

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, INVESTIGACIÓN, VIGILANCIA E INSTRUCCIÓN “ INVIN CIA. LTDA.”

AUTOR: Dr. Rómulo Oswaldo Herrera Enríquez

TUTOR: PhD. Carlos Funcia Morán

Quito – Ecuador

Octubre 2014

“Responsabilidad con pensamiento positive”

Autoría de tesis

Yo, **Dr. Rómulo Oswaldo Herrera Enríquez**, estudiante de la maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, declaró que los contenidos de la presente tesis de maestría son de mi autoría, absolutamente originales y de exclusiva responsabilidad del autor.

CC:



“Responsabilidad con pensamiento positive”

Informe Final de Tutoría

Quito, DM 13 de junio de 2014

TUTOR:	PhD. Carlos Funcia Morán
---------------	---------------------------------

MAESTRANTE:	Dr. Rómulo Oswaldo Herrera Enríquez
TEMA:	Plan Estratégico para la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA
PROGRAMA	Magister en Administración y Dirección de Empresas

Yo, **Carlos Funcia Morán**, doy fe que la tesis de maestría presentada por el maestrante de referencia ha cumplido con la metodología establecida y reunido los requisitos mínimos exigidos para ser sometida al proceso de defensa.

Atentamente,

Tutor:
CC

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han hecho posible la realización de esta tesis, con sus opiniones, sugerencias, aportes o sus críticas, todo lo cual me permite alcanzar uno de los objetivos trazados desde el punto de vista profesional y personal.

A mis padres (María Delfina Enríquez Montenegro y Gonzalo Herrera Enríquez) que aunque no están presentes, viven conmigo y sus enseñanzas fueron sustentos para proponerme como meta obtener el grado de magister.

A mis hijos (Bryan Xavier, Anthony Patricio y Ronny Oswaldo) por permitirme robarles tantas horas de atención y cariño de su vida.

A mi querida esposa (Mónica del Rocío Pozo Ayala) por haber estado siempre a mi lado apoyándome e insistiéndome para lograr alcanzar el objetivo propuesto.

A mi tutor PhD. Carlos Funcia Morán, por todo el esfuerzo y continua dedicación para ayudarme a alcanzar la meta final de mi realización como profesional.

A los profesores de la Universidad Tecnológica Israel que contribuyeron en mi formación como Magister en Administración y Dirección de Empresas.

A todos muchas gracias por haber confiado en mí y ayudarme a hacer realidad este sueño.

R.O.H.E.

DEDICATORIA

A la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA y que este trabajo contribuya a perfeccionar su gestión en beneficio de todos sus clientes internos y externos.

R.O.H.E.

RESUMEN

Para darle cumplimiento a la voluntad política del logro de la seguridad integral, en el Ecuador desde la década de los setenta surgen las Organizaciones de Seguridad Privada (OSP), que están reguladas por la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

En 1993 se constituye mediante escritura pública, la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, aprobada su constitución, mediante resolución emitida por la Superintendencia de Compañías de Quito, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cayambe, en enero de 1994.

Teniendo en cuenta el marco jurídico, de planificación y los sustentos teóricos para la elaboración de un plan estratégico, en la tesis se aporta el Plan Estratégico de la empresa INVIN CIA. LTDA en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcados en el Plan Nacional de Seguridad Integral.

El control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes como parte de la retroalimentación y control de la implementación del plan que se aporta, muestra un 83,81 % de grado de satisfacción de los clientes internos y un 66,41 y 75,58 % de satisfacción de los clientes externos de los servicios de seguridad física y electrónicas respectivamente.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico en la Seguridad Privada en el Ecuador.....	10
I.1- El Marco Normativo en Materia de Seguridad en Ecuador.....	10
I.2- El Marco de Planificación en Materia de Seguridad en Ecuador.....	13
I.3- La Seguridad Privada.....	16
I.4- Fundamentos de la Planeación Estratégica.....	17
I.5- Diagnóstico de la Situación Actual.....	36
CAPÍTULO II. Plan Estratégico de la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA.....	38
II.1- Antecedentes y Caracterización de la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA.....	38
II.2- Plan Estratégico de la Empresa de Seguridad Privada INVIN CIA. LTDA.....	42
II.3- Control y Evaluación de la Satisfacción de los Clientes Internos y Externos.....	67
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73

INTRODUCCIÓN

El estado del Ecuador reconoce el derecho a la seguridad a través de la Constitución de la República (2008) en su artículo 3, donde se expresa “Son deberes primordiales del Estado: Numeral 8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”.

Para ello dando respuesta a la visión política, a la necesidad de disminuir la inseguridad pública y mejorar la gobernabilidad, el “Plan Nacional de Seguridad Integral” se sustenta en los lineamientos y políticas desde el nuevo enfoque de la seguridad, con el fin de lograr la protección integral y armonía con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Dentro de los 12 objetivos nacionales con que cuenta el mismo se encuentra el número 3, que expresa en su Política: 3.7 “Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos”.

El “Plan Nacional de Seguridad Integral” articula políticas alineadas con la Constitución de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, así como con la Ley de Seguridad Pública y del Estado fundamentalmente.

En el artículo 54, literal n) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización se expresa: “Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad, y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana”.

La Ley de Seguridad Pública y del Estado, en su artículo 4, De los principios de la Seguridad Pública y del Estado en el literal a, sobre la Integridad se expresa: “La seguridad pública será integral para todos los habitantes del Ecuador, comunidades, pueblos, nacionalidades, colectivos, para la sociedad en su conjunto, las instituciones públicas y privadas, y comprende acciones conjugadas de prevención, protección, defensa y sanción”.

La seguridad integral se fundamenta en tres ámbitos estratégicos que son: previsión, prevención y respuesta.

Para la articulación de las políticas en el Plan Nacional de Seguridad Integral se han establecido cinco ejes transversales que son: modelo de gestión, talento humano, creación de servicios, infraestructuras y equipamientos y el uso de la información mediante el acceso de la ciencia y las tecnologías.

Las políticas de desarrollo y seguridad integral se ejecutan, a partir de planes y programas enmarcados en el Plan Nacional de Seguridad Integral.

Dentro de los propósitos de la Agenda de Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad (2011) del Ministerio del Interior se plantean los siguientes:

- ✓ Mejorar las condiciones para la seguridad ciudadana, mediante el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias;
- ✓ Trabajar de manera coordinada con otras instituciones e instancias del Estado.

Para darle cumplimiento a la voluntad política del logro de la seguridad integral, en el Ecuador desde la década de los setenta, con el inicio de la era petrolera, inicia una nueva actividad económica La Seguridad Privada, como respuesta a esa necesidad de custodia y protección que requieren los inversionistas y como una respuesta de la coordinación que debe existir entre la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, según lo expresado en el artículo 54, literal n) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, así como para darle cumplimiento a uno de los propósitos de la Agenda de Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad del Ministerio del Interior relacionado con el hecho de trabajar de manera coordinada con otras instituciones e instancias del Estado.

En la última década ha proliferado el crecimiento de las Organizaciones de Seguridad Privada (OSP), que están reguladas por la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, que establece las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas.

Las OSP, están sujetas al control y vigilancia del Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Defensa, Superintendencia de Compañías y otros organismos de control del Estado.

El 15 de octubre de 1993, se constituye mediante escritura pública, ante el Dr. Enrique Díaz Ballesteros de la Notaria Pública Décimo Octavo del Cantón Quito, la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, aprobada su constitución, mediante resolución emitida por la Superintendencia de Compañías de Quito, con fecha 10 de Diciembre de 1993, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cayambe, el 11 de Enero de 1.994.

La empresa INVIN CIA. LTDA cuenta con el Permiso de Operación actualizado, emitido por el Ministerio del Interior mediante acuerdo No. 4074, del 19 de Marzo del 2014.- Con la autorización de Tenencia de armas vigente hasta el 14 de febrero del 2015.- Con la Autorización actualizada, emitida el 4 de Agosto del 2.010, por el Ministerio de Relaciones Laborales, para la realización de actividades complementarias de Vigilancia y Seguridad.- Con el permiso actualizado de uso de Uniformes vigente hasta el 21 de Agosto del 2015.- Con la concesión y permiso de uso de frecuencia de radio comunicación otorgado por la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones y más permisos que son necesarios para su operación y funcionamiento.

No obstante a todo lo anterior, en la empresa INVIN CIA. LTDA.- Aún existen insuficiencias tales como:

- ✓ Insuficientes condiciones de seguridad integral en los diversos entornos que atiende la empresa.
- ✓ Insuficientes condiciones laborales en la que se encuentra algunos guardias de seguridad.
- ✓ Insuficiente coordinación con la Policía Nacional y la comunidad.
- ✓ Insuficiente precisión de las acciones conjugadas de prevención, protección y defensa.
- ✓ Insuficiente precisión de los ámbitos estratégicos de previsión, prevención y respuesta

Todo lo anterior constituye consecuencia, por la no existencia de un Plan Estratégico de la empresa INVIN CIA. LTDA que permita la ejecución del objeto social de la empresa, en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcada en el Plan Nacional de Seguridad Integral.

Por todo lo anterior el **PROBLEMA** de la presente investigación es:

¿Cómo elaborar el Plan Estratégico de la empresa de seguridad privada Investigación Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, para el logro de la ejecución de sus actividades de forma óptima y en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcada en el Plan Nacional de Seguridad Integral?.

Se dice que la seguridad es la “confianza basada en el curso regular de las cosas” una primera fuente de este concepto se encuentra en el Diccionario de la Lengua Española, que señala como significado del término seguridad, “cualidad de seguro” luego en otra acepción añade “rama de la administración pública cuyo fin es velar por la seguridad de los ciudadanos”.

Sobre la base de estas nociones, puede entenderse que seguridad pública es” el ambiente común a todos, opuesto a lo privado, libre de todo daño, peligro o perturbación que pueda lesionar la vida, integridad física o moral de las personas o su patrimonio, en forma individual o colectiva”.

La seguridad pública posee una íntima y necesaria vinculación con el orden público. No casualmente el constituyente los ha consagrado unidos, proyectándolos como complementos insustituibles para conformar un estado básico ideal, la paz social.

Desde un punto de vista normativo, el orden público es el acatamiento de las normas que el cuerpo social ha creado para regular su convivencia. En una acepción de corte empírico, el orden público es la tranquilidad de las manifestaciones colectivas, como consecuencia de un disciplinamiento social, esencial para la consecución de los fines del estado, en especial del bien común.

Relacionando estos términos, es posible concluir que la seguridad pública constituye un particular estado social, caracterizado por la certidumbre que cada persona siente acerca del respeto a sus derechos esenciales existiendo así un sentimiento individual y colectivo de tranquilidad que facilita el desarrollo armónico y pacífico de las relaciones sociales.

Para ello, la sociedad organizada como Estado dicta las leyes, Reglamentos y Ordenanzas que estima conveniente para proteger la vida, la propiedad, la seguridad y la moral, y entrega su control, entre otras, a las instituciones policiales, las que por mandato constitucional están llamadas a mantener o restablecer estas condiciones aun usando la fuerza si fuera necesario.

Así considerada la seguridad pública, se levanta como un elemento insustituible para el bien común, aspecto que remite dicha actividad a su principal y exclusiva fuente de producción, el Estado.

Para el abordaje del problema es necesario tener en cuenta además de la concepción sobre seguridad lo establecido en el Plan Nacional de Seguridad Integral, la concepción de la planeación estratégica, así como los ámbitos estratégicos de previsión, prevención y respuesta.

Es por ello que el problema de la investigación se enmarca dentro del **OBJETO** de la investigación definido como *el proceso administrativo de la relación entre la oferta y la demanda de productos* y su **CAMPO DE ACCIÓN**, es *la planeación estratégica de la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA.*

Para darle solución al problema planteado de investigación dentro del objeto de investigación se propone como **OBJETIVO** *elaborar el Plan Estratégico de la empresa de seguridad privada INVIN CIA. LTDA.*

Teniendo en cuenta la relación que existe entre las categorías problema y objetivo dentro del proceso de investigación se puede definir como **TÍTULO** de la presente tesis: *Plan Estratégico para la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA*

Como presupuestos de partida para la orientación del proceso de investigación se parte de la formulación de las siguientes **PREGUNTAS CIENTÍFICAS**:

1. *¿Cuáles son los sustentos teóricos a tener en cuenta en el desarrollo de la actividad de la seguridad privada?*
2. *¿Cuál es el marco normativo y de planificación a regirse en el desarrollo de la actividad de la seguridad privada?*
3. *¿Qué sustentos teóricos debe tenerse en cuenta para la elaboración de un Plan Estratégico?*
4. *¿Cómo diagnosticar la situación actual de la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA?*
5. *¿Cómo estructurar y elaborar el Plan Estratégico de la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA?*

Para el desarrollo del proceso de investigación se realizaron las siguientes **TAREAS DE INVESTIGACIÓN**:

- ✓ *Búsqueda de información científico-técnica relacionada con el problema objeto de investigación.*
- ✓ *Diagnóstico de la situación actual de la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA y constatación del problema objeto de investigación.*
- ✓ *Elaboración de la propuesta de Plan Estratégico de la empresa de seguridad privada.*

A partir del problema de la investigación y su objeto, se definen como Unidades de **POBLACIÓN** a tenerse en cuenta para el desarrollo del proceso investigativo las siguientes:

- ✓ *Los 30 directivos de la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA.*
- ✓ *Los 1100 guardias de seguridad de la empresa de seguridad privada.*
- ✓ *Los 150 usuarios de los servicios de seguridad privada que brinda la empresa.*

Mientras que la **MUESTRA** estará conformada por un 15 % de cada unidad de población y para su selección se aplicará la técnica de muestreo del nivel probabilístico aleatorio simple.

Para el desarrollo de la investigación se empleará una metodología fundamentalmente de corte cualitativo y como métodos del nivel teórico el análisis y la síntesis, la inducción-deducción para la conformación del marco teórico referencial y del nivel empírico la entrevista no estructurada para el diagnóstico de la situación actual y el control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

La tesis se encuentra estructurada en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. El capítulo uno está orientado a brindar el marco teórico referencial en correspondencia con el problema, así como la constatación del problema objeto de investigación.

En el segundo capítulo se da a conocer la propuesta del plan estratégico para la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, lo cual constituye el aporte fundamental de la tesis, así como se realiza un control y evaluación de la satisfacción de los clientes internos y externos como parte de la retroalimentación y control de la implementación del plan.

CAPÍTULO I: Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico en la Seguridad Privada en el Ecuador.

El presente capítulo está orientado a brindar los fundamentos teóricos a tener en cuenta para la elaboración de un Plan Estratégico en una empresa de seguridad privada en el Ecuador, así como realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA

I.1- El Marco Normativo en Materia de Seguridad en Ecuador.

Para la planificación y ejecución de un Plan Estratégico orientado a perfeccionar el trabajo de una empresa de seguridad privada de modo que contribuya a la Seguridad Integral como un aspecto esencial para el desarrollo e identificación del pueblo ecuatoriano, es necesario partir del análisis del marco legal a tener en cuenta en el desarrollo de toda actividad que se refiera a la seguridad de las personas, sus bienes y a la gobernabilidad en sentido general.

Es por ello que a continuación se expondrá los sustentos legales fundamentales que se expresan en la Constitución de la República (2008), en la Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009), en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) y el Reglamento a la Ley de Seguridad Privada (2008). Así como del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010).

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Después de un análisis de la Constitución, se puede expresar que los artículos 3 y 83 son los que brindan el marco legal fundamentalmente en este nivel sobre seguridad en sentido general. En este orden en el artículo 3 se expresa que: “Son deberes primordiales del Estado: Numeral 8. Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”.

Por otro lado en el artículo 83 se establece que:

“Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

Numeral 4. Colaborar en el mantenimiento de la paz y de la seguridad.

Numeral 5. Respetar los Derechos Humanos y luchar por su cumplimiento.

Numeral 7. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al Buen Vivir”.

Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009).

Como parte del marco normativo para el desarrollo de la Seguridad Privada, es necesario tener en cuenta dentro de la Ley de Seguridad Pública y del Estado el artículo 1 “Del Objeto de la Ley” y el artículo 5 “Del sistema de la Seguridad Pública y del Estado” que establecen:

“Artículo 1 Del Objeto de la Ley: La presente ley tiene por objeto regular la seguridad integral del Estado de todos los habitantes del Ecuador, para garantizar el orden público, la convivencia, la paz y el Buen Vivir, en el marco de sus derechos y deberes como personas naturales y jurídicas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos. El Estado protegerá a las ecuatorianas y a los

ecuatorianos que residan o estén domiciliados en el exterior, conforme lo previsto en la Constitución de la República, los tratados internacionales y la ley”.

“Artículo 5 Del sistema de la Seguridad Pública y del Estado: “El sistema de seguridad pública y del Estado está conformado por la Presidencia de la República, quien lo dirige, las entidades públicas, las políticas, los planes, las normas, los recursos y los procedimientos, con sus interrelaciones, definidos para cumplir con el objeto de la presente ley; y, las organizaciones de la sociedad que coadyuven a la seguridad ciudadana y del Estado”.

Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) y el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2008)

La ley consta de cinco capítulos tales como: El capítulo I De Los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, el II De Las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada, el III Autorización, Registro, Utilización y Almacenamiento de Armamentos, el IV Del Control de las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada y el V De Las Infracciones y Sanciones.

La segunda disposición transitoria de la ley plantea que el Presidente de la República, según las facultades que le otorga la constitución, expedirá el Reglamento para la Aplicación de la Ley, lo cual fue realizado en el 2008, mediante el cual se establecieron los procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010)

El código contiene en un solo cuerpo legal las distintas leyes que regulan las preasignaciones del presupuesto del Estado a favor de los gobiernos autónomos y descentralizados, estableciendo la organización territorial definida en la Constitución, que comprende las regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Esta normativa otorga competencias específicas relacionadas con la seguridad ciudadana.

En su artículo 54, literal n) plantea "Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana"

Como una vía de contribuir al cumplimiento de lo establecido en la Constitución de la República en materia de seguridad integral y como parte de las organizaciones de la sociedad que coadyuvan a la seguridad ciudadana, en la década de los setenta surge la Seguridad Privada como respuesta a esa necesidad de custodia y protección que requieren los inversionistas. Siendo la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) y el Reglamento para su aplicación (2008) el marco legal fundamental para la creación, organización y ejecución del desarrollo de las actividades por parte de las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada.

I.2- El Marco de Planificación en Materia de Seguridad en Ecuador.

La Coherencia entre el marco legal y el marco de planificación nacional para el desarrollo de la Seguridad Privada constituye el punto de partida para la planificación y ejecución de un Plan

Estratégico orientado a perfeccionar el trabajo de una empresa que tiene como objeto la Seguridad Privada.

Teniendo en cuenta lo anterior la Planeación Estratégica debe articular con el marco de planificación expresado fundamentalmente a través del El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir y El Plan Nacional de Seguridad Integral.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir

El plan constituye un instrumento para viabilizar y articular las políticas con la gestión del Gobierno a través de las empresas tanto públicas como privadas. Dicho plan cuenta con 12 objetivos y dentro de ellos se encuentran los siguientes objetivos que se alinean en sentido general con la seguridad ciudadana y gobernabilidad.

Dentro de los objetivos fundamentales y políticas con los cuales debe articular la Seguridad Privada se encuentran los siguientes:

Objetivo 3, Mejorar la Calidad de Vida de la Población: Política: 3.7 Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos.

Objetivo 5 Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana: Política 5.7 Combatir la delincuencia transnacional organizada en todas sus manifestaciones.

Objetivo 9 Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia: Política: 9.4 Erradicar las prácticas de violencia contra las personas, pueblos y nacionalidades.

Objetivo 10 Garantizar el acceso a la participación pública y política: Política: 10.6 Promover procesos sostenidos de formación ciudadana reconociendo las múltiples diversidades.

Por lo anterior el Plan estratégico de una empresa de Seguridad Privada, debe concretarse a través de las acciones de su programa, de los objetivos y políticas antes referidas.

Ministerio de Coordinación de Seguridad. El Plan Nacional de Seguridad Integral (2011).

El Ministerio de Coordinación de Seguridad (MICS) es la institución rectora de la seguridad y por lo tanto, tiene la función de: coordinar, elaborar, controlar, evaluar y dar seguimiento de las políticas, planes y programas que responden a la Seguridad Integral.

Sus funciones no se limitan a la coordinación de las políticas de Estado en materia de Seguridad con las instituciones públicas, sino que incluyen también a los sectores privados y comunitario. En este orden las empresas de Seguridad Privada son parte esencial de la Seguridad con Enfoque Integral.

El Plan Nacional de Seguridad Integral se encuentra orientado a dar respuesta a las demandas de la ciudadanía con un nuevo enfoque de seguridad integral que abarca todos los ámbitos del ser humano y del estado, centrado en el bienestar del ser humano y se sustenta en principios como la democracia, equidad, integralidad, prevención, participación, sostenibilidad y transparencia.

Dentro del Sistema de Seguridad Pública y del Estado, se encuentra la seguridad internacional, la seguridad interna, la Defensa Nacional, la seguridad económica, la soberanía alimentaria, la seguridad ambiental, entre otras.

En el plan se definen los 6 ámbitos de la seguridad con enfoque integral que son:

1. Justicia y Seguridad Ciudadana.
2. Relaciones Internacionales y Defensa.
3. Democracia y Gobernabilidad.
4. Justicia Social y Desarrollo Humano
5. Ambiental y Gestión de Riesgos.
6. Científico y Tecnológico

I.3- La Seguridad Privada

Las Organizaciones de Seguridad Privada (OSP) en los últimos años han crecido significativamente en el Ecuador y el desarrollo de sus actividades se encuentra regulado por la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, que establece lo relacionado con la prestación de sus servicios de vigilancia y seguridad.

Las empresas de Seguridad Privada tienen como objeto social proporcionar servicios de seguridad, vigilancia, protección personal, transporte de valores, seguridad electrónica, seguridad satelital, investigación, capacitación y docencia en esta materia.

Las modalidades de servicios de vigilancia y seguridad privada se establecen en el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2008) de la siguiente forma:

“Art. 4.- **Vigilancia Fija.**- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de vigilancia fija son exclusivamente responsables de los puestos de vigilancia, que de conformidad con las recomendaciones de seguridad y las disposiciones legales, se establezcan con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles o inmuebles y valores en un lugar o área determinada”.

“Art. 5.- **Vigilancia Móvil.**- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de vigilancia móvil, podrán prestar servicios a través de puestos móviles, sistemas de monitoreo de central para recepción, verificación y transmisión de señales de alarmas o guardias, con el objeto de brindar protección a personas y bienes en sus desplazamientos”.

“Art. 6.- **Investigación Privada.**- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de investigación privada, podrán realizar investigaciones sobre el estado y situación de personas naturales o jurídicas y/o sus bienes, que no revistan carácter penal y de seguridad nacional; previo el acuerdo de las partes contratantes, a cambio de una retribución económica, por concepto de los servicios prestados, con estricta sujeción a la Constitución Política de la República y a las leyes”.

1.4- Fundamentos de la Planeación Estratégica.

A continuación se abordará los fundamentos del Marketing, en que se sustenta la Planeación estratégica.

Concepto de Marketing.

Es una palabra anglosajona pero de identificación norteamericana. En América Latina y en menor medida en España se utiliza la denominación de comercialización, así como también el término Mercadotecnia, el cual se ha difundido un poco más en el idioma castellano y parece que refleja su sentido un tanto mejor que otros términos, tales como mercadeo, mercadología, comercialización, etc.

El Marketing surge en la Escuela de Economía Clásica de Inglaterra. (Adam Smith y David Ricardo) y se desarrolla a partir de la 2da. Mitad S. XX en las Escuelas del MANAGEMENT (EE.UU. y Europa).

Son muchos los autores que han definido el Marketing, entre ellos se encuentran los siguientes:

“ Proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros”. (P. Kotler).

“La gestión del Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción de producto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambio que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”. (Asociación Americana de Márketing, AMA, 1985).

“El márketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades”. (P. Drucker).

“Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad”. (Goldmann).

“Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”. (R. Muñiz)...

“Una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios específicos con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa”. (L. Ficher, México, 1987).

“...es un sistema total de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfagan necesidades de mercados objetivos para lograr metas organizacionales” (W. Stanton, México 1992).

“Ciencia que trata del conjunto de relaciones de intercambios entre la empresa, los mercados y la clientela, así como de los elementos y entornos que los viabilizan y condicionan para llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente”. (F. Muñoz, 1994)

“Es la ciencia que estudia el proceso administrativo de oferta y demanda de productos, con el propósito de establecer intercambio entre vendedores y clientes de la forma más óptima, que permita ganancias para la empresa mediante la satisfacción de las necesidades, intereses y deseos de los clientes”. (C. Funcia, 2010)

En sentido general de las definiciones anteriores se puede apreciar que el Marketing es un proceso orientado a lograr metas de la empresa mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos y obtener rentabilidad.

Metas y Tareas de la Gestión del Marketing.

Entre las metas del Marketing debe estar el lograr ser la empresa entre otras cosas las siguientes:

1. Mejor o igual que los competidores /concurrentes /complementarios en el mercado.
2. Eficaz y eficiente (Clientes: precio-valor; Empresa: costos-ingresos; Propietarios: gastos de inversión-utilidades.
3. Tecnología orientada a la gestión del cliente y del negocio.
4. Añadiendo valor a la relaciones con clientes y socios comerciales.
5. Satisfacción ahora y en perspectiva (fidelización) de clientes (intermedios y finales), empleados y propietarios

Para lograr el cumplimiento de las metas entre las **tareas** a desarrollar en la gestión se encuentran:

1. Descubrir nuevas Oportunidades
 - ✓ Demanda insatisfecha (actual o perspectiva).
 - ✓ Segmentos no atendidos.
 - ✓ Respuesta a nuevas necesidades.
 - ✓ Capacidad insuficiente de la oferta.
 - ✓ Posibilidad de hacerlo mejor que los competidores.
 - ✓ Esfuerzos por mantener a los clientes actuales.
 - ✓ Respuesta a restricciones /cambios en el escenario (económico, social, político, legal, tecnológico...).
 - ✓ Integración para mejorar el valor de la oferta.

2. Aplicar estrategias de Segmentación y Posicionamiento.
3. Definir la Mezcla de Marketing /Marketing Mix

Para el desarrollo de las tareas en función del cumplimiento de las metas, existe fundamentalmente dos enfoques: El Marketing Operacional y el Marketing Estratégico.

El presente trabajo se sustentara en el enfoque del Marketing Estratégico.

Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica según Phillip Kotler tiene las siguientes etapas o partes:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Análisis del Ambiente Externo e Interno
- ✓ Formulación de Metas
- ✓ Formación de Estrategia
- ✓ Formulación de Programas
- ✓ Implementación
- ✓ Retroalimentación y Control

La Misión:

Para la definición de la misión de una empresa se debe tener claro el concepto, es por ello que a continuación se dará a conocer algunas definiciones como son:

Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012) plantea que “Una organización existe para logara algo para fabricar automóviles, prestar dinero, proporcionar alojamiento etc., a lo largo del tiempo, la misión puede cambiar para aprovechar nuevas oportunidades como para responder a nuevas condiciones del mercado” (pág. 38).

O.C. Ferrel y Geoffrey Hirt. “La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”(Pág. 25)

Enrique Franklin. “Menciona acerca de la misión, que este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”(Pág. 33).

En sentido general la misión no es más que el propósito general que contempla a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece, es aquello que realizará en el presente y futuro la empresa para hacer realidad la visión.

La_misión_es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Visión:

Entre las definiciones dadas de Visión se encuentra la siguiente:

Fleitman Jack, en el mundo empresarial, “La_visión_se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Pág. 23).

Los empresarios deben pensar estratégicamente, deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la empresa y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. Por lo que la visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

Análisis del Ambiente Externo e Interno

Para determinar el Ambiente Externo e Interno, es necesario tener en cuenta desde el punto de vista epistemológico en sentido general el Marketing, así como el empleo de los métodos de investigación en el análisis de variables e indicadores.

En el análisis del ambiente externo la empresa debe analizar a través de indicadores las tendencias que existen en los mismos tanto en el macroambiente o macroentorno como en el microambiente o microentorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

Macroambiente

Para el análisis del macroambiente o macroentorno se debe tener en cuenta los indicadores establecidos por:

Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012) donde plantea “El final de la primera década del siglo XXI trajo consigo una serie de desafíos nuevos: la pronunciada caída de la bolsa, que afectó a los ahorros, inversiones y fondos de retiro, el aumento del desempleo, fuerte calentamientos globales y el aumento del terrorismo. Las empresas deben vigilar de cerca seis fuerzas importantes del entorno: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica, y político legal.”(Pág. 74).

En este orden las seis fuerzas o indicadores que deben ser objeto de análisis en el macroambiente son: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica, y político legal. A través de ella deben ser analizadas las tendencias con el propósito de determinar las amenazas y oportunidades.

El Entorno Demográfico

En el entorno demográfico hay que analizar la evolución de la población teniendo en cuenta su distribución por edad, niveles educativos, sistemas familiares y composición étnica con vista a determinar sus tendencias e identificar oportunidades y amenazas.

En una segmentación de mercado, debemos tomar en cuenta el crecimiento de la población, al igual que la distribución de la misma por edad, niveles educativos, sistemas familiares y composición étnica.

Es por ello que el tamaño de la población, distribución geográfica, densidad, tendencia de movilidad, distribución por edades, índice de nacimiento, matrimonios y decesos, así como estructura racial, étnica y religiosa, son aspectos a considerarse en el entorno demográfico.

El Entorno Económico

Son los factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto, como son los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito.

Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012) plantea que “El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Como demostró con claridad la crisis del 2009, las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas sobre todo en aquellas cuyos productos están orientados a consumidores de altos ingresos y aquellos sensibles al precio” (Pág. 75).

El entorno económico se refiere al ingreso que posee cada persona o la población de un determinado segmento de mercado que atiende la empresa, su capacidad de ahorro y la capacidad de endeudamiento para adquirir un crédito.

El Entorno Físico o Natural.

Hay que tener en cuenta para el análisis de las tendencias e identificar las amenazas y oportunidades la escasez de recursos materiales, el costo de lo energético, incremento de los niveles de contaminación y los cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica.

Las empresas dentro de su misión en la actualidad deben tomar en cuenta la protección del medio ambiente, evitando la contaminación industrial, y protegiendo las reservas ecológicas, bosques y reservas naturales con las que cuenta un país o ciudad.

El Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico hay que tener en cuenta los cambios tecnológicos, las posibilidades de innovación, así como los presupuestos para i+D.

En este orden Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012) plantea que “La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la distribución creativa de la tecnología como precio del progreso, cuando las antiguas industrias combaten las nuevas tecnologías o las ignoran sus negocios declinan” (Pág. 75).

Las empresas deben prestar atención a la innovación para poder ofertar productos de mejor calidad elaborados con tecnología de punta, al igual que esta misma tecnología nos deberá permitir a un constante cambio, para seguir dentro del mercado y que la empresa pueda seguir creciendo, y evitando la declinación de la misma, con el paso del tiempo.

El Entorno Político y Legal

En este sentido se debe tener en cuenta como incide las legislaciones en el control de los negocios y crecimiento de los segmentos de mercados que atiende una empresa. En dependencia de la misión de la empresa el establecimiento de leyes puede influir como oportunidad o como amenaza.

El Entorno Socio Cultural

En el análisis del entorno socio-cultural hay que tener en cuenta los valores culturales esenciales, secundarios, puntos de vista de la gente sobre sí misma, sobre los demás, sobre las organizaciones, sobre la sociedad, sobre la naturaleza, sobre el universo. Del análisis de los mismos y su influencia sobre la empresa se puede identificar las oportunidades y amenazas.

Microambiente

En el libro de Administración y Sociedad: El medio externo, responsabilidad social y ética de Koontz Harold & Weihrich Heinz (2002) plantea: El micro entorno se refiere a las fuerzas directas del ambiente de la empresa u organización como son: institución, entidad gubernamental, contratista, distribuidor o fabricante y el consumidor individual. Hoy en día las organizaciones transforman sus procesos para adaptarse a las necesidades del cliente.

A continuación se dará a conocer los elementos que se consideran en el microambiente.

La Empresa: Tener en cuenta la alta dirección, finanzas, I+D, adquisiciones, producción y contabilidad.

Proveedores: Buscar proveedores, evaluarlos, y elegir a los que ofrecen la mejor mezcla de calidad, confiabilidad de entrega, crédito, garantías y bajo costo.

Koontz Harold & Weihrich Heinz (2002) plantea en este sentido. Las organizaciones no son autosuficientes, por lo que requieren insumos y servicios. Por ejemplo, materia prima, servicios, energía, equipo y mano de obra.

Intermediarios de la mercadotecnia: Tener en cuenta las firmas de distribución física, agencia de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros.

Clientes: Tener en cuenta los mercados de consumidores, mercados industriales, mercados gubernamentales y no lucrativos y mercados internacionales.

Según KoontzHarold & Weihrich Heinz (2002). Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesitan o desean, para sí mismo o para otra persona o empresa, siendo el motivo principal por el cual se produce, fabrican y comercializan productos y servicios.

Competidores: El ambiente competitivo lo forman no solamente otras empresas, sino también otras cosas básicas. La mejor manera que tiene una empresa para captar toda la gama de sus

competidores, es tomar el punto de vista de un comprador. ¿Qué es lo que piensa un comprador acerca de lo que finalmente lo conduce a comprar algo?

Para Koontz Harold & Weihrich Heinz (2002). Nada se debe tomar más serio que los competidores, si una organización quiere aumentar la participación en el mercado. Toda organización debe buscar conocer las estrategias en los consumidores presentes y futuros.

Público: Es todo grupo que tiene interés real o potencial, o repercusión en una empresa para alcanzar sus objetivos como son los públicos financieros, de los medios de difusión, gubernamentales, de acción ciudadana, general e interno.

El análisis se hace con el propósito de descubrir las tendencias o desarrollos importantes. Para identificar las oportunidades y riesgos.

Una oportunidad es un campo atractivo, en el que la empresa disfrutará de una ventaja competitiva.

Por todo lo anterior resulta muy importante tener en consideración el entorno como un factor explicativo y de predicción del acontecer de las organizaciones, por lo tanto una buena alternativa para una buena gestión es la observación y análisis del entorno como elemento necesario para la toma de decisiones.

La FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación. Mediante la cual se permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización y obtener un diagnóstico preciso para en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Según Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012). “La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.” (Pág. 48).

El análisis FODA debe realizarse de forma sistemática ya que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. Dicho análisis permite conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica.

Las fortalezas y debilidades son internas de la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede actuar sobre ellas modificando los aspectos internos.

En resumen de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades podemos plantear lo siguiente:

Oportunidades: Son aquellos elementos del entorno que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: Son aquellos elementos del entorno que inciden negativamente sobre los objetivos de la empresa.

Fortalezas: Son los recursos, capacidades y habilidades con que cuenta la empresa, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades: Son aquellos elementos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Formulación de Metas (Objetivos)

Según Philip Kotler & Lane K. Kevin (2012). “Una vez que la empresa ha desarrollado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto a su magnitud y tiempo de cumplimiento.” (Pág. 50)

La mayor parte de las empresas persiguen varios objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, eliminación de riesgos, innovaciones, renombre, etc.

En tanto sea posible, los objetivos deben enunciarse cuantitativamente. Los directivos emplean el término metas para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo.

La transformación de objetivos en metas concretas facilita el proceso de planeación, implementación y control administrativo.

Los objetivos establecidos deben seguir ciertos criterios como:

1. Formularse de manera clara y fácil. Ser medible dentro del periodo fijado para su cumplimiento.
2. Los objetivos deben tener consistencia interna.
3. Establecerse jerárquicamente, de ser posible derivando los objetivos menores de los mayores.
4. Deben ser alcanzables, pero lo suficientemente desafiantes para estimular un máximo esfuerzo.

Formulación de Estrategia

Las metas indican a dónde quiere llegar un negocio y la estrategia cómo llegar hasta ahí. Cada negocio debe diseñar una estrategia para lograr sus metas. La estrategia debe concretarse en programas específicos, implementados eficientemente.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Aun cuando puede hacerse una lista de muchos tipos de estrategias, Porter las ha resumido en tres tipos genéricos que proporcionan un buen punto de partida para el pensamiento estratégico:

La elección de la estrategia competitiva depende de:

- ✓ El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan.
- ✓ Son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

Tipo Genérico de Estrategias.

Según Porter las estrategias genéricas son:

- ✓ **Liderazgo en Costos Generales:** Se trabaja para lograr los costos más bajos de producción y distribución, de manera que le permita fijar precios menores que los de sus competidores y así lograr una participación importante del mercado. Las empresas que practican esta estrategia deben ser competentes en ingeniería, adquisición, manufactura y distribución física y requieren menor habilidad en mercadotecnia. La verdadera clave para la empresa está en obtener los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una estrategia similar de diferenciación o enfoque.
- ✓ **Diferenciación:** En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, evaluada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología, etc, pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellas fuerzas que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio.
- ✓ **Enfoque:** En este tipo de estrategia la empresa enfoca uno o más segmentos estrechos del mercado, más que ir en pos de todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costo o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Formulación de Programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias. De este modo, si el negocio ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, reunir la inteligencia sobre las tecnologías más avanzadas que puedan afectar el negocio, desarrollar productos de avanzada, capacitar a la fuerza de ventas para que comprenda lo que son estos productos e instruyan a los clientes, crear programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología y así sucesivamente

La estrategia representa los impulsos generales de mercadotecnia que se usará para alcanzar los objetivos. Cada elemento de la estrategia de la mercadotecnia debe elaborarse en un programa respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? y ¿Cuánto costará?.

Implementación

Aun cuando la empresa haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensado, esto quizás no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de implementación.

Para la implementación de la estrategia y los programas de apoyo hay que tener en cuenta el marco de los 7-S de Mckinsey que son:

1. Strategy- Estrategia
2. Structure-Estructura
3. Systems-Sistema
4. Style-Estilo: El personal de la empresa comparte un estilo común de conducta y mentalidad
5. Staff-Personal: La empresa ha contratado gente capaz, que ha capacitado bien a quienes ha asignado las funciones adecuadas para que ejerzan su talento.
6. Skills-Habilidades: El personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa
7. Shared values-Valores Compartidos: Los empleados comparten los valores y misiones que lo guían, motivantes, conocen y sienten orgullo de ponerlos en práctica.

Los primeros tres elementos (estrategia, estructura y sistema) se consideran el “Hardware” del éxito y los siguientes cuatros (estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos) son el “software”.

Retroalimentación y Control

El “software” (estilo, personal, habilidades y valores compartidos) de la administración afectará la capacidad de la empresa para implementar sus estrategias y programas con éxito. En la medida en que se lleva a cabo la implementación, el negocio necesita rastrear los resultados y monitorear la evolución del ambiente.

El ajuste estratégico de una empresa con el ambiente, inevitablemente se erosionará, debido a que el ambiente de mercado casi siempre tenderá a cambiar más rápido que las “7-S” de la empresa.

I.5- Diagnóstico de la Situación Actual

Para el diagnóstico de la situación actual y la constatación del problema se aplicó una entrevista no estructurada al 15 % de las unidades de población definida como directivos, guardias de seguridad y usuarios de los servicios que se brindan por la empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA.LTDA, lo que representó un total de 5 directivos, 165 guardias de seguridad y 23 usuarios entrevistados que fueron seleccionados de forma aleatoria.

En síntesis como resultado del diagnóstico se puede expresar que las principales insuficiencias que presenta la empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA.LTDA son:

- ✓ Insuficiente preparación de los directivos y guardias de seguridad para contribuir de forma efectiva a la seguridad ciudadana.
- ✓ Insuficientes condiciones de seguridad integral en los diversos entornos que atiende la empresa.
- ✓ Insuficiente atención a la empresa por las instancias correspondientes.
- ✓ Insuficiente correspondencia de la Planeación Estratégica de la empresa con el Plan de Seguridad Integral, así como insuficiente precisión de las acciones conjugadas de prevención, protección y defensa.

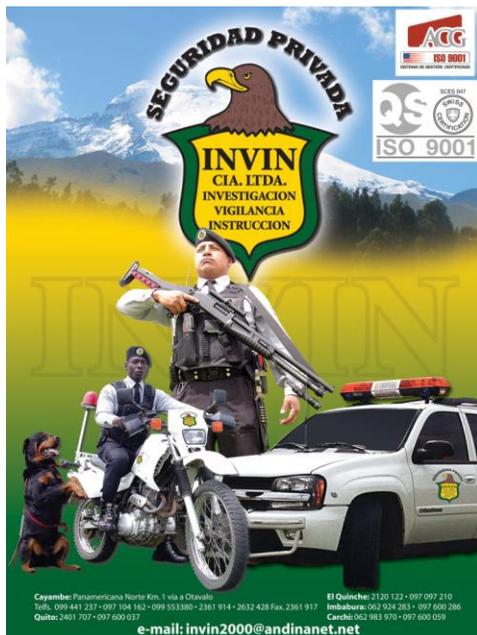
De lo abordado en el presente capítulo se puede resumir que:

- ✓ El marco normativo o jurídico en que se sustenta el desarrollo de la actividad de una empresa de seguridad privada está conformado por la Constitución de la República (2008), la Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009), la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) y el Reglamento a la Ley (2008), así como por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010).
- ✓ En el marco de planificación debe tenerse en cuenta fundamentalmente el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir y el Plan Nacional de Seguridad Integral.
- ✓ En el establecimiento del Plan Estratégico se debe tener en cuenta los sustentos teóricos en la determinación de la: Misión, visión, análisis del ambiente externo e interno, formulación de metas, de estrategias, formulación de programas, implementación y retroalimentación y control.
- ✓ La entrevista no estructurada pudo constatar la existencia del problema objeto de investigación.

CAPITULO II. Plan Estratégico de la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA

A partir de tener en cuenta los sustentos teóricos abordados en el capítulo anterior, se aporta a continuación una caracterización de la Empresa de Seguridad Privada Investigación, vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, un plan estratégico para dicha empresa y se realiza un control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos y externos como parte de la retroalimentación y control de la implementación del plan que se aportó.

II.1- Antecedentes y Caracterización de la Empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA.



Desde que se expidieron, el Mandato No. 8, dictado por la Asamblea Nacional Constituyente y publicado el 5 de Mayo del 2.008; El Reglamento de aplicación al referido Mandato, publicado el 5 de Junio del 2.008; y, el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada publicado el 17 de Julio del 2.008, se han presentado los siguientes cambios fundamentales:

1. Las empresas de seguridad privada están obligadas a realizar el Aumento del Capital Social, siendo el

mínimo establecido de 10.0000 USD, además se debe reformar los estatutos en el Objeto

Social, el cual será única y exclusivamente la realización de actividades complementarias de seguridad y vigilancia.

2. Se debe obtener la nueva autorización de parte del Ministerio de Relaciones Laborales, para realizar dichas actividades complementarias de Vigilancia y Seguridad.
3. Se deben ajustar todas las prestaciones de servicios de seguridad y vigilancia conforme ha dicho Mandato y Reglamento, legalización de los contratos de trabajo de cada uno de los trabajadores en el Ministerio de Relaciones Laborales, así como también elaboración de contratos mercantiles de prestación de servicios de vigilancia con cada una de las empresas usuarias.
4. Contratación de Pólizas de Vida y Accidentes para cada trabajador con coberturas de 50.000,00 USD, en caso de muerte accidental, y de Gastos Médicos por Accidentes, con coberturas de 20.000,00 USD.
5. El incremento del Básico Salarial Sectorial decretado por el Ministro de Relaciones Laborales, que se ha ido incrementando durante los inicios de cada año, siendo actualmente el de 344,59 USD.
6. Reestructuración de los horarios de trabajo y pago de las remuneraciones salariales en forma adecuada, los cuales deben ajustarse a la legislación laboral actual, básico de 344,59 USD cuyo valor normal de la hora es de 1,43 USD, el valor de la hora suplementaria con el 50% de recargo, llega al valor de 2,15 USD cada hora y el valor de la hora extraordinaria es con el 100% de recargo, llega a valer 2,87 USD por cada hora.

Conforme a todo lo expuesto, de acuerdo a las nuevas normativas jurídicas y la crisis económica nacional y mundial que ha afectado a todas las organizaciones, las empresas de seguridad se han

visto muy afectadas por estas decisiones gubernamentales, sobre todo en las relaciones contractuales con los usuarios del servicio, pero lo positivo ante todo esto se ha logrado rescatar el estigma de los vigilantes, sus derechos y conquistas laborales han aumentado, con ello se ha podido incrementar los ingresos de los vigilantes, se ha reducido el horario de trabajo, todo esto ha influenciado en forma directa en el encarecimiento de los costos de la vigilancia, lo cual ha incidido directamente en la contratación por parte de los usuarios, ya que todas las empresa en las distintas actividades económicas, no han tenido otra opción más que revisar los esquemas de seguridad, reduciendo el número de personal contratado en los mejores de los casos y en otros suspendiendo totalmente el servicio contratado, otras han aceptado opciones de combinar la seguridad física, con la seguridad electrónica.

Que por todas estas consideraciones la empresa de seguridad INVIN, se ha visto afectado por la reducción de puestos en un 30%; que más de 350 trabajadores se han quedado sin empleo, siendo sumamente difícil seguir manteniendo las mismas fuentes de empleo, si bien se ha logrado llegar a un acuerdo con muchos clientes sobre los nuevos costos de la vigilancia, muchas familias se han quedado sin la fuente de ingreso, ha tocado proceder a las liquidaciones de los trabajadores cuyas plazas de empleo se han perdido, habiendo podido reubicarlos a muy pocos, que todo esto ha conllevado que se presente un clima laboral muy tenso, por ende al no existir estabilidad económica, tampoco se asegura estabilidad laboral. Siendo necesario el establecimiento de un Plan estratégico que ayude a reforzar las buenas relaciones laborales y comerciales con los clientes internos y externos, sobre todo este último sepa que el servicio que le ofrecemos es diferenciado del resto de nuestros competidores, cumplimos con todos sus requerimientos y necesidades, por tanto alcanzamos fidelidad y confianza mutua.

La empresa de seguridad privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, se constituyó mediante escritura pública suscrita el 15 de Octubre de 1.993, ante el Notario Público, Décimo Octavo del Cantón Quito, Dr. Enrique Díaz Ballesteros, aprobada su constitución, mediante resolución emitida por la Superintendencia de Compañías de Quito, con fecha 10 de Diciembre de 1993, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cayambe, el 11 de Enero de 1.994. Cuenta con el Permiso de Operación actualizado, emitido por el Ministerio del Interior, según acuerdo Ministerial No. 4074.- Con la autorización de Tenencia de armas vigente hasta el 14 de febrero del 2015.- Con la Autorización actualizada emitida el 4 de Agosto del 2.010, por el Ministerio de Relaciones Laborales, para la realización de actividades complementarias de Vigilancia y Seguridad y más permisos que son necesarios para su operación y funcionamiento.

INVIN CIA. LTDA., tiene un organigrama el cual refleja como la empresa se encuentra estructurada. Ver fig, 1.

Objeto Social de la Empresa.

Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA, es una empresa privada, cuyo objeto social único es la realización de actividades complementarios de vigilancia y seguridad privada a través de guardias uniformados, armados y debidamente capacitados, además para poder cumplir con su objeto social y como valor agregado al servicio que presta a sus clientes cuenta con los estudios de seguridad electrónica, instalación, programación, monitoreo y mantenimiento de

alarmas y más sistemas de seguridad electrónica, como control de accesos, circuitos cerrados de televisión y cualquier otro tipo de servicio que este dentro de las capacidades de la empresa.

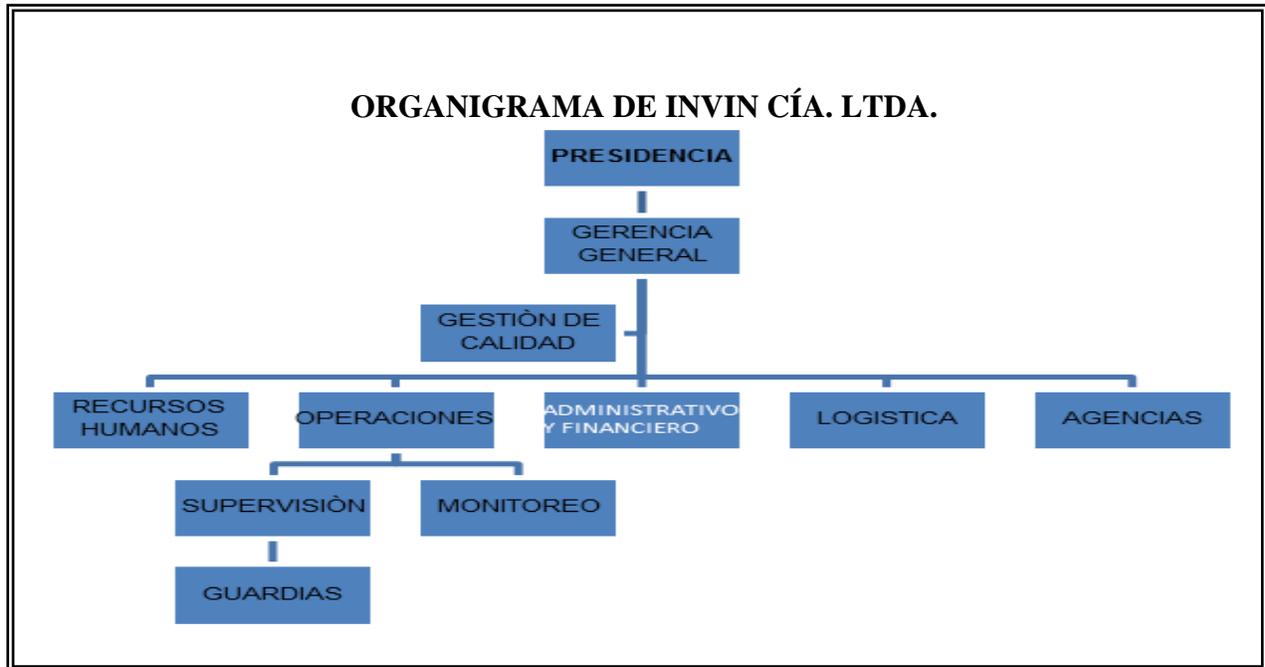


Fig. 1. Organigrama de INVIN CIA. LTDA.

La empresa ha obtenido las siguientes certificaciones: la certificación de calidad ISO 9001-2008, Certificación de Seguridad y Salud Ocupacional y de Seguridad y Control Básico, por ello ha establecido su política para cada sistema de gestión.

II.2- Plan Estratégico de la Empresa de Seguridad Privada INVIN CIA. LTDA.

En el establecimiento del Plan Estratégico se tuvo en cuenta los sustentos teóricos en la determinación de la: Misión, visión, análisis del ambiente externo e interno, formulación de metas, de estrategias, implementación y retroalimentación y control.

Misión de la Empresa de Seguridad Privada INVIN CIA. LTDA.

Como resultado del trabajo en equipo se determina la misión siguiente:

INVIN CIA LTDA, empresa prestadora de servicios complementarios de vigilancia y seguridad – física y electrónica, cumplidora de los ordenamientos legales, busca la satisfacción del cliente interno y externo, a través del mejoramiento continuo, con recurso humano idóneo y logística adecuada para realizar su labor, generando confianza y tranquilidad en sus Clientes, actuando con responsabilidad social y ambiental.

Visión de la Empresa de Seguridad Privada INVIN CIA. LTDA.

Es conocer hacia dónde y hasta donde podemos llegar con ese futuro de la organización dentro de X años, la organización tiene que crecer con visión de futuro, la visión tiene que ser coherente con la misión y con el objeto social de la empresa.

La visión está relacionada con el futuro y es una peculiaridad del hombre que solo puede vivir proyectándose en el futuro, la visión no se puede considerar en cifras sino en una consecuencia de objetivos, para cumplir con la visión se necesita liderazgo, apoyo de todos los miembros, esta

debe ser positiva y alentadora, que siempre nos anime, se justifique el esfuerzo, debe contener el respeto de valores que determina la rectitud de la misma, todos tenemos oportunidad de contribuir con algo en el universo, por ende una visión sin acción, solo será un sueño, la visión debe ser ambiciosa, un reto para todos los miembros pero debe ser realista y viable, clara, de fácil interpretación de todos los miembros y asociados, sencilla, para que todos la comprendan, atractiva, para que provoque ilusión y fortaleza y sobre todo compartida, debe ser consensuada por todas las personas de la organización, tienen que participar todos, esta debe marcar el camino que queremos seguir, para establecer la visión debemos contestar así mismo algunas preguntas como:

- ✓ Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?

VISION.- Ser en cinco años empresa líder en la prestación de servicios complementarios de Vigilancia - Seguridad física y electrónica, con posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional, satisfaciendo las necesidades del cliente interno y cumpliendo a cabalidad los requerimientos del cliente externo, para lograr la fidelización de estos y obtener crecimiento económico y de clientes en un 20%.

Valores.

Los valores que nos proponemos respetar son:

Integridad: Ayudar a crear un ambiente idóneo para la convivencia social, respetando los derechos económicos, sociales y civiles.

Ayuda: Preservar el orden, salvaguardar los bienes y sobre todo velar por la integridad personal, por la tranquilidad y paz social.

Obediencia: Conocer, respetar y aplicar todas nuestras competencias, atribuciones y obligaciones, observando las disposiciones, la Ley y las normas que regulan nuestra actividad.

Mejora Continua: Capacitación estratégica y perfeccionamiento de la cultura de seguridad de sus miembros y afines, para implementar la percepción de todo riesgo, su evasión y de ser el caso su manejo adecuado.

Credibilidad y Confianza: Conseguir que la seguridad privada deje de ser: Un mal necesario, una simple actividad lucrativa, una competencia desleal y operada en forma ilegal.

Innovación: Crear programas de prevención del delito, con la participación y colaboración de los sectores gubernamentales, sociales, industriales, comerciales y de todos quienes sufrimos los azotes de la delincuencia en sus diversas manifestaciones.

Enfoque al Cliente: Implantar los medios de prevención más adecuados cumpliendo con los requerimientos de los clientes, con eficiencia, eficacia, profesionalismo, gran responsabilidad y apegados siempre a las normas y estándares de los sistemas de gestión.

Análisis del Ambiente Externo e Interno.

En el análisis del ambiente externo se tendrá en cuenta el macroambiente o macro entorno y el microambiente o micro entorno.

Macro Entorno.

El macro entorno será objeto de análisis a través del entorno demográfico, económico, tecnológico, político-legal y socio-cultural.

Entorno Demográfico

A nivel Nacional y Provincial tenemos ventajas por la facilidad del desplazamiento sobre todo en las tres provincias que opera la empresa, esto es Carchi, Imbabura y Pichincha, la panamericana es de primer orden y desde que se hizo la concesión de parte del MOP a Panavial, esta presta las garantías de desplazamiento, no así en el interior de las provincias, por la ubicación de muchas empresas a las cuales prestamos servicios, las cuales se encuentran fuera del perímetro urbano, hace difícil las labores de control, supervisión y visita continua a nuestros Clientes.

En lo que se refiere al comportamiento demográfico en estas provincias, se puede decir que aún existe un clima de inseguridad menos notorio que en otras regiones, por ejemplo en la costa, los riesgos son menores, a pesar de que Carchi es una zona fronteriza que ha recibido secuelas de grupos subversivos de nuestro vecino país y la migración excesiva de muchos colombianos.

Entorno Económico.

Si bien en la sociedad actual estamos atravesando por una necesidad urgente de seguridad y protección y los índices delincuenciales crecen cada día, las empresas públicas y privadas tienen

la necesidad de contratar seguridad privada, pero el recorte de los presupuestos entregados por el estado y la crisis global mundial y nacional han incidido para que paradójicamente, frente a la realidad ineludible, se considere a la seguridad como un gasto, mas no como una inversión, en años anteriores las empresas tenían mayores presupuestos y les alcanzaba para contratar el número de vigilantes conforme al análisis del riesgo y estudio de seguridad efectuado por los expertos, lo cual ayudaba a minimizar los impactos por hechos delictivos, hoy no se opera de esa manera, con un solo vigilante queremos proteger áreas extensas e instalaciones críticas.

Un factor económico que ha afectado duramente a nuestros potenciales clientes que son las florícolas, es la disminución de las exportaciones, las flores ya no tienen la misma demanda en el mercado internacional, ha disminuido la exportación en un 20%, a más de ello se suma la baja del costo del tallo de flor de exportación, que antes se negociaba entre veinte y treinta centavos hoy lo negocian en quince centavos, por ende la baja de ingreso de divisas, disminución de la rentabilidad, de las reservas y de los saldos para la recapitalización y reinversión.

Como un elemento positivo para el sector florícola es la aprobación de préstamos para fomentar la producción a través de la corporación financiera nacional, lo cual ha ayudado a que exista un crecimiento del sector florícola, muchas empresas de las ya existentes se están extendiendo en el número de áreas cultivadas y a su vez también se están creando nuevas empresas.

También en nuestro sector de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, en los que la empresa tiene su mayor campo de acción, se ha podido observar un pequeño crecimiento de nuevas empresas de producción, empresas agrícolas, procesadoras de productos lácteos, cultivos de

exportación tales como brócolis y alcachofas, paraderos y hosterías que dentro de su presupuesto han contemplado la necesidad de contratar seguridad.

Como punto económico negativo tenemos la restricción en las importaciones en los equipos e implementos de seguridad sobre todo la suspensión definitiva de la importación de armas, lo cual ha ocasionado que sus costos se incrementen hasta un 300%, sumándose a ello la escasez de los productos.

Las actividades de nuestra empresa INVIN CIA LTDA., están desarrolladas en un 40% en los Cantones de Pedro Moncayo y Cayambe, siendo los Clientes potenciales que demandan éste servicio las empresas Florícolas, que también se han visto muy afectadas por la recesión económica y por la crisis mundial. Las flores es un producto de exportación suntuario y su demanda en el mercado internacional ha bajado en forma considerable sumado a ello la baja del costo del tallo de flor exportada, conforme se dejó indicado, obligando a reducir los presupuestos que tenían destinados para Seguridad.

El otro 60% está distribuido en las Sucursales de Quito, El Quinche, Imbabura y Carchi; y, en las agencias de Sucumbíos, El Napo, Guayas, Santo Domingo de los Tsachilas, Manabi, Esmeraldas, Tunguragua, Chimborazo y Azuay, compuesto por Clientes, dedicados a actividades Agrícolas - Ganaderas, Flores de Verano, sectores industriales prestamos servicios en fábricas de guantes, de productos lácteos, en el sector Financiero, como es el caso de Bancos y Cooperativas los cuales en buena hora si gozan de una situación económica mas estable y en el sector publico, prestando el servicio en algunas instituciones publicas.

Los servicios que se brindan en el sector comercial, almacenes, farmacias, etc. por la falta de venta han tenido que prescindir del servicio en muchos casos. En el sector residencial, en estos casos la seguridad se mantiene en Urbanizaciones o Conjuntos que pertenecen a persona de la clase media alta y alta, para ellos todavía es accesible contratar seguridad privada, de la clase media baja y hacia abajo la seguridad física ya no es accesible por su costo y más bien se ha fomentado al informalidad contratando a guardianes sin experiencia y que no pertenecen a ninguna empresa.

Actualmente la situación económica no es buena para ninguna empresa, afectando sobre todo a las empresas de producción, las cuales obligadamente tienen que hacer sus recortes de presupuestos y sin importar la afectación que pueda tener, igualmente recortan el presupuesto destinado para seguridad.

Entorno Tecnológico.

Los servicios de vigilancia y seguridad ya no solo se prestan con elementos uniformados, es decir guardias, sino que para darle un servicio de calidad, se ha buscado combinar con otros medios alternativos, como es el caso de la seguridad electrónica, en donde se utilizan los sistemas de alarmas, circuitos cerrados de televisión, controles de accesos, cercas eléctricas y otros, así también se ha desarrollado los sistemas de comunicación con frecuencias de gran alcance, ejemplo hay conexión directa vía radio entre las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi; dotación de radios HANDYS en cada uno de los puestos y centrales en cada una de las sucursales y radios bases fijas en los vehículos de supervisión.

En lo que se refiere al armamento éste debe ser autorizado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, con sus permisos actualizados y tienen mayor relevancia y garantía el armamento extranjero.

En los sistemas de seguridad electrónica, se utilizan los sistemas de alarmas, con su respectivo sensores de movimiento, sensores de vibración, discriminadores de audio, sensores de humo, contactos magnéticos, botones de pánico; circuitos cerrados de televisión con grabación simultánea, con control remoto, con cámaras fijas, movibles, controles de acceso, mediante lectores digitales, de código de barras y de marcación; adicional para controlar el servicio de vigilancia existen relojes de marcación, controladores de rondas, satelitales y marcadores de aproximación.

Entorno Político Legal:

Las empresas dedicadas a la realización y prestación de servicios complementarios de vigilancia y seguridad, nos hemos visto afectados y beneficiados por aspectos políticos y legales.

Desde que estamos siendo gobernados por el Movimiento Alianza País se han dictado Mandatos, Leyes, Reglamentos y acuerdos que han beneficiado y otros han afectado a las empresas de seguridad privada, tal es el caso:

1.- Por el Mandato Constituyente No.8 dictado el 30 de abril del año 2.008 y que entró en vigencia a partir del 1 de mayo de ese mismo año, se eliminó la intermediación laboral y la tercerización, que eran consideradas formas precarias de contratación de mano de obra, así

también se eliminó los contratos de trabajo por horas, estableciendo que las empresas dedicadas a las actividades de vigilancia y seguridad privada, debían reformar sus estatutos y su objeto social y se debía tener la respectiva autorización de parte del Ministerio de Relaciones Laborales, como Empresas realizadoras de Actividades Complementarias de Vigilancia – Seguridad, y que los servicios de vigilancia solo podrían ser prestados por personas jurídicas legalmente constituidas como Empresas de vigilancia y seguridad privada, contando con un capital mínimo de diez mil dólares en numerario.

Ventajas:

- a) El servicio de vigilancia debía ser prestado únicamente por empresas autorizadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para la realización de Actividades Complementarias.
- b) Se logró establecer el costo real de los servicios de vigilancia antes del Mandato se cobraba entre 900 a 1.100 dólares por un puesto de 24 horas, en una clara muestra de afectación a los derechos de los trabajadores, explotación de mano de obra, luego del Mandato 8 en el mismo caso un puesto de 24 horas pasó a costar entre 1.800 y 2.100 dólares y actualmente el valor de un puesto de 24h00, está entre 2480 y 2700 dólares, valor que permite cumplir con todas las obligaciones patronales.
- c) Se estableció la responsabilidad solidaria de las empresas usuarias del servicio inclusive el derecho de los vigilantes a percibir utilidades de parte de la usuaria, si luego de la declaración del impuesto a la renta estas eran más altas en relación a la prestadora del servicio.
- d) Los trabajadores pasaron a formar parte del rol de las empresas, es decir trabajadores de planta, ya no tercerizados.

Desventajas:

- a) Encarecimiento de los costos de vigilancia que obligó a disminuir puestos de servicio por ende plazas de empleo.
- b) La estabilidad laboral se vio afectada por cuanto solo era de un año y muchos actualmente han quedado sin trabajo.
- c) Falta de control de parte del Ministerio de Relaciones Laborales por cuanto aún existen empresas que prestan el servicio sin contar con la respectiva autorización del Ministerio y cancelando remuneraciones que no son acordes a los horarios laborados por los vigilantes.

Otras de las desventajas es que nuestros Supervisores quienes son los encargados de la verificación y control de los vigilantes tanto en el día como en la noche y de dar la respuesta armada ya no pueden portar armas, lo cual no es bien visto por los Clientes, no es lo mismo recibir la asistencia de un Supervisor armado, que de una persona sin arma ni instrumento de seguridad.

Entorno Socio-Cultural.

Como consecuencia de la crisis económica existe un recorte del presupuesto de seguridad, lo que implica reducción de plazas de empleo por ende muchas personas quedan desocupados, nosotros hemos tenido que liquidar a un 30 % de trabajadores, esto implica que a futuro exista excesiva oferta de mano de obra y si no hay control de autoridades gubernamentales puede haber abuso y precarización de la mano de obra nuevamente, horarios excesivos y remuneraciones inferiores a las legalmente establecidas y sin los recargos de Ley.

También el ambiente social actualmente está muy crítico el aumento de la delincuencia que toca todas las puertas y afecta a toda la sociedad y las regulaciones del gobierno son medidas parches, que en muy poco ayudan a paliar la crisis social, existe inseguridad en los domicilios, en las calles, en las empresas, en las carreteras, en fin en todo lado y no es solo una percepción sino una implacable y dolorosa realidad.

Micro Entorno

El micro entorno será objeto de análisis a través del entorno de la empresa y los competidores.

La Empresa.

En la empresa existe una comunicación directa entre Gerencia, Presidencia, Recursos humanos, y más departamentos, la parte Ejecutiva abre las puertas, atiende y mantiene reuniones con los trabajadores, para escuchar sus opiniones y socializar todos los planes y proyectos, así como para capacitarles y hacerles conocer sus derechos y actualizarlos en legislación laboral .

En relación a los talentos humanos, actualmente por falta de fuentes de empleo existe mano de obra con un buen perfil, permite seleccionar personal con experiencia y educación, lo que antes no podíamos hacerlo.

Por el mejoramiento de las remuneraciones y de los horarios de trabajo, la empresa cuenta con personal con una gran estabilidad, razón por lo que tiene una buena experiencia, que permite darle al Cliente un buen servicio.

En la empresa se cancelan las remuneraciones conforme a la Ley, tales como son horas extras y más beneficios, a su debida oportunidad, sin tener pendiente de pago ninguna obligación patronal, esto ha permitido que disminuya en gran escala el índice de rotación y deserción, se rota el personal de ser el caso o previo pedido del cliente de un puesto a otro, cuando hay incumplimiento de algunos procedimientos o consignas. Se trata de que el personal esté estimulado y con gran sentido de pertenencia.

Existe Falta de responsabilidad en el personal de la noche, no realizan las rondas respectivas, ni se entregan las consignas y turnos en forma apropiada, lo cual causa perjuicio en las actividades normales, se suma a ello la falta de supervisión y control de las actividades de los vigilantes, a pesar de tener el equipo necesario. También debemos reforzar las capacitaciones del personal en distintas áreas.

En relación con las finanzas se puede decir que hay:

- 1.- Falta de solvencia.
- 2.- Deficiencia en el retorno de la inversión.
- 3.- Elevada cartera vencida por cobrar
- 4.- Cuentas incobrables de empresas que se han liquidado o desaparecido.
- 5.- Cuenta con parque automotor suficiente para la distribución y control del personal.

- 6.- Cuenta con instalaciones propias, amplias y funcionales para las labores administrativas y operativas.
- 7.- Se invierte las utilidades en equipos e implementos de seguridad.

Políticas de la Empresa

Política de Calidad: La empresa de Seguridad Privada Investigación, Vigilancia e Instrucción INVIN CIA. LTDA. prestadora de servicios de seguridad física, electrónica y asesoría, se compromete a cumplir los requerimientos y expectativas del cliente generando confianza, armonía, tranquilidad a través de la ejecución de normas y procedimientos establecidos prestando un servicio eficiente y eficaz, comprometiéndose a ser constante en base a la experiencia y conocimiento, logrando mejora continua, calidad y excelencia en el servicio, contando con personal idóneo, confiable, honesto, altamente capacitado, uniformado, armado y dotado con equipos de alta tecnología.”

Política de Control, Seguridad Física y Prevención. Si la seguridad es un derecho que merecemos todos los ecuatorianos, en INVIN CIA. LTDA., capacitémonos, fomentemos nuestra cultura, generemos en nuestro cliente confianza, rescatemos la credibilidad, que con buena presencia, constancia, firmeza, buenos principios y valores, lograremos preservar este derecho y la prevención de los delitos de hurto, robo, asalto, fraude, extorsión, espionaje, piratería y sobre todo narcotráfico y terrorismo. La prevención es la base de la seguridad y esta es la base del crecimiento de las organizaciones y de las naciones. SGCS BASC.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. Siendo la Seguridad y la Salud en el Trabajo un derecho importante de los trabajadores INVIN CÍA. LTDA., se compromete a cumplir los mandatos legales y normas establecidas para la identificación de los peligros y riesgos a la seguridad y salud de sus colaboradores, gestionarlos y tomar las acciones correctivas y preventivas para que su ambiente de trabajo sea el adecuado para el desenvolvimiento de sus actividades.

Competidores

En los servicios complementarios de Vigilancia – Seguridad, la competitividad es sinónimo de desarrollo y crecimiento, siempre que la competencia radique en la prestación de servicios de seguridad con calidad, con ventajas competitivas a favor de los clientes y que la rentabilidad no solo sea para los Socios de la empresa, sino que se retribuya a favor del recurso mas importante de este servicio que es el talento humano, los señores Guardias.

En relación a este tema hacemos las siguientes consideraciones:

- 1.- Existencia de competidores que violan disposiciones legales y reglamentarias que afectan derechos consagrados en la Constitución y otras Leyes, los cuales son inalienables e irrenunciables.
- 2.- Competidores con oferta de servicios a bajo precio que precariza la mano de obra, se abusa de la alta oferta de mano de obra, los aspirantes por la falta de fuentes de empleo aceptan remuneraciones que están por debajo de las mínimas establecidas.

- 3.- Existen competidores los cuales marcan la diferencia prestando servicios de seguridad física con guardias muy capacitados y bien remunerados, ofrecen supervisión continua y apoyo en caso de emergencias, así como con sistemas de alarmas y monitoreo sin costos.

Formulación de Metas (Objetivos)

La empresa debe contar con objetivos, los cuales se convierten en los pasos a seguir para poder llegar desde la misión a la visión, estos objetivos deben ser medibles y alcanzables, que permitan alcanzar la visión, en la misión están los ejes de los objetivos, los ejes estratégicos y en lo que se va hacer para alcanzar la visión, estos objetivos son la referencia y base a los cuales se orientan todas las estrategias de la organización. Ellos son:

- 1.- Prestar servicios complementarios de vigilancia y seguridad física y electrónica con personal especializado y capacitado, los cuales se encuentren motivados, conformes con el clima laboral, con sus prestaciones y con gran sentido de pertenencia.
- 2.- Cumplir con todos los procesos y expectativas de nuestros clientes, atender oportunamente las acciones correctivas y buscar la mejora continua para fidelizar a los clientes, a más de brindarles seguridad generarles confianza y credibilidad.
- 3.- Cumplir con todo los requerimientos del Cliente, implementar los procesos técnicos y especializados para minimizar al máximo los riesgos, prevenir las pérdidas y acontecimientos delictivos que puedan afectar el patrimonio e integridad de las personas.

Formulación de Estrategia.

Las estrategias son los patrones de los principales objetivos con los cuales podemos conseguir ventaja competitiva, si direccionamos nuestras políticas y planes hacia la visión que nos proponemos alcanzar.

Estrategias Ofensivas

Esta se refiere a la consolidación de la empresa en su respectivo mercado, desarrollar todos los niveles necesarios para alcanzar la profesionalización y especialización y nos permita ser más competitivos, la empresa INVIN desarrolla sus actividades para los siguientes mercados:

- ✓ Sector Florícola: Se le presta el servicio desde hace veinte años y de la cartera de clientes representa un 40 %.
- ✓ Sector Financiero: Se le brinda servicios desde hace dieciocho años y representa el 20% de la cartera de clientes.



- ✓ Sector Industrial: Se presta servicios desde hace trece años y representa el 10 %



- ✓ Sector Comercial: Se presta servicio desde hace diez años y representa el 10 % de la cartera de clientes.
- ✓ Sector Residencial: Se presta servicio desde hace ocho años y representa un 5 % de la cartera de clientes.
- ✓ Sector Publico: Se presta el servicio desde hace unos diez años y representa una cartera de un 15% de la cartera de clientes.

Entre las características de este tipo de estrategia se encuentran las siguientes:

- 1.- Contar con personal capacitado y especializado para la prestación del servicio de Seguridad Privada.
- 2.- El personal de supervisores serán exmiembros de las Fuerzas Armadas, de la Policía Nacional y con amplia experiencia en el área de seguridad privada.
- 3.- El personal de guardias estará conformado por exmiembros de las Fuerzas Armadas, de la Policía Nacional, cumplidos el servicio militar o con alto grado experiencia en el área de seguridad privada y bachilleres.

- 4.- El personal Administrativo y Socios de la Empresa son personas altamente capacitadas y especializadas, tanto en el Ecuador como en el extranjero.
- 5.- Vigilancia Uniformada.- La Compañía INVIN, está legalmente autorizada a utilizar dos uniformes, todo conforme consta de las autorizaciones conferidas por el Departamento de Control de las Organizaciones de seguridad Privada.
- 6.- Vigilancia Armada.- La Compañía INVIN, está legalmente autorizada a utilizar el armamento de acuerdo al sitio de trabajo y zona de riesgo o influencia.
- 7.- Administración y Logística.- De acuerdo a los requerimientos del cliente y con la finalidad de asegurar el fiel cumplimiento de los mismos en forma responsable y eficiente, la empresa INVIN, tiene su oficina matriz en la ciudad de Cayambe, con los siguientes departamentos: Gerencia General, Presidencia Ejecutiva, Recursos Humanos, Financiero, Logística, Operaciones y Supervisión, Monitoreo, Técnicos de Alarmas, Médico y Mantenimiento.
- 8.- Supervisión y Control.- Los patrullajes y Supervisión se hacen en vehículos: Camionetas 4x4, automóviles, y en motocicletas, en los cuales los señores supervisores realizan la labor operativa de control y supervisión en los distintos puestos tanto en el día como en la noche.
- 9.- Monitoreo de Alarmas.- Para ello la empresa INVIN, pone a disposición de los usuarios, el nuevo Sistema de Seguridad Electrónica, que incluyen los estudios de seguridad electrónica, la instalación de alarmas de acuerdo a la oferta y aprobación de la misma, programación y monitoreo de las mismas a través de la central de monitoreo de Invin.
- 10.- Sistema de Comunicación.- La comunicación y enlace de los puntos de vigilancia y controles con los supervisores, se hará a través de la radio de comunicación con una frecuencia de gran alcance, también tendrán conexión vía teléfono celular que tendrá el supervisor y con minutos disponibles.

- 11.- Guardias que prestan sus servicios en horarios rotativos, con la finalidad que su labor sea eficiente, quienes reciben el pago de su remuneración mensual en forma puntual y oportuna, más todos los beneficios de Ley y Obligaciones patronales que nos corresponden.
- 12.- Hacer las respectivas inspecciones y estudios de seguridad física de todas las instalaciones y bienes objeto de la protección, emitir los correspondientes informes y recomendaciones.-
Evaluación permanente de la ejecución de las recomendaciones a cumplirse.
- 13.- Contar con el personal de guardias suficientes, a fin de cubrir los distintos puestos de vigilancia, en forma inmediata y con sus respectivos relevos. A más de ello dotación de personal extra cuando la administración lo requiera, para cumplir trabajos ocasionales y especiales, cuyo valor es proporcional del normal.
- 14.- Supervisión permanente del personal de guardias, mediante visitas físicas que se hará a los guardias durante el día y también en la noche en los puestos de 24hs.
- 15.- Presencia inmediata a cualquier hora del día, por parte de los Supervisores de Invin, Jefe de Operaciones o Ejecutivos de la Empresa, ante cualquier eventualidad o emergencia que se presente y solución oportuna a cualquier problema que pueda derivarse de alguna amenaza externa o por la negligencia de algún guardia.
- 16.- Contratación y presentación de las pólizas de vida, accidentes y gastos médicos para todo el personal asignado con coberturas hasta 50.000 USD. y 20.000,00 USD. y respectivamente y la Póliza de Responsabilidad Civil a favor de los clientes por 100.000,00. USD.

Estrategia Defensivas:

Estas están vinculadas con las fortalezas y amenazas. Entre las características de este tipo de estrategia se encuentran las siguientes:

- 1.- En nuestro caso la crisis global ha obligado a la eliminación de puestos de trabajo, por lo que hemos tenido que proceder a la liquidación y finiquito con los trabajadores cuyos puestos se han terminado.
- 2.- Por la falta de pago y retorno de nuestra inversión hemos tenido que terminar los contratos en algunos puestos, cerrando las operaciones, para luego empezar las acciones legales pendientes a la recuperación de la cartera.
- 3.- Dado el incremento de la delincuencia hemos hecho alianzas estratégicas con Autoridades Gubernamentales, tal es el caso de: Policía Nacional, Fiscalía, Cuerpo de Bomberos, Cruz Rojas, Defensa Civil y acercamiento con los vecinos de cada puesto protegido, la idea es intercambiar información y alertar cuando detectemos cualquier situación sospechosa.

Estrategia Concéntrica

Aunque resulte ilógico y tal vez descabellado, debido al alto brote delincencial y al acelerado crecimiento de la inseguridad, ha aumentado considerablemente la necesidad de tener seguridad y protección, principalmente de la integridad personal, debido a los secuestros y extorsiones; protección de bienes e instalaciones, esto debido al aumento considerable de pérdidas en las organizaciones, según fuentes oficiales se tiene datos que el 70% de las pérdidas en las empresas son provocadas por los mismos trabajadores y el otro 30% se debe a hurtos y robos provocados por la delincuencia común; también tenemos la necesidad de protección de nuestras residencias

que son el foco para los atracos y robos por pandillas juveniles y de barrios; otro segmento afectado está dado por los asaltos, atracos en las vías y en las calles.

Por estas consideraciones la seguridad privada que ofrece nuestra empresa debe estar dirigida a distintos tipos de clientes y con segmentaciones bien diferenciadas como es:

- 1.- Para aplacar y disminuir los secuestros y las extorsiones, cuyos entes de riesgo son las personas de la clase media alta y alta se ofrece, protectores o guardaespaldas.
- 2.- Para prevenir las pérdidas de sustracciones en las fábricas, empresas e industrias se ofrece los servicios de seguridad física, así como también se ofrece controles de accesos para los trabajadores, clientes y visitantes, circuitos cerrados de televisión y rastreos para vehículos.
- 3.- Para prevenir los robos domiciliarios también se ofrece seguridad física de contar con los recursos necesarios siendo una buena alternativa la seguridad electrónica, instalación de alarmas, en los domicilios instaladas a centrales de monitoreo.

Formulación de Programas

Una vez definidas las estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollarse programas de apoyo para Llevar a cabo estas estrategias por procesos o áreas.

Para lograr el desarrollo de la empresa y alcanzar los objetivos, todos los departamentos deben desplegar sus esfuerzos, para que el servicio de Seguridad satisfaga los deseos de los clientes actuales, recuperemos los clientes que se han perdido y logremos entrar en las mentes de los

posibles nuevos clientes, que despertemos interés especial por el servicio que ofrecemos tanto en seguridad física como en seguridad electrónica.

Las acciones a desarrollar por área dentro del programa son las siguientes:

ÁREA	ACCIONES A DESARROLLAR
RECURSOS HUMANOS	Definir las competencias del personal de guardia por puestos, según la actividad económica de la empresa a la que se presta el servicio.
	Establecer una política de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los parámetros establecidos en la Ley y Reglamento de Seguridad Privada
	Elaborar el Plan de Capacitación Anual y formar al personal en los diferentes ámbitos de la seguridad privada
	Evaluar periódicamente al personal de la empresa, a fin de constatar que la inducción ha tenido los resultados esperados.
	Verificar que cada trabajador reciba el pago de sus remuneraciones en forma adecuada.

DPTO FINANCIERO	Elaborar el presupuesto de cada año.
	Llevar la contabilidad
	Asignar recursos para que cada departamento cumpla a cabalidad sus procesos.
	Realizar los balances de pérdidas y ganancias, estados de situación de cada ejercicio económico.
LOGISTICA	Convocar, calificar y seleccionar a los proveedores de los distintos bienes y servicios necesarios para la operación
	Adquirir los insumos necesarios y disponerlos en bodega para las operaciones de INVIN
	Entregar a cada una de las Sucursales los equipos solicitados en el tiempo más oportuno
MONITOREO Y COMUNICACIONES	Emitir diariamente informes de novedades suscitadas en cada turno de trabajo tanto a clientes como a departamento técnico, respecto a fallas del sistema de alarma ,
	Realizar enlace continuo a través de la central de radio con los distintos puestos de servicio.
DEPARTAMENTO TÉCNICO	Establecer línea base de indicador de Mantenimiento
	Proporcionar atención oportuna a los Requerimientos de Mantenimiento o Instalación.
	Atender los proyectos de instalación oportunamente

OPERACIONES	Controlar que cada puesto de servicio cuente con el personal solicitado, equipo e implementos necesarios.
	Implementar sistemas de control y supervisión diurna y nocturna, en forma aleatoria para cada puesto de servicio.
	Cumplir con el Plan de operaciones (turnos, saca francos, francos, reemplazos ocasionales)
DISEÑO	Realizar estudios de seguridad a todos los clientes
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y COMERCIALIZACIÓN	Elaborar la base de datos de clientes actuales y potenciales
	Revisar que todos los departamentos cumplan con los procesos establecidos y el plan con calidad.
	Establecer los procedimientos o estrategias para que el servicio siempre se cumpla conforme a lo solicitado.
	Promover los servicios de la empresa en los sectores en los cuales INVIN tiene sus permisos de operaciones

Implementación

Una vez que la empresa tenga definida las estrategias a seguir y elaborado el programa es necesario implementarlo teniendo en cuenta el marco de los 7-S de Mckinsey que son:

8. Strategy- Estrategia
9. Structure-Estructura
10. Systems-Sistema
11. Style-Estilo: El personal de la empresa comparte un estilo común de conducta y mentalidad

12. Staff-Personal: La empresa a contratado gente capaz, que ha capacitado bien a quienes ha asignado las funciones adecuadas para que ejerzan su talento.
13. Skilís-Habilidades: El personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa
14. Shared values-Valores Compartidos: Los empleados comparten los valores y misiones que lo guían, motivantes, conocen y sienten orgullo de ponerlos en práctica.

Los primeros tres elementos (estrategia, estructura y sistema) se consideran el “Hardware” del éxito y los siguientes cuatros (estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos) son el “software”.

Retroalimentación y Control

El “software” (estilo, personal, habilidades y valores compartidos) de la administración puede afectar la capacidad de la empresa para implementar sus estrategias y programas con éxito. Por lo que en la medida en que se lleva a cabo la implementación, el negocio necesita de forma sistemática retroalimentarse y controlar el proceso.

II.3- Control y Evaluación de la Satisfacción de los Clientes Internos y Externos.

Para la realización del control y evaluación de la satisfacción de los clientes internos y externos se realizó entrevistas no estructuradas a 200 guardias de la empresa que representa el 18 % del total.

Resultados de la Entrevista No Estructurada a los Clientes Internos.

Los resultados en sentido general fueron:

- ✓ Que existe un 83.81% de grado de satisfacción por parte de los clientes internos.
- ✓ Se determinó cómo fortalezas que el personal se encuentra satisfecho con el pago de sus remuneraciones y horarios de trabajo.
- ✓ Otra fortaleza es que la mayoría del personal está conforme con las capacitaciones y su deseo es seguir capacitándose, para cumplir con eficiencia los requerimientos de nuestros clientes y alcanzar las Metas y los Objetivos de la Empresa INVIN.
- ✓ La mayoría se encuentran comprometidos con la Empresa ya que esta siempre le hace conocer sus atribuciones y derechos y sienten que si los cumplen, así como también sus obligaciones.
- ✓ Se tiene como debilidades que no se toma en cuenta las ideas y sugerencias de los guardias a fin de mejorar el trabajo, así como que la atención en las algunas áreas de la empresa deben ser más adecuadas y prestar la ayuda que requieran en forma oportuna.

Resultados de la Entrevista No Estructurada a los Clientes Externos.

Para el control y evaluación se tuvo en cuenta las variables de Seguridad Física y Seguridad Electrónica.

Para la realización del control y evaluación de la satisfacción de los clientes externos se realizó entrevistas no estructuradas a 50 clientes que reciben el servicio de Seguridad Física y a 30

clientes que reciben el servicio de Seguridad Electrónica de la empresa que representa el 33.3 y 20 % del total de los clientes externos.

Resultados Obtenidos con Respecto a la Seguridad Física.

Los resultados obtenidos fueron:

- ✓ Que existe un 66,41% de grado de satisfacción por parte de los clientes externos que reciben los servicios de Seguridad Física..
- ✓ Se determinó como una fortaleza que perciben los clientes, la presentación y cortesía del personal de guardias y administrativo.
- ✓ Otro baluarte es que INVIN cumple con los turnos y horarios requeridos.
- ✓ Otra fortaleza es la visita de parte del personal de Supervisión y Administrativo, pero piden se lo haga más continuo, están conformes con la atención con requerimientos especiales.
- ✓ Como debilidades se ha podido determinar que el cliente se encuentra inconforme con la dotación de equipos e implementos asignados en cada puesto, así como que no se recibe la atención oportuna de parte de los Supervisores.

Resultados Obtenidos con Respecto a la Seguridad Electrónica.

Se obtuvo como resultado lo siguiente:

- ✓ Que existe un 75,58% de grado de satisfacción por parte de los clientes externos que reciben el servicio de Seguridad Electrónica.

- ✓ Como fortaleza tenemos la atención oportuna cuando existen daños en las centrales o dispositivos de seguridad.
- ✓ Como debilidad se plantea que la activación o emergencia, por parte de la Central de Monitoreo es muy lenta, así como insuficiencia en la comunicación por parte de la Central de Monitoreo, no existen llamadas, ni los reportes ofrecidos.
- ✓ Existe inconformidad sobre las visitas a los establecimientos por parte del Personal de Supervisión.

De este capítulo se puede resumir diciendo que:

- ✓ A partir de la caracterización de la empresa y teniendo en cuenta el marco teórico referencial, se aporta el Plan Estratégico de la INVIN CIA. LTDA en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcado en el Plan Nacional de Seguridad Integral.
- ✓ El control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes como parte de la retroalimentación y control de la implementación del plan que se aporta, muestra un 83,81 % de grado de satisfacción de los clientes internos y un 66,41 y 75,58 % de satisfacción de los clientes externos de los servicios de seguridad física y electrónicas respectivamente.

CONCLUSIONES

- ✓ El marco normativo o jurídico en que se sustenta el desarrollo de la actividad de una empresa de seguridad privada está conformado por la Constitución de la República (2008), la Ley de Seguridad Pública y del Estado (2009), la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) y el Reglamento a la Ley (2008), así como por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010).
- ✓ En el marco de planificación debe tenerse en cuenta fundamentalmente el Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir y el Plan Nacional de Seguridad Integral.
- ✓ La entrevista no estructurada aplicada pudo constatar la existencia del problema objeto de investigación.
- ✓ A partir de la caracterización de la empresa y teniendo en cuenta el marco teórico referencial, se aporta el Plan Estratégico de la INVIN CIA. LTDA en correspondencia con las políticas de desarrollo y seguridad integral enmarcado en el Plan Nacional de Seguridad Integral.
- ✓ El control y evaluación del nivel de satisfacción de los clientes como parte de la retroalimentación y control de la implementación del plan que se aporta, muestra un 83,81 % de grado de satisfacción de los clientes internos y un 66,41 y 75,58 % de satisfacción de los clientes externos de los servicios de seguridad física y electrónicas respectivamente.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar de forma sistemática control y evaluación de la implementación del plan.
- ✓ Actualizar y perfeccionar el plan a partir de los resultados que se obtenga en los controles y evaluación que se realicen.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta, A (2009). El buen vivir una vía para el desarrollo. Ecuador.
2. A, H. J. (1993). El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia del Marketing.
3. Cateora, Phillip (2010). Marketing Internacional. Mc- Graw Hill. Tercera edición. España.
4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010). Registro Oficial 303-2010. Ecuador
5. Constitución de la República del Ecuador (2008), Registro Oficial 449, 20-X. Ecuador.
6. De la Colina, Juan Manuel (2006) “Marketing Turístico”. Disponible en <http://www.monografias.com>.
7. Duane, Davis (2001). “Investigación en Administración para la Toma de Decisiones”. Internacional Thomson Editores, S. A. México D.F.
8. Fernando Carrión, M (2009). La Participación en Seguridad: ¿Deseo Ineludible o Dilema por Develarse?. FLACSO-Ecuador.
9. Gonzalo. (2011). <http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>.
10. Jones, E. J. (1992). The distributive and Regulative Industries of the US. (1. Bartels, Ed.).
11. Kevin, P. K. (2012). Direccion de Marketing (Perason Educacion ed., Vol. 14)
12. Kotler, Philip (2008). Marketing para Turismo. Pearson Education. España.
13. LAMBIN, J. J. (1995). El Marketing como proceso.
14. Ley de Seguridad Publica y del Estado Ley (2009). Registro Oficial Suplemento 35, 28-IX-2009. Ecuador.
15. Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003). Registro Oficial 130, 22-VII-2003. Ecuador.

16. Malcolm McDonald and Mike Meldrum, *The Complete Marketer: 60 Essential Concepts for Marketing Excellence*, 2013
17. Mccarthy, J. (1998). *Elementos del Marketing mix (Vol. 16)*. Michigan: Diaz de Santos.
18. Mccarthy, J. (2000). *Un enfoque de gestion*. Estados Unidos: Universidad de Minessota.
19. Ministerio del Interior (2011). *Agenda Nacional de Seguridad Ciudadana y Gobernabilidad*. Quito. Ecuador.
20. Parra Proano, R (2011). *Buen vivir y Constitución*. Ecuador.
21. *Plan Nacional de Seguridad Integral (2013-2017)*. Ministerio de Coordinación de Seguridad. Ecuador.
22. Porter, M. (1998), 'What is strategy?' cited in Segal-Horn, S. (ed.), *The Strategy Reader*, Blackwell in association with The Open University.
23. *Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2008)*
24. Serra Cantallops, Antoni. "Marketing Turístico". Ediciones Pirámide. Madrid, España. 2003
25. Thompson, I. (2001). *El plan de mercadotecnia*.
26. Vallejo Rosero, S. *El Estudio de Seguridad*.
27. Weihrich., H. K. (2002). *Administración y Sociedad: El medio externo, responsabilidad social y ética*. Ed. Mc Graw Hill.