensa escrita																	
			Envío de invitaciones a ex-alumnos y personas de seguridad																	
	Realización del evento por el día del guardia ecuatoriano																			
Mantener relaciones con ex-alumnos	Elaboración de base de datos de ex alumnos		Toma de datos de los estudiantes																	
			Realización de la base de datos																	
			Envío de mailing																	
Innovar y monitorear el proceso pedagógico	Actualización de situación delincencial actual	Actualización de cartelera informativa	Elaboración de cartelera informativa																	
			Revisión de contenidos en internet, periódicos, revistas, etc.																	
			Actualización de cartelera informativa																	
	Evaluación al personal docente	Proceso continuo de calificación		Determinar un proceso adecuado de calificación																
				Convenir con instructores acerca del tipo de calificación																
Implementación de calificación por parte de los alumnos																				
			Realizar reunión para determinar los cambios requeridos																	
SUBTOTAL																			1820	

Fuente: Análisis de la autora

Elaborado por: Evelyn Quintana

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES				
				MESES																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Desarrollar programas de vinculación de la empresa con la comunidad	Vinculación con empresas	Realizar seminarios de seguridad para empresas	Planificar los contenidos a darse en los seminarios															300	Cantidad de eventos asistidos	Coordinador académico		
			Contactar a jefes de personal de empresas cliente extensión																			
			Realizar una invitación formal																			
			Recibir a los empresarios en las instalaciones																			
			Dar seminario de capacitación en seguridad																			
Potenciar la mentalidad de marketing	Mejorar la gestión interna de marketing	Mejora de procedimientos	Definir nuevos procedimientos															110	Cantidad de mejoras realizadas	Coordinador de marketing		
			Reunion del staff gerencial																			
			Reunión del staff docente																			
			Definición de planes de acción																			
Crear un clima de trabajo excelente	Trabajo conjunto del talento humano	Integrar las actividades del personal administrativo con el operativo	Definir los aspectos relevantes entre el staff administrativo															20	Porcentaje de talento humano participante	Coordinador académico y de marketing		
			Realizar una reunion con el staff operativo																			
			Planificar actividades del POA anual siguiente																			

Fuente: Análisis de la autora

Elaborado por: Evelyn Quintana

AÑO 2																						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES				
				MESES																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Mejorar conocimiento de clientes actuales y potenciales	Orientarse al segmento objetivo identificado	Actualización de base de datos del cliente objetivo	Obtener información actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada mediante llamadas telefónicas															200	Número de empresas actualizadas en la base de datos	Asistente de marketing		
			Realizar base de datos																			
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Marketing digital	Modificación y actualización de página web y facebook	Definir los contenidos, videos e imágenes a incluir															500	Cantidad de visitas a la página	Coordinador de marketing		
			Actualizar la página web																			
		Publicación en banner electrónico El Comercio	Adquirir un banner en sección seguridad del Comercio																		400	Cantidad de visitas a la página web
			Diseñar y publicar el banner																			
	Mercadotecnia directa	Correo directo y aplicación de herramienta telemarketing	Diseño de folletos y cartas																2040	Cantidad de folletos entregados	Coordinador de marketing	
			Ejecución del contrato con empresas: publicitaria y courier																			
			Envío de sobres																			
	Publicidad	Anuncio en periódico	Realización de llamadas telefónicas																3000	Cantidad de visitas a la web y llamadas telefónicas		
			Adquisición de espacio en diario El Comercio																			
			Diseño de arte																			
Incrementar ingresos	Venta personal	Realizar reuniones empresariales formales	Publicación															900	Número de convenios realizados	Coordinador de marketing		
			Recibir a gerentes y jefes de operaciones en CAPASEG S.A.																			
			Indicarles las instalaciones y pénsun de capacitación																			
Gestionar procesos de satisfacción al cliente	Medición de satisfacción al cliente	Buzón de quejas y sugerencias para clientes. Encuesta para clientes	Realizar un convenio de capacitación															20	Quejas solucionadas	Asistente de marketing		
			Diseño de buzón de quejas y sugerencias para estudiantes																			
			Diseño de encuestas para clientes																			
			Elaboración de buzón y encuestas																			
			Tabulación y análisis de resultados														7060					

Fuente: Análisis de la autora

Elaborado por: Evelyn Quintana

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES		
				MESES																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Aumentar y fidelizar clientes	Atención personalizada	Formación en calidad de servicio dirigida a talento humano que tiene contacto con el cliente	Elegir un curso de calidad en servicio														400	Porcentaje de talento humano capacitado	Coordinador académico	
			Definir la forma de pago																	
			Enviar al personal a capacitarse																	
	Establecer clientes A,B,C	Planes de actuación diferenciados para clientes A,B,C	Estudio de vías de fidelización especialmente dirigidas a clientes tipo A															400	Número de clientes que recompran	Coordinador de marketing
			Elaboración de actividades promocionales																	
	Entrega de material promocional	Elaboración de cd's con información de la empresa y fotos de recuerdo	Diseñar la información a presentarse en los cd's															300	Número de cd's entregados	Asistente de marketing
			Adquisición de cámara digital																	
			Quema de cd's y entrega																	
	Mantener relaciones con ex-alumnos	Elaboración de base de datos de ex alumnos	Toma de datos de los estudiantes															100	Cantidad de ex alumnos ingresados en la base	Asistente de marketing
			Realización de la base de datos																	
			Envío de mailing																	
	Innovar y monitorear el proceso pedagógico	Actualización de situación delincriminal actual	Actualización de cartelera informativa	Elaboración de cartelera informativa														140	Promedio de calificación docente	Asistente de marketing
Revisión de contenidos en internet, periódicos, revistas, etc.																				
Actualización de cartelera informativa																				
Evaluación al personal docente		Proceso continuo de calificación	Determinar un proceso adecuado de calificación																	Coordinador académico
			Convenir con instructores acerca del tipo de calificación																	
			Implementación de calificación por parte de los alumnos																	
			Realizar reunión para determinar los cambios requeridos																	
				SUBTOTAL												1340				

Fuente: Análisis de la autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES				
				MESES																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Aumentar y fidelizar clientes	Atención personalizada	Formación en calidad de servicio dirigida a talento humano que tiene contacto con el cliente	Elegir un curso de calidad en servicio															400	Porcentaje de talento humano capacitado	Coordinador académico		
			Definir la forma de pago																			
			Enviar al personal a capacitarse																			
	Establecer clientes A,B,C	Planes de actuación diferenciados para clientes A,B,C	Estudio de vías de fidelización especialmente dirigidas a clientes tipo A																400	Número de clientes que recompran	Coordinador de marketing	
			Elaboración de actividades promocionales																			
	Entrega de material promocional	Elaboración de cd's con información de la empresa y fotos de recuerdo	Diseñar la información a presentarse en los cd's																300	Número de cd's entregados	Asistente de marketing	
			Adquisición de cámara digital																			
			Quema de cd's y entrega																			
	Mantener relaciones con ex-alumnos	Elaboración de base de datos de ex alumnos	Toma de datos de los estudiantes																100	Cantidad de ex alumnos ingresados en la base	Asistente de marketing	
			Realización de la base de datos																			
			Envío de mailing																			
Innovar y monitorear el proceso pedagógico	Actualización de situación delincencial actual	Actualización de cartelera informativa	Elaboración de cartelera informativa															140	Promedio de calificación docente	Asistente de marketing		
			Revisión de contenidos en internet, periódicos, revistas, etc.																			
			Actualización de cartelera informativa																			
	Evaluación al personal docente	Proceso continuo de calificación	Determinar un proceso adecuado de calificación																		Coordinador académico	
			Convenir con instructores acerca del tipo de calificación																			
			Implementación de calificación por parte de los alumnos																			
			Realizar reunión para determinar los cambios requeridos																			
				SUBTOTAL												1340						
				TOTAL ANUAL												8400						

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

AÑO 3																							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES					
				MESES																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
Desarrollar programas de vinculación de la empresa con la comunidad	Responsabilidad Social	Convenio con la Fundación Marcha Blanca	Concertar una cita con los directores de la fundación	■														400	Cantidad de eventos asistidos	Coordinador de marketing			
			Realizar una propuesta para hacer un convenio	■																			
			Definir las condiciones para asistir a campañas realizadas por la fundación	■																			
Potenciar la mentalidad de marketing	Mejorar la gestión interna de marketing	Llevar a cabo acciones de comunicación interna	Realizar reunión con el talento humano para recoger ideas y sugerencias		■													100	Porcentaje de talento humano que conoce acerca del plan institucional	Asistente de marketing			
			Obtener proformas		■																		
			Implementar ideas factibles			■																	
			Ampliación de la cartera de servicios o mejora de procedimientos	Definir nuevos servicios y/o procedimientos					■										50	Porcentaje de avance del plan operativo anual 2012	Coordinador de marketing y académico		
				Reunion del staff gerencial					■														
				Reunión del staff docente					■														
				Definición de planes de acción						■													
Crear un clima de trabajo excelente	Integración del personal	Team Building	Planificar los detalles de la actividad												■			400	Porcentaje de satisfacción del personal	Coordinador académico			
			Realizar el contrato												■								
			Informar al personal acerca de la actividad a realizarse													■							
			Realizar la actividad de integración													■							
	Trabajo conjunto del talento humano	Integrar las actividades del personal administrativo con el personal operativo	Definir los aspectos relevantes entre el staff administrativo												■				50	Porcentaje de avance del plan operativo anual 2012	Coordinador de marketing		
			Realizar una reunión con el staff operativo													■							
			Planificar actividades de mejora del POA anual siguiente														■						
																		1000					

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES				
				MESES																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Mejorar conocimiento de clientes actuales y potenciales	Orientarse al segmento objetivo identificado	Actualización de base de datos del cliente objetivo	Obtener información actual de las empresas de seguridad y vigilancia privada mediante llamadas telefónicas															200	Número de empresas actualizadas en la base de datos	Asistente de marketing		
			Realizar base de datos																			
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Marketing digital	Modificación y actualización de página web y facebook	Definir los contenidos, videos e imágenes a incluir															500	Cantidad de visitas a la página	Coordinador de marketing		
			Actualizar la página web																			
		Campana digital en youtube, facebook	Realizar un spot publicitario																		1000	Cantidad de visitas a la página web
			Disenar y publicar banners en internet																			
	Mercadotecnia directa	Correo directo y aplicación de herramienta telemarketing	Diseño de folletos y cartas																2040	Cantidad de folletos entregados	Coordinador de marketing	
			Ejecución del contrato con empresas: publicitaria y courier																			
			Envío de sobres																			
			Realización de llamadas telefónicas																			
	Publicidad	Publireportaje y anuncio en periódico	Adquisición de espacio en Revista la Familia																3160	Cantidad de visitas a la web y llamadas telefónicas	Coordinador de marketing	
			Diseño de arte																			
Publicación																						
Incrementar ingresos	Venta personal	Realizar reuniones empresariales formales	Recibir a gerentes y jefes de operaciones en CAPASEG S.A.															900	Número de convenios realizados	Coordinador de marketing		
			Indicarles las instalaciones y pènum de capacitación																			
			Realizar un convenio de capacitación																			
Gestionar procesos de satisfacción al cliente	Medición de satisfacción al cliente	Buzón de quejas y sugerencias para clientes. Encuesta para clientes	Diseño de buzón de quejas y sugerencias para estudiantes															20	Quejas solucionadas	Asistente de marketing		
			Diseño de encuestas para clientes																			
			Elaboración de buzón y encuestas																			
			Tabulación y análisis de resultados																			
				SUBTOTAL												7820						
				TOTAL												8820						

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

AÑO 4																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES			
				MESES																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Mejorar conocimiento de clientes actuales y potenciales	Orientarse al segmento objetivo identificado	Actualización de base de datos del cliente objetivo	Revisar información de las empresas de seguridad y vigilancia privadas en internet, asociaciones, etc.														100	Número de empresas ingresadas en la base de datos	Asistente de marketing		
			Realizar cambios en la base de datos de clientes																		
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Mailing	Envío de e-mails a clientes actuales y ex alumnos informando acerca de los cursos de reentrenamiento	Definir los estudiantes que requieren reentrenamiento														100	Porcentaje de ex alumnos que asisten al reentrenamiento	Asistente de marketing		
			Diseñar el e-mail publicitario																		
			Enviar el e-mail de recordación por correo electrónico																		
	Marketing digital	Modificación y actualización de página web y facebook	Definir los contenidos, videos e imágenes a incluir															300	Cantidad de visitas a la página web	Coordinador de marketing	
			Realizar el video corporativo																		
			Contratar a un experto en diseño que realice los cambios																		
			Capacitación en actualización de página web																		
	Mercadotecnia directa	Correo directo y aplicación de herramienta telemarketing	Actualización continua de la página web															1040	Cantidad de folletos entregados	Coordinador de marketing	
			Diseño de folletos y cartas																		
			Ejecución del contrato con empresas: publicitaria y courier																		
			Envío de sobres																		
	Publicidad	Pautaje en radio	Realización de llamadas telefónicas															6141	Input de visitas página web	Coordinador de marketing	
Elaboración de cuña																					
Incrementar ingresos	Venta personal	Realizar reuniones empresariales formales	Contrato con emisoras radiales														1580	Número de cursos de especialización vendidos	Coordinador de marketing		
			Recibir a gerentes y jefes de operaciones en CAPASEG S.A.																		
			Realizar una presentación del curso especialización en guardiana y vigilancia privada																		
			Dar un desayuno o almuerzo																		
				TOTAL												9261					

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

AÑO 5																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PERÍODO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES			
				MESES																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Mejorar conocimiento de clientes actuales y potenciales	Orientarse al segmento objetivo identificado	Actualización de base de datos del cliente objetivo	Revisar información de las empresas de seguridad y vigilancia privadas en internet, asociaciones, etc.														300	Número de empresas ingresadas en la base de datos	Asistente de marketing		
			Realizar cambios en la base de datos de clientes																		
Incrementar el nivel de notoriedad de la marca	Mailing	Envío de e-mails a clientes actuales y ex alumnos informando acerca de los cursos de reentrenamiento	Definir los estudiantes que requieren reentrenamiento														100	Porcentaje de ex alumnos que asisten al reentrenamiento	Asistente de marketing		
			Diseñar el e-mail publicitario																		
			Enviar el e-mail de recordación por correo electrónico																		
	Marketing digital	Modificación y actualización de página web y facebook	Definir los contenidos, videos e imágenes a incluir															700	Cantidad de visitas a la página web	Coordinador de marketing	
			Realizar el video corporativo																		
			Contratar a un experto en diseño que realice los cambios																		
			Capacitación en actualización de página web																		
	Mercadotecnia directa	Correo directo y aplicación de herramienta telemarketing	Diseño de folletos y cartas															1040	Cantidad de folletos entregados	Coordinador de marketing	
			Ejecución del contrato con empresas: publicitaria y courier																		
			Envío de sobres																		
	Publicidad	Pautaje en radio	Realización de llamadas telefónicas															6584.05	Input de llamadas telefónicas	Coordinador de marketing	
			Diseño de cuna publicitaria																		
Incrementar ingresos	Venta personal	Realizar reuniones empresariales formales	Recibir a gerentes y jefes de operaciones en CAPASEG S.A.														1000	Número de cursos de supervisores vendidos	Coordinador de marketing		
			Realizar una presentación del curso supervisores de vigilancia y seguridad privada																		
			Dar un desayuno o almuerzo																		
												9724.05									

Fuente: Análisis de la autora

Elaborado por: Evelyn Quintana

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica analítica utilizada para estudiar la relación entre los ingresos y los costos, que permite establecer el punto en el cual la empresa no pierde ni gana, es decir, se mantiene en equilibrio. Es así como se resumirá los diferentes niveles de utilidad o pérdida asociados a los diferentes niveles de producción.

7.1.1. Comportamiento del costo

Existen dos principales tipos de costos, fijos y variables.

Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que en el corto plazo se mantienen constantes a medida que se registran cambios en el volumen de las ventas.

Costos variables

Los costos variables son aquellos que aumentan a medida que aumenta el volumen de ventas.

Como toda compañía CAPASEG S.A. involucra una serie de costos fijos y variables que serán detallados a continuación:

Tabla 24

Cálculo de costo fijo total

COSTOS FIJOS	VALOR UNIT.	CANTIDAD	VALOR/MES
Sueldos administración			
Gerente General	2014,36	1	2014,36
Secretaria	436,5	1	436,5
Coordinador de marketing	851	1	851
Asistente de marketing	436,5	1	436,5
Sueldos staff docente y operativo			
Instructores	1164,27	6	6985,62
Monitores	375,76	2	751,52
Coordinador Académico	989,17	1	989,17
Asesor Pedagógico	851	1	851
Psicólogo	100	1	100
Coordinador de servicios generales	436,5	1	436,5
Responsable de mantenimiento y limpieza	386,76	1	386,76
Servicios básicos			400
Depreciación edificio			937,5
Depreciación muebles y enseres			61,16
Depreciación equipo de práctica			52,5
Depreciación equipo de cómputo			90
Depreciación equipo de oficina			26,25
Depreciación máquinas de gimnasio			15
Gastos publicidad y ventas			667
Otros gastos			200
COSTO FIJO TOTAL MENSUAL			16688.34
COSTO FIJO TOTAL (3 meses)			50065.02

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

Tabla 25

Cálculo de costo variable unitario

COSTOS VARIABLES	VALOR UNIT.
Polígono tiro real	5
Municiones tiro real	34,6
Municiones paintball	6
Siluetas de tiro	0,18
Tanques CO2	0,5
Suministros de oficina	1,5
Manual de capacitación	2,35
Materiales de limpieza	0,1
Alimentación	20
COSTO VARIABLE UNITARIO	70,23

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

7.1.2. Tipos de Análisis del Punto de Equilibrio

Se pueden realizar dos procedimientos diferentes para determinar el punto de equilibrio de una organización: análisis algebraico y análisis gráfico.

7.1.2.1. Análisis algebraico del punto de equilibrio

Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el nivel de producción en el que el ingreso total de una organización es igual a sus costos totales.

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

Para el cálculo del punto de equilibrio se calculará el costo fijo total bimensual esto debido a que los cursos duran dos meses.

Dónde:

PE= nivel de producción en que la compañía no gana ni pierde.

CF= costos fijos totales de producción

P= precio al cual se vende a los clientes cada unidad de servicio

Cv= costos variables asociados con el producto fabricado y vendido

$$PE = \frac{50065.02}{250 - 70.23}$$

$$PE = 278 \text{ estudiantes}$$

Este cálculo indica que si los gastos y el precio de venta permanecen estables, CAPASEG S.A. tendrá pérdidas si las ventas cada tres meses están por debajo de 278 estudiantes; estará en un punto de equilibrio si se inscriben 278 estudiantes y obtendrá utilidades si el número de estudiantes exceden los 278.

Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el punto de equilibrio en dólares:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVU}{P}}$$
$$PE = \frac{50065.02}{1 - \frac{70.23}{250}}$$

$$PE = \$69623.71$$

CAPASEG S.A. debe vender \$ 69623.71 dólares en cursos cada tres meses para alcanzar el punto de equilibrio.

7.1.3. Cálculo del margen de contribución

Costo fijo unitario

$$CFU = \frac{50065.02}{350}$$

$$CFU = \$143.04$$

Costo total unitario

$$CTU = \text{Costo variable unitario} + \text{Costo fijo unitario}$$

$$CTU = \$70.23 + \$143.04$$

$$CTU = 213.27$$

Margen de contribución

$$MC = \text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}$$

$$MC = \$250 - \$70.23$$

$$MC = \$179.77$$

El margen de contribución unitario es \$179.77 el mismo que permite cubrir el costo fijo unitario de \$ 143.04 y queda una ganancia por estudiante de \$36.72

7.1.4. Cálculo del margen de seguridad

El margen de seguridad es el volumen de ventas esperado que excede el punto de equilibrio. En el caso de CAPASEG S.A. se tiene una capacidad instalada para 500 estudiantes cada tres meses pero se espera para el año 2013 espera tener ventas por el 75% de la capacidad instalada es decir, 375 estudiantes cada tres meses.

$$\text{Margen de seguridad} = \text{Ventas presupuestadas} - \text{ventas reales}$$

$$\text{Margen de seguridad} = 375 - 278$$

$$\text{Margen de seguridad} = 97 \text{ estudiantes}$$

Este concepto se puede expresar también como un porcentaje con el margen de seguridad que se muestra como porcentaje de las ventas presupuestadas como se puede ver a continuación:

$$\text{Margen de seguridad} / \text{ventas programadas} * 100$$

$$97/350 * 100 = 27\%$$

Es decir, que las ventas actuales pueden reducirse hasta en un 27% antes de que la empresa entre en la zona de pérdidas operativas.

Análisis gráfico del punto de equilibrio

El gráfico se realiza de la siguiente forma:

Los costos fijos se ponen en primer lugar y se representan por una línea horizontal paralela con el eje.

Los costos variables se agregan en la parte superior de los costos fijos, tocando el eje en el mismo punto que los costos fijos. El área total bajo la línea de costo variable representa los costos totales.

La línea de las ventas se muestra en último lugar y va en forma diagonal ascendente hacia la derecha comenzando desde el origen.

El punto crucial en el gráfico es el que marca el equilibrio del negocio que es donde la línea de las ventas cruza la línea de los costos totales. El punto de equilibrio es el nivel en el cual los costos igualan a las ventas y donde la compañía no tiene ni ganancias ni pérdidas.

Gráfico 64

Análisis gráfico del punto de equilibrio

Análisis del Punto de Equilibrio

Ventas mínimas (unds.) para alcanzar el Punto de Equilibrio **297**
Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio **74.250,00**



Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

El punto crucial en el gráfico es el que marca el equilibrio del negocio que es donde la línea de las ventas cruza la línea de los costos totales. El punto de equilibrio es el nivel en el cual los costos igualan a las ventas y donde la compañía no tiene ni ganancias ni pérdidas.

Al estar la línea de los costos variables sobre la línea de los costos fijos significa que los costos variables se han sumado a los costos fijos. Por tanto, la línea de costos variables representa los costos totales.

7.2. Presupuesto y estado de resultados proyectado

La elaboración del presupuesto y del estado de resultados proyectado es fundamental para la dirección de la empresa, ya que le indica el costo de la puesta en marcha del plan de marketing y los supuestos resultados económicos que va a generar.

Tabla 26

Presupuesto Plan de Marketing

AÑO	VALOR
2013	8000
2014	8400
2015	8820
2016	9261
2017	9724.05
TOTAL	44205.05

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Evelyn Quintana

7.2.1. Estado de resultados proyectado

Informe financiero que muestra las proyecciones de los futuros ingresos y egresos basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado, acompaña frecuentemente a un presupuesto.

Tabla 27

Estado de Resultados Proyectado con el Plan Estratégico de Marketing

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	375000	405000	437400	472392	510183.36
(-) Costo de ventas	221697.72	223914.697	226153.844	228415.383	230699.536
Costos variables	105570	119523.6	135349.056	153244.127	173546.23
(=) Utilidadbruta en ventas	153302.28	181085.303	211246.156	243976.617	279483.824
Gastosoperativos	60463.85	63839.0397	67453.4838	70970.1464	74854.8109
Depreciación	1182.41	1182.41	1182.41	822.41	542.41
Serviciosbásicos	4800	5032.32	5275.88429	5531.23709	5798.94896
Gastos plan de marketing	8000	8400	8820	9261	9724.05
(=) Utilidad neta antes de impuestos	78856.02	102631.533	128514.378	157391.824	188563.604
(-) 25% de impuesto a la renta	19714.005	25657.8833	32128.5945	39347.9559	47140.901
(=) Utilidad despues del impuesto a la renta	59142.015	76973.65	96385.7834	118043.868	141422.703
(-) 15% de participación de trabajadores	8871.30225	11546.0475	14457.8675	17706.5801	21213.4055
(=) Utilidadneta del ejercicio	50270.7128	65427.6025	81927.9159	100337.287	120209.298
(-) 5% de reserva legal	2513.53564	3271.38012	4096.3958	5016.86437	6010.46488
(=) Utilidadparasocios	47757.1771	62156.2224	77831.5201	95320.4231	114198.833

Elaborado por: Evelyn Quintana

Fuente: Análisis de la autora

Tabla 28

**Estado de Resultados Proyectado
sin la implementación del Plan Estratégico de Marketing**

	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	278000	300240	324259.2	350199.936	378215.931
(-) Costo de ventas	221697.72	223914.697	226153.844	228415.383	230699.536
Costos variables	105570	119523.6	135349.056	153244.127	173546.23
(=) Utilidadbruta en ventas	56302.28	76325.303	98105.356	121784.553	147516.395
Gastosoperativos	45013.85	48389.0397	52453.4838	55970.1464	59854.8109
Depreciación	1182.41	1182.41	1182.41	822.41	542.41
Serviciosbásicos	4800	5032.32	5275.88429	5531.23709	5798.94896
(=) Utilidad neta antes de impuestos	5306.02	21721.5333	39193.5779	59460.7595	81320.225
(-) 25% de impuesto a la renta	1326.505	5430.38333	9798.39448	14865.1899	20330.0563
(=) Utilidad despues del impuesto a la renta	3979.515	16291.15	29395.1834	44595.5696	60990.1688
(-) 15% de participación de trabajadores	596.92725	2443.6725	4409.27751	6689.33544	9148.52531
(=) Utilidadneta del ejercicio	3382.58775	13847.4775	24985.9059	37906.2342	51841.6435
(-) 5% de reserva legal	169.129388	692.373874	1249.2953	1895.31171	2592.08217
(=) Utilidadparasocios	3213.45836	13155.1036	23736.6106	36010.9225	49249.5613

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Evelyn Quintana

Interpretación: En el año 2013 la utilidad de CAPASEG S.A. es tan solo de \$3213.45 pero con la implementación del Plan de Marketing para los años 2013-2017 se incrementa la utilidad por las siguientes razones:

1. Si se incrementan los clientes en 26% y la rentabilidad de la empresa aumenta, aunque los gastos también, pero con el incremento de los clientes la empresa logra obtener un mejor escenario en su rentabilidad.

2. Gracias a la publicidad y a la gestión de marketing que se implementaría a partir del año 2013, muchas más empresas llegarían a conocer acerca del servicio que ofrece CAPASEG S.A. y se sentirán motivadas a adquirir sus servicios.

3. Por ende se incrementará los clientes para CAPASEG S.A., confirmando de esta manera que ya no dependería de pocos clientes, sino ahora son más clientes que aportan con la utilidad de la empresa.

Es por estas razones que aumenta la utilidad en estos años.

CONCLUSIONES

En el Ecuador las empresas de seguridad privada han tenido un crecimiento sostenido principalmente por los altos índices delincuenciales, la incapacidad del Estado por solucionar el problema y el subsecuente temor que esto provoca en la ciudadanía. Sin embargo, estas empresas han tenido una finalidad meramente mercantil incurriendo en una serie de irregularidades entre ellas prestar el servicio con guardias de seguridad que no se encuentran adecuadamente capacitados.

CAPASEG S.A., Centro de Capacitación y Asesoramiento Integral en Seguridad, al ser una empresa de reciente creación no es reconocida en el mercado por lo que resulta fundamental la implementación del plan estratégico de marketing que le permita definir cuál será su comportamiento comercial para posicionarse como empresa líder en el mercado de la capacitación en seguridad y así garantizar su permanencia.

El contar con instructores especializados y brindar cursos prácticos de calidad representa la ventaja competitiva, esta debe potenciarse y mantenerse para que la empresa puede diferenciarse de sus competidores con los que tiene una gran rivalidad.

Al realizar el estudio de mercado se pudo determinar que existe un déficit de centros de capacitación en seguridad con relación a la demanda existente y los centros existentes no prestan un servicio eficiente que satisfaga las expectativas de los clientes lo cual representa una gran oportunidad para la empresa.

El 80% de empresas de seguridad privada se encuentran ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil por lo que estos representan para la empresa el mercado estratégico prioritario y estratégico respectivamente.

Al dirigirse a un mercado industrial se ha utilizado como estrategias de comunicación el correo directo y las ventas personales que ayudan a tener una relación más estrecha con los clientes y conocerlos a fondo.

La satisfacción del cliente es fundamental para alcanzar el liderazgo deseado por lo que se ha diseñado un plan estratégico de marketing en el que todo el talento humano de la empresa se encuentra enfocado a lograrlo.

Los implementos necesarios para brindar la capacitación son costosos por lo que el mantener buenas relaciones con los proveedores resulta fundamental.

El grado de competitividad actual exige que las empresas planifiquen sus actividades en base a la información y adecuado análisis y así eviten convertirse en barcos a la deriva.

RECOMENDACIONES

Todo el talento humano que conforma la institución deberá conocer acerca del plan estratégico de marketing ya que la colaboración de cada uno de ellos es fundamental para el cumplimiento de los objetivos del mismo.

El precio de los cursos de capacitación es un factor determinante para las empresas de seguridad y vigilancia privada a la hora de decidir por lo que este elemento deberá ser modificado después de realizar un análisis minucioso.

CAPASEG S.A. se encuentra supeditada a instituciones gubernamentales ineficientes por lo que resulta fundamental el cuidado que tenga la empresa en el cumplimiento de la ley y el manejo de información de ex alumnos ya que al capacitar en manejo de armas a los estudiantes y estos verse envueltos en actos delictivos o daños a terceros podría dañar la imagen de la empresa e incluso amenazar su permanencia en el mercado.

Al implementar el plan estratégico de marketing se debe tomar en cuenta que dado el crecimiento acelerado del sector las pequeñas empresas de seguridad y vigilancia privada están siendo relegadas por las grandes multinacionales a las cuales CAPASEG S.A. deberá estar dirigida en un futuro por lo que deberá prepararse para ello implementando una cultura de mejoramiento continuo ya que estas empresas son exigentes a la hora de tercerizar sus actividades.

LISTA DE REFERENCIAS

- Revista Ciudad Segura. (2007). *FLACSO*(19), 7.
- Guardias sin capacitación siguen en las calles. (26 de julio de 2009). *Diario El Universo*.
- 30 S redujo la confianza de la ciudadanía en la Policía. (23 de Octubre de 2010). *El Universo*, pág. A.
- Diario expreso*. (2011). Obtenido de Diario expreso: <http://www.diario-expreso.com/ediciones/2009/09/07/judicial/10900-guardias-trabajan-ilegalmente-en-el-guayas/default.asp?>
- Agueda, E. (2002). *Introducción al marketing* (1era ed.). Espana: Ariel.
- Bird, P. (2008). *Aprenda investigación de mercados en una semana*. Gestión 2000.
- Caldas, M. E. (2007). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Editex.
- Carrión, J. (2007). *De la visión a la acción*. ESIC.
- Ferrando, J. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: UPV.
- Forsyth, P. (2010). *Marketing: las herramientas más novedosas*. Ediecuatorial.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Frigo, E. (24-26 de septiembre de 2003). *www.segured.com*. Recuperado el 20 de diciembre de 2012, de *www.segured.com*: <http://wwwv.segured.com/>
- Gallardo, C. (2009). Las encuestas de victimización en Ecuador. *Flacso*, 7.
- Hoffman, D. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Thomson.
- Idelfonso, E. (2005). *Marketing de los servicios*. Espana: Esic Editorial.
- Jimenez, A. (2004). *Dirección de productos y marcas*. UOC.
- Kotler, P. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Paidós.
- Lalama, G. (2007). Privatización y seguridad ciudadana. *FLACSO*.
- Manes, J. (2008). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Maqueda, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Díaz de Santos.
- Medina, U. (2009). *Cómo evaluar un proyecto empresarial*. Díaz de Santos.
- Mora, H. (1987). *Manual del Vigilante de Seguridad*. Club Universitario.
- Mora, H. (2008). *Manual del vigilante de seguridad*. Club Universitario.
- O'Guinn, T. (2006). *Publicidad y comunicación integral de marca*. Thomson.

- Pontón Cevallos, J. (2006). Profesionalismo y tecnología: posible contribución a la seguridad ciudadana. *Flacso, sede Ecuador*.
- Rodríguez, J. (1972). *Análisis estructural de la economía Asturiana*. Publicaciones del instituto de estudios jurídicos.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa*. Espana: Ediciones Universidad de Navarra.
- Schnaars, S. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Díaz de Santos.
- Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Espana: Díaz de Santos.
- Torres. (12 de Diciembre de 2010). El sistema judicial no responde ante el clamor de las víctimas de la delincuencia. *El Comercio*, pág. 3.
- Valinas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. Thomson.

ANEXOS

ANEXO 1

Permiso de funcionamiento



Benalcázar N4-24 entre Espejo y Chile
PBX 593-2 295-5666 295-0470
www.ministeriodelinterior.gob.ec

ARTÍCULO TERCERO.- La Compañía CAPASEG S.A., se someterá a las inspecciones necesarias que el Ministerio del Interior realice por intermedio del Departamento COSP. de la Policía Nacional.

ARTÍCULO CUARTO.- La autorización de funcionamiento, podrá ser suspendida o cancelada de llegarse a comprobar actos que vayan en contra de los derechos constitucionales de las personas o que constituyan graves violaciones a las normas que rigen su actividad, sin perjuicio a la acción penal o civil a que diere lugar, para cuya verificación los personeros de la Compañía, prestarán las facilidades necesarias a los funcionarios del Ministerio del Interior.

ARTÍCULO QUINTO.- El presente Acuerdo Ministerial póngase en conocimiento del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y de la Comandancia General de la Policía Nacional.

COMUNÍQUESE, Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a

15 FEB 2011


Andrés Borja Comejo

SUBSECRETARIO DE SEGURIDAD INTERNA
MINISTERIO DEL INTERIOR


CM/VV
1/30

ANEXO 2

Capítulo III, Art. 8. Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, expedido en julio del 2008

CAPITULO III DEL PERSONAL DE VIGILANCIA, SEGURIDAD E INVESTIGACION PRIVADA

Art. 8.- Capacitación del Personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada pueden establecer centros de capacitación y formación de personal de vigilancia y seguridad privada, para lo cual requieren de la aprobación de un pensum y certificación de funcionamiento extendidos por el Ministerio de Gobierno y Policía, previo informe del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada y posterior registro en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

La Policía Nacional, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, podrá establecer centros de capacitación, cuyo pensum y certificado de funcionamiento deberán ser aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura.

Todo centro de capacitación o formación de personal de vigilancia y seguridad privada deberá contar con técnicos y profesionales especializados en la materia, titulados y acreditados de conformidad con las leyes del país.

El pensum de estudios y carga horaria para el personal operativo, que avale la capacitación o formación en las escuelas o centros de capacitación, tendrán una duración mínima de 120 horas, distribuido en un tiempo no menor a dos meses. Incluirá temas de vigilancia, seguridad, relaciones humanas, defensa personal, primeros auxilios, manejo de armas, tiro; Ley y Reglamento de Fabricación, Importación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios; Ley y Reglamento de Vigilancia y Seguridad Privada, leyes laborales, procedimientos de seguridad privada, entre los principales temas. En general, se deberá brindar capacitación de conformidad con las necesidades de la empresa y al tipo de servicio que presten sus clientes.

El personal operativo destinado a la vigilancia y seguridad privada, deberá acreditar capacitación en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada, de acuerdo a la capacitación impartida. El personal que aprobare la capacitación. Recibirá un certificado que le acredite como tal, extendido por el centro respectivo y analizado por el Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada de la Policía Nacional. Los certificados conferidos por los centros de capacitación o formación de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán registrados ante el organismo competente del Ministerio de Gobierno y Policía, esto es el Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada (COSP).