

VIGILANCIA 2.0: INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA PARA
SUPERAR DESAFÍOS EN LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD
PRIVADA.



**Vigilancia 2.0: Intervención estratégica para superar desafíos en la formación en
seguridad privada.**

Angélica María González Salazar

María Lucía Mier Goyes

Andrés Gustavo Pinzón Ubaque

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C, Colombia

26 de septiembre de 2024

VIGILANCIA 2.0: INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA PARA
SUPERAR DESAFÍOS EN LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD
PRIVADA.

**Vigilancia 2.0: Intervención estratégica para superar desafíos en la formación en
seguridad privada.**

Angélica María González Salazar

María Lucía Mier Goyes

Andrés Gustavo Pinzón Ubaque

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá D.C, Colombia

26 de septiembre de 2024

VIGILANCIA 2.0: INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA PARA
SUPERAR DESAFÍOS EN LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD
PRIVADA.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

VIGILANCIA 2.0: INNOVANDO LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD PARA LOS GUARDIANES DEL FUTURO.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer al Capitán (R) José Guillermo Salazar Posada, socio y representante legal de ANSA Ltda., y al Sr. Jorge Enrique González Sánchez, Coordinador Académico y docente de esta, por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos toda la información y el apoyo necesarios para llevar a cabo esta consultoría profesional. Su colaboración y disposición para compartir sus conocimientos, y experiencias fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Valoramos profundamente su confianza y el tiempo dedicado a responder nuestras inquietudes.

Asimismo, queremos agradecer al Dr. Omar Alonso Patiño, nuestro profesor y guía durante todo este proceso. Su gran experiencia, orientación oportuna y retroalimentación constante fueron importantes para encaminar nuestros esfuerzos de manera correcta y lograr los objetivos propuestos. Sus enseñanzas y aportes mejoraron este trabajo, al mismo tiempo que contribuyeron a nuestro crecimiento profesional y personal. Su dedicación y compromiso con nuestro aprendizaje en esta última etapa del MBA fueron realmente alentadores.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante esta etapa. Su motivación fue fundamental para superar los obstáculos y mantener el enfoque necesario para terminar con éxito este proyecto. Su respaldo emocional, fue esencial para alcanzar esta meta tan importante para nosotros.

VIGILANCIA 2.0: INNOVANDO LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD PARA LOS GUARDIANES DEL FUTURO.

Resumen

Este documento establece un plan de intervención estratégico para ANSA Ltda., empresa de formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada en Colombia. A través de una metodología cualitativa, se hace un análisis del sector de capacitación en seguridad privada, evaluando tanto factores externos como internos mediante diversas herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y matrices EFAS, IFAS y DOFA, además de encuestas y entrevistas, con el propósito de formular estrategias clave para que la empresa objeto de estudio pueda adaptarse a las nuevas regulaciones del sector y las nuevas tendencias tecnológicas.

Los principales resultados incluyen un plan de implementación con cinco estrategias clave: fortalecer el marketing, mejorar la oferta de programas, robustecer alianzas estratégicas, potenciar al equipo de instructores y mejorar la infraestructura y recursos. Adicionalmente, se establecieron indicadores de seguimiento para monitorear el progreso y el impacto de las estrategias y se planteó un plan de comunicación para todas las partes interesadas.

En conclusión, el plan de intervención estratégico propuesto brinda una hoja de ruta organizada para el crecimiento sostenible de ANSA Ltda., permitiéndole capitalizar las oportunidades, abordar los diversos desafíos y aumentar sus ventas y ganancias dentro del mercado de capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada.

Palabras clave: *Seguridad privada, capacitación, plan estratégico, análisis sectorial, cambios regulatorios, indicadores.*

VIGILANCIA 2.0: INNOVANDO LA FORMACIÓN EN SEGURIDAD PARA LOS GUARDIANES DEL FUTURO.

Abstract

This document develops a strategic development plan for ANSA Ltda., a company dedicated to education and training in private security and surveillance in Colombia. Through an analytical and participatory methodology, an analysis of the private security training sector is made, evaluating external and internal factors using various tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and EFAS, IFAS, and SWOT matrices, in addition to surveys and interviews, in order to formulate strategies for the company to adapt to the changing regulatory environment and new technological trends.

The main results include an implementation plan with five key strategies: strengthening marketing, improving program offerings, enhancing strategic alliances, empowering the instructor team, and improving infrastructure and resources. In addition, monitoring indicators were established to track the progress and impact of the strategies, and a communication plan was proposed for all stakeholders.

In conclusion, the proposed strategic development plan provides a structured roadmap for the sustainable growth of ANSA Ltda., allowing it to capitalize on opportunities, address various challenges, and increase its sales and profits in the education and training market.

Keywords: *Private security, training, strategic plan, sectoral analysis, regulatory changes, indicators*

Contenido

	Pág.
1. Lista de Gráficas.....	10
2. Lista de tablas.....	11
3. Introducción.....	12
4. Objetivos	15
<i>4.1 Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>4.1.1 Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
5. Justificación.....	15
6. Marco Institucional	17
7. Marco Contextual y Conceptual.....	21
<i>7.1 Marco conceptual.....</i>	<i>21</i>
<i>7.2 Marco contextual.....</i>	<i>25</i>
8. Diseño Metodológico de la Consultoría	31
<i>8.1 Metodología</i>	<i>31</i>
<i>8.2 Análisis externo.....</i>	<i>32</i>
<i>8.3 Análisis interno.....</i>	<i>33</i>
<i>8.4 Análisis de factores estratégicos</i>	<i>33</i>
<i>8.5 Población y muestra.....</i>	<i>34</i>
<i>8.6 Validación de los instrumentos de medición</i>	<i>34</i>
9. Diagnóstico Organizacional.....	34
<i>9.1 Análisis externo.....</i>	<i>35</i>
<i>9.1.1 Macroentorno – PESTEL.....</i>	<i>35</i>
<i>9.1.2 Meso entorno – Cinco fuerzas de Porter</i>	<i>47</i>
<i>9.2 Análisis Interno.....</i>	<i>55</i>
<i>9.2.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....</i>	<i>55</i>
<i>9.2.2 Resultados entrevistas</i>	<i>57</i>
<i>9.2.3 Resultados encuesta a profesores.....</i>	<i>59</i>
<i>9.2.4 Resultados encuesta a encargados de contratación</i>	<i>62</i>

9.2.5	<i>Resultados encuesta a exalumnos.....</i>	65
9.2.6	<i>Análisis de encuestas y entrevistas.....</i>	69
9.3	<i>Análisis de factores estratégicos.....</i>	71
9.3.1	<i>Análisis de Factores Externos – EFAS.....</i>	71
9.3.2	<i>Análisis de Factores Internos – IFAS.....</i>	77
9.3.3	<i>Matriz DOFA.....</i>	80
9.3.4	<i>DOFA cruzado.....</i>	82
10.	Plan de Intervención.....	86
10.1	<i>Estrategia 1 - Desarrollar un programa de marketing efectivo.....</i>	93
10.2	<i>Estrategia 2 - Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación.....</i>	96
10.3	<i>Estrategia 3 - Robustecer las alianzas estratégicas.....</i>	98
10.4	<i>Estrategia 4 - Potenciar el equipo de instructores.....</i>	101
10.5	<i>Estrategia 5 - Mejorar la infraestructura y los recursos.....</i>	102
10.6	<i>Plan de comunicación.....</i>	105
10.7	<i>Costos económicos de implementación.....</i>	107
10.8	<i>Indicadores de gestión.....</i>	114
10.9	<i>Cronograma de implementación.....</i>	117
11.	Conclusiones y Recomendaciones.....	119
11.1	<i>Conclusiones.....</i>	119
11.2	<i>Recomendaciones.....</i>	122
12.	Referencias.....	124
13.	Anexos.....	131

1. Lista de Gráficas

Gráfica 1 Estructura organizacional ANSA Ltda.	18
Gráfica 2 Servicios ANSA Ltda.	19
Gráfica 3 Leyes y decretos vigentes del sector	26
Gráfica 4 Histórico de servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia	28
Gráfica 5 Porcentaje de cargos en el sector.....	29
Gráfica 6 Matriz Boston Consulting Group ANSA Ltda.....	56
Gráfica 7 Resultados evaluación estrategias y posicionamiento.	60
Gráfica 8 Participación profesores en prácticas innovadoras.	61
Gráfica 9 Evaluación de la calidad	63
Gráfica 10 Beneficios de hacer alianzas estratégicas	65
Gráfica 11 Calidad de las instalaciones físicas.....	66
Gráfica 12 Calificación uso de cursos de formación en línea	68
Gráfica 13 Resumen del plan de acción estratégico.....	91

2. Lista de tablas

Tabla 1 Información Financiera ANSA Ltda. 2021 – 2023	200
Tabla 2 Estadística delitos en Colombia 2013 - 2023	27
Tabla 3 Personal operativo del sector por cargo.....	29
Tabla 4 Matriz PESTEL ANSA Ltda.....	46
Tabla 5 Calificación variables externas – PESTEL ANSA Ltda.....	46
Tabla 6 Matriz Cinco Fuerzas de Porter ANSA Ltda.	48
Tabla 7 Calificación variables externas – Cinco fuerzas de Porter ANSA Ltda.	54
Tabla 8 Matriz Boston Consulting Group – ANSA Ltda.....	55
Tabla 9 Matriz EFAS – ANSA Ltda.....	72
Tabla 10 Matriz IFAS – ANSA Ltda.	78
Tabla 11 Matriz DOFA - ANSA Ltda.	81
Tabla 12 DOFA cruzado para ANSA Ltda.	82
Tabla 13 Estrategias representativas del DOFA cruzado.	85
Tabla 14 Brechas y estrategias de ANSA Ltda.....	90
Tabla 15 Implementación plan de Intervención.....	93
Tabla 16 Plan de acción estrategia 1.....	93
Tabla 17 Costos implementación estrategia 1	95
Tabla 18 Plan de acción estrategia 2.....	96
Tabla 19 Costos implementación estrategia 2	98
Tabla 20 Plan de acción estrategia 3.....	99
Tabla 21 Costos implementación estrategia 3	100
Tabla 22 Plan de acción estrategia 4.....	101
Tabla 23 Costos implementación estrategia 4	102
Tabla 24 Plan de acción estrategia 5.....	103
Tabla 25 Costos implementación estrategia 5	104
Tabla 26 Plan de comunicación interno y externo	105
Tabla 27 Costos de implementación plan de comunicación.....	107
Tabla 28 Resumen costos de estrategias y plan de comunicación	107
Tabla 29 Cálculo Valor Presente Neto.....	112
Tabla 30 Indicadores de seguimiento	115
Tabla 31 Cronograma de implementación de estrategias	117

3. Introducción

En el entorno empresarial actual, altamente competitivo y en constante evolución, todas las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos para mantener su posición en el mercado y asegurar su crecimiento. En este contexto, la consultoría profesional desempeña un papel importante al brindar a las empresas un análisis objetivo, así como recomendaciones para abordar sus principales problemas y aprovechar las diferentes oportunidades que se presenten.

Esta consultoría se enmarca en el campo de la formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada, un área crítica dentro del sector de la seguridad, el cual es fundamental para asegurar la protección de personas y bienes. En los últimos años, la demanda de servicios de seguridad privada ha crecido significativamente debido a factores como el aumento de la inseguridad, la expansión de las actividades económicas y la necesidad de las empresas de proteger sus activos. Sin embargo, esta creciente demanda ha generado una gran competencia dentro del mercado.

El sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia se encuentra regulado por el gobierno nacional. El Decreto Ley 356 de 1994 establece que el gobierno es el encargado de reglamentar y controlar las actividades de capacitación y entrenamiento en este sector. Por ello, las empresas de vigilancia y seguridad privada son responsables de la formación y capacitación de su personal, ya sea a través de departamentos internos o mediante escuelas avaladas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Supervigilancia). Además, la Corte Constitucional otorgó a la Superintendencia el control sobre los servicios de capacitación y formación, toda vez que se trata de una labor especializada e integrada al sector y no a lo académico.

En agosto de 2022, se expidió el Decreto 1565 que adicionó disposiciones al Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, relacionadas con la

capacitación y formación en este sector. Dentro de estas disposiciones se establecieron algunas características de las instalaciones, prácticas en polígono, capacitaciones virtuales e interoperabilidad entre las escuelas y la Superintendencia mediante sistemas tecnológicos para el registro, autenticación, validación e identificación de estudiantes, todo esto con un periodo de transición de 18 meses.

En este contexto, ANSA Ltda., empresa con 26 años de experiencia en la formación y capacitación de personal de seguridad, enfrenta desafíos significativos que amenazan su posición en el mercado y su capacidad para operar eficazmente, los cuales requieren una respuesta estratégica para garantizar la continuidad operativa, con el objetivo de mantenerse a la vanguardia y aumentar sus ventas y ganancias.

Entre los principales dolores de la empresa se encuentra la necesidad de realizar transiciones tecnológicas para mantenerse al día con las nuevas exigencias del sector y mejorar su eficiencia operativa, lo que va de la mano con diseñar programas de capacitación para el personal docente y administrativo, representando una inversión de tiempo y recursos para mantener la calidad de los servicios ofrecidos. Así mismo, ANSA Ltda. se enfrenta a la exigencia de mejorar su infraestructura física para satisfacer los estándares actuales y proporcionar un ambiente de aprendizaje óptimo, lo cual sumado a la creciente competencia en el mercado, obliga a la empresa a innovar constantemente para mantener su posición de liderazgo e implementar estrategias que le permitan atraer potenciales clientes y fidelizar a los actuales.

Ante este complejo panorama, surge la pregunta problema: ¿Cómo puede ANSA Ltda., afrontar los desafíos del sector para asegurar su competitividad en un entorno en constante cambio? La respuesta a esta pregunta es esencial para la supervivencia y el crecimiento continuo de ANSA Ltda., y tiene importantes implicaciones para la mejora de la calidad de los servicios dentro del sector.

Para lograr obtener una respuesta correcta, la presente consultoría tiene como objetivo apoyar a la empresa con el análisis de su situación actual y en la elaboración de un plan de intervención estratégico que no solo le permita enfrentar estos desafíos, sino que también le facilite adaptarse a las nuevas regulaciones y aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno proporciona, capitalizando a su vez las oportunidades que puedan surgir. Para ello, se realizó un diagnóstico de la empresa, tanto a nivel interno como externo, a través del uso de diferentes herramientas, mediante las cuales se logró tener una visión integral de la organización y de su contexto, permitiendo así desarrollar estrategias y acciones de mejora efectivas que faciliten a la empresa fortalecer sus ventajas, mitigar sus desventajas, anticiparse a los cambios del entorno, alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad en el mercado.

Este documento también presenta un análisis exhaustivo del sector de formación en vigilancia y seguridad privada, centrado en ANSA Ltda., abordando aspectos como el diagnóstico estratégico del sector, la evaluación interna de la empresa, el desarrollo de un plan de intervención y la definición de indicadores de seguimiento. A través de una metodología cualitativa, se estructuran los hallazgos y recomendaciones de la consultoría profesional, proporcionando una visión integral del proceso de análisis y la formulación de estrategias para la empresa. Además, se establecen conclusiones y recomendaciones que servirán como guía para la implementación efectiva del plan de intervención estratégico y el logro de los objetivos.

Finalmente, la implementación exitosa del plan propuesto le permitirá a ANSA Ltda. consolidarse como una empresa líder en el sector de la formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada en Colombia., al mismo tiempo que logra cumplir con las nuevas regulaciones, fortalecer su posición competitiva, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, incrementar sus ventas y ganancias, asegurando así su éxito a mediano y largo plazo.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular un plan de intervención estratégico para ANSA Ltda. que le permita fortalecer su competitividad, capitalizar oportunidades y abordar los desafíos del mercado.

4.1.1 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico detallado del entorno competitivo y las tendencias regulatorias del sector de formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada, para identificar retos y oportunidades.
2. Evaluar las capacidades, competencias y recursos internos de ANSA Ltda., con el propósito de identificar fortalezas y áreas de mejora que impacten su eficiencia.
3. Definir las estrategias, etapas, plazos, recursos y responsables del plan de intervención que le permita a la empresa abordar los retos internos y externos.
4. Establecer indicadores de seguimiento que permitan medir el progreso y éxito del plan de intervención, asegurando la toma de decisiones oportunas para ajustar las estrategias cuando sea necesario.

5. Justificación

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley 356 (1994), el sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia está regulado por el Gobierno Nacional, quien es el encargado de reglamentar y controlar el desarrollo de las actividades de capacitación y entrenamiento dentro de dicho sector, las cuales se entienden como los conocimientos y habilidades que se proveen para el desarrollo de las actividades que realiza el personal operativo en el cumplimiento de su función. Asimismo, el citado

decreto establece que los servicios de vigilancia y seguridad privada son responsables de la formación y capacitación del personal que contraten, a través de departamentos de capacitación internos de cada empresa o a través de escuelas avaladas y autorizadas por la Supervigilancia (Art. 64).

No obstante, en Colombia, según la Supervigilancia (2023), en el año 2021 se reportaron 380.775 personas trabajando en roles operativos entre vigilantes, escoltas, supervisores, operadores de medios tecnológicos y manejadores caninos, de los cuales el 11,53% son mujeres y el 88,47% hombres. Sin embargo, alrededor del 20% de este personal está capacitado para ejercer sus funciones, mientras que el 80% restante desarrolla sus actividades de manera empírica debido al aumento de la informalidad (Castrillón Peña et al., 2018a), lo cual crea un entorno de prácticas inseguras y potencialmente peligrosas que ponen en riesgo al cliente y a la sociedad.

Por otra parte, en el año 2022, el gobierno nacional aprobó el Decreto 1565 del 5 de agosto, a través del cual modificó de manera significativa las regulaciones del sector, lo que genera incertidumbre en ANSA Ltda. respecto a su continuidad operativa a pesar de haber actualizado su licencia para operar durante los próximos 10 años. Esto se debe a que enfrenta desafíos relacionados con transiciones tecnológicas, actualización de perfiles, mejoramiento de infraestructura física, entre otros, que conllevan a que esta empresa esté alineada con dichos cambios. Este problema no solo requiere una respuesta inmediata, sino que también necesita una estrategia a largo plazo que garantice que la organización continúe cumpliendo con las regulaciones y operando de manera eficiente en este nuevo entorno normativo.

Es por lo que diseñar y formular un plan de intervención estratégico que contemple recursos, procesos, procedimientos y acciones es una decisión organizacional adecuada para enfrentar las amenazas y cambios que se presentan en el sector. Este plan de intervención estratégico no solo permitirá una mayor alineación de los recursos y

procesos internos de la empresa que conlleve a una optimización de costos operativos, sino que además permitirá la consolidación y/o modificación de las áreas funcionales, junto con la implementación de tecnologías avanzadas y enfoques pedagógicos innovadores, lo cual le facilitará a ANSA Ltda. ofrecer una educación de alta calidad que refuerce su reputación y la mantenga al día con las regulaciones gubernamentales, fortaleciendo su posición en el mercado y aumentando la satisfacción de los clientes a largo plazo.

6. Marco Institucional

Ante la imperiosa necesidad de la época por las regulaciones impartidas con el Decreto Ley 356 de 1994 de contar con Escuelas de Capacitación y Entrenamiento en Vigilancia y Seguridad Privada, el 22 de octubre de 1997 fue emitida la Resolución de constitución y el 28 de diciembre de 1997 la Resolución de Funcionamiento de la Academia Nacional de Seguridad Privada Las Américas - ANSA Ltda., la cual comenzó a operar el 8 de enero de 1998 en la ciudad de Bogotá.

ANSA Ltda., es una microempresa perteneciente al Sector de Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia, que se encuentra regulado y vigilado por el Ministerio de Defensa Nacional a través de la Supervigilancia. Su finalidad es proporcionar formación, capacitación, entrenamiento y actualización de conocimientos relacionados con este sector. Los referentes estratégicos que orientan la dirección y el comportamiento de esta organización son:

- **Misión:** Brindar servicios de enseñanza, formación, capacitación y entrenamiento a los operadores de servicios de vigilancia y seguridad privada, dentro del territorio nacional, contando con personal calificado, instalaciones, medios y tecnologías adecuadas. Buscando mantener el liderazgo en Colombia y tener presencia internacional, basados en los principios de

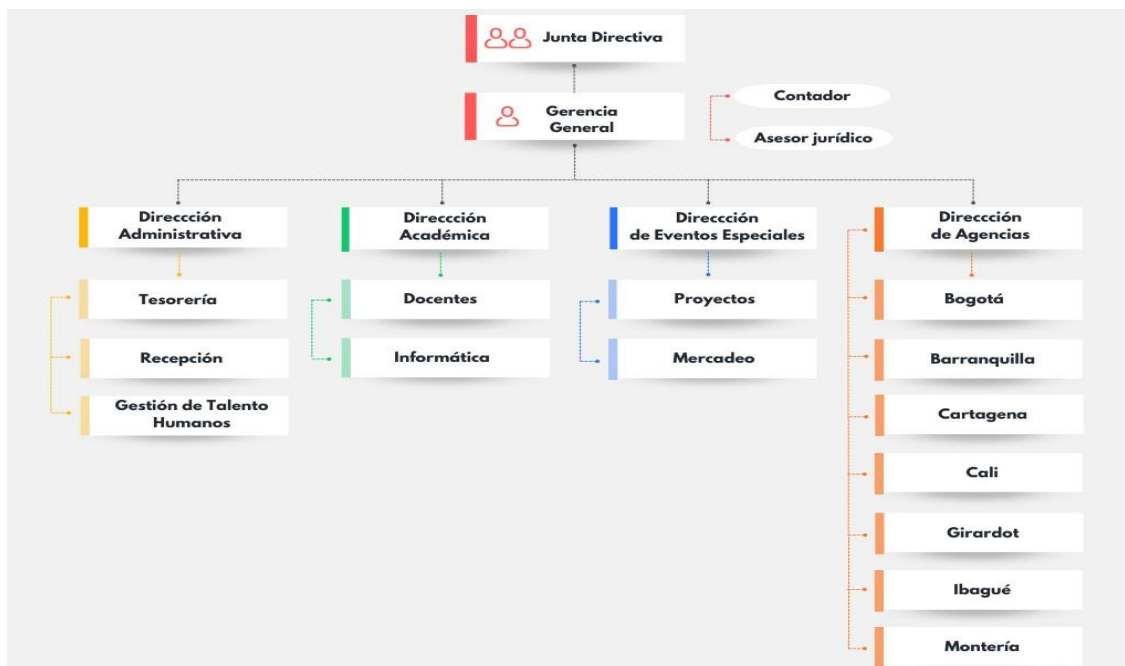
motivación y experiencia para el desarrollo de las competencias laborales requeridas (ANSA Ltda., 2023).

- **Visión:** Para el 2025 tener presencia y reconocimiento internacional, prestar el servicio de enseñanza, capacitación y promover la investigación con el objeto de publicarla y así sentar doctrina en materia de seguridad privada (ANSA Ltda., 2023).

Actualmente, esta empresa es la academia de seguridad privada más antigua del país, con 26 años de existencia. Cuenta con sede propia en Bogotá y presencia en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Cali, Girardot, Ibagué y Montería, a través de un sistema de franquicias. Asimismo, cuenta con 3 cargos directivos, 14 administrativos y 42 docentes, presentando una estructura organizacional jerárquica organizada en forma de pirámide, lo cual permite definir los líderes y las dependencias de cada grupo, marcando las responsabilidades y límites entre los grupos (ANSA Ltda., 2023).

Gráfica 1

Estructura organizacional ANSA Ltda.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por ANSA Ltda.

Esta empresa ofrece servicios especializados diseñados para formar personal operativo con las habilidades y conocimientos necesarios para garantizar la protección de personas, propiedades y activos. Además, proporciona programas de reentrenamiento, especialización y profundización establecidos en la normatividad vigente, que permiten mantener al personal actualizado con las últimas tendencias y regulaciones, con el propósito de estar preparados para abordar de manera efectiva los desafíos en constante evolución del sector y del país. Asimismo, esta empresa es pionera en cursos virtuales y ha desarrollado programas subsidiados para trabajadores del sector en alianza con el Ministerio de Defensa, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).

Gráfica 2

Servicios ANSA Ltda.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por ANSA Ltda.

Finalmente, se presenta un resumen de la información financiera de ANSA Ltda., correspondiente a los años 2020 a 2023. Con base en los datos proporcionados por la empresa y considerando su carácter confidencial, se ha omitido información sensible y se presentan únicamente los datos generales que ofrecen una visión general del desempeño financiero de la empresa.

Tabla 1

Información Financiera ANSA Ltda. 2021 – 2023

Año	Ventas	Utilidad Neta	No. Empleados	No. Capacitaciones
2021	\$ 1.157.760.000	\$ 347.328.000	27	9.648
2022	\$ 1.361.280.000	\$ 408.384.000	38	11.344
2023	\$ 1.785.249.000	\$ 535.574.700	42	14.877

Nota: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por ANSA Ltda.

El análisis de la información financiera y operativa de ANSA Ltda. revela un crecimiento en varios aspectos clave del negocio. Las ventas han experimentado un crecimiento significativo, con un aumento del 33% entre 2021 y 2023, lo cual indica una expansión del negocio y una exitosa estrategia de expansión del mercado. Asimismo, en cuanto a la utilidad neta, también se registra una tendencia creciente, con un incremento del 54% entre 2021 y 2023, lo que sugiere que la empresa ha mejorado su eficiencia operativa y ha controlado efectivamente sus costos.

El número de empleados en ANSA Ltda., también ha crecido durante el mismo período, reflejando un crecimiento del 56%. Este aumento está alineado con el crecimiento de las ventas y la utilidad neta, y sugiere una expansión en la capacidad operativa de la empresa. Por último, el número de capacitaciones ofrecidas por ANSA Ltda. también ha aumentado, pasando de 9.648 en 2021 a 14.877 en 2023, lo que equivale a un incremento del 54%, evidenciando una mayor actividad en términos de formación y capacitación proporcionada por la empresa.

En general, el análisis de los datos de ANSA Ltda. para el período 2020-2023 muestra un desempeño positivo y un crecimiento constante en ventas, utilidades y actividad operativa. Estos indicadores reflejan una empresa en expansión, con una gestión eficiente y una inversión constante en su recurso humano, lo que posiciona a ANSA Ltda. favorablemente para continuar su trayectoria de crecimiento en el futuro.

7. Marco Contextual y Conceptual

7.1 Marco conceptual

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la alta competencia y evolución constante, es necesario definir algunos conceptos para establecer una base clara y evitar ambigüedades que dificulten los objetivos de la presente consultoría. A continuación, se presentan los conceptos clave para establecer el plan de intervención estratégico.

7.1.1 Estrategia

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes definiciones de estrategia, por lo que este es un concepto estudiado en todas las escuelas de negocios. Una estrategia es un patrón de comportamientos coherentes que se desarrolla a través de una serie de acciones y decisiones a lo largo del tiempo, las cuales le permiten a una organización diferenciarse de sus competidores, por lo que estas pueden utilizar o combinar cualquiera de las cinco perspectivas de estrategia definidas, entre las que se encuentra: plan, patrón, posición, perspectiva y táctica (Mintzberg, 1987). Del mismo modo, una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr uno o varios objetivos a largo plazo, puede ser utilizado en diferentes contextos como los negocios, la política, el deporte, entre otros, e implica la identificación de metas, evaluación de recursos, planificación de etapas y toma de decisiones (Maldonado-Mera et al., 2017).

7.1.2 Capacitación

Una capacitación es un proceso educativo diseñado para adquirir y/o mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de las personas en un área específica, los cuales son transferidos por expertos o profesionales en el campo, con el propósito de proporcionar a los interesados las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo tareas o funciones de manera efectiva (Heinz, 2007). Así mismo, es posible establecer que la capacitación es un proceso de adquisición de conocimientos dispuestos para ser utilizados en las actividades laborales, que pueden ser modificables y utilizadas en diferentes contextos como laboral, educativo y/o desarrollo personal (Gore, 2003).

La capacitación, en lo laboral tiene un impacto positivo en la productividad, efectividad, calidad y satisfacción de los empleados, toda vez que, los trabajadores capacitados son más productivos, eficientes y capaces de solucionar problemas. La capacitación es importante para cualquier organización, ya que le permite a la dirección encaminar la misión, visión y los objetivos, facilitando que los colaboradores comprendan las necesidades del entorno en el que se encuentran y sean más eficientes y productivos para alcanzar los resultados deseados (Chacón Marín, 2019).

En Colombia la entidad encargada de supervisar y regular el sistema educativo del país es el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el cual tiene como objetivo garantizar que los colombianos tengan acceso a una educación de calidad que les permite desarrollar habilidades y competencias. Este Ministerio, desarrolló un Plan Institucional de Capacitación (2021), el cual define que la capacitación es el:

[...] conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Estos procesos buscan prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de

incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de la misión de las entidades. (p.14).

Ahora bien, en el sector de Vigilancia y Seguridad Privada, la capacitación del personal es de gran importancia, ya que estos desempeñan un papel fundamental en el cuidado y la protección de bienes, personas y activos. En el Decreto 1565 del 5 de agosto del 2022, se establecen nuevos lineamientos relacionados con la capacitación y entrenamiento de este sector, estableciendo en el artículo 2.6.1.1.13.1.1, que:

La capacitación especializada es un modelo de formación que propende por capacitar, formar y actualizar en las competencias, habilidades y destrezas necesarias para el adecuado desempeño de funciones, responsabilidades y actividades que realiza el personal operativo de los servicios de vigilancia y seguridad privada en ejercicio de su función. La capacitación y el entrenamiento, en ningún caso podrán versar sobre organización, instrucción o equipamiento a personas en tácticas, técnicas o procedimientos militares o terroristas. (p.5).

Este concepto, es un elemento fundamental para el desarrollo de habilidades y la mejora de la empleabilidad, razón por que existen diferentes tipos de capacitación, los cuales se adecuan a las necesidades de los sectores y a los perfiles de los profesionales (Chacón Marín, 2019). De acuerdo con la revisión de la literatura realizada, algunos de los principales tipos de capacitación existentes son:

- Capacitación Inductiva: Se enfoca en facilitar la integración de un nuevo colaborador o trabajador en el entorno laboral, ya que su objetivo es incorporar a los empleados en la cultura, políticas, procesos, procedimientos y demás aspectos, facilitando la adaptación de estos empleados dentro de la empresa (Díaz, 2013).

- Capacitación Preventiva: Se enfoca en prevenir los cambios que se generan en el personal, dado que el desempeño de estos puede cambiar con los años, por lo que el objetivo de este tipo de capacitación es preparar a los colaboradores para adaptarse a las nuevas metodologías de trabajo y avances tecnológicos (Díaz, 2013).
- Capacitación Correctiva: Se enfoca en subsanar deficiencias o áreas de mejora específicas en el desempeño de los empleados, la cual se utiliza cuando una persona muestra un rendimiento por debajo de las expectativas o presenta algunas dificultades para cumplir con las responsabilidades de su trabajo (Díaz, 2013).
- Capacitación de Desarrollo de Carrera: Están orientadas a facilitar que los trabajadores puedan desempeñar nuevas y diferentes posiciones dentro de una empresa, las cuales requieren mayores responsabilidades, ya que permiten aumentar la productividad de los participantes (Díaz, 2013).

En el sector de vigilancia y seguridad privada las capacitaciones varían de acuerdo con la reglamentación y requisitos de cada país. En Colombia, la capacitación en este sector está regulada a través de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Supervigilancia), quien establece los ciclos, tiempos, validez, vigencia, tipos de capacitación, instalaciones, entre otros elementos que, garantizan la preparación y competencia de las personas en este campo (Linares Cruz, 2016).

Adicionalmente, el Decreto 1565 del 2022 del Ministerio de Defensa Nacional, establece en el artículo 2.6.1.1.13.2.4, que la capacitación especializada en este sector se estructura en cinco (5) ciclos de formación, enfocados en vigilantes, escoltas, supervisores, manejadores canino y operadores de medios tecnológicos, los cuales se encuentran estructurados en nivel básico, fundamentación, reentrenamiento, especialización y profundización.

Finalmente, en los últimos años, en diversos sectores de la economía, se ha venido utilizando un método de capacitación denominado “e-learning”, el cual permite adquirir conocimientos, habilidades y competencias a través de recursos y tecnologías digitales e interactivas. Según Aguaded y Cabero (2013), el e-learning es una modalidad de aprendizaje que se enfoca en el diseño de un plan de formación y desarrollo a través de redes informáticas y ordenadores.

7.2 Marco contextual

El Decreto Ley 356 de 1994, en el artículo 2, establece que los servicios de Vigilancia y Seguridad Privada son actividades que se llevan a cabo para prevenir alteraciones a la seguridad y tranquilidad de los individuos y/o bienes, las cuales se desarrollan en forma remunerada o en beneficio de una empresa. Asimismo, el citado Decreto establece que el Gobierno Nacional es el ente encargado de normalizar el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por Escuelas de Capacitación y Entrenamiento en Vigilancia y Seguridad Privada, las cuales son sociedades legalmente constituidas que proporcionan enseñanza, capacitación y actualización de conocimientos al personal operativo que está dentro de este sector (Decreto Ley 356, Art. 66, 1994).

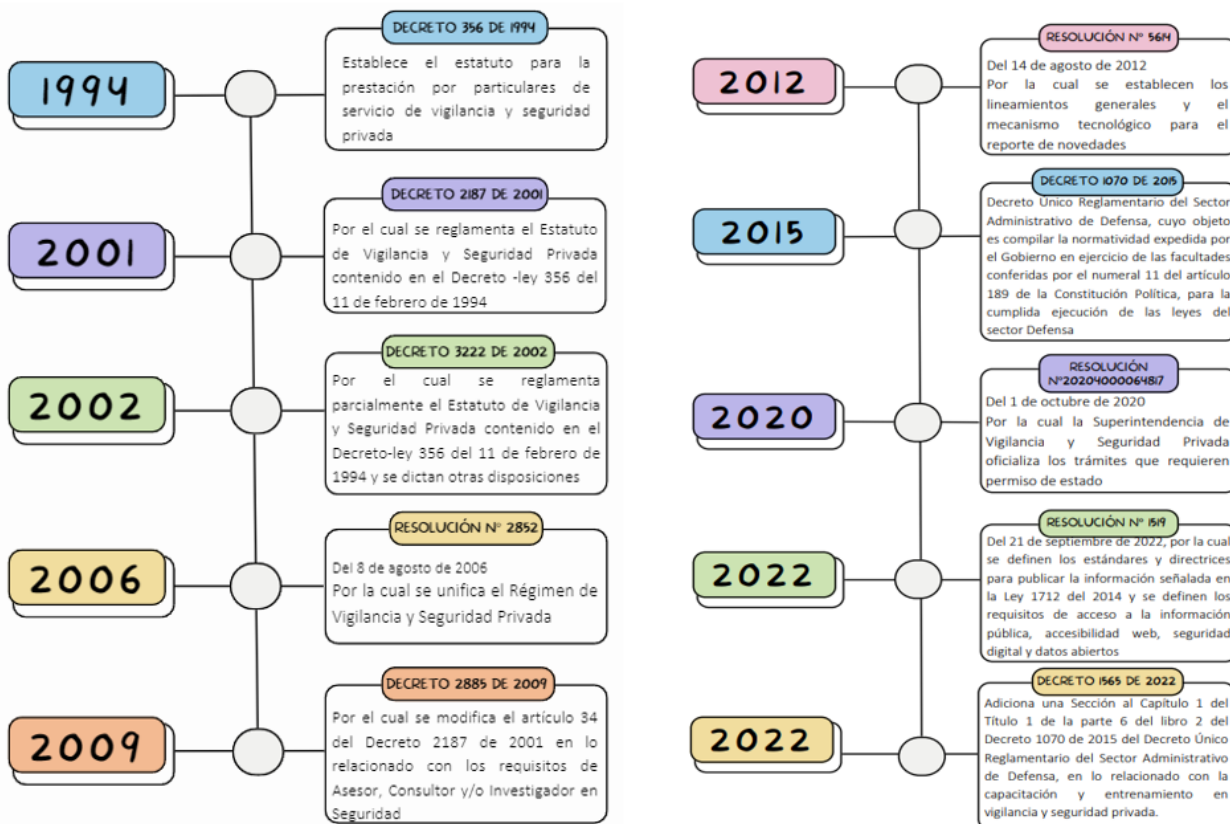
Por otra parte, la Corte Constitucional, en la sentencia C-199 de 2001, otorgó a la Supervigilancia el control sobre los "Servicios de Capacitación y Entrenamiento en Vigilancia y Seguridad Privada", ya que en algunos se requiere el uso de armas, lo cual es una actividad riesgosa y, por consiguiente, requiere que el Gobierno tenga control especial y restrictivo para evitar que las personas particulares sobrepasen los límites de las competencias que les fueron dadas.

El 5 de agosto de 2022 se expidió el Decreto 1565, en el cual el presidente de la República adicionó la Sección 13 al Capítulo 1 del Título 1 de la sección 6 del libro 2 del Decreto 1070 de 2015 “Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de

Defensa”, en lo relacionado con la capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada. Este decreto estableció disposiciones entre las cuales se encuentran: características de las instalaciones, prácticas de polígono, capacitaciones virtuales, estructura de la capacitación y formación, e implementación de la interoperabilidad entre las escuelas y la Supervigilancia a través de sistemas tecnológicos que permiten intercambiar información en tiempo real, logrando interoperabilidad con el sistema de registro, autenticación, validación e identificación de los estudiantes, con el fin de tener control en el proceso de formación de estos.

Gráfica 3

Leyes y decretos vigentes del sector



Nota. Elaboración propia con base en la Gaceta del Congreso de la República de Colombia, 2023

En Colombia, este sector ha presentado un crecimiento en las últimas tres décadas, razón por la cual es importante para la economía del país. Esto se refleja en los ingresos operacionales del sector, cuyo crecimiento desde el año 2007 hasta el 2015 fue del 140% aproximadamente (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2016). En la actualidad, este sector aporta cerca de 10,5 billones de pesos anuales, representando el 1,2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, y genera cerca de 390.000 empleos directos, entre los cuales, gracias a incentivos del Gobierno, muchas empresas vinculan a personas en condición de discapacidad, mujeres y/o personas mayores de 45 años (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022).

Por otra parte, en los últimos años se ha incrementado la inseguridad en el país a causa de delitos como el crimen organizado, la delincuencia común, y los homicidios, lo que ocasiona que la percepción de inseguridad de los ciudadanos aumente. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2023), la percepción de inseguridad de los colombianos ha aumentado considerablemente en los últimos cuatro años. En 2020, el 39% de la población se sentía insegura, cifra que se elevó al 44% en 2021, mientras que para el año 2022 la percepción de inseguridad alcanzó el 52,4%, y en 2023 llegó a su punto más alto con un 58%.

Tabla 2

Estadística delitos en Colombia 2013 - 2023

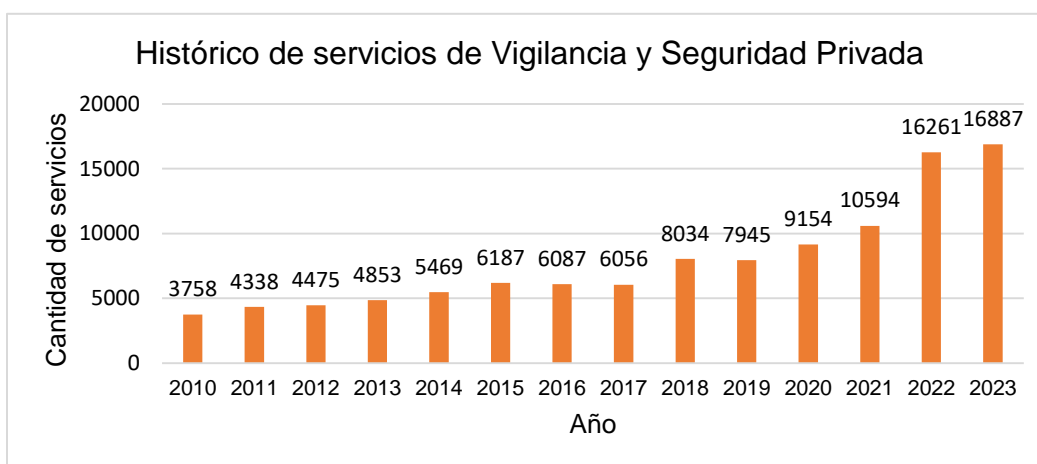
Delito	Año										
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Homicidio	15.422	13.343	12.783	12.408	12.297	12.926	12.346	14.160	14.160	13.896	13.555
Secuestro	299	288	213	207	195	176	163	162	160	222	338
Delitos sexuales	11.732	12.790	21.930	23.958	28.371	36.820	38.205	30.958	34.938	32.630	28.053
Hurto a vehículos	32.160	31.703	35.443	39.443	41.757	42.585	46.211	36.444	44.674	46.899	53.304
Hurto común	137.321	136.906	145.079	194.117	316.620	370.026	414.961	286.150	365.711	427.832	391.042
Hurto entidades financieras	90	108	128	128	163	192	141	97	112	92	103
Extorsión	4.805	4.888	5.480	4.903	5.532	7.048	8.362	8.189	8.342	9.271	11.078
Violencia intrafamiliar	33.076	48.444	75.701	97.144	100.528	99.916	116.531	118.531	128.336	134.032	119.466
Actos de terrorismo	897	776	444	224	125	151	208	405	228	526	174
Acciones subversivas	156	166	119	56	17	12	20	34	23	17	-

Nota. Adaptada de Ministerio de Defensa, 2022 y Policía Nacional, 2023.

De acuerdo con lo establecido en el informe de rendición de cuentas de la Supervigilancia (2023), los servicios ofrecidos dentro de este sector en los últimos cuatro años han presentado un incremento promedio del 24,35%, debido a la creación de aproximadamente 1.440 instituciones que ofrecen asesoría, consultoría, capacitación e investigación, entre otros. Adicionalmente, la inversión en seguridad digital y reconocimiento facial ha pasado de 315.000 millones en el año 2020 a 370.000 millones en los últimos años, lo que significa un crecimiento del 17,5%, permitiendo ofrecer servicios más eficientes.

Gráfica 4

Histórico de servicios de vigilancia y seguridad privada en Colombia

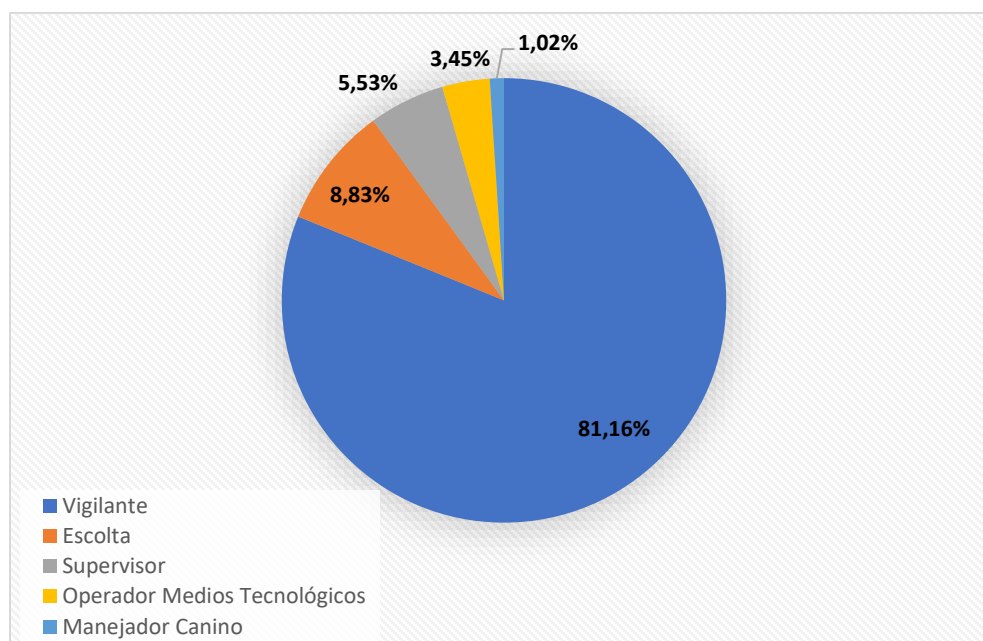


Nota. Elaboración propia con información de la Supervigilancia, 2023

Adicionalmente, de acuerdo con lo establecido en el informe de rendición de cuentas de la Supervigilancia (2023), para el año 2021 el sector de vigilancia y seguridad privada contaba con 389.752 trabajadores operativos registrados formalmente, ubicados en los cargos de vigilante, escolta, supervisor, operador de medios tecnológicos y manejador canino.

Tabla 3*Personal operativo del sector por cargo*

Personal operativo	Total
Manejador canino	3.899
Operador de Medios Tecnológicos	13.153
Supervisor	21.053
Escolta	33.637
Vigilante	309.033
Total general	380.775

*Nota. Supervigilancia, 2023***Gráfica 5***Porcentaje de cargos en el sector**Nota. Elaboración propia con información de la Supervigilancia, 2023*

Las empresas de capacitación y formación desempeñan un papel fundamental, ya que contribuyen a la eficiencia y efectividad de los servicios de seguridad. En Colombia, para el año 2014 existían aproximadamente 78 empresas de capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada, las cuales representaban cerca del 11% del mercado, ya que este sector está dominado por las empresas de vigilancia, seguidas por las escuelas o empresas de capacitación (Ministerio de Defensa, 2014). No obstante, según un

reporte de la Supervigilancia (2023), el número de escuelas de formación y capacitación ascendió a un aproximado de 100, de las cuales el 76% se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Dichas escuelas deben estar autorizadas y contar con las licencias requeridas para poder ofrecer programas y cursos de formación, según el perfil de seguridad que el estudiante elija (Zapata, 2017a). Esta capacitación es obligatoria para todas las personas que deseen trabajar dentro del sector, ya que, a través de esta, obtienen la acreditación que les permite operar legalmente dentro del sector. Estos programas cubren temas relacionados con ética, normatividad legal, protección de personas y bienes, entre otros, que son fundamentales para la formación del personal operativo (Castrillón Peña et al., 2017b).

No obstante, y de acuerdo con lo establecido por Cortés y García (2012), muchas de estas escuelas no cuentan con la infraestructura y los recursos necesarios para ofrecer una formación con altos estándares de calidad, lo que ocasiona que algunas academias tengan espacios reducidos para el objeto de su actividad y cuenten con insumos, materiales y tecnología desactualizada. Esto genera que el personal operativo no cuente con un nivel académico adecuado, exista falta de idoneidad para el desempeño de las funciones y la prestación del servicio sea ineficiente.

Asimismo, debido a diversos factores como la falta de recursos de las empresas de vigilancia y seguridad privada para capacitar a su personal, el nivel socioeconómico del personal operativo de este sector, entre otros, surge la informalidad dentro del sector. Existen escuelas no reguladas que ofrecen precios más bajos que aquellas que cumplen con los requisitos establecidos por la ley, lo que ocasiona competencia desleal, disminuye la calidad de la formación, otorga certificación a personal mal preparado y pone en riesgo la seguridad de las personas y bienes (Cortés & García, 2012).

Para contrarrestar esta problemática, la Supervigilancia implementó desde el año 2012 una estrategia que busca incentivar a todas las personas naturales y jurídicas que utilicen los servicios ofrecidos por este sector a contratar empresas y/o personas que cuenten con las licencias y certificados expedidos por entidades autorizadas. Es necesario que conozcan los protocolos operativos para el sector en el que se encuentren, ya sea financiero, hotelero, residencial, público o privado (Martínez Palacios, 2021).

Por otro lado, otra de las características importantes de este sector es la actualización continua y el uso de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones, lo cual ha permitido a las escuelas proporcionar experiencias de aprendizaje más interactivas y atractivas para los estudiantes, adaptando las necesidades específicas de estos a los programas o cursos disponibles. Al mismo tiempo, se facilita el seguimiento y control del progreso de cada estudiante (Zapata, 2017b). Algunos ejemplos del uso de tecnologías en este sector incluyen: i) realidad virtual y aumentada, que permite experimentar a los estudiantes situaciones reales de manera segura y controlada; ii) simuladores, con los que se pueden practicar las habilidades de seguridad en un entorno controlado; y iii) e-learning o plataformas de aprendizaje en línea, que permiten a los estudiantes acceder al material de estudio desde cualquier lugar (Linares Cruz, 2016).

8. Diseño Metodológico de la Consultoría

8.1 Metodología

Con el fin de formular un plan de intervención estratégico que le permita a ANSA Ltda. enfrentar de manera efectiva los desafíos que se presentan debido a cambios en las regulaciones del sector, en la presente consultoría se lleva a cabo un análisis interno,

externo y de factores estratégicos, para tener una visión integral de la organización y de su contexto, permitiendo así desarrollar estrategias y acciones.

Para lo anterior, se utiliza una metodología cualitativa, en la que se obtiene información y se hace un análisis de datos no numéricos, recolectados a través de entrevistas, encuestas y fuentes de información secundarias. El objetivo es identificar interrogantes que contribuyan en el proceso de interpretación de los datos, facilitando la comprensión de las percepciones, necesidades y expectativas de las partes interesadas. Asimismo, esta consultoría es de tipo exploratoria, ya que permite indagar e investigar para recolectar información sobre el entorno general del problema.

8.2 Análisis externo

El análisis externo es fundamental para comprender el entorno en el que opera la organización, ya que se enfoca en identificar y evaluar los factores que están fuera del control de la empresa pero que pueden tener un impacto en su desempeño y estrategia. Esta fase implica la evaluación y análisis de factores del macro y meso entorno, a través de los cuales se logran identificar oportunidades y amenazas que proporcionan una visión clara del contexto empresarial, lo cual es esencial para el desarrollo de estrategias que permitan tomar decisiones.

Para este análisis, se desarrolla la matriz PESTEL, la cual proporciona un marco analítico completo que evalúa el entorno en el que opera la empresa, identificando las oportunidades y amenazas que favorecerán la toma de decisiones estratégicas y permitirán implementar un plan de mejora que optimice la operación y mantenga la ventaja competitiva. Además, para el análisis del meso entorno se utiliza la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, con la que se identifican los factores que impactan en el entorno empresarial, como la competencia existente, el poder de negociación de proveedores y clientes, entre otros.

8.3 Análisis interno

El análisis interno es esencial porque proporciona una visión detallada de la empresa, sus recursos y capacidades, lo que permite identificar fortalezas y áreas con oportunidades de mejora, así como desarrollar estrategias acordes a las necesidades y soluciones que maximicen la eficiencia, competitividad y rentabilidad de la empresa. Para este análisis, se desarrolla la matriz BCG (Boston Consulting Group), la cual evalúa el portafolio de servicios de la empresa de manera estratégica, con el fin de identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la eficiencia operativa y optimizar la cartera de servicios, contribuyendo a la formulación de estrategias a largo plazo.

Adicionalmente, se llevarán a cabo entrevistas a profundidad con los directivos de ANSA Ltda., y encuestas a profesores de la empresa, exalumnos y encargados de la contratación en las empresas aliadas, con el fin de identificar áreas de mejora desde diferentes puntos de vista. Las opiniones de los directivos ofrecen una visión estratégica y objetivos a largo plazo, los profesores proporcionan información sobre los desafíos operativos y las necesidades internas, y las opiniones de los aliados y exalumnos son fundamentales para evaluar la satisfacción del cliente.

8.4 Análisis de factores estratégicos

Con base en la información obtenida de los análisis anteriores, se lleva a cabo el análisis de factores estratégicos, el cual permite identificar y evaluar los elementos internos y externos que afectan la situación actual y futura de la academia. En este contexto, se desarrollan las matrices IFAS (Internal Factors Analysis Summary) y EFAS (External Factors Analysis Summary), las cuales permiten comprender la posición estratégica de la empresa y su capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno.

Además, se lleva a cabo el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), con el cual se sintetizan los hallazgos de los factores estratégicos, proporcionando una visión integral de la situación actual de la organización. Identificar las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas externas, es esencial para formular estrategias que impulsen el éxito a largo plazo, aprovechando las fortalezas internas y minimizando las amenazas externas, mientras se aprovechan las oportunidades y se trabajan en las áreas de mejora interna.

8.5 Población y muestra

El universo o la población de este trabajo de consultoría incluye a los directivos de ANSA Ltda., el personal vinculado oficialmente a dicho sector que se haya capacitado y formado con esta empresa, los profesores y encargados de contratación de empresas aliadas. A través de estas fuentes, se identificarán las necesidades de formación y desarrollo, así como las estrategias que se han implementado para mantenerse posicionados dentro del mercado. La muestra utilizada está conformada por 2 directivos, 34 docentes, 46 encargados de contratación en empresas aliadas y 250 exalumnos, con el propósito de hacer un Pareto que permita obtener mejores resultados.

8.6 Validación de los instrumentos de medición

Una vez diseñados los instrumentos de medición (**anexo 1**), estos fueron remitidos a ANSA Ltda., quienes hicieron sus recomendaciones y solicitaron ajustes. Posteriormente, se validaron y aprobaron los instrumentos que se utilizaron (**anexo 2**).

9. Diagnóstico Organizacional

De acuerdo con la metodología planteada, se presenta el análisis de los factores externos e internos que impactan a ANSA Ltda., lo cual facilita la toma de decisiones y

permite tener una visión detallada para el diseño y elaboración del plan de intervención estratégico.

9.1 Análisis externo

Para el desarrollo de este análisis, se utilizaron diversas fuentes de información secundarias que recopilan datos del sector, logrando identificar factores que no están bajo el control de ANSA Ltda., pero que impactan su desempeño y estrategia.

9.1.1 Macroentorno – PESTEL

ANSA Ltda. es una microempresa cuya finalidad es proporcionar formación, capacitación, entrenamiento y actualización de conocimientos en vigilancia y seguridad privada, y que hacer parte del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia, el cual se encuentra regulado, controlado y vigilado por el Sector Administrativo de Defensa (Ministerio de Defensa Nacional) mediante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. Teniendo en cuenta esto, a través de la matriz PESTEL, se identifican los factores del macroentorno para hacer un análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a este sector, lo cual es importante para entender cómo estos impactan el desempeño de ANSA Ltda.

Para ello, se tomó cada una de las variables y se analizaron los diferentes factores que pueden influir, calificando el impacto de cada factor en el sector, asignándole un puntaje de 1 a 5, incluyendo calificaciones intermedias en caso de requerirse (ejemplo: 3,5), de acuerdo con:

- Alto (5): El factor tiene un impacto significativo en el sector y la escuela debe considerar estrategias para mitigar o aprovecharlo.
- Medio (3): El factor tiene un impacto moderado en el sector y la escuela debe estar atenta a su evolución y tomar medidas si es necesario.

- Bajo (1): El factor tiene un impacto mínimo en el sector y la escuela no necesita tomar medidas específicas en respuesta a él.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la **tabla No. 4** se presenta la información de los factores que más influyen dentro de cada una de las variables analizadas a través de la matriz PESTEL, lo cual es importante para identificar las áreas que requieren mayor atención, facilitando así que la planificación sea más estratégica y efectiva. Así mismo, conocer estos factores ayuda a anticipar cambios en el entorno, mitigar riesgos y capitalizar oportunidades, lo cual es fundamental para la toma de decisiones informadas y la competitividad a largo plazo de ANSA Ltda.

Tabla 4

Matriz PESTEL ANSA Ltda.

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
Políticas	1	Gobierno (gobernanza, pluralidad, tendencia relacionamiento con el sector)	<p>El sector de la seguridad privada está regulado por el gobierno, a través de la Supervigilancia, establece políticas y regulaciones que afectan directamente a las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada como lo son el Decreto Ley 356 de 1994 y el Decreto 1565 de 2022.</p> <p>La estabilidad política relativa en los últimos años favorece el desarrollo del sector.</p> <p>La pluralidad política permite la participación de diversos actores en la definición de las políticas públicas que afectan al sector. Estas políticas pueden influir en aspectos como los requisitos de capacitación, la acreditación de programas, la validez de las certificaciones y otras actividades operativas de las Escuelas.</p> <p>En 2023 la Supervigilancia supervisó más de 9,500 empresas de seguridad privada.</p> <p>Fuentes: (DNP - Departamento Nacional de Planeación, 2024) (BID - Banco Interamericano de Desarrollo, 2019) (Banco mundial, 2024) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)</p>	5
	2	Clima político (ambiente político del país, posibilidad de consenso para el cambio)	<p>El clima político en Colombia puede ser volátil debido a tensiones internas y desafíos como el narcotráfico y el conflicto armado. Los cambios en el clima político como elecciones, protestas o cambios en la agenda gubernamental pueden generar incertidumbre y afectar la planificación estratégica de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada.</p> <p>Sin embargo, existe una tendencia hacia la estabilidad política y el consenso en temas de seguridad, lo que favorece al sector de seguridad privada.</p> <p>Colombia ha mostrado una estabilidad política moderada en los últimos años, con un puntaje de -0.11 en el índice de gobernanza del Banco Mundial en 2022 (el rango va de -2.5 a 2.5).</p> <p>Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (Banco Mundial, 2022)</p>	3

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*	
	3	Políticas gubernamentales macro (pobreza, equidad, desarrollo social, educación, tratados internacionales)	Las políticas gubernamentales relacionadas con la pobreza, equidad, desarrollo social y educación pueden influir en la demanda de servicios de seguridad privada y por ende en la demanda de servicios de capacitación, especialmente en las áreas urbanas afectadas por la delincuencia y la violencia. Además, la adhesión a tratados internacionales puede impactar en la regulación del sector. El gasto del gobierno colombiano en seguridad pública ha crecido constantemente, alcanzando aproximadamente 3.1% del PIB en 2022, lo que incluye la inversión en fuerzas policiales y programas de seguridad privada. Fuentes: (DNP - Departamento Nacional de Planeación, 2024) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019) (Banco mundial, 2024) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (Banco Mundial, 2022)	3	
	4	Conflictos internos y externos (sociales, económicos, fronterizos, regionales)	Los conflictos internos y externos, incluyendo tensiones sociales, económicas, fronterizas y regionales, pueden afectar la estabilidad del país y, por ende, el entorno empresarial. La inestabilidad puede impactar en la demanda de servicios de capacitación prestados por las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada. Fuentes: (PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024) (Ministerio de Defensa de Colombia, 2022) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023)	3,5	
	5	Posición geopolítica del país (aliados, relacionamiento internacional, entidades multilaterales, tratados internacionales)	La posición geopolítica de Colombia como aliado de entidades internacionales y su relacionamiento con organizaciones multilaterales pueden influir en la regulación y las políticas relacionadas con la seguridad privada. Además, los tratados internacionales pueden afectar la cooperación en temas de seguridad y la regulación del sector. La cooperación con entidades multilaterales como la Organización de Estados Americanos (OEA) puede proporcionar acceso a capacitación y mejores prácticas para las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia. Los tratados internacionales pueden establecer estándares de calidad y seguridad que las empresas del sector deban cumplir. Fuentes: (Acción Social - Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2008) (Cámara de Representantes - Congreso de la República de Colombia, 2022) (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, 2023) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023)	3	
	Económicas	1	Tendencias del PIB (PIB: producto interno bruto, total de bienes y servicios producidos por una economía en un período determinado)	Las tendencias del PIB pueden influir en la capacidad de las empresas y particulares para invertir en servicios de seguridad privada. Un PIB en crecimiento puede aumentar la demanda de estos servicios, mientras que un PIB en declive puede reducir la demanda de servicios de vigilancia y seguridad privada, ya que las empresas y los consumidores pueden verse afectados ante una recesión económica. Según el Banco de la República de Colombia, el PIB de Colombia creció un 7.5% en 2022, impulsado por sectores como el comercio, la manufactura y la construcción, pero se presentó desaceleración para 2023, en donde el crecimiento del PIB se situó en torno al 0.6% , debido a un enfriamiento de la economía post-pandemia y la reducción de estímulos fiscales. Fuentes: (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022) (Banco de la República de Colombia, 2024) (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)	4
		2	Tasas de interés (política monetaria Banco de la República)	Tasas de interés más altas pueden incrementar los costos de financiamiento para las Escuelas de Capacitación, afectando su rentabilidad. Tasas de interés más bajas pueden facilitar el acceso al crédito para las Escuelas de Capacitación, permitiendo inversiones en infraestructura, tecnología y materiales educativos Para el 2023 el Banco de la República incrementó la tasa de interés de referencia para combatir la inflación, llevándola al 13.25%, el nivel más alto en más de una década, afectando el costo de los créditos y el financiamiento.	3,5

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
			Fuentes: (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022) (Banco de la República de Colombia, 2024)	
	3	Tasa de inflación (variación porcentual del nivel general de los precios, de un territorio, en un período determinado)	La tasa de inflación afecta el poder adquisitivo y la capacidad de inversión, puede impactar en los costos operativos de las Escuelas de Capacitación, especialmente en áreas como la compra de equipos y los materiales educativos. Una alta tasa de inflación puede aumentar los costos, mientras que una baja tasa puede reducirlos. La inflación anual en Colombia en 2023 fue del 11.78%, impulsada por el aumento en los precios de alimentos, transporte y vivienda (DANE). Esta alta inflación ha afectado el poder adquisitivo de las personas y los costos operativos de las empresas. Fuentes: (Banco de la República de Colombia, 2024)	3
	4	Tasa de desempleo (nivel de desocupación en relación con la población activa)	La tasa de desempleo puede influir en la demanda de servicios de seguridad privada. Un aumento en el desempleo puede aumentar la delincuencia y, por lo tanto, la demanda de seguridad, mientras que una disminución en el desempleo puede reducir esta demanda. La tasa de desempleo en Colombia fue del 10.8% en 2023, lo que representa una mejora en comparación con los años anteriores (12.2% en 2022), pero sigue siendo alta. Fuentes: (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2021) (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024) (Ministerio del Trabajo, 2023)	3
	5	Devaluación-Revaluación (pérdida/incremento del valor de una moneda con respecto a otra)	Las fluctuaciones en la moneda pueden afectar los costos de importación de equipos, materiales educativos y tecnologías necesarias para la capacitación en seguridad privada. Una devaluación puede aumentar los costos, mientras que una revaluación puede reducirlos, mejorando la rentabilidad de la empresa. El peso colombiano ha experimentado una devaluación significativa frente al dólar en 2023, alcanzando niveles de 4,000 a 4,200 COP/USD. Esto ha encarecido las importaciones, incluyendo tecnología y equipos que puedan necesitar las Escuelas de Capacitación para mejorar sus instalaciones y programas de formación. Fuentes: (Banco de la República de Colombia, 2024) (Corficolombiana, 2024) (Corficolombiana, 2022)	3,5
	Sociales (Socioculturales)	1	Distribución de la renta (brechas salariales, género, movilidad clases)	Las brechas salariales, de género y movilidad de clases pueden influir en la demanda de capacitación en el sector de vigilancia y seguridad privada. Por ejemplo, los sectores de población con menores ingresos son los que acceden a trabajos de vigilancia y seguridad privada y por ende requieren de la capacitación requerida. En Colombia, la distribución de la renta sigue siendo desigual. Según el Índice de Gini, que mide la desigualdad, el país obtuvo un puntaje de 0,556 en 2022 y 0,546 en 2023, lo que lo ubica entre los países más desiguales de América Latina. Fuentes: (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2021) (BID - Banco Interamericano de Desarrollo, 2019) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023)
2		Crecimiento de la población	El crecimiento de la población y los cambios en la composición de las familias pueden impactar en la demanda de servicios de seguridad privada y en la necesidad de capacitación en este sector. Colombia tiene una población creciente, con más de 51 millones de habitantes en 2023. Según proyecciones del DANE, el crecimiento anual de la población es de alrededor de 0.7%. Fuentes: (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023) (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)	3
3		Inmigración y Migración	Los movimientos de población, tanto internos como externos, pueden influir en la demanda de servicios de seguridad privada y en la necesidad de capacitación en este sector. Por ejemplo, un aumento en la inmigración puede generar una mayor demanda de seguridad en áreas urbanas, lo que requeriría una capacitación adicional para satisfacer esta demanda o los inmigrantes que buscan integrarse al mercado laboral a través de este sector.	3,5

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
			<p>Colombia ha sido receptor de más de 2.5 millones de migrantes venezolanos en los últimos años (2.875.743 a agosto de 2023), lo que ha generado cambios significativos en el mercado laboral. Muchos de estos migrantes buscan oportunidades laborales en sectores donde no se requiere una alta cualificación, como la seguridad privada, lo que aumenta la demanda de programas de formación.</p> <p>Fuentes: (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, 2023) (CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022) (Banco Mundial, 2023) (Banco Mundial, 2021) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (MIGRACIÓN COLOMBIA, 2023)</p>	
	4	Brechas de género	<p>Las brechas de género en el mercado laboral colombiano, con menor participación femenina en sectores como la seguridad privada, pueden representar una oportunidad para la escuela de promover la igualdad de oportunidades en este ámbito.</p> <p>La escuela puede desarrollar programas específicos para mujeres, adaptando los contenidos y la metodología a sus necesidades e intereses. - La escuela puede participar en campañas de sensibilización para fomentar la participación de las mujeres en el sector y romper estereotipos de género.</p> <p>Según la Supervigilancia, en el año 2021 se reportaron 380.775 personas trabajando en roles operativos entre vigilantes, escoltas, supervisores, operadores de medios tecnológicos y manejadores caninos, de los cuales el 11,53% son mujeres y el 88,47% hombres.</p> <p>Fuentes: (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2021) (PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024) (DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023)</p>	3
	5	Cultura y valores	<p>Los valores culturales y la percepción de la seguridad pueden afectar la aceptación y la demanda de servicios de seguridad privada. En una sociedad donde se valora la seguridad y la prevención del delito, la demanda de servicios de vigilancia y seguridad privada y por ende de capacitación en seguridad privada puede ser alta, especialmente si la capacitación es un requisito legal para trabajar en el sector.</p> <p>Fuentes: (PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024) (CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), 2021) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023)</p>	4
Tecnológicas	1	Tendencias y cambios tecnológicos (tecnologías disruptivas)	<p>Los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, Big Data, drones, robótica y otras herramientas, así como el aprendizaje automático y la automatización, están transformando el sector. Por ejemplo, la implementación de sistemas de reconocimiento facial o de análisis de datos en tiempo real puede mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios de seguridad. Además, el uso de drones y cámaras de alta resolución permite una vigilancia más efectiva de áreas extensas. Genera la necesidad de capacitación constante para los vigilantes y personal de seguridad.</p> <p>Las Escuelas deben mantenerse actualizadas sobre las últimas tendencias tecnológicas y adaptar sus programas de capacitación para que los estudiantes puedan utilizar y aplicar estas herramientas en su trabajo.</p> <p>Con una tasa de crecimiento anual compuesta esperada del 37.7% en el mercado global, está claro que el mercado de la IA está creciendo exponencialmente, señalando la creciente importancia de la tecnología en todas las industrias.</p> <p>El mercado global de la educación en línea (e-learning) se pronostica que crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 11,67% desde 2024 hasta 2032, alcanzando potencialmente aproximadamente US\$ 788,05 mil millones para 2032.</p> <p>Fuentes: (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2022) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2024)</p>	5

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
			(Hostinger Tutoriales, 2024) (Elearning Actual, 2024)	
	2	Infraestructura de telecomunicaciones	<p>El acceso a internet de alta velocidad y la cobertura de redes móviles en Colombia son fundamentales para el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea, simulaciones y otras herramientas tecnológicas utilizadas en la capacitación en seguridad privada. Las Escuelas debe evaluar la disponibilidad y calidad de la infraestructura de telecomunicaciones en la(s) región(es) donde cuente con sedes para determinar la viabilidad de implementar soluciones tecnológicas en sus programas de capacitación. Para diciembre de 2023, las conexiones de Internet móvil alcanzaron los 44,9 millones, con un crecimiento de 12,07% respecto a 2022. Los accesos en tecnología 4G representaron el 89,8% del total, alcanzando los 40,4 millones a finales de 2023. Para el caso del servicio de Internet fijo, en diciembre de 2023 las conexiones alcanzaron los 8,9 millones, 26,8 mil accesos más en comparación con 2022, lo que equivale a un crecimiento de 0,3%. El 89,8% de los accesos de Internet fijo son residenciales. El 36,9% de los accesos de Internet fijo se soportan en fibra óptica, y en 917 municipios del país se reportaron accesos residenciales basados en este tipo de conexión.</p> <p>Fuentes: (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2022) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2024) (CRC - Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2024)</p>	4
	3	Inversión total del sector I+D+i: investigación, desarrollo e innovación (centros de investigación, alianza universidad-empresa, nivel nacional e internacional)	<p>- Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada deben estar atentas a los avances en I+D+i en el sector de la seguridad privada para incorporar nuevos conocimientos y metodologías en sus programas de capacitación.</p> <p>- El nivel de inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en el sector de la seguridad privada puede determinar la aparición de nuevas tecnologías y soluciones que impacten en la formación y el desempeño de los trabajadores de este sector.</p> <p>Fuentes: (Gobierno Nacional de Colombia, 2023) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2022) (MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2024)</p>	4
Enviromental (Ambientales)	1	Cambio climático (impacto del sector y al sector)	<p>Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada pueden incorporar módulos en sus programas de capacitación que aborden la gestión de riesgos asociados al cambio climático y la preparación para emergencias.</p> <p>Colombia ha asumido compromisos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y el Acuerdo de París, para reducir las emisiones de carbono en un 51% para 2030. Estos compromisos implican que todas las industrias, incluida la seguridad privada, deben adoptar prácticas sostenibles que contribuyan a la reducción de emisiones.</p> <p>Fuentes: (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) (Gobierno Nacional de Colombia, 2021)</p>	2
	2	Normatividad ambiental e intervención del Estado	<p>Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada deben mantenerse informadas sobre las nuevas regulaciones ambientales y asesorar a sus clientes sobre los requisitos de cumplimiento.</p> <p>La normativa ambiental en Colombia está regulada principalmente por la Ley 1931 de 2018, que establece lineamientos para la gestión del cambio climático. Además, la Ley 99 de 1993 creó el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual dicta las políticas ambientales que todas las empresas deben seguir. Estas leyes obligan a las empresas a adoptar prácticas de gestión ambiental para minimizar su impacto.</p> <p>Fuentes: (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) (Gobierno Nacional de Colombia, 2021)</p>	2

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
	3	Incorporación sistemas de gestión ambiental locales e internacionales (ISP 14001 - EMAS)	La adopción de sistemas de gestión ambiental, como ISO 14001 o EMAS, por parte de empresas de seguridad privada puede generar una demanda de capacitación en este ámbito para el personal y los directivos. Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada pueden desarrollar programas de capacitación específicos para la implementación y gestión de sistemas de gestión ambiental en el sector de la seguridad privada. Fuentes: (ISO 14001:2015 , 2015) (EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales), 2009)	2
	4	Gestión de residuos	La gestión de residuos en empresas de seguridad privada es crucial para el medio ambiente y cumplir regulaciones. Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada pueden desarrollar programas de capacitación que enseñen a los vigilantes y personal de seguridad prácticas de gestión de residuos responsable en el sector de la seguridad privada, así como implementar un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) para asegurar que los residuos generados en sus instalaciones sean gestionados adecuadamente. La normatividad ambiental relacionada con la gestión de Residuos: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 99 de 1993: regula la gestión integral de residuos sólidos y peligrosos. Esta ley exige que todas las empresas desarrollen planes de manejo ambiental para reducir su impacto ambiental. • Resolución 2184 de 2019: regula la gestión de residuos peligrosos en Colombia, obligando a las empresas a clasificarlos, almacenarlos, y disponer de ellos correctamente. Esto incluye residuos electrónicos, tóxicos o biológicos que pudieran generarse en los entornos de formación de seguridad. • Decreto 1076 de 2015: define los lineamientos para la recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos y promueve la economía circular. Fuentes: (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021) (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022)	3
Legales	1	Legislación del sector	La estricta regulación del sector de la seguridad privada en Colombia, establecida por el Gobierno Nacional y regulada por la Supervigilancia, define los requisitos para la operación de empresas de seguridad, la capacitación del personal y la prestación de servicios. Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada deben cumplir con todas las normas y regulaciones establecidas por Supervigilancia para garantizar la calidad de sus programas de capacitación y la validez de sus certificados. Las regulaciones específicas del Sector de Seguridad Privada: <ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley 356 de 1994 (Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada): regula las empresas de seguridad privada en Colombia y establece las obligaciones para las empresas que capacitan al personal de seguridad • Decreto 1565 de 2022 (Capacitación en Seguridad Privada): establece disposiciones adicionales relacionadas con la formación de personal en seguridad privada Fuentes: (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	5
	2	Leyes fiscales (impuestos generales y propios del sector)	Las leyes fiscales, incluyendo los impuestos generales y aquellos específicos del sector, pueden influir en la viabilidad financiera de las empresas de capacitación en vigilancia y seguridad privada. Por ejemplo, los impuestos sobre la renta y las ventas pueden afectar los costos operativos de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada, mientras que los impuestos específicos del sector pueden impactar directamente en su rentabilidad. Las Escuelas deben estar atentas a los cambios en las leyes fiscales. Las Leyes Fiscales que Impactan a las Escuelas de Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Tributario (Ley 1819 de 2016): establece el marco legal de los impuestos en Colombia, afectando tanto a las empresas como a las personas naturales. • Ley 1607 de 2012 (Reforma Tributaria): introdujo cambios importantes en el sistema tributario colombiano La tasa del impuesto sobre la renta corporativa en Colombia es del 35% en 2023, lo que afecta directamente la rentabilidad de las empresas.	4

Variable	Nº	Factor	Análisis Del Sector	Impacto*
			Fuentes: (DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2024)	
	3	Regulación laboral	<p>Las normas laborales en Colombia, que incluyen aspectos como el salario mínimo, las prestaciones sociales y la jornada laboral, impactan en los costos laborales de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada y, por lo tanto, las Escuelas deben mantenerse informadas sobre las nuevas regulaciones laborales.</p> <p>Leyes Laborales que deben tener en cuenta las Escuelas de Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código Sustantivo del Trabajo (CST): regula las relaciones laborales en Colombia. • Ley 789 de 2002 (Reforma Laboral): reformó el Código Sustantivo del Trabajo • Resolución 0312 de 2019 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo): establece los estándares mínimos que las empresas deben cumplir en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) <p>Fuentes: (Ministerio de Trabajo , 2024) (Decreto Ley 3743 de 1950)</p>	4
	4	Agremiaciones y representatividad del sector	<p>La participación activa de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada en agremiaciones y asociaciones del sector de la seguridad privada puede permitirles estar al día con las últimas tendencias, participar en la elaboración de políticas y defender los intereses del sector.</p> <p>Así mismo, la participación y la representatividad del sector en instancias gubernamentales y sociales pueden influir en la formulación de políticas y regulaciones que afectan a las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada.</p> <p>La colaboración con otras empresas del sector y la capacidad de influir en la toma de decisiones puede ser crucial para abordar los desafíos y oportunidades del entorno legal.</p> <p>Las Escuelas pueden fortalecer su participación en agremiaciones y asociaciones del sector para contribuir a su desarrollo y representación.</p> <p>Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2024)</p>	3,5
	5	Estabilidad gubernamental (influencia cambio de gobierno)	<p>Los cambios de gobierno y las políticas públicas pueden afectar el marco regulatorio y las condiciones económicas del sector de la seguridad privada, lo que impacta en la demanda de capacitación. Los cambios bruscos en el gobierno o en las políticas pueden crear incertidumbre y afectar la planificación y operaciones de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada.</p> <p>De acuerdo con la Supervigilancia, los servicios de vigilancia y seguridad privada aumentaron de 7.945 servicios en el 2019 a más de 10.500 en el 2021. Un aumento considerable que se da gracias a la confianza entre la Supervigilancia y los empresarios.</p> <p>Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Gobierno Nacional de Colombia, 2023)</p>	4

* **Impacto:** impacto del factor en el sector. Alto (5) - Medio (3) - Bajo (1). Si se requiere pueden incluirse calificaciones intermedias, ejemplo: 3,5.

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013

Una vez calificado cada elemento de las variables mencionadas, se asignó un factor de ponderación considerando el impacto relativo de cada factor en el desempeño y estrategia de la empresa dentro del sector. Estos porcentajes, reflejan la importancia de cada área y permiten una evaluación más precisa y enfocada de los factores externos

que afectan a la organización. A continuación, se presenta el porcentaje asignado a cada factor, junto con los criterios considerados y la justificación:

1. Factores Políticos (20%)

- Criterios considerados: Gobernanza, regulaciones gubernamentales, estabilidad política y relaciones con el sector.
- Justificación: Las políticas gubernamentales y regulatorias tienen un impacto significativo en la operación de empresas de capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada. En Colombia, este sector está estrictamente regulado por el gobierno, razón por lo que cualquier cambio en la legislación, en los requisitos de certificación y las políticas de seguridad impactan directamente la operación y la demanda de los servicios ofrecidos por ANSA Ltda. Así mismo, la Supervigilancia regula las actividades de capacitación del sector, y cualquier cambio en las regulaciones pueden tener efectos inmediatos e importantes en la forma en la que opera la empresa. Es por lo que, un entorno político estable puede facilitar la expansión y operación eficiente de la empresa, mientras que la inestabilidad política o cambios desfavorables en la regulación pueden representar grandes amenazas.

2. Factores Económicos (15%)

- Criterios considerados: Tendencias del PIB, tasas de interés, inflación, desempleo y fluctuaciones monetarias.
- Justificación: Los factores económicos como el PIB, las tasas de interés y la inflación afectan el ambiente empresarial general. En el caso de la capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada, la demanda de estos servicios puede variar en función del estado económico del país. Un crecimiento económico sostenido puede aumentar la inversión en seguridad por parte de empresas y particulares, incrementando la demanda de capacitación, mientras que una

recesión económica podría reducir esta demanda. No obstante, se logra determinar que estos factores son importantes, no son tan determinantes como los políticos y regulatorios.

3. Factores Sociales (20%)

- Criterios considerados: Tendencias demográficas, percepción de la seguridad distribución de la renta, brechas de género y educación de la población.
- Justificación: En un contexto de creciente inseguridad, como se ha observado en Colombia en los últimos años, la demanda de servicios de seguridad privada y, por ende, de capacitación en este sector, tiende a aumentar significativamente. La educación de la población y la distribución de la renta son extremadamente relevantes; además, la percepción de la seguridad influye directamente en la necesidad de servicios de capacitación en seguridad privada. Aspectos socioculturales como la movilidad social y las brechas de género pueden afectar tanto la oferta como la demanda de estos servicios.

4. Factores Tecnológicos (20%)

- Criterios considerados: Infraestructura de telecomunicaciones, avances tecnológicos y niveles de inversión en I+D+i.
- Justificación: La tecnología desempeña un papel crucial en la capacitación y formación en vigilancia y seguridad privada. Los avances tecnológicos en la educación, la infraestructura de TI¹ y la ciberseguridad pueden impactar significativamente la eficiencia y efectividad de los programas de formación ofrecidos por ANSA Ltda. El uso de plataformas de e-learning, simuladores virtuales y otras tecnologías emergentes pueden proporcionar experiencias de

¹ La infraestructura de tecnología de la información, o infraestructura de TI, se refiere al conjunto de componentes necesarios para el funcionamiento y la gestión de los servicios empresariales de TI y entornos de TI. <https://www.ibm.com/es-es/topics/infrastructure>

aprendizaje más eficientes y adaptativas. Además, la tecnología en seguridad, como sistemas de vigilancia avanzados y ciberseguridad, requieren que el personal esté constantemente actualizado. Es por esta razón que, ANSA Ltda. necesita mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos para ofrecer programas competitivos y relevantes, debido a lo cual la inversión en infraestructura tecnológica es esencial para atraer y retener a los clientes, así como para cumplir con las regulaciones gubernamentales recientes, que requieren interoperabilidad y autenticación tecnológica.

5. Factores Ambientales (5%)

- Criterios considerados: Regulaciones ambientales y responsabilidad social corporativa.
- Justificación: Aunque el impacto ambiental directo en la capacitación y formación en este sector puede ser limitado, las regulaciones ambientales y la responsabilidad social corporativa son cada vez más importantes. ANSA Ltda., podría enfrentar requisitos adicionales de cumplimiento y expectativas de sostenibilidad por parte de sus clientes y partes interesadas. Sin embargo, en comparación con otros factores, el impacto ambiental es relativamente menor en este sector.

6. Factores Legales (20%)

- Criterios considerados: legislación del sector, leyes fiscales, regulación laboral y estabilidad gubernamental.
- Justificación: La regulación legal y gubernamental es fundamental en el sector de la vigilancia y seguridad privada. Las leyes y regulaciones que rigen la formación del personal, la certificación, la calidad de la enseñanza y la seguridad en el trabajo tienen un impacto directo en las operaciones de ANSA Ltda. Cumplir con estos

requisitos legales es crucial para mantener la licencia de operación y evitar sanciones. Además, las leyes fiscales y la regulación laboral también afectan los costos operativos y la gestión del personal. Los cambios en la legislación pueden tener un impacto significativo en las operaciones y la estrategia de la empresa, especialmente con la reciente promulgación del Decreto 1565. Es por esta razón que, este factor es crucial para garantizar la operatividad y el cumplimiento de la normatividad vigente.

Ahora bien, la asignación de los porcentajes ponderados en el análisis PESTEL para ANSA Ltda., se realizó considerando el impacto relativo de cada factor en el desempeño y estrategia de la empresa dentro del sector de capacitación en seguridad privada. Estas ponderaciones reflejan la importancia de cada área y permiten una evaluación más precisa y enfocada de los factores externos que afectan a la organización. De acuerdo con lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5

Calificación variables externas – PESTEL ANSA Ltda.

<i>Conclusiones Análisis Variables</i>	Promedio	Factor ponderación*	Total
Políticas	3,50	20%	0,70
Económicas	3,40	15%	0,51
Sociales	3,50	20%	0,70
Tecnológicas	4,33	20%	0,87
Enviromental (ambientales)	2,25	5%	0,11
Legales	4,10	20%	0,82
Resultado		100%	3,71

^(*) Factor ponderación: importancia relativa del factor en el sector. Debe sumar 100%.

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

De acuerdo con la caracterización de las seis variables y con las ponderaciones obtenidas, se evidencia que la empresa se ve afectada de manera moderada por factores

políticos y económicos, mientras que experimenta una influencia considerable de los factores sociales, los avances tecnológicos y el marco legal y regulatorio. Aunque los factores ambientales muestran una menor relevancia, el análisis global resalta un entorno dinámico para ANSA Ltda., donde las variables tecnológicas y legales son críticas, subrayando la necesidad de adaptación y enfoque estratégico para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes.

9.1.2 Meso entorno – Cinco fuerzas de Porter

Para evaluar y analizar los factores del meso entorno, se utilizó la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, con la cual se identifica el impacto del sector, los clientes, proveedores, competidores y canales de distribución, para tener una perspectiva que contribuya con la formulación de estrategias. Para esto, también se tomó cada una de las variables y se analizaron los diferentes factores que influyen en estas, calificando el impacto de cada factor y asignándole un puntaje de 1 a 5, utilizando los mismos criterios del análisis del macroentorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la **tabla No. 6** se presenta la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter con la información de los factores que más influyen dentro de cada una de las fuerzas analizadas, lo cual es importante para identificar las áreas que requieren mayor atención, facilitando así que la planificación sea más estratégica y efectiva. Conocer estos factores ayuda a anticipar cambios en el entorno, mitigar riesgos y capitalizar oportunidades, lo cual es fundamental para la toma de decisiones informadas y la competitividad a largo plazo de ANSA Ltda.

Tabla 6**Matriz Cinco Fuerzas de Porter ANSA Ltda.**

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
Amenaza de nuevos entrantes (participantes)	1	Economías de escala	En el sector de seguridad privada en Colombia, las economías de escala no son un factor determinante para la entrada de nuevos competidores debido a la existencia de controles normativos de precios. Los precios de los servicios de seguridad privada están regulados por el gobierno, lo que limita la capacidad de las empresas para reducir costos a través de la producción a gran escala. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	1
	2	Diferenciación de productos o servicios	La diferenciación de productos o servicios es un factor importante en el sector de seguridad privada. Las Escuelas pueden diferenciarse por su experiencia en áreas específicas, metodologías de capacitación, adopción de tecnología, atención al cliente, certificaciones o enfoque en sectores particulares. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	3
	3	Requerimientos de capital	Los altos requerimientos de capital en infraestructura, tecnología y licencias pueden ser una barrera para nuevos competidores que buscan ingresar al mercado. Adicionalmente, en los próximos cinco años, las barreras de entrada podrían volverse más altas debido a la necesidad de cumplir con regulaciones más estrictas y la exigencia de integración tecnológica como la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y el Big Data en la vigilancia privada, limitando la entrada de nuevos competidores no especializados y aumentando los costos de inversión. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	4
	4	Costos de cambio	Los costos de cambio para los clientes son bajos en comparación con otros sectores, pero la reputación y calidad de las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada, pueden disuadir a los clientes de cambiar de proveedor. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	3
	5	Acceso a canales de distribución	Las Escuelas de Capacitación de Seguridad Privada tienen acceso a canales de distribución establecidos a través de alianzas con empresas de seguridad y entidades gubernamentales, lo que dificulta el acceso para nuevos competidores. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	5
Rivalidad entre empresas existentes (rivalidad competitiva)	1	Competidores numerosos y diversidad de rivales	El sector de capacitación de seguridad privada en Colombia presenta un número moderado de competidores, tanto escuelas de capacitación tradicionales como nuevos actores que ofrecen cursos online o programas especializados. Sin embargo, existe una diversidad limitada de enfoques debido a la regulación estricta del sector. Las Escuelas deben cumplir con requisitos específicos de infraestructura, personal calificado, programas de estudio homologados y certificaciones para operar legalmente. En los próximos cinco años, la rivalidad entre competidores podría intensificarse con la proliferación de Escuelas que adopten tecnología avanzada en la capacitación. Las Escuelas de Capacitación que integren mejor las herramientas de IA, simulación y Big Data se diferenciarán y capturarán mayor cuota de mercado. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	2
	2	Crecimiento del sector	El sector de capacitación en seguridad privada está experimentando un crecimiento significativo debido a la creciente demanda de personal capacitado en seguridad en respuesta a la inseguridad en el país. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022)	4

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
			(Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	
	3	Diferenciación del producto o servicio	La diferenciación es un factor moderadamente importante en el sector de capacitación de seguridad privada. Dentro del marco regulatorio, las Escuelas pueden diferenciarse por su experiencia en áreas específicas, metodologías de enseñanza, calidad de instructores, certificaciones ofrecidas, enfoque en nichos de mercado, alianzas con empresas de seguridad o instituciones educativas y la utilización de tecnologías innovadoras en la enseñanza, siempre que cumplan con los requisitos establecidos por la ley. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	2
	4	Nivel de costos fijos	El sector de capacitación en seguridad privada tiene un nivel moderado de costos fijos, principalmente asociados a infraestructura, materiales didácticos, equipos de entrenamiento, capacitación de instructores y personal administrativo. Estos costos pueden afectar la rentabilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado, considerando la inversión inicial requerida para cumplir con las regulaciones. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	3
Poder de negociación compradores (clientes)	1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	El poder de negociación de los compradores en el sector de capacitación en seguridad privada en Colombia es moderado. Si bien algunos clientes, como grandes empresas o entidades gubernamentales, pueden realizar compras significativas, la mayoría de los clientes son pequeñas y medianas empresas o personas que adquieren cursos o programas de forma individual. No obstante, entender las diferencias en poder de negociación de acuerdo con la segmentación del mercado, en cuanto a sus necesidades y expectativas permitirá a las Escuelas de Capacitación personalizar y ajustar su oferta y mejorar su competitividad, aumentando su capacidad de diferenciación posicionándose como un proveedor integral de formación en el sector de seguridad privada. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	3
	2	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función)	La integración hacia atrás por parte de los clientes es poco probable en el sector de capacitación de seguridad privada. Las empresas y organizaciones generalmente no cuentan con la infraestructura, el personal calificado y la experiencia para desarrollar y ofrecer sus propios programas de capacitación de forma eficiente, así como las competencias normativas que deben cumplir las Escuelas de capacitación de vigilancia. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
	3	Proveedores alternos numerosos	Existe un número moderado de proveedores alternos en el sector de capacitación de seguridad privada en Colombia, lo que puede dar a los clientes una mayor capacidad de elección. Sin embargo, la calidad, experiencia y cumplimiento normativo son factores críticos que pueden limitar la competencia. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	3
	4	Cambio de proveedor no es costoso	El cambio de proveedor puede no ser costoso en términos financieros, pero la reputación, la calidad y el cumplimiento normativo son consideraciones importantes para los clientes en la selección de un proveedor de capacitación en seguridad privada.	2

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
			En el futuro el poder de negociación de los compradores puede aumentar, ya que tendrán acceso a más opciones de capacitación, tanto presencial como digital. Esto obligará a las Escuelas de Capacitación a diferenciarse mediante la oferta de valor agregado. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	
	5	Participación del producto en los costos totales del cliente	La participación del producto en los costos totales del cliente es moderada en sector de capacitación de seguridad privada. Si bien la inversión en capacitación es importante, representa un porcentaje bajo dentro de los presupuestos generales de las empresas de seguridad privada. Teniendo en cuenta que son cursos anuales, con un valor fijo que no superan los \$200.000 por persona Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	2
Amenaza de productos o servicios sustitutos	1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	En el sector de capacitación de seguridad privada en Colombia, las Escuelas deben seguir los requisitos establecidos en el Decreto Ley 356 de 1994 y sus actualizaciones. Dado que no existen programas universitarios en seguridad ni cursos online que puedan reemplazar los cursos dados por las Escuelas de capacitación reglamentadas, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
	2	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor	Dado que no hay alternativas directas que mejoren significativamente la relación precio-valor para el consumidor en comparación con las Escuelas de capacitación reglamentadas, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
	3	Influencia costos de cambio	Los costos de cambio para los clientes son bajos debido a que no hay alternativas viables que puedan reemplazar los cursos ofrecidos por las Escuelas de capacitación reglamentadas. Por lo tanto, la influencia de los costos de cambio es baja. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
Poder de negociación proveedores	1	Un proveedor domina el sector	El sector de capacitación de seguridad privada en Colombia no está dominado por un solo proveedor. Existe un número moderado de proveedores que ofrecen materiales didácticos, equipos de entrenamiento y servicios relacionados a las Escuelas de capacitación. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	2
	2	Producto único o con altos costos de cambio	Si bien algunos proveedores pueden ofrecer productos o servicios especializados, la mayoría de los materiales didácticos, equipos de entrenamiento y servicios relacionados en el sector de capacitación de seguridad privada son commodities o tienen bajos costos de cambio. Esto permite a las Escuelas de capacitación cambiar de proveedor sin incurrir en costos significativos. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	2

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación
	3	Capacidad de integración hacia adelante (proveedor asume mi función)	La capacidad de integración hacia adelante de los proveedores en el sector de capacitación de seguridad privada es baja y poco probable. Los proveedores generalmente se enfocan en su área de especialización y no cuentan con la infraestructura, el personal calificado o la experiencia para operar Escuelas de capacitación y cumplir con los requisitos legales y normativos. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
	4	Disponibilidad de productos o servicios sustitutos	La disponibilidad de productos o servicios sustitutos en el sector de capacitación de seguridad privada es baja. No hay alternativas directas que puedan reemplazar completamente los cursos ofrecidos por las Escuelas de capacitación reglamentadas, lo que limita las opciones de los compradores. Con la creciente adopción de la tecnología en la capacitación (e-learning, IA, simuladores virtuales), los proveedores de tecnología tendrán más poder, especialmente aquellos que ofrezcan soluciones especializadas. Sin embargo, la creciente competencia entre proveedores tecnológicos podría equilibrar este poder. En los próximos cinco años, los proveedores de tecnología y recursos humanos altamente especializados aumentarán su poder de negociación, lo que podría aumentar los costos operativos para las Escuelas de Capacitación Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023) (Decreto Ley 356 de 1994) (Decreto 1565 de 2022)	1
	5	Producto o servicio demandado con baja importancia portafolio del proveedor	Para los proveedores, los productos o servicios de capacitación en seguridad privada pueden representar una parte relativamente pequeña de su portafolio general. Esto reduce su influencia en los precios y condiciones de venta, ya que no dependen exclusivamente del éxito en el sector de capacitación de seguridad privada para mantener su negocio. Fuentes: (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2022) (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2023) (Latin Market Research, 2023)	3

* **Impacto:** impacto del factor en la fuerza. Alto (5) - Medio (3) - Bajo (1).

Nota. Adaptado de 'Ventaja Competitiva'. Michael Porter. 1987

Una vez calificado cada elemento, se asignó un factor de ponderación a cada una de las fuerzas analizadas. Esta asignación de ponderación refleja la dinámica competitiva y los desafíos del sector, permitiendo hacer una evaluación precisa del entorno competitivo en el que se encuentra ANSA Ltda., lo cual ayuda a desarrollar estrategias efectivas que le permitan a la empresa mantener su ventaja competitiva y adaptarse a las condiciones del mercado. El porcentaje asignado a cada una de las fuerzas se observa a continuación:

- Amenaza de nuevos entrantes (25%): Se asigna una ponderación significativa debido a la importancia de las barreras de entrada reguladoras y la necesidad de experiencia y cumplimiento normativo para ingresar al mercado, lo que puede limitar la competencia futura. Así mismo, y aunque la regulación estricta y los requisitos de certificación pueden actuar como barreras iniciales, la creciente demanda de capacitación en el sector puede atraer a nuevos competidores. Además, la facilidad de acceso a tecnologías educativas y la posibilidad de establecer plataformas de e-learning reducen las barreras tradicionales, permitiendo que nuevos jugadores entren en el mercado, lo cual puede reducir la cuota de mercado de ANSA Ltda. y presionar los márgenes de beneficio.
- Rivalidad entre competidores existentes (40%): La rivalidad entre los competidores existentes en el sector de la capacitación en seguridad privada es alta. Bogotá, siendo un mercado principal, alberga numerosas empresas de formación y capacitación que compiten intensamente por la cuota de mercado. Debido a su impacto directo en la rentabilidad, la diferenciación y la capacidad de las escuelas de capacitación para responder a las estrategias de sus competidores en un mercado en crecimiento, se asigna la mayor ponderación.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos (10%): La amenaza de productos o servicios sustitutos en este sector es relativamente baja, debido a la naturaleza especializada de los servicios y la regulación estricta que exige certificaciones específicas para operar en el sector. Así mismo, la capacitación formal prestada por escuelas especializadas como ANSA Ltda. ofrece un valor único y los sustitutos, como métodos de capacitación autodidacta o formación informal, no cumplen con los requisitos regulatorios necesarios para obtener certificaciones oficiales. Sin embargo,

la empresa debe estar atenta a cualquier innovación disruptiva que pudiera ofrecer una alternativa más eficaz o económica.

- *Poder de negociación de compradores (15%)*: Aunque los clientes tienen cierta influencia, su poder de negociación no es significativo como otros factores, toda vez que los precios del sector son estándar y están completamente regulados, debido a lo cual el poder de negociación de los compradores en este sector es moderado. Los clientes, que incluyen tanto empresas como particulares, tienen la capacidad de elegir entre varios proveedores de capacitación, lo que les da cierta influencia sobre la calidad del servicio; además, las empresas grandes que requieren capacitación para un gran número de empleados pueden negociar condiciones favorables.
- *Poder de negociación de proveedores (10%)*: Se asigna la menor ponderación debido al bajo-medio poder de negociación de los proveedores. Los insumos necesarios para la capacitación, como materiales educativos, tecnología y equipos de simulación, suelen ser commodities con varios proveedores disponibles, lo que reduce su poder de negociación. Además, la integración hacia adelante por parte de los proveedores es poco probable, y hay una amplia disponibilidad de sustitutos para la mayoría de los insumos. Sin embargo, algunos proveedores de tecnología avanzada o especializada pueden tener un poder de negociación ligeramente mayor, aunque su impacto en la estrategia global de ANSA Ltda. es limitado.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que, en el análisis integral de la competitividad de una empresa, se delinea el panorama competitivo en el que opera la empresa. A continuación, se presentan las calificaciones de las variables externas clave según estas cinco fuerzas, ofreciendo una visión detallada de los factores que moldean el entorno competitivo de ANSA Ltda. y su posición estratégica en el sector.

Tabla 7

Calificación variables externas – Cinco fuerzas de Porter ANSA Ltda.

<i>Conclusiones Análisis Competitivo</i>	Promedio	Factor ponderación	Total
Amenaza de nuevos entrantes	3,20	25%	0,80
Rivalidad entre empresas existentes	2,75	40%	1,10
Amenaza de productos o productos sustitutos	1,00	10%	0,10
Poder de negociación compradores	2,20	15%	0,33
Poder de negociación proveedores	1,80	10%	0,18
Resultado	2,19	100%	2,51

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013

De acuerdo con el análisis realizado, se observa un panorama complejo para ANSA Ltda., ya que, por un lado, el poder de negociación de los compradores se considera moderado, lo que sugiere una capacidad para influir en las transacciones comerciales, toda vez que esta fuerza, con una ponderación del 15%, implica la necesidad de establecer estrategias que satisfagan las demandas cambiantes de los clientes. Por otro lado, la rivalidad entre empresas existentes, aunque se califica como moderada, destaca por su alta ponderación del 40%, reflejando la competencia en el mercado, especialmente en Bogotá, lo que demanda acciones para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva.

Adicionalmente, la amenaza de nuevos entrantes, evaluada como media, subraya la importancia de la reputación y trayectoria de ANSA Ltda., mientras que el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, dada la disponibilidad de opciones en el mercado. Asimismo, la amenaza de servicios sustitutos es baja, lo que sugiere una estabilidad relativa. Finalmente, el resultado del análisis competitivo es de 2,51, reflejando un entorno competitivo moderado, con algunos factores significativos en el mercado y oportunidades que requieren una atención estratégica cuidadosa.

9.2 Análisis Interno

Luego de realizar el análisis externo, es necesario adentrarse en la evaluación de los factores internos, lo que implica una inmersión en la estructura organizacional, los procesos operativos y los recursos disponibles de ANSA Ltda., con el propósito de identificar los elementos que servirán para diseñar estrategias que potencien fortalezas y aborden las áreas de mejora.

9.2.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Para evaluar el rendimiento de los diferentes servicios ofrecidos por la empresa ANSA Ltda., en la **tabla No. 8** se presenta la matriz de análisis estratégico BCG, mediante la cual se identifican los servicios más rentables de la empresa comparados con los principales competidores. Para este análisis, se tuvo en cuenta la relación de los cursos y los valores (**anexo 3**) proporcionados por ANSA Ltda.

Tabla 8

Matriz Boston Consulting Group – ANSA Ltda.

Servicio	Ventas de la empresa	Participación por Producto	Ventas por producto de los competidores			Principal Competidor	Tasa de crecimiento en el sector	Participación Relativa
			AC*	AP*	AM*			
Cursos de Vigilancia	14.040	89,7%	15.905	17.495	6.998	17.495	1,1	80,3%
Curso de Escolta	449	5,6%	1.649	1.814	725	1.814	1,8	24,8%
Curso de Supervisor	329	3,8%	1.049	1.154	462	1.154	1,2	28,5%
Cursos de Operador de Medios Tecnológicos	165	0,9%	676	744	298	744	1,0	22,2%

**Convenciones: AC Academia Cisep; AP Academia el Pentágono; AM Academia Marshall*

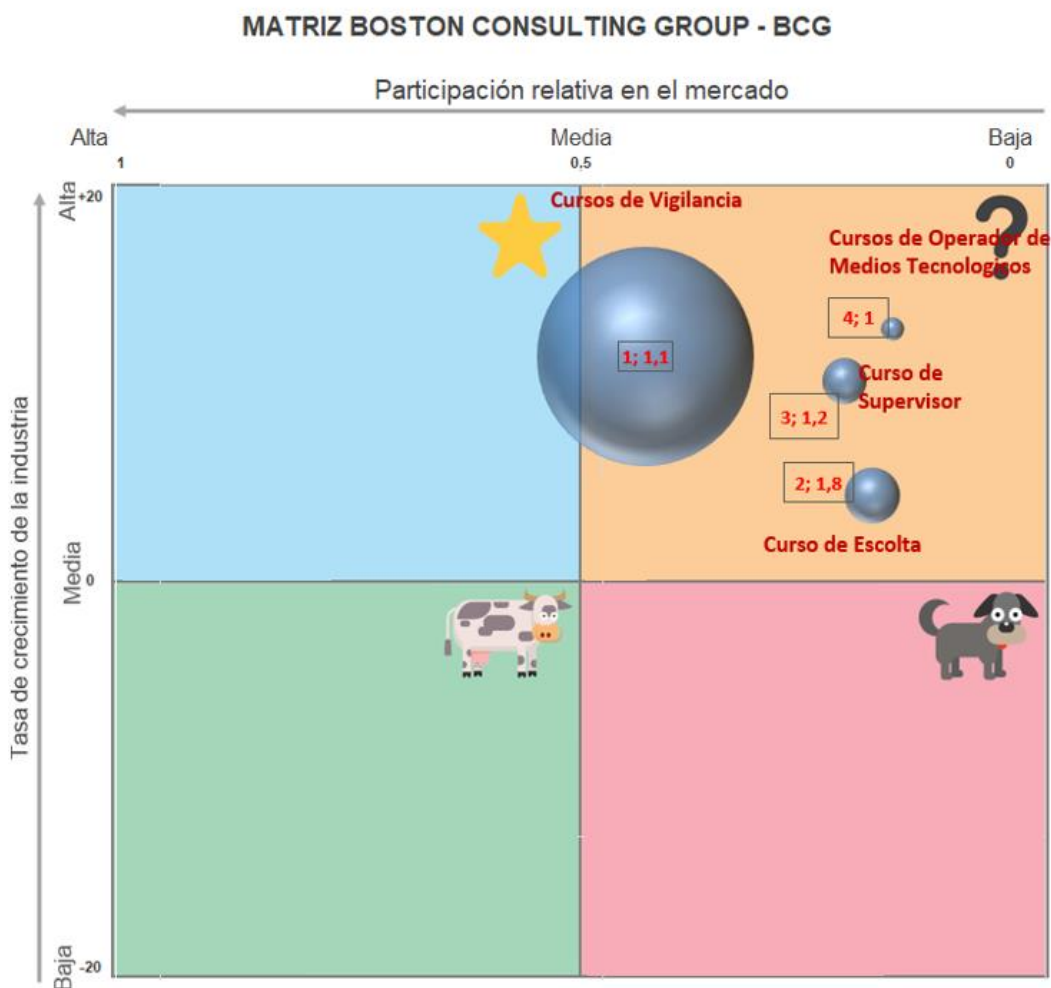
Nota. Adaptado de 'Ventaja Competitiva'. Michael Porter. 1987

Con base en los resultados obtenidos, se logran clasificar los servicios en cuatro categorías: estrella, vaca lechera, interrogante y perro, con el objeto de diseñar

estrategias y tomar decisiones informadas sobre si se debe eliminar, implementar o modificar alguno de los servicios actuales de la empresa.

Gráfica 6

Matriz Boston Consulting Group ANSA Ltda.



Nota. Elaboración propia con base en los datos proporcionados por ANSA Ltda., a partir de Conceptos de administración estratégica. Fred David y Forest David. 2017.

De acuerdo con la gráfica anterior, se identifica que los cursos de Operadores de Medios Tecnológicos, Vigilancia, Supervisor y Escolta se encuentran ubicados en el cuadrante de interrogante, evidenciando que son servicios con un alto potencial de crecimiento, pero en los que ANSA Ltda. posee una baja participación en el mercado. Por

esta razón, es necesario buscar oportunidades emergentes, tendencias o necesidades insatisfechas que puedan impulsar el crecimiento de estos servicios.

Finalmente, esta empresa no posee ningún servicio en los cuadrantes vaca, estrella y perro, lo que indica que actualmente no cuenta con servicios que generen ingresos estables y significativos (vaca), ni con aquellos que lideren el mercado con alto crecimiento y participación (estrella), ni con servicios de bajo crecimiento y baja participación que podrían ser candidatos para discontinuar (perro). Esta situación resalta la necesidad urgente de desarrollar estrategias que fortalezcan los cursos existentes, con el objetivo de elevar su participación en el mercado y asegurar un crecimiento sostenido y competitivo dentro del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en el país.

9.2.2 Resultados entrevistas

De conformidad con la metodología propuesta, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a dos directivos de la empresa objeto de consultoría. La primera entrevista (**anexo 4**) se realizó a José Guillermo Salazar Posada, socio y representante legal de ANSA Ltda., y la segunda entrevista (**anexo 5**) se hizo con Jorge Enrique González Sánchez, coordinador académico y docente de la misma empresa.

Entre la información recolectada, se destaca que la estrategia principal se centra en la capacitación directa al personal operativo vinculado a empresas que ofrecen servicios de vigilancia y seguridad privada, renovando periódicamente sus certificaciones, ya que son las empresas quienes contratan directamente los servicios de capacitación para su personal. Sin embargo, esta estrategia ha experimentado un declive debido al aumento de la competencia en el sector, lo que sugiere la necesidad de replantear el enfoque estratégico. Según el coordinador académico, es necesario fortalecer las estrategias de mercadeo para atraer a potenciales clientes.

Adicionalmente, ANSA Ltda. se ha esforzado por implementar nuevas tecnologías para mejorar la capacitación en línea, la cual ha emergido como una estrategia clave con la virtualización de los cursos y la entrega de certificados digitales de manera instantánea. Entre las ventajas competitivas, se destacan la presencia a nivel nacional, el manejo de plataformas digitales, la disponibilidad de certificados digitales descargables, el uso de software y tecnología para prácticas virtuales y la oferta de cursos prácticos con entrenamiento de polígono real.

Por otro lado, uno de los desafíos a los que se enfrenta esta empresa y el sector en general es el control e inestabilidad de los funcionarios en la Supervigilancia, lo que requiere perseverancia y adaptación constante por parte de las empresas. Esto se evidencia en la reciente publicación de un decreto que modifica el Programa Educativo Institucional de Seguridad (PEIS), lo cual genera incertidumbre y la necesidad de hacer ajustes en los programas de capacitación.

La informalidad es una problemática que afecta directamente a este sector. Para afrontarla, ANSA Ltda. ofrece precios asequibles y la posibilidad de facilitar la consecución de un empleo al finalizar el curso, aprovechando su reconocimiento nacional y las alianzas con empresas. No obstante, el control de esta situación es responsabilidad de las autoridades y el Estado, y para evitar futuros inconvenientes no se suelen denunciar estos casos.

En resumen, ANSA Ltda. se enfrenta a desafíos como la competencia, la informalidad, la inestabilidad regulatoria y la necesidad de adaptar sus programas a las nuevas tendencias y demandas del mercado. Sin embargo, su experiencia, ventajas competitivas, infraestructura tecnológica y relación con las autoridades le brindan una posición sólida para enfrentar estos retos y mantener su posicionamiento en el sector. Adicionalmente, es importante resaltar que esta empresa actualmente no cuenta con

indicadores de gestión y/o efectividad establecidos, lo que sugiere la necesidad de establecer métricas claras para medir el éxito de los programas de capacitación.

9.2.3 Resultados encuesta a profesores

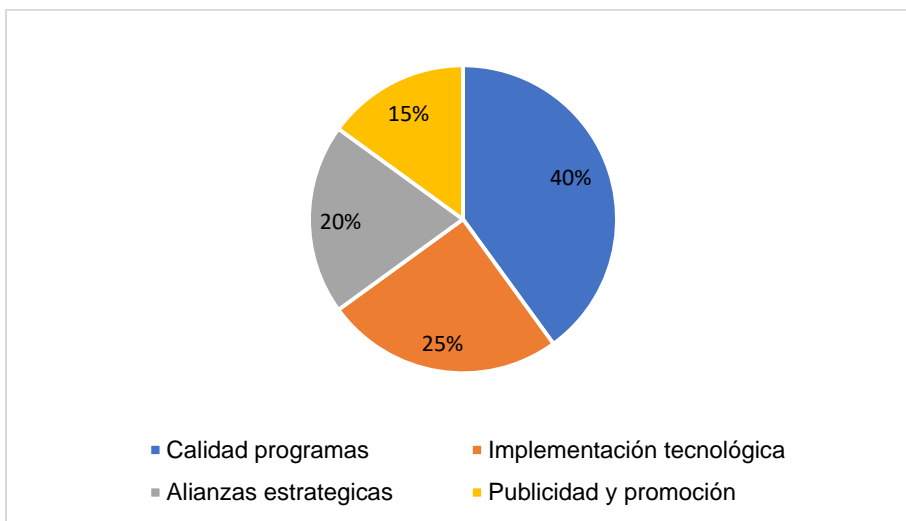
Con el propósito de comprender las percepciones del grupo de docentes, se realizaron encuestas a los cuarenta y dos (42) profesores de ANSA Ltda. a nivel nacional. Con los resultados obtenidos (**anexo 6**), se logra obtener una visión integral de las fortalezas y áreas de mejora por categoría, que permitirán tomar decisiones en pro de la empresa.

- *Categoría 1: Estrategias y posicionamiento de la empresa*

De acuerdo con las percepciones de los profesores, la estrategia principal para mantenerse posicionados dentro del mercado ha sido la calidad del programa (40%), lo que demuestra que esta empresa ha priorizado la excelencia en su oferta de capacitación, una fortaleza clave dado que la excelencia es crucial para la reputación y el éxito continuo de la escuela. Adicionalmente, la implementación de tecnología (25%) y las alianzas estratégicas (20%) también han sido factores relevantes que han contribuido a su posicionamiento en el mercado. No obstante, un área de mejora a considerar es la inversión en publicidad y promoción (15%). Por otro lado, el hecho de que el 76% de los encuestados considere que la empresa se mantiene a la vanguardia de los cambios refleja su capacidad de adaptación.

Gráfica 7

Resultados evaluación estrategias y posicionamiento.



Nota. Elaboración propia

- *Categoría 2: Ventajas competitivas*

La principal ventaja competitiva de esta empresa radica en sus años de experiencia, lo que se debe a su trayectoria y reconocimiento en el sector, sumado a la calidad de los servicios ofrecidos; el 60% de los encuestados destacan la experiencia y la calidad como los aspectos más importantes. Sin embargo, las instalaciones físicas son un área para mejorar y fortalecer, no solo la imagen de la empresa, sino la efectividad de los cursos ofrecidos. Dado que la formación de personal operativo es el enfoque principal, se debe contar con escenarios reales y de simulación que aseguren la capacidad de estos para enfrentar diversas situaciones en cualquier entorno.

- *Categoría 3: Enseñanza y capacitación*

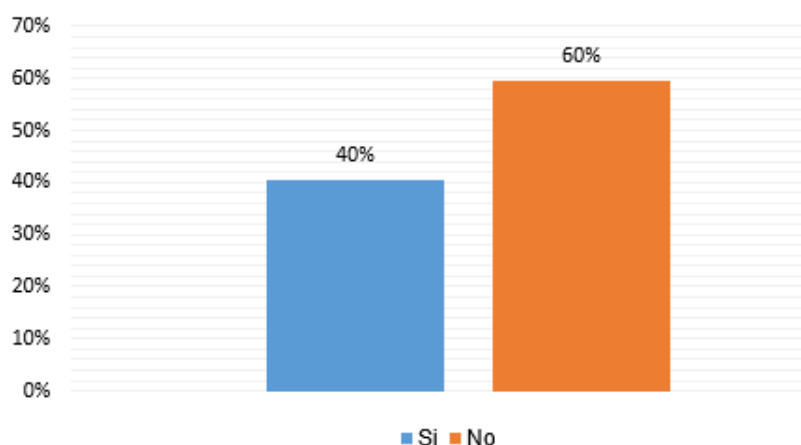
El enfoque principal de la empresa es la formación de personal operativo de vigilancia y seguridad. Uno de los principales desafíos es la diversidad de niveles de conocimiento entre los alumnos, lo que implica la necesidad de adaptar los programas de capacitación. Otro desafío es la escasez de recursos tecnológicos de los estudiantes,

que limita la efectividad de los programas y genera falta de interacción, especialmente cuando las clases son extensas, disminuyendo la experiencia de aprendizaje.

En cuanto a la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, solo el 40% de los profesores ha tenido la oportunidad de participar en estas. Sin embargo, la gran mayoría (80%) considera que las simulaciones y las clases a distancia son efectivas para mejorar la calidad de la capacitación. Por lo tanto, es importante que la empresa promueva y facilite la adopción de estas metodologías innovadoras entre su cuerpo docente para fomentar el aprendizaje continuo y mejores experiencias formativas.

Gráfica 8

Participación profesores en prácticas innovadoras.



Nota. Elaboración propia

- *Categoría 4: Regulaciones normativas*

La mayoría de los profesores (80%) están al tanto de las nuevas regulaciones del sector, lo que demuestra que la empresa y su personal están actualizados en cuanto a los cambios legales y normativos. Sin embargo, el 20% no está informado, sugiriendo la necesidad de monitorear de cerca los cambios en las regulaciones y asegurar la capacitación continua del personal. Además, el 85% de los encuestados considera que

los instructores están altamente actualizados con los cambios legales y normativos, lo cual es fundamental para garantizar la calidad y efectividad de la formación ofrecida.

En conclusión, los resultados de esta encuesta evidencian fortalezas sólidas como la calidad de los programas, experiencia en el sector y adaptabilidad a cambios normativos. Sin embargo, existen áreas de mejora como mayor inversión en publicidad y promoción, y fortalecimiento de instalaciones físicas, entre otros. Al atender estas oportunidades, la empresa podrá potenciar sus fortalezas, ofrecer una experiencia de aprendizaje más efectiva y mantener su competitividad en el sector.

9.2.4 Resultados encuesta a encargados de contratación

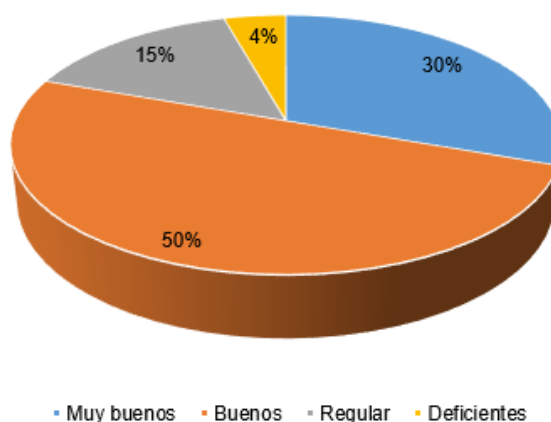
Para obtener las percepciones externas de ANSA Ltda., se realizaron encuestas a las personas encargadas de contratación de las empresas aliadas (**anexo 7**), donde se examinaron aspectos fundamentales para el desarrollo del plan de intervención estratégico objeto de esta consultoría.

- *Categoría 1: Estrategias y posicionamiento de la empresa*

La evaluación general de la estrategia de formación de ANSA Ltda. muestra una tendencia positiva, ya que el 80% de los encuestados la calificaron como “muy buena” o “buena”, lo que demuestra la efectividad percibida de sus programas formativos. Estos incluyen el uso de herramientas tecnológicas como cámaras de vigilancia, dispositivos de comunicación y simulaciones, logrando satisfacer las necesidades del mercado y mejorando la eficacia del personal operativo. Los factores más relevantes que llevaron a los encargados a aliarse con ANSA Ltda. son su experiencia y reputación (39%), calidad en la formación (28%) y buenos precios (20%). La mayoría conoció a la empresa por recomendaciones de otros aliados (50%) o búsquedas en internet (30%), aunque la publicidad en plataformas digitales (17%) representa una oportunidad de mejora.

Gráfica 9

Evaluación de la calidad



Nota. Elaboración propia

- *Categoría 2: Ventajas competitivas*

En cuanto a la calidad del personal contratado, el 63% de las respuestas reflejan una evaluación positiva, lo que destaca una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, el 37% indica que hay aspectos a mejorar, subrayando la importancia de que el personal operativo tenga acceso a información actualizada a través de programas de aprendizaje en línea. Esto no solo permite que el personal se mantenga al día con las últimas prácticas y tecnologías, sino que también proporciona una ventaja competitiva adicional para las empresas que invierten en formación continua.

Adicionalmente, existe una división de opiniones con respecto al aprendizaje en línea, con algunas empresas prefiriendo métodos de capacitación tradicionales. La capacidad de ofrecer formación en línea posiciona a las empresas de seguridad privada que la adoptan como líderes en adaptabilidad y modernización. Esta flexibilidad en la capacitación es una ventaja competitiva importante, ya que permite a las empresas atender de manera satisfactoria las necesidades específicas de su personal y adaptarse rápidamente a los cambios del sector.

- *Categoría 3: Enseñanza y capacitación*

Las empresas aliadas, para garantizar la contratación de personal operativo, revisan las certificaciones y las credenciales (62%) y establecen alianzas con instituciones de formación (30%), lo que destaca la importancia de la colaboración entre empresas y escuelas de capacitación para garantizar la idoneidad del personal. Además, establecer colaboraciones con instituciones como ANSA Ltda. facilita el proceso de reclutamiento y selección y les da acceso a candidatos mejor capacitados.

La mayoría (52%) de las empresas considera importante que el personal tenga acceso a programas de aprendizaje en línea para mantenerse actualizado sobre prácticas y tecnologías. Sin embargo, existe una división de opiniones sobre la adecuación del aprendizaje en línea a las necesidades del sector, con un 54% a favor. Esta variabilidad sugiere que algunas empresas encuentran en el aprendizaje en línea una herramienta valiosa, mientras que otras prefieren métodos tradicionales.

- *Categoría 4: Alianzas estratégicas*

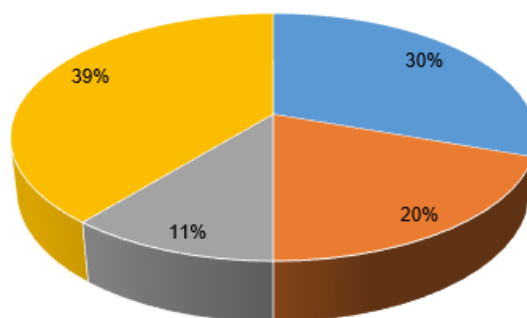
Los factores clave que llevaron a los encuestados a aliarse con ANSA Ltda. incluyen su experiencia y reputación, calidad en la formación y precios competitivos. Esto subraya la importancia de estos elementos al considerar alianzas estratégicas. La mayoría de las empresas conoció a ANSA Ltda. a través de recomendaciones de otros aliados (50%) o búsquedas en internet (30%), aunque la publicidad en plataformas digitales (17%) representa una oportunidad de mejora para aumentar su visibilidad y atraer más socios potenciales.

Los principales beneficios percibidos por las empresas al colaborar con instituciones de formación son la facilitación del proceso de reclutamiento y selección (39%) y el acceso a candidatos mejor capacitados (30%). Estas ventajas refuerzan el

valor de establecer alianzas estratégicas con escuelas de capacitación para optimizar la contratación y asegurar la calidad del personal.

Gráfica 10

Beneficios de hacer alianzas estratégicas



- Acceso a candidatos mejor capacitados y actualizados
- Garantía de estándares de formación y calidad
- Mejora de la reputación y credibilidad de la empresa
- Facilitación del proceso de reclutamiento y selección

Nota. Elaboración propia

En conclusión, los resultados sugieren que ANSA Ltda. ha establecido una reputación sólida, ya que la mayoría de las respuestas reflejan una evaluación positiva de la estrategia de formación y la calidad del personal contratado después de recibir formación en esta escuela. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, como la percepción mixta sobre la adecuación del aprendizaje en línea y la calidad del personal contratado en algunos casos. Finalmente, estos resultados indican que ANSA Ltda. ha tenido éxito en su objetivo de preparar a los estudiantes del sector.

9.2.5 Resultados encuesta a exalumnos

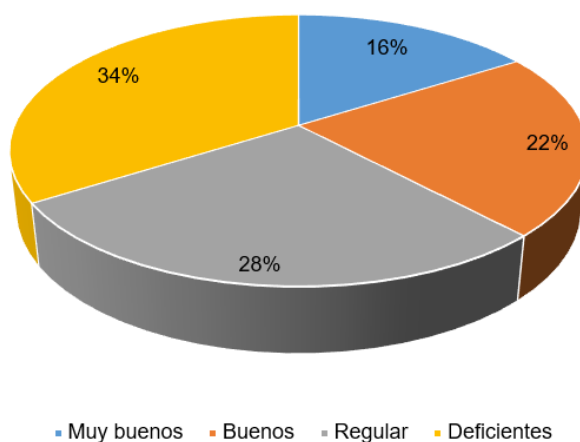
Para identificar la experiencia educativa ofrecida por ANSA Ltda., se realizaron encuestas a 250 exalumnos (**anexo 8**), a través de las cuales se abordaron áreas como calidad de instalaciones y recursos, satisfacción con los cursos, entre otros, que permiten conocer las percepciones y necesidades de esta parte interesada.

- *Categoría 1: Calidad de las instalaciones y recursos*

La mayoría de los exalumnos considera que las instalaciones físicas y los recursos de la escuela son regulares y deficientes, lo que refleja la necesidad de invertir en mejoras físicas y tecnológicas que permitan crear un entorno de aprendizaje más adecuado, aumentando la satisfacción de los estudiantes y mejorando su experiencia de aprendizaje. Del mismo modo, aunque la mayoría no ha tenido dificultades para acceder a recursos adicionales de aprendizaje, un porcentaje significativo sí ha enfrentado problemas, lo que puede disminuir sus habilidades en el entorno laboral.

Gráfica 11

Calidad de las instalaciones físicas



Nota. Elaboración propia

Además, un 43% de los encuestados califica las herramientas tecnológicas como deficientes o regulares, lo que indica una clara necesidad de mejorar estas herramientas para hacer el proceso de aprendizaje más efectivo y satisfacer las expectativas de los estudiantes. Esto implica no solo la actualización de equipos y software, sino también la implementación de plataformas de aprendizaje intuitivas y accesibles que faciliten la interacción y el acceso a materiales educativos. Integrar tecnologías avanzadas, como

simulaciones virtuales y recursos interactivos, puede enriquecer el proceso educativo y hacer que el aprendizaje sea más dinámico y atractivo.

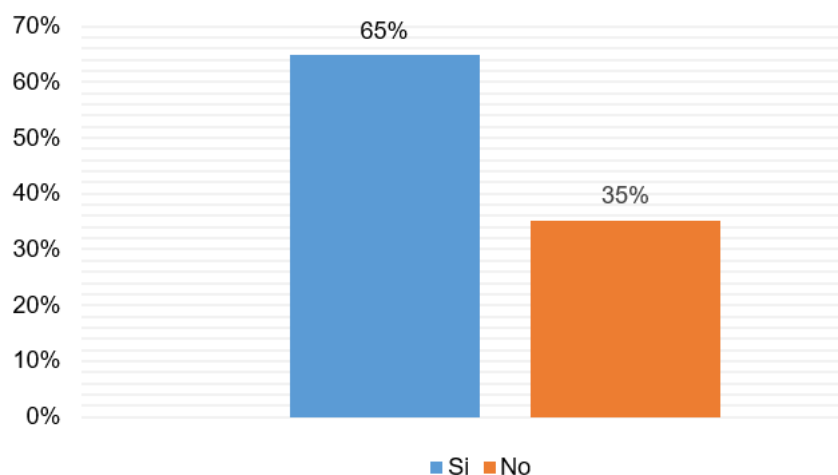
- *Categoría 2: Contenido académico*

Aunque la mayoría de los encuestados están satisfechos con el contenido de los cursos, sugiriendo una calidad adecuada del material educativo y de los docentes, una parte importante no está completamente satisfecha, indicando una oportunidad de mejora. Es relevante destacar que el contenido de los cursos actuales cumple con todos los requisitos legales y normativos. Sin embargo, los resultados de las encuestas mostraron una oportunidad para mejorar, ajustar y, en caso de ser necesario, actualizar el contenido del material educativo y la duración de los cursos, con el propósito de garantizar una cobertura completa de los temas, aumentando la satisfacción de los estudiantes y la calidad de la enseñanza.

Además, un 65% de los exalumnos estaría dispuesto a tomar cursos completamente en línea, lo que indica un fuerte interés en modalidades de aprendizaje a distancia. Esto sugiere una oportunidad para ampliar la implementación de cursos en línea, incluyendo módulos interactivos con simulaciones virtuales y facilitando el acceso a recursos adicionales para alumnos y exalumnos. La oferta de cursos en línea puede incluir foros, tutorías en vivo y materiales descargables, lo que enriquecerá la experiencia de aprendizaje y proporcionará un apoyo continuo a los estudiantes.

Gráfica 12

Calificación uso de cursos de formación en línea



Nota. Elaboración propia

- *Categoría 3: Enfoque de formación y recomendación*

La estrategia de formación de ANSA Ltda. es percibida de manera diversa por los exalumnos, con un enfoque significativo en el fomento de habilidades prácticas y de comunicación, así como en la integración de tecnologías de vanguardia, aunque también hay cierta atención a los fundamentos teóricos del sector. Finalmente, aunque la mayoría de los exalumnos (82%) recomendaría esta academia a otros interesados, un número significativo (18%) no lo haría, lo que destaca la necesidad de abordar las áreas de mejora ya identificadas para mejorar la satisfacción general de los estudiantes y la reputación de la academia entre sus exalumnos y el mercado en general.

En resumen, estos resultados brindan una visión clara de las áreas de mejora en ANSA Ltda. para brindar una formación de calidad y preparar efectivamente a sus estudiantes. Mejorar las instalaciones y recursos tecnológicos creará un entorno de aprendizaje más atractivo. Asimismo, ajustar y actualizar el contenido y la duración de los cursos garantizará una cobertura completa de los temas, aumentando la satisfacción de

los estudiantes, lo que sumado al interés en los cursos en línea genera una valiosa oportunidad para mejorar la experiencia de aprendizaje. Finalmente, abordar estas áreas posicionará a la escuela como una institución innovadora y adaptable a las necesidades actuales del mercado, incrementando la satisfacción de los estudiantes y su reputación.

9.2.6 Análisis de encuestas y entrevistas

Con el análisis de las encuestas realizadas a profesores, encargados de contratación y exalumnos, se logra obtener una visión integral de la formación y servicios ofrecidos por ANSA Ltda. Esto permite identificar áreas clave para fortalecer y mejorar la satisfacción de los estudiantes y la efectividad de la formación, ofreciendo una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo con lo anterior, se encontraron algunas coincidencias, entre las cuales se destaca que los profesores, los encargados de contratación y los exalumnos coinciden en la importancia de la calidad del programa como una fortaleza fundamental de ANSA Ltda. Esto demuestra que la empresa ha priorizado la excelencia en su oferta de capacitación, lo cual es crucial para su reputación y éxito continuo en el mercado. Además, tanto los profesores como los encargados de contratación reconocen la implementación de tecnología y las alianzas estratégicas como factores relevantes para el posicionamiento de la empresa.

Asimismo, se reconocen la experiencia y la calidad de los servicios como ventajas competitivas de la empresa. La reputación y la calidad de la formación son aspectos que destacan como fundamentales para la elección de ANSA Ltda. como proveedor de servicios de formación en vigilancia y seguridad privada. Adicionalmente, se valora positivamente la importancia del aprendizaje en línea como una forma de mantenerse actualizado y competitivo en el sector, por lo que mejorar la infraestructura tecnológica beneficiaría tanto la percepción como la efectividad del aprendizaje.

Igualmente, se identifica una coincidencia entre todos los grupos de encuestados, en la cual se destaca la importancia de adaptar los programas de capacitación a la diversidad de niveles de conocimiento y en la necesidad de mejorar las herramientas tecnológicas para hacer el proceso de aprendizaje más efectivo. Todos reconocen la importancia de mantenerse actualizados con las prácticas pedagógicas innovadoras y la tecnología para mejorar la calidad de la capacitación.

Por otro lado, se encontraron algunas diferencias, entre las cuales se destaca que los exalumnos expresan insatisfacción con las instalaciones físicas y recursos, calificándolos mayormente como regulares o deficientes, lo cual contrasta con la menor mención de este aspecto por parte de los profesores, quienes se enfocan más en la calidad del programa y la implementación tecnológica como ventajas competitivas.

Otra diferencia significativa es que los profesores resaltan la importancia de promover y facilitar la adopción de metodologías innovadoras entre su cuerpo docente, como las simulaciones y una plataforma de aprendizaje en línea, mientras que los encargados de contratación y los exalumnos tienen opiniones mixtas sobre la adecuación del aprendizaje en línea a las necesidades del sector. Esta discrepancia puede reflejar diferencias en las preferencias y expectativas de los distintos grupos con respecto a las modalidades de enseñanza y capacitación.

Finalmente, mientras que los profesores se centran en los desafíos relacionados con la diversidad de niveles de conocimiento entre los alumnos y la escasez de recursos tecnológicos, los exalumnos mencionan dificultades para acceder a recursos adicionales de aprendizaje o apoyo durante su tiempo en la escuela. Esta diferencia sugiere que los profesores están más conscientes de los desafíos pedagógicos generales, mientras que los exalumnos perciben los problemas de manera más personal y directa.

En conclusión, tanto los profesores como los exalumnos identifican áreas de mejora, entre las que se encuentran reformar las instalaciones y recursos tecnológicos para crear un entorno de aprendizaje más adecuado y atractivo, así como ajustar y actualizar el contenido y la duración de los cursos, utilizando metodología en línea. Esto, garantizará una cobertura completa de los temas y aumentará la satisfacción de los estudiantes. Abordar estas áreas de mejora, no solo incrementará la satisfacción de los estudiantes y la reputación de la academia, sino que también posicionará a ANSA Ltda. como una institución innovadora y adaptable a las necesidades actuales del mercado.

9.3 Análisis de factores estratégicos

Los factores estratégicos proporcionan una comprensión detallada del entorno interno y externo de la empresa, identificando las fortalezas, abordando las debilidades, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas a las que se enfrenta la empresa. Este análisis es esencial para la formulación de estrategias a largo y corto plazo.

9.3.1 Análisis de Factores Externos – EFAS

Mediante el análisis de la matriz EFAS, se examinan y evalúan los factores externos que podrían afectar a la empresa en su entorno operativo y estratégico, lo que permite una comprensión detallada de las oportunidades y amenazas que enfrenta ANSA Ltda. dentro del sector. Este análisis se basa en el estudio del macroentorno y mesoentorno presentados en los numerales 9.1.1 Macroentorno – PESTEL y 9.1.2 Mesoentorno – Cinco Fuerzas de Porter, de este documento. Todo lo anterior, proporciona una visión integral que complementa los hallazgos del análisis externo, ayudando a identificar las oportunidades y amenazas más relevantes para ANSA Ltda.

Tabla 9**Matriz EFAS – ANSA Ltda.**

Factores Externos		Valor ⁽¹⁾	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Impacto	Justificación
Oportunidades						
1	Alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad	0,20	4	0,8	Alto	De acuerdo con la Supervigilancia (2021), para octubre de 2021 se encontraban registradas 493 empresas de vigilancia y seguridad privada en Bogotá. Este gran número de potenciales aliados presenta una oportunidad significativa para ANSA Ltda. ante la necesidad de ampliar su base de clientes. Estas alianzas permitirán a ANSA Ltda. no solo fortalecer su posicionamiento en el mercado, sino también ampliar su base de clientes de manera sustancial. <u>Impacto:</u> El incremento de estas alianzas estratégicas permitirá a ANSA Ltda. acceder a un mayor número de personal a capacitar, lo cual es crucial para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Además, la posibilidad de desarrollar programas de formación personalizados según las necesidades específicas de cada empresa aliada asegurará que ANSA Ltda. ofrezca un servicio altamente valorado y adaptado al mercado.
2	Demanda creciente de servicios de seguridad	0,20	4	0,8	Alto	El aumento de la inseguridad en el país ha generado una mayor demanda de empresas de Vigilancia, generando un aumento de la necesidad de personal operativo capacitado en el sector y, por ende, se presenta un aumento de los servicios de capacitación. <u>Impacto:</u> Este factor genera una demanda directa de los servicios de capacitación de ANSA Ltda., presentando una oportunidad significativa de crecimiento.
3	Uso de tecnologías innovadoras en la formación	0,15	4	0,6	Alto	La integración de tecnologías avanzadas en la educación ofrece oportunidades para mejorar la calidad, la interactividad, eficiencia y eficacia de los programas de capacitación de ANSA Ltda. A través de la Implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia de aprendizaje (plataformas digitales, simulaciones virtuales, etc.). <u>Impacto:</u> Las tecnologías innovadoras ofrecen una ventaja competitiva y mejoran la experiencia de aprendizaje.
4	Ampliación de la oferta de cursos en línea	0,15	4	0,6	Alto	Actualmente, existe mayor demanda de cursos en línea y flexibles, que se adapten a las necesidades de los estudiantes, permitiendo a ANSA Ltda. llegar a un público más amplio y aumentar su accesibilidad. <u>Impacto:</u> La expansión de los cursos en línea es una tendencia creciente que, que puede mejorar la cobertura y el alcance de la empresa.
5	Necesidad de Capacitación Continua	0,10	3	0,3	Medio	La necesidad de capacitación continua en un entorno cambiante aumenta la demanda de servicios de ANSA Ltda. <u>Impacto:</u> La constante evolución de las necesidades del mercado asegura una demanda continua de capacitación
6	Aumento de la inversión en seguridad privada	0,10	2	0,2	Medio	Mayor inversión por parte de empresas y el gobierno en seguridad privada, lo que genera oportunidades para la capacitación de personal. <u>Impacto:</u> Aunque la inversión es significativa, su impacto en la demanda de capacitación puede variar
7	Desarrollo de nuevas tecnologías de seguridad	0,10	2	0,2	Medio	Surgimiento de nuevas tecnologías que requieren personal capacitado para su uso y manejo. <u>Impacto:</u> La adopción de tecnologías emergentes en el sector, como la inteligencia artificial y la vigilancia remota, crea oportunidades para desarrollar nuevos programas de formación.
Amenazas						
1	Competencia desleal	0,15	4	0,6	Alto	La existencia y el aumento de empresas de formación no reguladas o que no cumplen la normatividad, que ofrecen precios más bajos genera competencia desleal y afecta la calidad de la formación en el sector. Afecta significativamente la cuota de mercado. <u>Impacto:</u> Representa una amenaza que puede influir en la operación y los ingresos de la empresa.

2	Cambios en regulaciones gubernamentales	0,20	4	0,8	Alto	Cambios en las regulaciones podrían requerir ajustes en los programas de formación y capacitación ANSA Ltda., así como requerir cambios en infraestructura y tecnología y el sector se encuentra en constante adaptación. <u>Impacto:</u> La necesidad de cumplir con nuevas regulaciones puede tener un impacto directo y considerable en la operatividad.
3	Competencia en el sector de la formación en seguridad	0,15	4	0,6	Alto	El sector de la formación en seguridad es altamente competitivo, lo que representa un desafío para ANSA Ltda. para diferenciarse de sus competidores y mantener su cuota de mercado, siendo un factor crucial para la estrategia de ANSA Ltda. <u>Impacto:</u> La competencia directa puede afectar las oportunidades de crecimiento y expansión.
4	Riesgos asociados a la seguridad digital	0,10	3	0,3	Medio	Los riesgos de seguridad digital son cada vez más relevantes en el entorno de capacitación en seguridad privada, impactando en la necesidad de formar personal capacitado en técnicas de ciberseguridad y protección digital. <u>Impacto:</u> Se debe contemplar este factor ya que, si no se maneja adecuadamente, la seguridad digital es una componente que debe abarcarse en la formación en seguridad privada. Los programas de capacitación deben incluir módulos actualizados sobre ciberseguridad para mitigar estos riesgos y asegurar que los profesionales estén preparados para enfrentar las amenazas digitales.
5	Avance Tecnológico Rápido	0,10	4	0,4	Alto	El avance rápido de la tecnología puede requerir una constante actualización de los programas de formación y capacitación, así como inversiones constantes en actualizaciones y capacitación. <u>Impacto:</u> El avance tecnológico puede mejorar la eficiencia y efectividad de los programas de capacitación
6	Escases de recursos financieros	0,10	3	0,3	Medio	La falta de recursos financieros puede limitar la capacidad de ANSA Ltda. para invertir en nuevas tecnologías, expandir servicios y mejorar infraestructura. <u>Impacto:</u> Aunque es un factor limitante, puede ser gestionado con adecuada planificación financiera.
7	Cambios en las necesidades del mercado	0,10	4	0,4	Alto	Posibilidad de que las necesidades del sector de seguridad privada evolucionen y requieran nuevas competencias que no sean ofrecidas por ANSA Ltda. Las necesidades del mercado están en constante evolución y ANSA Ltda. debe adaptarse rápidamente para mantenerse relevante. <u>Impacto:</u> Adaptarse a estos cambios es crucial para satisfacer las expectativas de los clientes.
8	Creciente uso de tecnología en la seguridad	0,10	4	0,4	Alto	La integración de nuevas tecnologías en el sector de seguridad privada es vital para ofrecer servicios avanzados y eficientes. <u>Impacto:</u> La adopción de tecnologías avanzadas puede posicionar a ANSA Ltda. como líder en el mercado.
Calificación total				7,3		

(1) Valor: importancia del factor. Debe sumar 1,0.

(2) Escala de calificación: Sobresaliente 5,0 - Buena 4,0 - Medio 3,0 - Bajo 2,0 - Malo 1,0

Nota: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

Ahora bien, para realizar el análisis que permitirá identificar estrategias que vayan acorde con el objetivo de esta consultoría se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Identificación y evaluación de Factores Externos: Cada factor externo (oportunidad o amenaza) que podría afectar a ANSA Ltda. fue identificado a través del análisis

realizado en PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter. Estos factores fueron evaluados en términos de su relevancia e impacto potencial en la empresa.

- Asignación de valores de importancia: Se asignó un valor a cada factor basado en su importancia relativa. Este valor refleja el peso del factor en el contexto estratégico de la empresa. Los valores individuales suman un total de 1,0 para asegurar una representación equilibrada de la relevancia de todos los factores. Así:

- Un factor crítico para el éxito estratégico de ANSA Ltda. recibió un valor entre 0,20 y 0,25, indicando que representa el 20% o 25% de la importancia total.
- Factores de importancia moderada recibieron valores entre 0,15 o 0,10.
- Factores de menor importancia relativa recibieron valores bajos, como 0,05.

En el mismo orden de ideas, la asignación de valores se basó en varios criterios, tales como:

- Impacto en la estrategia: Factores que pueden tener un impacto significativo en la estrategia de la empresa recibieron mayores ponderaciones.
- Probabilidad de ocurrencia: Factores que son más probables de ocurrir y afectar la operación de la empresa fueron ponderados más alto.
- Capacidad de respuesta: La habilidad de la empresa para responder a un factor también influye en su ponderación. Factores que requieren una respuesta inmediata y significativa fueron ponderados más alto.

La escala de calificación utilizada en la Matriz EFAS de ANSA Ltda., permitió evaluar de manera precisa y sistemática el impacto de los factores externos en ANSA Ltda. Esta escala se justifica de la siguiente manera:

- Sobresaliente (5,0): Un factor calificado con 5,0 indica un impacto extremadamente positivo o negativo que podría generar una ventaja competitiva significativa o representar una amenaza crítica para la empresa.

Este nivel de calificación se reserva para los factores que requieren una atención prioritaria y una acción inmediata por parte de ANSA Ltda.

- *Buena (4,0)*: Un factor con una calificación de 4,0 representa un impacto positivo o negativo considerable, aunque no tan extremo como el sobresaliente. Estos factores son importantes y deben ser monitoreados de cerca, ya que pueden influir significativamente en la operación y estrategia de la empresa.
- *Medio (3,0)*: La calificación de 3,0 se asigna a factores con un impacto moderado. Estos factores no son urgentes, pero deben ser considerados en la planificación estratégica. Representan una influencia balanceada que puede ser gestionada con medidas regulares de mitigación o aprovechamiento.
- *Bajo (2,0)*: Los factores con una calificación de 2,0 tienen un impacto relativamente bajo sobre la empresa. Aunque no representan una amenaza inmediata ni una oportunidad significativa, es importante que ANSA Ltda. los monitoree para evitar que se conviertan en problemas mayores a largo plazo.
- *Malo (1,0)*: Una calificación de 1,0 indica un impacto mínimo. Estos factores tienen poca relevancia para la operación y estrategia de la empresa y pueden ser considerados como de baja prioridad. A menudo, estos factores no requieren medidas específicas de gestión y pueden ser simplemente observados en el contexto general del entorno.

El "Impacto" en la **Tabla 7** Matriz EFAS – ANSA Ltda. refleja el nivel de influencia que cada factor externo tiene sobre la empresa. Esta calificación, que puede ser "Alto", "Medio" o "Bajo", se determina en base a un análisis de cómo cada factor afecta las operaciones, la estrategia y el entorno competitivo de ANSA Ltda. La justificación para estas calificaciones se fundamenta en los siguientes criterios:

- *Impacto Alto:* Un factor externo se califica con un impacto alto cuando tiene una influencia significativa en la empresa, ya sea positiva o negativa. Estos factores pueden generar cambios importantes en la operación y estrategia de ANSA Ltda. y suelen requerir una respuesta inmediata y de alto nivel.
- *Impacto Medio:* Los factores con impacto medio tienen una influencia moderada en la empresa. Aunque no generan cambios tan drásticos como los factores de impacto alto aún son importantes y deben ser monitoreados y gestionados adecuadamente. Estos factores pueden afectar aspectos específicos de la operación y estrategia de ANSA Ltda., pero no son tan críticos como para requerir una reestructuración inmediata.
- *Impacto Bajo:* Un factor externo se califica con un impacto bajo cuando su influencia en la empresa es mínima. Estos factores no representan una amenaza significativa ni una oportunidad inmediata para ANSA Ltda. y, por lo tanto, no requieren una atención prioritaria. Sin embargo, es importante tenerlos en cuenta para garantizar que se gestionen adecuadamente y no se conviertan en problemas mayores en el futuro.

Esta clasificación permite a ANSA Ltda. priorizar sus estrategias y recursos, enfocándose en los factores que tienen mayor relevancia e impacto en su desempeño y éxito a largo plazo.

De acuerdo con el análisis elaborado y el puntaje total obtenido, se identifica que la empresa está en una posición favorable en términos de factores externos que afectan su desempeño y operación, así como para aprovechar las oportunidades presentes en el mercado de la formación en seguridad privada. Esto significa que ANSA Ltda., se encuentra en una posición de ventaja para capitalizar oportunidades a través de alianzas estratégicas con empresas que prestan servicios de vigilancia y seguridad privada,

debido a la creciente demanda de servicios y la necesidad de capacitación continua dentro del sector. Estas oportunidades deben ser aprovechadas por la empresa para impulsar su crecimiento y expansión, obteniendo beneficios a largo plazo.

Por otro lado, se identifican amenazas como la competencia desleal, cambios en las regulaciones gubernamentales y alta competencia dentro del sector, a las cuales debe prestar especial atención y desarrollar estrategias efectivas para mitigarlas ya que pueden representar desafíos significativos que deben ser abordados de manera efectiva para mantener su competitividad, asegurar su crecimiento, alcanzar sus objetivos y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, es importante considerar que el puntaje obtenido (7,3) es un indicador general y debe ser interpretado junto con el análisis detallado de cada factor.

9.3.2 Análisis de Factores Internos – IFAS

Complementando el análisis de factores externos, la matriz IFAS permite identificar los recursos, capacidades y competencias distintivas de ANSA Ltda., así como las áreas de mejora potenciales. Este análisis es crucial para entender las ventajas competitivas internas y cómo deben ser utilizadas para enfrentar los desafíos externos y aprovechar las oportunidades del mercado. La matriz IFAS se basa en un estudio interno de ANSA Ltda., e integra los resultados de las encuestas realizadas a directivos, profesores, exalumnos y encargados de contratación en empresas aliadas, detallados en el numeral 9.2.2 Resultados entrevistas del presente documento.

El análisis IFAS proporciona una visión integral que complementa los hallazgos del análisis interno, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades más relevantes para ANSA Ltda. De esta manera, se puede desarrollar una estrategia coherente y efectiva para maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas en la matriz EFAS.

Tabla 10**Matriz IFAS – ANSA Ltda.**

Factores Internos	Valor ⁽¹⁾	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Impacto	Justificación	
Fortalezas						
1	Experiencia, reconocimiento y trayectoria en el sector	0,15	5	0,75	Alto	ANSA Ltda. cuenta con 26 años de experiencia en el sector de la seguridad privada, lo que le otorga una amplia trayectoria, sólido conocimiento y reputación en el sector de la capacitación de seguridad privada. <u>Impacto:</u> Una trayectoria sólida proporciona una ventaja competitiva significativa en el mercado de la capacitación.
2	Presencia nacional con sedes propias y franquicias	0,10	4	0,4	Alto	La empresa tiene presencia física en varias ciudades clave del país, lo que le permite alcanzar a un amplio mercado, satisfacer las necesidades locales y expandir su alcance geográfico. <u>Impacto:</u> La distribución geográfica es un factor clave para aumentar la base de clientes y mejorar la cobertura del mercado.
3	Flexibilidad en la Adaptación a las Necesidades del Cliente	0,10	4	0,4	Alto	ANSA Ltda. ofrece programas de capacitación diseñados específicamente para las necesidades del sector, lo que garantiza la calidad y relevancia de sus servicios. Demuestra una capacidad para adaptar sus programas de capacitación según las necesidades de sus clientes, lo que garantiza una alta satisfacción y fidelización de estos. <u>Impacto:</u> La capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de los clientes mejora la satisfacción y la lealtad, lo que es esencial para mantener la competitividad y relevancia en el mercado
4	Adaptabilidad a nuevas tecnologías en educación	0,10	3	0,3	Alto	ANSA Ltda. ha demostrado su capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías en educación, lo que le permite mantenerse relevante y eficiente en el mercado. <u>Impacto:</u> La capacidad de integrar nuevas tecnologías en los programas de capacitación es un diferenciador competitivo importante.
5	Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y con empresas de seguridad privada	0,15	4	0,6	Alto	La empresa ha establecido alianzas con el gobierno y entidades relacionadas, lo que le brinda acceso a recursos adicionales y oportunidades de colaboración que fortalecen su posición en el mercado. Adicionalmente, ha establecido alianzas estratégicas con empresas del sector y otras instituciones, lo que le proporciona acceso a recursos adicionales y oportunidades. <u>Impacto:</u> Estas alianzas fortalecen la posición de ANSA Ltda. en el mercado y abren nuevas oportunidades de crecimiento.
6	Calidad del programa	0,10	5	0,5	Alto	Reconocida calidad del programa de capacitación, avalada por profesores, aliados y exalumnos. <u>Impacto:</u> La calidad del programa es uno de los principales factores que distinguen a ANSA Ltda. de la competencia.
7	Flexibilidad y Adaptabilidad a cambios	0,10	4	0,4	Alto	ANSA Ltda. ha demostrado ser flexible y adaptable a los cambios del mercado y las regulaciones, lo que le permite ajustar rápidamente sus programas de formación según sea necesario. Adicionalmente, presenta actualización constante del personal y programas de acuerdo con las nuevas regulaciones. <u>Impacto:</u> La flexibilidad organizacional permite a ANSA Ltda. responder eficazmente a las oportunidades y amenazas emergentes.
8	Instructores altamente actualizados	0,10	4	0,4	Alto	Docentes capacitados y expertos en las últimas tendencias y normativas del sector. <u>Impacto:</u> La calidad del personal docente es un elemento clave para la efectividad de los programas de capacitación.
9	Reputación positiva	0,10	4	0,4	Alto	Valoración favorable por parte de aliados y exalumnos en cuanto a la calidad de la formación y el personal capacitado. <u>Impacto:</u> La calidad del personal docente es un elemento clave para la efectividad de los programas de capacitación. Una buena reputación en el mercado atrae a nuevos clientes y refuerza la lealtad de los actuales.
Debilidades						

1	Dependencia de la normativa gubernamental	0,10	5	0,5	Alto	ANSA Ltda. está fuertemente influenciada por la normativa gubernamental en términos de sus operaciones y servicios, lo que limita su flexibilidad y autonomía operativa. <u>Impacto:</u> Las regulaciones tienen un impacto significativo en las operaciones y pueden generar cambios sustanciales en los programas de capacitación.
2	Infraestructura y recursos limitados	0,10	4	0,6	Alto	La empresa enfrenta limitaciones en recursos e infraestructura, lo que podría afectar su capacidad para expandirse y ofrecer nuevos servicios. <u>Impacto:</u> La falta de recursos adecuados puede obstaculizar la expansión y mejora de los servicios.
3	Dependencia del Modelo de Franquicias	0,10	4	0,4	Medio	La dependencia de su modelo de franquicias en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Cali, Girardot, Ibagué y Montería puede afectar el control sobre la calidad del servicio en algunas ubicaciones. <u>Impacto:</u> La variabilidad en la calidad de las franquicias puede afectar la percepción general de la marca.
4	Limitaciones en la oferta de servicios	0,10	4	0,4	Alto	Su objeto social establecido conforme lo indica el artículo 66 del Decreto Ley 356 de 1994, limita la empresa en cuanto a la variedad de servicios que puede ofrecer debido a las restricciones normativas y su enfoque especializado en seguridad privada. <u>Impacto:</u> La oferta limitada de servicios restringe la capacidad de ANSA Ltda.
5	Instalaciones Físicas Insuficientes	0,10	4	0,4	Alto	Necesidad de mejorar la infraestructura física y tecnológica para un entorno de aprendizaje más adecuado. <u>Impacto:</u> La mejora de las instalaciones es necesaria para el crecimiento y la mejora continua.
6	Falta de indicadores de gestión	0,10	4	0,4	Alto	Ausencia de métricas para medir el éxito de los programas de capacitación y la satisfacción de los estudiantes. <u>Impacto:</u> La falta de indicadores de gestión dificulta la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras basadas en datos. Adicionalmente, la gestión basada en datos es esencial para la toma de decisiones informadas y estratégicas.
7	Acceso limitado a recursos adicionales	0,10	3	0,3	Medio	Inconvenientes para que los estudiantes accedan a materiales complementarios y apoyo adicional durante su formación. <u>Impacto:</u> El acceso limitado a recursos adicionales, como financiamiento y materiales, restringe la capacidad de ANSA Ltda. para innovar y mejorar. Los recursos adicionales son cruciales para la innovación y el desarrollo continuo.
8	Falta de un adecuado mercadeo	0,15	5	0,75	Alto	La empresa no tiene una estrategia de marketing efectiva, presentando un mercadeo deficiente que impide que ANSA Ltda. alcance a un público objetivo más amplio y genere mayor conocimiento de marca entre los potenciales clientes. <u>Impacto:</u> La falta de estrategias de mercadeo adecuadas limita la visibilidad y el alcance de ANSA Ltda. en el mercado. El marketing efectivo es vital para atraer nuevos clientes y mantener la relevancia en el mercado.
9	Recursos Tecnológicos Limitados para Estudiantes	0,10	3	0,3	Medio	La disponibilidad limitada de recursos tecnológicos para los estudiantes puede afectar la efectividad de los programas de formación en línea y la experiencia de aprendizaje. <u>Impacto:</u> La inversión en tecnología es necesaria para proporcionar una experiencia de aprendizaje moderna y eficiente. Y puede aumentar la satisfacción de los clientes.
Calificación total				8,2		

(1) Valor: importancia del factor. Debe sumar 1,0.

(2) Escala de calificación: Sobresaliente 5,0 - Buena 4,0 - Medio 3,0 - Bajo 2,0 - Malo 1,0

Nota: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

Para el análisis de la matriz IFAS en la **Tabla 10** Matriz IFAS – ANSA Ltda., se han utilizado los mismos parámetros que en la **Tabla 9** Matriz EFAS – ANSA Ltda., asegurando así la coherencia y comparabilidad de los resultados. Los factores internos fueron evaluados en términos de valor, calificación, calificación ponderada e impacto, siguiendo el mismo enfoque metodológico. Esto permite una integración de los hallazgos internos y externos, facilitando una comprensión integral de las fortalezas y debilidades de ANSA Ltda., y su alineación con las oportunidades y amenazas del entorno.

Al analizar los factores mencionados, se establece que ANSA Ltda. tiene una posición interna fuerte. El análisis IFAS revela una serie de fortalezas y debilidades que son cruciales para el desarrollo y sostenibilidad de esta empresa dentro del mercado. Las fortalezas identificadas proporcionan una base sólida sobre la cual ANSA Ltda. puede construir y expandirse, las cuales deben ser capitalizadas para mantener y expandir su ventaja competitiva. Mientras que las debilidades destacadas representan áreas críticas que requieren atención y mejora, por lo que deben ser abordadas con estrategias efectivas para mitigar su impacto.

Con el puntaje obtenido (8,2), se puede identificar que, la empresa tiene más fortalezas que debilidades, tanto en su estructura como en sus operaciones internas, lo que sugiere que está bien posicionada y tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades del mercado. Sin embargo, también existen áreas de mejora, como la dependencia de la normativa gubernamental y las limitaciones en la oferta de servicios, que deben ser abordadas de manera adecuada para fortalecer y mejorar su posición competitiva, al mismo tiempo que maximiza su rendimiento empresarial.

9.3.3 Matriz DOFA

Teniendo en cuenta el análisis de las matrices EFAS e IFAS realizado en los numerales 9.3.1 y 9.3.2 del presente documento y tomando los cinco factores más

representativos en cada uno de ellos, se realizó la matriz DOFA, a través de la cual se evalúa la situación actual de la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias.

Tabla 11

Matriz DOFA - ANSA Ltda.

Fortalezas		Debilidades	
F1	Experiencia, reconocimiento y trayectoria en el sector	D1	Dependencia de la normativa gubernamental
F2	Alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y con empresas de seguridad privada	D2	Infraestructura y recursos limitados
F3	Calidad del programa	D3	Instalaciones Físicas Insuficientes
F4	Flexibilidad y Adaptabilidad a cambios	D4	Limitaciones en la oferta de servicios
F5	Instructores altamente actualizados	D5	Falta de un adecuado mercadeo (marketing)
Oportunidades		Amenazas	
O1	Incrementar las alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad	A1	Competencia desleal
O2	Demanda creciente de servicios de seguridad	A2	Cambios en regulaciones gubernamentales
O3	Uso de tecnologías innovadoras en la formación	A3	Competencia en el sector de la formación en seguridad
O4	Ampliación de la oferta de cursos en línea	A4	Avance Tecnológico Rápido
O5	Necesidad de Capacitación Continua	A5	Escases de recursos financieros

Nota. Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

Esta matriz muestra que ANSA Ltda. posee varias fortalezas, como su extensa experiencia en el sector, una presencia nacional sólida mediante sedes propias y franquicias, y su capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes, como la dependencia de la normativa gubernamental y recursos limitados tanto en infraestructura como en financiamiento. A pesar de esto, hay varias oportunidades, como el crecimiento de la demanda de servicios y la posibilidad de

expandir la oferta hacia cursos en línea. Sin embargo, amenazas como la competencia desleal y los cambios en regulaciones plantean riesgos que deben ser abordados con estrategia.

9.3.4 DOFA cruzado

A partir de las combinaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la matriz de la **tabla No. 11**, se realiza el DOFA cruzado (**Tabla 12**), el cual desarrolla estrategias adicionales que consideran aspectos más específicos del negocio y del entorno competitivo en el que se encuentra ANSA Ltda.

Tabla 12

DOFA cruzado para ANSA Ltda.

Estrategias FO		Impacto
F1 O2	Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas de seguridad líderes en el mercado para ampliar el alcance de la empresa y acceder a nuevas oportunidades de negocio	5
F1 O3	Utilizar la experiencia y el reconocimiento de ANSA Ltda., para posicionarse como un socio estratégico confiable para las empresas que buscan servicios de capacitación en seguridad de alta calidad.	3
F2 O1	Implementar tecnologías innovadoras en la formación para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y ofrecer una mayor variedad de opciones de formación a las empresas de vigilancia y seguridad.	4
F2 O2	Aprovechar las alianzas estratégicas existentes con entidades gubernamentales y empresas de seguridad privada para identificar y establecer nuevas alianzas con empresas de vigilancia y seguridad.	5
F3 O2	Colaborar con las alianzas estratégicas para desarrollar programas de capacitación personalizados que satisfagan las necesidades específicas de las empresas de vigilancia y seguridad.	5
F3 O3	Desarrollar programas de capacitación de alta calidad que cumplan con los estándares más exigentes del sector de la seguridad privada y satisfagan las necesidades de las empresas de vigilancia y seguridad.	3
F4 O2	Utilizar la alta calidad del programa de capacitación de ANSA Ltda., para diferenciarse de la competencia y atraer a nuevas empresas de vigilancia y seguridad como clientes.	3
F4 O3	Adaptar los programas de capacitación de ANSA Ltda., a las nuevas tendencias y necesidades del sector de la vigilancia y la seguridad, considerando las demandas específicas de las empresas de este sector.	4
F5 O2	Desarrollar programas de capacitación en líneas flexibles y adaptables a las necesidades de las empresas de vigilancia y seguridad, considerando sus horarios y recursos disponibles.	3
F5 O3	Ofrecer programas de capacitación impartidos por instructores altamente calificados y con experiencia en el sector de la vigilancia y la seguridad, satisfaciendo las expectativas de las empresas de este sector.	4
F5 O3	Implementar programas de actualización continua para los instructores de ANSA Ltda., para garantizar que se mantengan al día con las últimas tendencias y normativas del sector de la vigilancia y la seguridad, satisfaciendo las necesidades de las empresas de este sector.	5
Estrategias DO		Impacto
D1 O2	Diversificar las fuentes de ingresos de ANSA Ltda., mediante la ampliación de las alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad, reduciendo la dependencia de la normativa gubernamental.	5

D2 O2	Desarrollar programas de capacitación personalizados para las empresas de vigilancia y seguridad, atendiendo a sus necesidades específicas y reduciendo la dependencia de la normativa gubernamental.	3
D2 O3	Buscar alternativas de financiamiento para invertir en la mejora de la infraestructura y la adquisición de nuevos recursos, satisfaciendo la creciente demanda de servicios de seguridad y ampliando las capacidades de la empresa.	5
D3 O2	Implementar soluciones tecnológicas de bajo costo para mejorar la eficiencia operativa de ANSA Ltda., optimizando el uso de los recursos disponibles y aprovechando las oportunidades de la formación en línea.	4
D3 O3	Integrar tecnologías innovadoras en la mejora de las instalaciones físicas y tecnológicas de ANSA Ltda. para crear un entorno de aprendizaje más adecuado y moderno.	4
D4 O2	Desarrollar programas de capacitación en líneas flexibles y adaptables, ofreciendo una alternativa atractiva a los estudiantes que no pueden acceder a las instalaciones físicas de ANSA Ltda., compitiendo con las escuelas no reguladas que ofrecen formación en línea.	3
D4 O3	Fortalecer y mejorar la oferta de servicios de ANSA Ltda., para atender a las necesidades diversas del mercado, incluyendo cursos especializados y programas en línea, satisfaciendo la creciente demanda de servicios de seguridad.	5
D5 O2	Implementar tecnologías innovadoras en la formación para desarrollar nuevos programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas del mercado y amplíen la oferta de servicios de ANSA Ltda.	4
D5 O2	Desarrollar un programa de marketing efectivo que permita aprovechar la demanda creciente de servicios de seguridad	5
<i>Estrategias FA</i>		<i>Impacto</i>
F1 A1	Diferenciar la oferta de ANSA Ltda. de la competencia desleal, destacando la experiencia, el reconocimiento, la calidad del programa y la alta calificación de sus instructores	3
F2 A2	Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para anticipar y adaptarse a los cambios en las regulaciones gubernamentales que puedan afectar el negocio de ANSA Ltda.	5
F5 A3	Utilizar la experiencia y el conocimiento de los instructores altamente calificados de ANSA Ltda., para desarrollar programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas de los competidores y se diferencien de la oferta de la competencia.	3
F4 A4	Implementar tecnologías innovadoras en la formación y adaptar los programas de capacitación de forma flexible para mantenerse al día con el rápido avance tecnológico del sector de la seguridad privada y superar a la competencia.	4
F3 A5	Aprovechar la alta calidad del programa de capacitación y la experiencia de los instructores de ANSA Ltda., para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, incluso en un contexto de escasez de recursos financieros.	3
<i>Estrategias DA</i>		<i>Impacto</i>
D1 A1	Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para anticipar y adaptarse a los cambios en las regulaciones gubernamentales y diferenciarse de la competencia desleal.	5
D1 A2	Colaborar con las alianzas estratégicas para desarrollar programas de capacitación personalizados que satisfagan las necesidades específicas de las nuevas regulaciones gubernamentales y reduzcan el impacto de los cambios en las regulaciones.	5
D5 A1	Monitorear la competencia: Mantenerse informado sobre las actividades de los competidores, nuevas tecnologías y tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas potenciales.	3
D5 A1	Monitoreo de Cambios en el Entorno Regulatorio: Dado que los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden afectar significativamente el sector, ANSA Ltda., debe mantenerse al tanto de cualquier cambio en las políticas y normativas relacionadas con la capacitación en seguridad privada. Esto puede requerir ajustes en los programas de capacitación y en la infraestructura para cumplir con los nuevos requisitos.	3

* **Impacto:** impacto de la estrategia en ANSA Ltda. Alto (5) - Medio (3) - Bajo (1).

Nota: Elaboración propia

Para evaluar las estrategias propuestas en el DOFA cruzado, se asignaron calificaciones del 1 al 5 al impacto de cada estrategia en ANSA Ltda. Estas calificaciones

reflejan la importancia y el potencial de cada estrategia para mejorar la posición competitiva y operativa de la empresa.

Las calificaciones altas (5) asignadas a las estrategias en el DOFA cruzado reflejan su importancia y potencial impacto positivo en ANSA Ltda. Estas estrategias, fueron seleccionadas para el plan de intervención debido a su capacidad para robustecer las fortalezas de la empresa, aprovechar oportunidades clave, y mitigar debilidades y amenazas críticas, asegurando así un crecimiento sostenible y competitivo.

Del mismo modo, las calificaciones altas (4) reflejan su relevancia e impacto positivo en ANSA Ltda. Sin embargo, a pesar de su importancia, estas estrategias no fueron incluidas en el plan de intervención final debido a la necesidad de priorizar las estrategias con el máximo impacto posible (calificaciones de 5). Estas estrategias debido a su capacidad para robustecer las fortalezas de la empresa, aprovechar oportunidades importantes, y mitigar debilidades y amenazas considerables, pueden ser implementadas como parte de iniciativas secundarias o en fases posteriores, asegurando así que todas las oportunidades importantes sean eventualmente abordadas.

Finalmente, las calificaciones moderadamente altas (3) indican que, aunque estas estrategias son relevantes y tienen un impacto positivo, su implementación presenta desafíos y limitaciones que las hacen menos prioritarias. Estas estrategias no fueron incluidas en el plan de intervención principal, ya que se decidió enfocarse en las iniciativas de mayor impacto inmediato. No obstante, estas estrategias siguen siendo valiosas y podrían ser reconsideradas en el futuro para complementar y fortalecer las acciones del plan de desarrollo a medida que se logren los objetivos iniciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se presentan las combinaciones más representativas, resultado de las calificaciones del impacto que estas puedan tener en la situación actual de ANSA Ltda.

Tabla 13*Estrategias representativas del DOFA cruzado.*

Estrategias FO		Estrategias DO	
F1 O2	Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas de seguridad líderes en el mercado para ampliar el alcance de la empresa y acceder a nuevas oportunidades de negocio	D1 O2	Diversificar las fuentes de ingresos, mediante la ampliación de las alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad, reduciendo la dependencia de la normativa gubernamental.
F2 O2	Aprovechar las alianzas estratégicas existentes con entidades gubernamentales y empresas de seguridad privada para identificar y establecer nuevas alianzas con empresas de vigilancia y seguridad.	D2 O3	Buscar alternativas de financiamiento para invertir en la mejora de la infraestructura y la adquisición de nuevos recursos, satisfaciendo la creciente demanda de servicios de seguridad y ampliando las capacidades de la empresa.
F3 O2	Colaborar con las alianzas estratégicas para desarrollar programas de capacitación personalizados que satisfagan las necesidades específicas de las empresas de vigilancia y seguridad.	D4 O3	Fortalecer y mejorar la oferta de servicios de ANSA Ltda., para atender a las necesidades diversas del mercado, incluyendo cursos especializados y programas en línea, satisfaciendo la creciente demanda de servicios de seguridad.
F5 O3	Implementar programas de actualización continua para los instructores de ANSA Ltda., para garantizar que se mantengan al día con las últimas tendencias y normativas del sector, satisfaciendo las necesidades de las empresas del sector.	D5 O2	Desarrollar un programa de marketing efectivo que permita aprovechar la demanda creciente de servicios de seguridad
Estrategias FA		Estrategias DA	
F2 A2	Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para anticipar y adaptarse a los cambios en las regulaciones gubernamentales que puedan afectar el negocio de ANSA Ltda.	D1 A1	Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para anticipar y adaptarse a los cambios en las regulaciones y diferenciarse de la competencia desleal.
		D1 A2	Colaborar con las alianzas estratégicas para desarrollar programas de capacitación personalizados que satisfagan las necesidades específicas de las nuevas regulaciones gubernamentales y reduzcan el impacto de los cambios en las regulaciones.
		D5 A1	Monitorear la competencia: Mantenerse informado sobre las actividades de los competidores, nuevas tecnologías y tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas potenciales.

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, las estrategias más representativas incluyen fortalecer las alianzas estratégicas para expandir el alcance y acceder a nuevas oportunidades de negocio, diversificar los ingresos, buscar financiamiento para mejorar la infraestructura, entre otras. Implementadas de manera oportuna, estas estrategias

permitirán a la empresa aprovechar su posición actual, abordar sus debilidades y prepararse para enfrentar los desafíos futuros en un entorno competitivo cambiante.

10. Plan de Intervención

El plan de intervención propuesto para ANSA Ltda. se fundamenta en los resultados de los análisis realizados y la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución. La empresa enfrenta cambios significativos normativos, avances tecnológicos y expectativas crecientes de las partes interesadas. Para asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, es crucial reformular sus lineamientos estratégicos. Este plan de intervención no solo aborda las debilidades y amenazas actuales, sino que también aprovecha las oportunidades emergentes y busca posicionar a ANSA Ltda. como un líder en el sector de la capacitación en vigilancia y seguridad privada.

Dentro de este Plan se identifica la necesidad de actualizar la misión, visión, objetivo y propósitos de ANSA Ltda., ya que actualmente estos se encuentran planteados hasta el año 2025, lo cual, limita el objetivo general de la consultoría al tener un horizonte corto de tiempo. Esta actualización es esencial, ya que permite alinear los objetivos y estrategias de la empresa con los cambios de normatividad, las nuevas tecnologías, las expectativas de las partes interesadas, la estrategia actual y las recomendaciones presentadas en esta consultoría, respetando al mismo tiempo la esencia y razón de ser de la organización.

La actualización de la misión, visión y en general, de todo el horizonte estratégico de la empresa se propone para el año 2030, dado que este cambio permitirá a ANSA Ltda. alinearse con las dinámicas actuales del sector, proyectándose hacia un futuro más efectivo. Al ampliar el horizonte temporal de 2025 a 2030, se logrará tener un margen más amplio para implementar cambios significativos, adaptar las estrategias planteadas y

responder de manera más eficiente a las expectativas cambiantes de todas las partes interesadas, lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito de la empresa dentro del sector.

Además, la actualización del horizonte estratégico hasta 2030 permite una implementación integral del plan de intervención, proporcionando el tiempo necesario para evidenciar sus beneficios. Al contar con un objetivo claramente definido y propósitos alineados con las tendencias del sector y los resultados obtenidos en el análisis interno y externo, ANSA Ltda. puede desarrollar estrategias más efectivas para aumentar sus ventas y ganancias, mejorar su infraestructura, fortalecer sus alianzas y potenciar su equipo de instructores. Este enfoque no solo mejorará la posición competitiva de la empresa en el corto plazo, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo, asegurando que la empresa esté mejor preparada para alcanzar sus metas estratégicas y fortalecer su posición en el mercado.

En el mismo orden de ideas, esta actualización permite a ANSA Ltda. integrar las estrategias y recomendaciones presentadas en esta consultoría con su visión de futuro. Redefinir su misión, visión y objetivos para incorporar elementos como la innovación tecnológica y otras tendencias emergentes proporciona una dirección clara para todos los miembros de la organización, estableciendo una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos en los próximos años. Además, este nuevo planteamiento robustece el compromiso de ANSA Ltda. con la excelencia académica, fundamental para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Considerando lo anterior, los nuevos planteamientos son fundamentales para asegurar una cohesión que permita implementar de manera efectiva las recomendaciones y lograr los resultados esperados, proyectándose hacia un futuro más sostenible y exitoso. Por lo tanto, es esencial reformular el horizonte estratégico de ANSA Ltda. para adoptar un enfoque a largo plazo que asegure el alineamiento con el plan de

intervención propuesta y que responda adecuadamente a los desafíos y oportunidades del entorno actual y futuro.

- **Visión:** Para 2030, ser reconocida como la academia líder a nivel global en la formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada, destacándose por la calidad de los programas, innovación tecnológica, capacidad de adaptarse a las demandas cambiantes del sector e importante red de alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- **Misión:** Ser líderes en la formación y capacitación de profesionales de la seguridad privada en Colombia, proporcionando programas educativos de alta calidad que combinen conocimientos teóricos con prácticas innovadoras, utilizando tecnología avanzada y cumpliendo con los más altos estándares regulatorios y de ética profesional.
- **Objetivo general:** Consolidar a ANSA Ltda. como la institución líder en formación y capacitación de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional e internacional, mediante el desarrollo e implementación de programas educativos de calidad, la mejora continua de la infraestructura y recursos tecnológicos, el fortalecimiento de alianzas sectoriales, la potenciación de las competencias de su equipo de instructores, y la superación de los estándares regulatorios y de calidad, garantizando una experiencia educativa de alta calidad y satisfacción para sus clientes.
- **Propósitos:**
 1. Innovación Educativa: fomentar una cultura de innovación en los procesos, incorporando nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas que mejoren la efectividad del aprendizaje.
 2. Excelencia Académica: mantener y elevar continuamente los estándares de calidad académica en todos los programas de formación, asegurando que los

contenidos estén actualizados y sean relevantes para el mercado de vigilancia y seguridad privada.

3. Responsabilidad Social: contribuir al desarrollo de la seguridad y bienestar de las comunidades a través de la formación de estudiantes altamente capacitados y comprometidos con la ética y la responsabilidad social.
4. Crecimiento Sostenible: asegurar un crecimiento sostenible mediante la optimización de recursos, la mejora continua de los programas y el fortalecimiento de la presencia en el sector, garantizando la estabilidad y capacidad de adaptación a los cambios regulatorios y del mercado.
5. Alianzas Estratégicas: establecer y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas del sector y organismos reguladores para ampliar el alcance y la influencia de ANSA Ltda.
6. Desarrollo del Talento: invertir en el desarrollo profesional y personal del equipo de instructores, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y excelencia profesional.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y de acuerdo con los resultados obtenidos en el DOFA cruzado (**Tabla 12**), en el cual se asignaron calificaciones de 1 a 5 al impacto de cada estrategia planteada conforme a su importancia y potencial para mejorar la posición competitiva y operativa de la empresa, se lograron obtener como resultado cinco estrategias claves, las cuales son una combinación de varias estrategias similares indicadas en el DOFA cruzado, uniendo esfuerzos para maximizar el impacto positivo y abordar de manera integral los desafíos y oportunidades identificados. Dichas estrategias son:

- Estrategia 1: Desarrollar un programa de marketing efectivo.
- Estrategia 2: Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación.
- Estrategia 3: Robustecer las alianzas estratégicas.
- Estrategia 4: Potenciar el equipo de instructores.
- Estrategia 5: Mejorar la infraestructura y los recursos.

Implementar estas cinco estrategias es crucial para asegurar el crecimiento, competitividad y éxito de la empresa en el mercado actual. Cada una de estas estrategias fue cuidadosamente seleccionada con base en un análisis profundo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas enfrentadas por la empresa, tal y como se detalla en el DOFA cruzado. Además, satisfacen las brechas identificadas en varias áreas clave durante el análisis diagnóstico, respondiendo a una necesidad específica de la empresa, lo cual se puede detallar en la siguiente tabla:

Tabla 14

Brechas y estrategias de ANSA Ltda.







Brecha identificada en el diagnóstico	Estrategia propuesta	Impacto esperado
Tecnología desactualizada	Estrategia 2 Estrategia 5	Implementación de nuevas plataformas tecnológicas de e-learning, simuladores y sistemas de aprendizaje virtual, que le permita a la empresa ofrecer programas de capacitación más accesibles y actualizados tecnológicamente. Así como ofrecer espacios adecuados y renovados. Diferencial: El mejoramiento de la estructura y la modernización tecnológica no solo mejora la oferta formativa, sino que también hacen el proceso de capacitación más accesible, dinámico y efectivo. Esto es un diferencial clave frente a la estructura tecnológica actual de la compañía, que está desactualizada según el diagnóstico.
Necesidad de formación continua de los instructores	Estrategia 4	Fortalecimiento del equipo, a través de la capacitación continua de los instructores en nuevas tecnologías, metodologías modernas y normatividad vigente, asegurando que están a la vanguardia de las mejores prácticas y tendencias en seguridad privada. Diferencial: A diferencia de la oferta formativa actual, donde algunos de los instructores no se encuentran completamente actualizados, la capacitación continua de estos garantiza que estén mejor preparados para transmitir conocimientos más actualizados y relevantes, dándole a la empresa una ventaja competitiva en cuanto a calidad educativa.
Competitividad limitada frente al mercado	Estrategia 1	Mejora del posicionamiento en el mercado y mayor atractivo para nuevos clientes. Diferencial: La estrategia de marketing no solo posicionará a la compañía mejor frente a sus competidores, sino que también resaltará las nuevas mejoras y diferenciadores en la formación. Esto atraerá a nuevos clientes que buscan una oferta formativa moderna, especializada y con una visión clara de futuro.
Incrementar alianzas estratégicas y acceso a nuevas oportunidades	Estrategia 3	Creación de nuevas alianzas que permitan ofrecer programas exclusivos y mejorar el acceso a oportunidades. ANSA Ltda. puede diferenciarse estableciendo alianzas con instituciones tecnológicas, universidades, y entidades de gobierno, lo que permitirá ofrecer programas únicos y convenios exclusivos en comparación a sus competidores. Diferencial: acceder a recursos exclusivos, programas especializados y convenios ofrece un valor agregado que eleva la calidad y el alcance de los programas formativos de la Escuela.

Nota: Elaboración propia

A continuación, se resumen las estrategias propuestas, enunciando sus objetivos, metas, tiempos, indicadores y responsables. No obstante, cada una de las estrategias se detallará de manera específica en los siguientes apartados.

Gráfica 13

Resumen del plan de acción estratégico

 Estrategia	 Objetivo	 Meta(s)	 Tiempo	 Indicadore(s)	 Responsable(s)
Estrategia 1 Desarrollar un programa de marketing efectivo	Aumentar las ventas y ganancias a través de la atracción y retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas Aumentar el 80% del tráfico web 	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de tráfico web Tasa de conversión del sitio web ROI en publicidad Engagement en redes sociales Aumento en la matrícula de estudiantes 	Dirección de eventos especiales y área de mercadeo
Estrategia 2 Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación	Mejorar la oferta educativa mediante el desarrollo y fortalecimiento de los cursos y la implementación de una plataforma de aprendizaje en línea	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el 100% de los cursos actuales Implementar una plataforma en línea 	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> Índice de actualización de cursos Tasa de finalización de cursos Participación en cursos en línea Índice de calidad de programas 	Dirección académica
Estrategia 3 Robustecer las alianzas estratégicas	Incrementar el número de alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad en el territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar un 75% las alianzas Aumentar el 80% de las matrículas 	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de conversión de alianzas Índice de retención de aliados Tasa de crecimiento de ingresos por alianzas estratégicas Tasa de Expansión Geográfica de Alianzas 	Gerencia general y dirección académica
Estrategia 4 Potenciar el equipo de instructores	Desarrollar e implementar un programa de desarrollo de instructores para mejorar las habilidades y el conocimiento de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al 100% de los profesores 	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de participación de profesores en programas de capacitación Índice de efectividad de la capacitación de los profesores Índice de satisfacción de instructores 	Dirección académica
Estrategia 5 Mejorar la infraestructura y los recursos	Modernizar las instalaciones físicas y mejorar los recursos mediante la adquisición de nuevos equipos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Modernizar el 100% de las instalaciones Cambiar el 100% de los equipos tecnológicos 	24 meses	<ul style="list-style-type: none"> Avance en obras de modernización Porcentaje de equipos tecnológicos adquiridos 	Gerencia general y dirección administrativa

Nota: Elaboración propia

La primera estrategia, es fundamental para aumentar la visibilidad de ANSA Ltda. y atraer nuevos clientes, toda vez que en un entorno donde la competencia es intensa, contar con una estrategia de marketing bien ejecutada puede marcar la diferencia en la captación y retención de clientes, lo cual no solo se traduce en mayores ventas, sino también en una mejor percepción de la marca y una posición más fuerte en el mercado. Así mismo, fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación es esencial para mantener la relevancia de la empresa en un mercado en constante evolución, pues capacitar al personal y actualizar los cursos ofrecidos asegura que ANSA Ltda. esté

preparada para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y adaptarse a nuevas tecnologías y prácticas de la industria.

En el mismo orden de ideas, robustecer las alianzas estratégicas, amplía el alcance de ANSA Ltda. y fortalece su posición en el mercado mediante colaboraciones estratégicas con otras empresas y organizaciones. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a nuevos mercados, recursos compartidos y oportunidades de negocio que de otro modo serían inaccesibles si la empresa operara de manera independiente. Adicionalmente, la cuarta estrategia, enfocada en potenciar el equipo de instructores, asegura que la organización cuente con el talento y la experiencia necesaria para ofrecer programas de formación de alta calidad, razón por la cual invertir en el desarrollo profesional de los instructores no solo mejora la entrega de los servicios educativos, sino que también contribuye a la reputación y credibilidad de la empresa dentro del sector.

Finalmente, mejorar la infraestructura y los recursos, es importante para optimizar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, dado que al modernizar las instalaciones físicas y adoptar tecnología avanzada no solo mejora la productividad interna, sino que también garantiza que ANSA Ltda. pueda ofrecer un entorno educativo moderno y adecuado para sus estudiantes. De acuerdo con esto, la implementación de estas estrategias no solo ayudará a la empresa a expandir su presencia en el mercado y aumentar sus ingresos, sino que también asegurará que esté preparada para enfrentar cualquier desafío futuro de manera proactiva.

Finalmente, para lograr la implementación de dichas estrategias, se diseñó un plan de intervención que proporciona una hoja de ruta estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar los desafíos y amenazas potenciales. Este plan establece objetivos, actividades, requerimientos y recursos necesarios que permiten hacer seguimiento del progreso de cada estrategia, lo cual facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de ajustes o correcciones cuando sea necesario,

garantizando que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el éxito y el crecimiento sostenible. Este plan de implementación consta de dos etapas:

Tabla 15

Implementación plan de intervención

No.	Etapas	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Implementación del plan de intervención estratégico	Implementar el plan de intervención estratégico de acuerdo con lo establecido por el equipo consultor.	Gerencia general y áreas responsables de cada estrategia	24 meses
		Monitorear y evaluar periódicamente el progreso de la implementación del plan. (indicadores)		
		Realizar los ajustes necesarios al plan en función de los resultados obtenidos.		
2	Evaluación y seguimiento	Evaluar anualmente el impacto del plan de intervención estratégico en el desempeño de la empresa, a través de indicadores.	Gerencia general y áreas responsables de cada estrategia	Continúo
		Realizar ajustes al plan estratégico en función de los cambios en el entorno interno y externo.		
		Comunicar los resultados de la evaluación y el seguimiento a los empleados, clientes y aliados.		

Nota: Elaboración propia

10.1 Estrategia 1 - Desarrollar un programa de marketing efectivo

Desarrollar un programa de marketing efectivo es esencial para el éxito de ANSA Ltda., ya que le permitirá una comunicación eficaz con su público objetivo, atraer clientes potenciales y destacarse dentro del mercado. A continuación, se detallan las actividades trimestrales, requerimientos y recursos necesarios para implementar esta estrategia:

Tabla 16

Plan de acción estrategia 1

Estrategia 1	
Estrategia	Desarrollar un programa de marketing efectivo
Objetivo	Aumentar las ventas y ganancias a través de la atracción y retención de clientes
Tiempo	24 meses
Periodo	Actividades
Mes 1 - 4	Desarrollar un sitio web moderno y atractivo que sea fácil de usar y que brinde información clara sobre los productos y servicios de ANSA Ltda.

	<p>Implementar una estrategia de marketing de contenidos para crear y compartir contenido valioso que atraiga a potenciales clientes a la web</p> <p>Optimizar el sitio web para que aparezca en los primeros resultados de búsqueda de los motores de búsqueda.</p> <p>Configurar herramientas de análisis web para rastrear el tráfico del sitio y el comportamiento de los usuarios desde el principio.</p>
Mes 5 - 8	<p>Mejorar los perfiles en las principales redes sociales, publicar contenido de interés para el público objetivo y hacer una presencia activa en las redes sociales.</p> <p>Interactuar con los seguidores en las redes sociales</p> <p>Implementar campañas de correo electrónico dirigidas a clientes actuales y potenciales</p> <p>Establecer una programación regular de publicaciones en redes sociales</p>
Mes 9 - 12	<p>Realizar ajustes a la estrategia de marketing de contenidos y a la presencia en redes sociales en función del análisis.</p> <p>Iniciar campañas de publicidad pagada en redes sociales y motores de búsqueda para aumentar el alcance y atraer más tráfico al sitio web</p> <p>Crear una serie de blogs y/o videos educativos relacionados con el sector de la seguridad para posicionar a ANSA Ltda., como un líder de pensamiento en el sector.</p>
Mes 13 - 16	<p>Monitorear el desempeño de las campañas y realizar los ajustes necesarios a las campañas.</p> <p>Continuar la interacción con los seguidores en las redes sociales</p> <p>Evaluar el impacto de las campañas de correo electrónico y hacer mejoras basadas en la tasa de apertura y conversión.</p>
Mes 17 - 20	<p>Evaluar el éxito de la estrategia de marketing en línea mediante un análisis detallado de métricas clave como el tráfico web, la tasa de conversión y la participación en redes sociales</p> <p>Continuar ajustando y optimizando las campañas en función de los resultados obtenidos.</p>
Mes 21 - 24	<p>Repetir el proceso para aumentar el tráfico web y las interacciones en redes sociales.</p> <p>Participar en eventos del sector de la formación en seguridad (se lleva a cabo de manera constante dependiendo del momento en que hagan el evento)</p> <p>Explorar nuevas plataformas y tecnologías emergentes para futuras campañas de marketing.</p>
Requerimientos	
<ol style="list-style-type: none"> <u>Contratar un Community Manager:</u> Para gestionar la presencia en redes sociales y mantener una interacción activa con los seguidores. <u>Adquirir una suscripción para la creación del sitio web:</u> Utilizar plataformas como Wix, Weebly, Squarespace, Jimdo u otras. <u>Pagar publicidad en redes sociales:</u> Destinar un presupuesto para promocionar el sitio web y aumentar su visibilidad en plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otras. <u>Crear contenido de calidad:</u> Desarrollar contenido atractivo y claro que describa los servicios ofrecidos por ANSA Ltda. en diferentes formatos, como artículos, videos, infografías, etc. <u>Desarrollar un calendario editorial:</u> Planificar la creación y distribución de contenido de manera organizada y estratégica. <u>Adquirir y utilizar herramientas de análisis web y redes sociales:</u> Para monitorear el desempeño del sitio web y las campañas de redes sociales para obtener información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios. <u>Suscripción para participar en eventos del sector:</u> Obtener acceso a ferias y eventos relevantes para el sector de la seguridad para promocionar la empresa. <u>Crear el stand:</u> Preparar materiales visuales atractivos y profesionales para los eventos del sector. <u>Entrenar al personal:</u> Capacitar al equipo que representará a ANSA Ltda. en los eventos para garantizar un conocimiento completo de los productos y servicios ofrecidos. 	
Recursos necesarios	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <u>Community Manager:</u> Será responsable de la creación y publicación de contenido en las redes sociales, así como de la interacción con los seguidores. <u>Líder de eventos especiales y área de mercadeo:</u> Liderará la estrategia de presencia en línea, incluyendo el desarrollo del sitio web, la creación de contenido y la gestión de las redes sociales.

Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Salario del Community Manager</u>: Destinar un presupuesto mensual para el salario de la persona contratada. • <u>Suscripción para la creación del sitio web</u>: Pagar la suscripción anual de la plataforma seleccionada para el desarrollo y alojamiento del sitio web. • <u>Publicidad en redes sociales</u>: Determinar un presupuesto específico para la promoción del sitio web a través de publicidad en redes sociales. • <u>Desarrollo de contenido</u>: Asignar recursos para la creación de contenido, que puede incluir grabación de videos, edición, entre otros. • <u>Herramientas de análisis web y redes sociales</u>: Invertir en herramientas de análisis web y redes sociales. • <u>Suscripción para participar en eventos del sector</u>: Reservar un presupuesto para la suscripción y participación en eventos del sector, que puede incluir el costo del espacio del stand, la inscripción al evento y otros gastos relacionados. • <u>Materiales para el stand</u>: Destinar recursos para la creación y producción de materiales visuales para el stand, como carteles, folletos, banners, entre otros.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Plataforma de gestión de redes sociales</u>: Utilizar herramientas de gestión de redes sociales para programar publicaciones, monitorear menciones de la marca y analizar el rendimiento de las campañas. • <u>Herramientas de creación de contenido</u>: Contar con software y herramientas necesarias para la creación de contenido de calidad, como editores de imágenes, software de edición de video, entre otros. • <u>Plataforma de análisis web</u>: Utilizar herramientas de análisis web para monitorear el tráfico del sitio web, el comportamiento de los usuarios y las conversiones. • <u>Software de gestión de eventos</u>: Utilizar software de gestión de eventos para administrar el registro de participantes, la logística del evento y otras actividades relacionadas con la participación en eventos del sector.

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la estrategia planteada, es fundamental conocer los costos asociados a su implementación, lo cual permite una planificación financiera adecuada, facilita la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos. Los costos proyectados de implementación de esta estrategia son:

Tabla 47

Costos implementación estrategia 1

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Valor Total (COP)
Salario Community Manager	\$ 3.000.000,00	mes	24	\$ 72.000.000,00
Líder Eventos y Mercadeo	\$ 2.500.000,00	mes	24	\$ 60.000.000,00
Suscripción sitio web	\$ 2.000.000,00	mes	24	\$ 48.000.000,00
Publicidad en redes sociales	\$ 3.500.000,00	mes	18	\$ 63.000.000,00
Desarrollo de contenido	\$ 500.000,00	mes	19	\$ 9.500.000,00
Herramientas de análisis	\$ 18.000.000,00	año	2	\$ 36.000.000,00
Suscripción eventos del sector	\$ 7.000.000,00	año	2	\$ 14.000.000,00
Materiales para el stand	\$ 12.000.000,00	año	2	\$ 24.000.000,00
Total				\$ 326.500.000,00

Nota: Elaboración propia

10.2 Estrategia 2 - Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación

Mantener una oferta de programas de formación actualizada garantiza que los estudiantes reciban una formación de calidad, acorde con las últimas tendencias y regulaciones del sector, lo que los prepara para desempeñarse de manera efectiva en el campo laboral. Al mismo tiempo, esto permite a la empresa atraer a un mayor número de clientes. Fortalecer y mejorar la oferta de cursos asegura la calidad, competitividad y el crecimiento de la empresa, lo que se traduce en mayores ganancias.

Tabla 18

Plan de acción estrategia 2

Estrategia 2	
Estrategia	Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación
Objetivo	Mejorar la oferta educativa mediante el desarrollo y fortalecimiento de los cursos y la implementación de una plataforma de aprendizaje en línea
Tiempo	24 meses
Periodo	Actividades
Mes 1 - 4	Realizar un análisis exhaustivo de los cursos actuales, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
	Recopilar y analizar datos históricos de desempeño académico, encuestas de satisfacción de estudiantes y evaluaciones de cursos anteriores.
	Investigar las nuevas tendencias y áreas de alta demanda en el sector de la vigilancia y seguridad a nivel nacional e internacional.
Mes 5 - 8	Fortalecer los cursos actuales mediante la actualización de contenidos, materiales y metodologías de enseñanza, basándose en los hallazgos del análisis inicial.
	Desarrollar nuevos materiales didácticos y recursos educativos para cursos clave.
	Investigar y seleccionar una plataforma de aprendizaje en línea para cursos virtuales.
	Planificar la migración de cursos existentes a la nueva plataforma seleccionada.
Mes 9 - 12	Implementar la plataforma de aprendizaje en línea seleccionada.
	Capacitar al personal docente y administrativo en el uso efectivo de la plataforma.
	Migrar gradualmente los cursos existentes a la nueva plataforma, asegurando la integridad y accesibilidad de los materiales.
Mes 13 - 16	Lanzar los cursos en línea desarrollados
	Coordinar el lanzamiento con un plan de marketing y comunicación para maximizar la inscripción de estudiantes.
Mes 17 - 20	Evaluar la aceptación y desempeño de los nuevos cursos en línea.
	Realizar ajustes y mejoras en los contenidos y metodologías de enseñanza según la retroalimentación de estudiantes y docentes
	Implementar nuevas características y funcionalidades en la plataforma de aprendizaje en línea para mejorar la experiencia del usuario.
Mes 21 - 24	Realizar ajustes finales en los cursos y en la plataforma según la retroalimentación acumulada durante el período de implementación.
	Evaluar el impacto general de la estrategia en la ampliación y mejora de la oferta.
Requerimientos	

1. Adquirir herramientas de análisis de datos: Obtener software y plataformas que permitan recolectar, procesar y analizar datos como SPSS, Excel, Tableau, y Power BI.
2. Acceso a evaluaciones de cursos anteriores: Historial académico, encuestas de satisfacción, y evaluaciones de desempeño.
3. Implementar recursos didácticos y actualizar materiales: Desarrollar y mejorar los materiales de enseñanza y aprendizaje para que sean actuales, relevantes y efectivos.
4. Plataformas de desarrollo de cursos en línea: Adquirir y configurar plataformas que permitan la creación y administración de cursos online, el cual incluya sistemas de gestión de aprendizaje (LMS) como Moodle, Blackboard, Canvas, entre otros.
5. Plan de implementación y configuración: Plan detallado de etapas de implementación, configuración y personalización de la plataforma.
6. Programas de formación y capacitación: Implementar programas para capacitar a profesores, administradores y estudiantes en el uso de nuevas herramientas y plataformas.
7. Plan de lanzamiento y marketing: Estrategias de promoción y comunicación, coordinación logística, y plataformas de inscripción y gestión de estudiantes.
8. Herramientas de evaluación y encuestas: Software para encuestas y recolección de feedback, análisis de datos de rendimiento y satisfacción

Recursos necesarios

Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Director académico</u>: Liderará el fortalecimiento de cursos actuales y el desarrollo de los cursos. • <u>Instructores</u>: Impartirán los programas de capacitación personalizados según los requerimientos de cada aliado. • <u>Equipo de Informática</u>: Responsable de la implementación y gestión de la plataforma de aprendizaje en línea y herramientas de capacitación a distancia. • <u>Área de mercadeo y community manager</u>: Liderarán la estrategia para la promoción de los cursos en línea.
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Software y Plataformas</u>: Adquisición de software de análisis de datos como SPSS, Excel, Tableau y Power BI. • <u>Licencias</u>: Adquirir las licencias plataformas de gestión de aprendizaje (LMS) como Moodle, Blackboard, Canvas u otras seleccionadas. • <u>Desarrollo de Contenidos</u>: Asignar recursos para el rediseño y actualización de los cursos, incluyendo materiales didácticos y prácticos • <u>Marketing y promoción</u>: Ejecución de un plan de lanzamiento y marketing, incluyendo promoción y comunicación de los cursos en línea • <u>Seguridad informática</u>: Adquisición de implementación de soluciones de seguridad informática, como firewalls, antivirus y sistemas de autenticación, para proteger la infraestructura y los datos.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Plataforma de Aprendizaje en Línea</u>: Utilizar herramientas de aprendizaje en línea, incluyendo configuración y personalización Herramientas de Evaluación y Feedback. • <u>Software para materiales didácticos</u>: Contar con software para el desarrollo y actualización de materiales digitales, como computadoras, tabletas, etc. • <u>Almacenamiento</u>: Sistemas de almacenamiento y respaldo de datos para garantizar la seguridad y accesibilidad de la información. • <u>Soluciones de seguridad informática</u>: Firewalls, antivirus y sistemas de autenticación, para proteger la infraestructura y los datos • <u>Equipos informáticos</u>: Herramientas de videoconferencia y computadores para la colaboración en línea para facilitar la comunicación y el trabajo remoto

Nota: Elaboración propia

Comprender los costos asociados a la implementación de la estrategia es crucial para su éxito. Es por ello que, a continuación, se presentan los costos proyectados para la implementación de esta estrategia, lo cual no solo facilita la planificación y asignación eficiente de recursos, sino que también permite evaluar la viabilidad de esta.

Tabla 59

Costos implementación estrategia 2

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Valor Total (COP)
Software y plataformas	\$ 3.000.000,00	año	2	\$ 6.000.000,00
Licencias LMS	\$ 8.000.000,00	año	2	\$ 16.000.000,00
Desarrollo de contenidos (cursos)	\$ 3.500.000,00	año	2	\$ 7.000.000,00
Marketing y promoción	\$ 2.000.000,00	mes	12	\$ 24.000.000,00
Seguridad informática	\$ 2.500.000,00	año	2	\$ 5.000.000,00
Relaciones con clientes (CRM)	\$ 4.000.000,00	mes	12	\$ 48.000.000,00
Total				\$ 106.000.000,00

Nota: Elaboración propia

10.3 Estrategia 3 - Robustecer las alianzas estratégicas

La tercera estrategia del plan de intervención está enfocada en fortalecer las relaciones con las empresas que ofrecen servicios de vigilancia y seguridad privada, lo que brinda la oportunidad a ANSA Ltda. de mantenerse actualizada sobre las necesidades y tendencias del mercado laboral. Además, estas alianzas facilitan el desarrollo de programas de formación acordes a las necesidades y demandas reales de las empresas, lo que garantiza que los estudiantes adquieran las competencias y habilidades requeridas por los empleadores, al mismo tiempo que la empresa retiene y fideliza a los clientes. A continuación, se detallan los aspectos que se deben tener en cuenta para implementar la tercera estrategia:

Tabla 20*Plan de acción estrategia 3*

Estrategia 3	
Estrategia	Robustecer las alianzas estratégicas
Objetivo	Incrementar el número de alianzas estratégicas con empresas de vigilancia y seguridad en el territorio nacional
Tiempo	24 meses
Periodo	Actividades
Mes 1 - 4	Realizar un análisis detallado de las principales empresas de vigilancia y seguridad privada en el mercado, incluyendo tamaño, servicios y necesidades de capacitación.
	Priorizar las empresas más estratégicas y con mayor potencial de alianza.
	Establecer contacto inicial a través de llamadas, correos y reuniones para presentar la propuesta de valor de una posible alianza.
	Diseñar e implementar un sistema de fidelización atractivo, definiendo beneficios exclusivos, requisitos, condiciones y mecánica de funcionamiento
Mes 5 - 8	Negociar los términos específicos de las alianzas con las empresas interesadas, incluyendo objetivos, actividades conjuntas, recursos y plazos.
	Diseñar programas de capacitación personalizados y planes de estudio adaptados a los requerimientos específicos de cada aliado
	Preparar y firmar los acuerdos formales de colaboración detallando compromisos, responsabilidades y condiciones de la alianza.
Mes 9 - 12	Iniciar la implementación de los programas de capacitación personalizados para las empresas aliadas, brindando instructores, materiales y recursos.
	Evaluar el impacto de las alianzas y hacer ajustes a los programas según retroalimentación de los aliados.
	Poner en marcha el sistema de fidelización, inscribiendo a las empresas aliadas y gestionando los beneficios ofrecidos.
Mes 13 - 16	Monitorear y evaluar el impacto de las alianzas en la oferta de servicios, calidad, participantes, satisfacción, entre otros.
	Identificar nuevas oportunidades de alianzas estratégicas con entidades y/o empresas clave no cubiertas.
Mes 17 - 20	Realizar ajustes estratégicos según sea necesario
	Continuar implementando las acciones de colaboración con todos los aliados según los planes definidos.
	Organizar reuniones de retroalimentación con los aliados para discutir los resultados, obtener sugerencias y reforzar las relaciones.
Mes 21 - 24	Identificar y proponer nuevas estrategias o mejoras para futuras alianzas basadas en las evaluaciones realizadas.
	Publicar informes de caso de éxito de las alianzas estratégicas para aumentar la visibilidad y atraer nuevos aliados
Requerimientos	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar sobre las principales empresas de vigilancia y seguridad privada en el mercado nacional, incluyendo tamaño, servicios ofrecidos, necesidades de capacitación, entre otros datos relevantes, lo cual permitirá realizar un análisis exhaustivo y priorizar las empresas más estratégicas para establecer alianzas. 2. Investigar sobre las necesidades de capacitación y requisitos específicos de cada empresa aliada, para diseñar programas de capacitación personalizados. 3. Adquirir herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para registrar y gestionar los contactos, comunicaciones y seguimiento con las empresas potenciales para alianzas. 4. Desarrollar un sistema de fidelización atractivo, incluyendo la definición de beneficios exclusivos, requisitos y condiciones. 5. Evaluar el impacto de las alianzas en la oferta de servicios, calidad, participantes, satisfacción, entre otros indicadores clave. 6. Gestión y formalización de los acuerdos de colaboración, incluyendo la preparación de contratos y documentos legales que detallen compromisos, responsabilidades y condiciones de las alianzas. 	
Recursos necesarios	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dirección General</u>: Liderará y supervisará la estrategia general de alianzas estratégicas y programa de fidelización. • <u>Director académico</u>: Liderará el diseño e implementación de los programas de capacitación personalizados para las empresas aliadas. • <u>Instructores</u>: Impartirán los programas de capacitación personalizados según los requerimientos de cada aliado. • <u>Área administrativa</u>: Manejo de todo el tema contractual y administrativo que se requiera para las alianzas y programa de fidelización
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones con clientes</u>: Adquirir un programa de CRM • <u>Sistema de fidelización</u>: Identificar qué beneficios se pueden dar a cada aliado que presente mayores beneficios para la empresa y el costo de este.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>CRM</u>: Plataforma de gestión de relaciones con clientes (CRM). • <u>Equipos informáticos</u>: Herramientas de videoconferencia y computadores para la colaboración en línea para facilitar la comunicación y el trabajo con los aliados • <u>Infraestructura tecnológica</u>: para el almacenamiento y respaldo de datos relacionados con las alianzas y programas de capacitación.

Nota: Elaboración propia

La cuantificación de los costos es un paso fundamental en la implementación de esta estrategia. Este ejercicio financiero permite una planificación precisa, facilita la toma de decisiones y establece una base para medir el éxito de esta. Los costos proyectados para ejecutar la estrategia ya presentada son:

Tabla 21

Costos implementación estrategia 3

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Valor Total (COP)
Relaciones con clientes (CRM)	\$ 4.000.000,00	mes	12	\$ 48.000.000,00
Sistema de fidelización	\$ 3.000.000,00	año	2	\$ 6.000.000,00
Total				\$54.000.000,00

Nota: Elaboración propia

10.4 Estrategia 4 - Potenciar el equipo de instructores

Potenciar al equipo de instructores es fundamental, ya que un equipo de docentes calificado, con experiencia práctica y actualizada, es clave para ofrecer programas de formación de calidad, lo cual a su vez le permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia y atraer a más estudiantes. Potenciar al equipo de instructores es una inversión estratégica que mejora la calidad del servicio ofrecido, la satisfacción de los estudiantes, el prestigio de la empresa y, en consecuencia, incrementa las ventas y ganancias a largo plazo.

Tabla 22

Plan de acción estrategia 4

Estrategia 4	
Estrategia	Potenciar el equipo de instructores
Objetivo	Desarrollar e implementar un programa de desarrollo de instructores para mejorar las habilidades y el conocimiento de los trabajadores
Tiempo	24 meses
Periodo	Actividades
Mes 1 - 4	Identificar las habilidades que se quieren desarrollar en los instructores.
	Definir los objetivos del programa de desarrollo de instructores.
	Realizar una evaluación inicial de competencias para establecer una línea base.
	Desarrollar un plan de capacitación para instructores.
Mes 5 - 8	Implementar el programa de capacitación interno para los instructores que les permita mantenerse al día con las últimas tendencias y normativas del sector
	Evaluar la efectividad del programa de capacitación.
	Realizar talleres y seminarios adicionales enfocados en habilidades específicas identificadas como críticas.
Mes 9 - 12	Realizar ajustes al programa de capacitación en función de la evaluación
	Incluir módulos adicionales sobre técnicas avanzadas de enseñanza y gestión de aula.
	Promover el intercambio de mejores prácticas entre instructores a través de reuniones periódicas y grupos de discusión.
Mes 13 - 16	Monitorear el impacto del programa de desarrollo de empleados en el desempeño de los trabajadores.
	Realizar evaluaciones de desempeño para medir el progreso de los instructores.
Mes 17- 20	Evaluar el éxito del programa de desarrollo de empleados.
	Identificar áreas de mejora y nuevas necesidades de capacitación en el sector.
	Tomar decisiones sobre la continuidad o discontinuación del programa
Mes 21- 24	Hacer los ajustes necesarios para el programa de desarrollo
	Repetir el proceso para desarrollar e implementar el programa de desarrollo
Requerimientos	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar las competencias y habilidades actuales de los instructores, para identificar brechas y necesidades de capacitación. 2. Investigar sobre las últimas tendencias, normativas y mejores prácticas en el sector de la vigilancia y seguridad, tanto a nivel nacional como internacional. 3. Definir un marco de competencias y habilidades deseadas para los instructores, alineado con los objetivos estratégicos de la institución. 4. Desarrollar un plan de capacitación integral que aborde las necesidades identificadas y las áreas de mejora requeridas. 5. Implementar indicadores para evaluar la efectividad de las capacitaciones y el impacto en el desempeño de los instructores. 6. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para los instructores, que permita identificar de manera continua sus necesidades de formación. 7. Implementar encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación de los instructores sobre el programa de desarrollo. 	
Recursos necesarios	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dirección administrativa</u>: Liderará el diseño, implementación y evaluación del programa de desarrollo de instructores. • <u>Director académico</u>: Será responsable de la impartición de los cursos y talleres del programa. • <u>Instructores</u>: Facilitará el proceso de aprendizaje y desarrollo de los empleados a través de la tutoría individual.
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Desarrollo de capacitaciones</u>: Asignar recursos financieros para la creación de contenido de calidad para la capacitación de los instructores.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Equipos informáticos</u>: Herramientas de videoconferencia y colaboración en línea para facilitar la capacitación de los instructores

Nota: Elaboración propia

Al igual que con las demás estrategias a continuación, se presentan los costos proyectados para la implementación de un programa de desarrollo de instructores, lo cual no solo facilita la planificación y asignación eficiente de recursos, sino que también permite evaluar la viabilidad de esta.

Tabla 23

Costos de implementación estrategia 4

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Valor Total (COP)
Desarrollo de capacitaciones (instructores)	\$ 875.000,00	mes	8	\$ 7.000.000,00

Nota: Elaboración propia

10.5 Estrategia 5 - Mejorar la infraestructura y los recursos

Esta estrategia, aunada a las anteriores, es importante toda vez que contar con instalaciones modernas, funcionales y dotadas con tecnología de última generación crea un ambiente adecuado para el aprendizaje, lo que mejora la experiencia de los

estudiantes y los prepara de manera más efectiva para los desafíos del mundo laboral actual. Además, estas mejoras pueden proyectar una imagen de innovación y calidad, que atraerá potenciales clientes y generará un impacto positivo en las ventas a largo plazo.

Tabla 24

Plan de acción estrategia 5

Estrategia 5	
Estrategia	Mejorar la infraestructura y los recursos
Objetivo	Modernizar las instalaciones físicas y mejorar los recursos mediante la adquisición de nuevos equipos tecnológicos
Tiempo	24 meses
Periodo	Actividades
Mes 1 - 4	Realizar un diagnóstico detallado de las necesidades de mejora en infraestructura tecnológica y física.
	Identificar los equipos y recursos tecnológicos requeridos para fortalecer los programas de capacitación en línea y presenciales
	Definir las especificaciones técnicas de los equipos y recursos tecnológicos a adquirir.
	Evaluar las opciones y proveedores para la adquisición de tecnología
	Gestionar la asignación del presupuesto necesario para las inversiones en infraestructura y recursos.
Mes 5 - 8	Iniciar el proceso de selección de proveedores para la adquisición de tecnología.
	Contratar a una empresa constructora especializada para la modernización de las instalaciones
	Desarrollar un plan detallado de remodelación y construcción, incluyendo cronogramas y fases del proyecto.
Mes 9 – 12	Iniciar las obras de remodelación y construcción de nuevos espacios en las instalaciones físicas.
	Coordinar con los proveedores de tecnología para preparar la entrega e instalación de los equipos una vez completadas las obras iniciales.
Mes 13 - 16	Continuar con las obras de modernización de las instalaciones físicas
	Adquirir los nuevos equipos y recursos tecnológicos (computadoras, proyectores, cámaras, software, etc.).
	Realizar pruebas piloto de los equipos y sistemas tecnológicos para asegurar su correcto funcionamiento.
	Iniciar la instalación de la infraestructura de redes y conectividad, incluyendo routers, switches y cableado.
Mes 17 - 20	Finalizar las obras de modernización de las instalaciones físicas.
	Instalar y configurar los recursos tecnológicos adquiridos
	Capacitar al personal docente y administrativo en el uso eficiente de los nuevos equipos y sistemas.
	Implementar soluciones de seguridad informática (firewalls, antivirus, sistemas de autenticación) para proteger la infraestructura y los datos.
Mes 21 - 24	Evaluar el impacto de las mejoras tecnológicas en la calidad de los programas de capacitación.
	Ajustar y optimizar los sistemas tecnológicos y la infraestructura según las necesidades identificadas.

Requerimientos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico detallado de las necesidades de mejora en infraestructura tecnológica y física. 2. Identificar los equipos y recursos tecnológicos requeridos para programas presenciales y en línea. 3. Evaluar y seleccionar proveedores de tecnología y servicios de construcción. 4. Definir las especificaciones técnicas de los equipos y recursos tecnológicos a adquirir. 5. Desarrollar un plan de remodelación y construcción de nuevos espacios. 6. Gestión y formalización de los acuerdos de contratación con los proveedores. 7. Implementar un programa de capacitación para el uso adecuado de los nuevos recursos. 8. Establecer mecanismos de evaluación del impacto de las mejoras en la calidad de los programas. 	
Recursos necesarios	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Director general y área contable</u>: Liderarán la gestión de las inversiones en infraestructura y recursos. • <u>Instructores</u>: Serán capacitados en el uso de los nuevos recursos. • <u>Empresa constructora y proveedores de tecnología</u>: Ejecutarán las obras y suministrarán los equipos • <u>Área administrativa</u>: Manejo de todo el tema contractual y administrativo relacionado con la contratación para las obras e instrumentos tecnológicos
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Remodelaciones</u>: Presupuesto para las obras de remodelación y construcción de nuevos espacios. • <u>Adquisición de equipos</u>: Fondos para la adquisición de equipos y recursos tecnológicos (computadoras, proyectores, cámaras, software, etc.). • <u>Mobiliario</u>: Inversión en mobiliario y equipamiento para las nuevas instalaciones.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Equipos informáticos</u>: computadoras de escritorio, laptops, tabletas sistemas de audio/video para aulas y salas de capacitación. • <u>Infraestructura de redes y conectividad</u>: Routers, switches, cableado, entre otros. • <u>Soluciones de seguridad informática</u>: firewalls, antivirus y sistemas de autenticación, para proteger la infraestructura y los datos.

Nota: Elaboración propia

Ahora bien, de acuerdo con la estrategia planteada, es importante conocer los costos asociados a su implementación, con el propósito de tener una planificación financiera adecuada, asignando de manera eficiente todos los recursos para el éxito de esta estrategia. Los costos proyectados de implementación son:

Tabla 25

Costos de implementación estrategia 5

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Valor Total (COP)
Remodelaciones	\$ 20.000.000,00	año	2	\$ 40.000.000,00
Adquisición de equipos	\$ 20.000.000,00	año	2	\$ 40.000.000,00
Mobiliario	\$ 10.000.000,00	año	1	\$ 10.000.000,00
Total				\$ 90.000.000,00

Nota: Elaboración propia

10.6 Plan de comunicación

Adicional a las cinco estrategias ya mencionadas, es importante que ANSA Ltda., cuente con un plan de comunicación efectivo para el éxito de cualquier intervención estratégica, ya que informar de manera clara y concisa a todas las partes interesadas (empleados, clientes y aliados) sobre los detalles y metas del plan de intervención, crea un entorno de colaboración y confianza que facilita el logro de los objetivos estratégicos.

Para los empleados, un plan de comunicación detallado asegura que todos comprendan sus roles y responsabilidades. Al recibir información precisa, se sienten más conectados con los objetivos de la empresa y más motivados para contribuir a su éxito, lo cual no solo mejora el sentido de pertenencia, sino que también aumenta la productividad y la eficiencia, ya que los empleados trabajan con una comprensión clara de cómo sus esfuerzos individuales impactan en el éxito global de la empresa.

Así mismo, mantener informados a los clientes fortalece su confianza y lealtad hacia la empresa. Cuando comprenden las metas a largo plazo de la empresa, están dispuestos a continuar su relación comercial y apoyar nuevas iniciativas. Una comunicación transparente y consistente ayuda a gestionar las expectativas de los clientes y a mantener una buena imagen de la empresa en el mercado.

Finalmente, un plan de comunicación para los aliados es crucial para alinear sus esfuerzos con los objetivos de ANSA Ltda. Informar a estos sobre el plan estratégico permite una colaboración estrecha y eficaz, ya que todos los involucrados trabajan hacia metas comunes, optimizando los recursos y potenciando resultados.

Tabla 26

Plan de comunicación interno y externo

Plan de comunicación plan de intervención	
Objetivo	Informar a los empleados, clientes y aliados sobre el plan de intervención estratégico de ANSA Ltda., de manera clara, concisa y atractiva, para generar su apoyo y compromiso con su implementación.

Mensajes clave	ANSA Ltda., tiene un plan de intervención para alcanzar sus objetivos a largo plazo.	
	El plan estratégico se basa en una visión clara del futuro de la empresa y en una sólida comprensión de las necesidades del mercado.	
	La implementación de este plan requerirá el esfuerzo y la colaboración de todos los empleados, clientes y aliados.	
	El éxito de este traerá beneficios para todos los stakeholders de la empresa.	
Audiencia	Empleados	Todos los colaboradores, en todos los niveles y áreas de la empresa.
	Clientes	Clientes actuales y potenciales
	Aliados	Proveedores, socios estratégicos y otras organizaciones con las que ANSA Ltda. mantiene relaciones
Canales de comunicación	Comunicación interna	Reuniones informativas con los empleados en todos los niveles de la empresa.
		Mensajes del director general en un boletín informativo de la empresa.
		Intranet de la empresa con información detallada sobre el plan de intervención estratégico.
		Charlas y talleres para explicar el plan de intervención a los empleados
	Comunicación externa	Sitio web de la empresa con una sección dedicada al plan estratégico.
		Comunicados de prensa y notas informativas para los medios de comunicación.
		Presentaciones en eventos para clientes y aliados.
		Reuniones individuales con clientes clave.
		Mensajes en las redes sociales de la empresa.
Materiales de comunicación	Presentación del plan de intervención	Una presentación clara y concisa que explique los objetivos, las estrategias y las iniciativas del plan.
	Folleto informativo	Folleto informativo que resuma los puntos clave del plan de intervención, que se difunda con los empleados, clientes y aliados.
	Preguntas frecuentes	Compilación de preguntas más frecuentes sobre el plan de intervención estratégico y elaboración de sus respuestas.
	Videos explicativos	Videos cortos que expliquen los diferentes aspectos del plan de intervención estratégico.

Nota: Elaboración propia

Este plan de comunicación detalla los objetivos, mensajes clave, audiencias, canales y materiales de comunicación interna y externa que se requieren implementar para garantizar el compromiso de todas las partes interesadas y maximizar las posibilidades de éxito del plan de intervención estratégico. Este plan contempla el uso de diferentes canales y formatos de comunicación, como reuniones, boletines, sitio web, redes sociales, materiales impresos y audiovisuales, entre otros, que garantizan una difusión efectiva para todas las audiencias. Sin embargo, es necesario alinear este plan

con las estrategias del área gerencial y de mercadeo, para que todas las comunicaciones y mensajes que se quieran hacer llegar a las partes interesadas estén alineados con los objetivos de la empresa y su plan de desarrollo.

Finalmente, es importante conocer y tener en cuenta los costos asociados a este plan de comunicación, con el propósito de que los mismos se incluyan en la planificación financiera requerida para lograr el éxito esperado con la presente consultoría. Los costos asociados con este ítem son:

Tabla 27

Costos de implementación plan de comunicación

Concepto	Valor (COP)	Unidad	Cantidad	Subtotal (COP)
Charlas para personal entre 10 y 20 personas (Kit taller)	\$ 20.000,00	un	80	\$ 1.600.000,00
Brochures	\$ 10.000,00	un	200	\$ 2.000.000,00
Material promocional	\$ 8.000,00 (*)	un	250	\$ 2.000.000,00
Folletos	\$ 8.000,00	un	200	\$ 1.600.000,00
Software videos y presentaciones	\$600.000,00	Gl	1	\$ 600.000,00
Total				\$ 7.800.000,00

(*) *Valor promedio*

Nota: Elaboración propia

10.7 Costos económicos de implementación

Para proporcionar una visión clara y concisa de las estrategias propuestas, se presenta a continuación un resumen que incluye los valores asignados a cada una de ellas. Este cuadro permite visualizar de manera integral el valor total de las estrategias, facilitando así la comprensión de su impacto y la priorización de las acciones a tomar.

Tabla 28

Resumen costo de estrategias y plan comunicación

Concepto	Valor Total (COP)
Estrategia 1: Desarrollar un programa de marketing efectivo	\$ 326.500.000,00
Estrategia 2: Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación	\$ 106.000.000,00

Estrategia 3: Robustecer las alianzas estratégicas	\$ 54.000.000,00
Estrategia 4: Potenciar el equipo de instructores	\$ 7.000.000,00
Estrategia 5: Mejorar la infraestructura y los recursos	\$ 90.000.000,00
Plan de Comunicación	\$ 7.800.000,00
Total	\$ 591.300.000,00

Nota: Elaboración propia

Como parte del análisis detallado y la planificación de las estrategias, se anexa el flujo mensual de gastos proyectados (**anexo 9**), el cual es importante para comprender y gestionar de manera efectiva los recursos financieros de ANSA Ltda. La importancia de este anexo radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y precisa de los costos asociados a la implementación de cada estrategia, permitiendo así realizar una evaluación continua y llevar a cabo los ajustes necesarios para asegurar el éxito financiero y operativo del plan de intervención estratégico. Además, facilita la toma de decisiones informadas y el monitoreo del desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Así mismo, a través de la implementación efectiva de estas cinco estrategias, la empresa podrá aprovechar las oportunidades identificadas, enfrentar los desafíos y amenazas, y fortalecer su posicionamiento en el sector. Este plan no solo permitirá aumentar las ventas y ganancias, sino que también garantizará la excelencia académica, la satisfacción de los estudiantes y la fidelización de clientes. Además, el enfoque en la actualización de los programas, la incorporación de tecnología avanzada y el fortalecimiento de las relaciones con empresas aliadas le permitirá responder de manera ágil a las necesidades del mercado.

Ahora bien, para evaluar la viabilidad financiera del plan de intervención estratégico de ANSA Ltda., es fundamental calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual es la tasa de descuento que iguala el valor presente neto (VPN) de los flujos de caja futuros de una inversión a cero y se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión, y el Valor Presente Neto (VPN), el cual se calcula restando la inversión inicial del valor

presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa específica, por lo que un VPN positiva indica que la inversión es rentable. El análisis de estas métricas proporciona una comprensión clara de los beneficios económicos proyectados y ayuda a tomar decisiones sobre la implementación o no de las estrategias, asegurando un crecimiento sostenible y rentable para la empresa. Para dichos cálculos se tuvo en cuenta lo siguiente:

Datos de Referencia:

- Ventas y Utilidades Netas tomadas de la **Tabla 1** del presente documento:
 - 2021: Ventas: \$1.157.760.000. Utilidad Neta: \$347.328.000
 - 2022: Ventas: \$1.361.280.000. Utilidad Neta: \$408.384.000
 - 2023: Ventas: \$1.785.249.000. Utilidad Neta: \$535.574.700
- Participación por Producto tomada de la **Tabla 8** del presente documento:
 - Cursos de Vigilancia: 89,7%
 - Curso de Escolta: 5,6%
 - Curso de Supervisor: 3,8%
 - Cursos de Operador de Medios Tecnológicos: 0,9%

Se asumió un crecimiento similar al observado en los años anteriores para proyectar las ventas y utilidades netas futuras.

Proyección de Ventas y Utilidades:

- Se utilizó un crecimiento promedio anual de las ventas y las utilidades netas basado en los años anteriores.
- Se proyectaron los ingresos para los años 2024 a 2029.

1. Crecimiento Promedio Anual= $\left(\frac{1.785.249.000}{1.157.760.000}\right)^{\frac{1}{2}} - 1 \approx 0,242$

2. Proyección de Ventas y Utilidades

Utilizando el crecimiento promedio anual se realiza el cálculo para cada año:

2024:

- Ventas: $1.785.249 \times (1+0,242) \approx 2.221.254$
- Utilidad Neta: $535.574.700 \times (1+0,242) \approx 665.630.489$

2025:

- Ventas: $2.221.254 \times (1+0,242) \approx 2.757.878$
- Utilidad Neta: $665.630.489 \times (1+0,242) \approx 826.013.299$

2026:

- Ventas: $2.757.878 \times (1+0,242) \approx 3.425.796$
- Utilidad Neta: $826.013.299 \times (1+0,242) \approx 1.027.191.697$

2027:

- Ventas: $3.425.796 \times (1+0,242) \approx 4.254.781$
- Utilidad Neta: $1.027.191.697 \times (1+0,242) \approx 1.277.012.174$

2028:

- Ventas: $4.254.781 \times (1+0,242) \approx 5.283.249$
- Utilidad Neta: $1.277.012.174 \times (1+0,242) \approx 1.586.451.737$

2029:

- Ventas: $5.283.249 \times (1+0,242) \approx 6.563.315$
- Utilidad Neta: $1.586.451.737 \times (1+0,242) \approx 1.968.345.221$

De acuerdo con lo anterior:

1. Premisas

- La inversión distribuida en dos años (2025 y 2026) de \$278.800.000 COP y \$312.500.000 respectivamente, conforme el Flujo mensual de gastos proyectados **(anexo 11)**, y asumiendo flujos de caja positivos en los años posteriores.
- Se consideraron los ingresos proyectados para los años 2025 y 2026 junto con las inversiones realizadas y la proyección de los flujos de caja hasta el año 2029, teniendo en cuenta las ventas y utilidades netas de años anteriores.
- *Año de Inicio del Proyecto:* 2025
- *Horizonte de Evaluación:* 5 años (2025-2029)
- *Inversión Inicial año 2025:* \$278.800.000 COP (suma de todas las estrategias para este año)

- *Inversión año 2026:* \$312.500.000 COP (suma de todas las estrategias para este año)
- *Tasa de Descuento:* 10% anual (estimada según el sector y condiciones del mercado)

2. Flujos de Caja Proyectados

Inversión Inicial:

- *Año 2025:* -\$278.800.000 COP
- *Año 2026:* -\$312.500.000 COP

Ingresos adicionales proyectados con la implementación del plan propuesto:

- *Año 2025:* \$826.013.299 COP
- *Año 2026:* \$1.027.191.697 COP
- *Año 2027:* \$1.277.012.174 COP
- *Año 2028:* \$1.586.451.737 COP
- *Año 2029:* \$1.968.345.221 COP

Flujos de caja:

- Año 1 (2025): $-\$278.800.000 + \$826.013.299 = \$547.213.299$ COP
- Año 2 (2026): $-\$312.500.000 + \$1.027.191.697 = \$714.691.697$ COP
- Año 3 (2027): \$1.277.012.174 COP
- Año 4 (2028): \$1.586.451.737 COP
- Año 5 (2029): \$1.968.345.221 COP

Los flujos de caja considerados para el cálculo de la TIR y el VPN reflejan los beneficios económicos proyectados durante todo el horizonte de la evaluación, incluidos los períodos de implementación de la estrategia. Teniendo en cuenta que los dos años de implementación de la estrategia pueden influir significativamente en los flujos de caja proyectados, ya que durante estos años se espera incurrir en costos significativos que pueden reducir los flujos de caja, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Costos de implementación:* Durante los primeros dos años, ANSA Ltda. debe incurrir en costos adicionales para implementar las nuevas estrategias, como

inversión en tecnología, capacitación de instructores, y campañas de marketing, los cuales deben estar reflejados en los flujos de caja para esos años.

- Periodo de maduración: Después de los dos años de implementación, se espera que las estrategias comiencen a generar flujos de caja más significativos a medida que los beneficios de la estrategia se consolidan.

Teniendo en cuenta la información ya expuesta, a continuación, se presentan los cálculos para obtener el valor del VPN y la TIR, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 29

Cálculo Valor Presente Neto

Formula	$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$	
Año	Cálculo	Total
2025	$\frac{547.213.299}{(1 + 0,10)^1}$	497.466.635
2026	$\frac{714.691.697}{(1 + 0,10)^2}$	590.654.295
2027	$\frac{1.277.012.174}{(1 + 0,10)^3}$	959.438.147
2028	$\frac{1.586.451.737}{(1 + 0,10)^4}$	1.083.567.883
2029	$\frac{1.968.345.221}{(1 + 0,10)^5}$	1.222.187.519
Total VPN		4.353.314.479

Nota: Elaboración propia

Ahora bien, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula encontrando la tasa de descuento que hace que el VPN sea cero, para lo cual se utilizó un software especializado, encontrado el siguiente resultado:

- Cálculo:

$$0 = -278.800.000 + \frac{547.213.299}{(1 + TIR)^1} - 312.500.000 + \frac{714.691.697}{(1 + TIR)^2} + \frac{1.277.012.174}{(1 + TIR)^3} + \frac{1.586.451.737}{(1 + TIR)^4} + \frac{1.968.345.221}{(1 + TIR)^5}$$

- Resultado:

TIR \approx 146,62%

En conclusión, el análisis financiero de las estrategias propuestas revela una inversión rentable y sostenible, ya que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 146,62% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo de 4.353.314.479 demuestran una perspectiva financiera prometedora, aun considerando los costos y desafíos iniciales, lo cual respalda la viabilidad a largo plazo de las estrategias planteadas. Entre los principales beneficios que la empresa obtendrá al implementar estas estrategias se incluyen:

1. Mayor cantidad de cursos impartidos:

- Aumento de ingresos por más estudiantes inscritos.
- Diversificación de la oferta educativa.
- Incremento en la participación de mercado.

2. Optimización de costos en el proceso:

- Optimización de recursos mediante el uso de tecnología avanzada.
- Eficiencia en la gestión de cursos y administración.

3. Fortalecimiento de alianzas estratégicas:

- Acceso a nuevos clientes a través de colaboraciones.
- Incremento en la calidad y prestigio de los programas ofrecidos.
- Oportunidades de crecimiento mediante proyectos conjuntos.

4. Mejora continua del equipo de instructores:

- Mejora en la calidad de enseñanza.
- Mayor satisfacción y retención de estudiantes.

- Desarrollo de nuevas competencias y habilidades entre los instructores.

5. Infraestructura y recursos actualizados:

- Entorno de aprendizaje más efectivo y atractivo.
- Capacidad para implementar programas más complejos y avanzados.
- Mayor competitividad en el mercado.

10.8 Indicadores de gestión

Para lograr una implementación exitosa del plan de intervención presentado y cumpliendo con uno de los objetivos específicos de esta consultoría, es necesario implementar indicadores de seguimiento para monitorear el progreso de las actividades y estrategias planteadas, con el fin de garantizar que se estén logrando los objetivos establecidos en cada una de ellas. Estos indicadores son herramientas que permitirán a la empresa medir su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar las estrategias y sus actividades según sea necesario, facilitando la comunicación y el entendimiento entre los distintos niveles y áreas de la empresa.

Con el propósito de tener una visión detallada del rendimiento de la organización y la implementación de las estrategias, se clasifican los indicadores en tres rangos: *i)* El rango "bueno", con resultados iguales o superiores (\geq) al porcentaje establecido, indica que estos superan o cumplen de manera óptima las expectativas, reflejando un alto nivel de eficiencia y efectividad. *ii)* El rango "regular", con resultados entre (;) dos porcentajes ya establecidos, sugiere que dichos resultados son aceptables, pero no óptimos, lo que significa que existen oportunidades de mejora que se deben plantear y ejecutar. *iii)* El rango "malo", con resultados iguales o inferiores (\leq) al porcentaje definido, señala que el desempeño de la organización es insatisfactorio, ya que presenta resultados por debajo de los objetivos establecidos, por lo que se requiere una intervención inmediata para identificar problemas y aplicar correcciones. Esta clasificación, ayudará a ANSA Ltda. a

priorizar acciones correctivas, asignar recursos de manera efectiva y llevar a cabo planes de mejora, garantizando que los esfuerzos se enfoquen en las áreas críticas.

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla se presentan los indicadores de seguimiento propuestos para las cinco estrategias, junto con sus fórmulas de cálculo, escalas de medición, metas a alcanzar, rangos y frecuencia de medición, los cuales evaluarán el avance, desempeño e impacto de las actividades a implementar.

Tabla 30

Indicadores de seguimiento

Indicador	Fórmula	Escala	Meta	Plazo meta	Rango de Cumplimiento			Frecuencia
					Malo	Regular	Bueno	
Aumento en el tráfico web	$\frac{((\text{Número de visitantes después de la implementación} - \text{Número de visitantes antes de la implementación}) / \text{Número de visitantes antes de la implementación}) * 100}{}$	%	80%	12 meses	≤ 50%	51% ; 79%	≥ 80%	Trimestral
Tasa de conversión de sitio web	$\frac{(\text{Número de conversiones} / \text{Número de visitantes}) * 100}{}$	%	70%	12 meses	≤ 45%	46% ; 69%	≥ 70%	Trimestral
Retorno sobre la inversión (ROI) en publicidad	$\frac{((\text{Ingresos generados por la publicidad} - \text{Costo de la publicidad}) / \text{Costo de la publicidad}) * 100}{}$	%	90%	18 meses	≤ 60%	61% ; 89%	≥ 90%	Semestral
Engagement en redes sociales	$\frac{(\text{Número total de interacciones} / \text{Número total de seguidores}) * 100}{}$	%	85%	12 meses	≤ 55%	56% ; 84%	≥ 85%	Trimestral
Índice de actualización de cursos existentes	$\frac{(\text{Número de cursos actualizados} / \text{Número total de cursos existentes}) * 100}{}$	%	100%	12 meses	≤ 75%	76% ; 99%	≥ 100%	Trimestral
Tasa de finalización de cursos	$\frac{(\text{Número de estudiantes que completaron el curso} / \text{Número de estudiantes inscritos en el curso}) * 100}{}$	%	100%	12 meses	≤ 70%	71% ; 99%	≥ 100%	Bimestral
Aumento en la matrícula de estudiantes	$\frac{(\text{Número de estudiantes matriculados antes del plan de intervención} - \text{Número de estudiantes matriculados después del plan de desarrollo}) / (\text{Número de estudiantes matriculados antes del plan de intervención}) * 100}{}$	%	80%	18 meses	≤ 55%	56% ; 79%	≥ 80%	Semestral
Participación en cursos en línea	$\frac{\text{Número de inscripciones en cursos en línea} / \text{Total de estudiantes}) * 100}{}$	%	80%	12 meses	≤ 55%	56% ; 79%	≥ 80%	Bimestral
Índice de calidad de programas	$\frac{\text{Suma de calificaciones de los programas} / \text{Número total de programas evaluados}}{}$	%	90%	12 meses	≤ 65%	66% ; 89%	≥ 90%	Trimestral

Indicador	Fórmula	Escala	Meta	Plazo meta	Rango de Cumplimiento			Frecuencia
					Malo	Regular	Bueno	
Tasa de conversión de alianzas	$(\text{Empresas aliadas} / \text{Empresas contactadas}) * 100$	%	75%	18 meses	≤ 50%	51% ; 74%	≥ 75%	Trimestral
Índice de retención de aliados	$((\text{Número de aliados al final del período} - \text{Nuevos aliados durante el período}) / \text{Número de aliados al inicio del período}) * 100$	%	80%	18 meses	≤ 45%	46% ; 79%	≥ 80%	Semestral
Tasa de participación de profesores en programas de capacitación	$(\text{Número de empleados que completaron la capacitación} / \text{Total de empleados}) * 100$	%	100%	12 meses	≤ 70%	71% ; 99%	≥ 100%	Trimestral
Índice de efectividad de la capacitación de los profesores	$(\text{Resultado de la evaluación post-capacitación} / \text{Resultado de la evaluación recapacitación}) * 100$	%	100%	12 meses	≤ 70%	71% ; 99%	≥ 100%	Trimestral
Avance en obras de modernización	$(\text{Porcentaje de obras completadas} / \text{Total de obras planificadas}) * 100$	%	100%	20 meses	≤ 70%	71% ; 99%	≥ 100%	Semestral
Porcentaje de equipos tecnológicos adquiridos	$(\text{Número de equipos adquiridos} / \text{Total de equipos requeridos}) * 100$	%	100%	18 meses	≤ 70%	71% ; 99%	≥ 100%	Semestral
Satisfacción del cliente	$(\text{Número de encuestas de satisfacción positivas} / \text{Total de encuestas de satisfacción}) * 100$	%	90%	12 meses	≤ 70%	71% ; 89%	≥ 90%	Bimestral
Tasa de crecimiento de ingresos por alianzas estratégicas	$((\text{Ingresos por alianzas en el período actual} - \text{Ingresos por alianzas en el período anterior}) / \text{Ingresos por alianzas en el período anterior}) * 100$	%	90%	18 meses	≤ 60%	61% ; 89%	≥ 90%	Trimestral
Índice de satisfacción de instructores	$(\text{Número de instructores satisfechos} / \text{Total de instructores encuestados}) * 100$	%	85%	18 meses	≤ 55%	56% ; 84%	≥ 85%	Trimestral
Tasa de Crecimiento en Ingresos por Estudiante	$(\text{Ingresos por estudiante año actual} - \text{Ingresos por estudiante año anterior}) / \text{Ingresos por estudiante año anterior}) * 100$	%	80%	18 meses	≤ 45%	46% ; 79%	≥ 80%	Trimestral
Tasa de Expansión Geográfica de Alianzas	$(\text{Número de regiones con nuevas alianzas} / \text{Total de regiones objetivo}) * 100$	%	70%	24 meses	≤ 45%	46% ; 69%	≥ 70%	Trimestral

Nota: Elaboración propia

Es esencial que ANSA Ltda. realice un seguimiento periódico de estos indicadores y tome acciones correctivas en caso de desviaciones respecto a las metas establecidas. Adicionalmente, se recomienda ajustar o replantear los indicadores si las condiciones del mercado o los objetivos estratégicos cambian. Sólo mediante un monitoreo constante, la empresa podrá garantizar el éxito del plan propuesto y alcanzar

Año		2025														
		Cuatrimestre 1				Cuatrimestre 2				Cuatrimestre 3						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Diseñar sistema de fidelización atractivo	X														
	Negociar términos de las alianzas con empresas					X				X						
	Diseñar programas de capacitación personalizados							X		X						
	Preparar y firmar los acuerdos de las alianzas							X		X						
	Implementación de los programas personalizados									X						
	Evaluar las alianzas y hacer mejoras									X						
	Implementar programas de fidelización									X						
ESTRATEGIA 4	Identificar habilidades a desarrollar en instructores	X														
	Definir objetivos programa de desarrollo de instructores			X												
	Evaluación inicial de competencias de instructores	X														
	Desarrollar plan de capacitación para instructores			X												
	Implementar programa de capacitación					X				X						
	Evaluar efectividad programa de capacitación						X			X						
	Realizar talleres adicionales en habilidades específicas						X			X						
	Realizar ajustes al programa de capacitación									X						
	Incluir módulos adicionales sobre técnicas de enseñanza											X				
	Reuniones periódicas para intercambio de practicas									X						
ESTRATEGIA 5	Diagnóstico de necesidades de infraestructura y tecnología	X														
	Identificar los equipos y recursos requeridos	X														
	Definir especificaciones técnicas de los equipos y recursos	X														
	Evaluar proveedores			X										X		
	Iniciar proceso de selección de proveedores					X										
	Gestionar asignación de presupuesto	X												X		
	Contratar proveedores							X								
	Plan de remodelación y construcción							X								
	Iniciar las obras de remodelación									X						
	Coordinar con proveedores la entrega de equipos									X						

*Esta actividad se hace durante todo el año, dependiendo del momento en el que se hagan las ferias

Año		2026													
		Cuatrimestre 1				Cuatrimestre 2				Cuatrimestre 3					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ESTRATEGIA 1	Evaluar impacto de las campañas de correos	X													
	Continuar implementación estrategia de marketing		X					X					X		
	Monitorear las campañas de redes y hacer ajustes		X										X		
	Continuar programa de publicaciones en redes sociales		X					X					X		
	Continuar interacción de los seguidores		X					X					X		
	Interactuar con seguidores en redes sociales		X					X					X		
	Evaluar el éxito de las estrategias de marketing						X				X				
	Ajustar y optimizar las campañas							X							
	Explorar nuevas plataformas y tecnologías												X		
	Repetir acciones para aumentar tráfico web												X		
	Participar en eventos del sector *		X					X					X		
	Campaña de correo electrónico con clientes		X					X					X		
	Campaña de publicidad paga en redes		X					X					X		
ESTRATEGIA 2	Lanzar los cursos en línea desarrollados		X												
	Lanzamiento plan de marketing para los nuevos cursos			X											
	Evaluar aceptación y desempeño de nuevos cursos					X									
	Realizar ajustes y mejoras a contenidos y metodologías							X							
	Continuar Implementación plataforma en línea		X					X					X		
	Implementar nuevas funcionalidades a la plataforma							X							
	Realizar ajustes a los cursos y plataformas									X					
Evaluar el impacto de la estrategia														X	

ESTRATEGIA 3	Evaluar el impacto de las alianzas	X						X		
	Identificar nuevas oportunidades de alianzas	X								
	Continuar negociación términos de las alianzas con empresas	X			X			X		
	Continuar diseños programas de capacitación personalizados	X			X			X		
	Continuar preparación y firmar los acuerdos de las alianzas	X			X			X		
	Continuar implementación de los programas personalizados	X			X			X		
	Realizar ajustes estratégicos según sea necesario				X					
	Continuar implementando acciones de colaboración				X			X		
	Organizar reuniones de retroalimentación con aliados				X			X		
	Identificar nuevas estrategias para futuras alianzas							X		
	Informe de caso de éxito para atraer nuevos aliados								X	
ESTRATEGIA 4	Continuar implementación programa de capacitación	X			X			X		
	Monitorear el impacto del programa	X								
	Evaluar efectividad programa de capacitación						X	X		
	Realizar talleres adicionales en habilidades específicas						X	X		
	Realizar evaluaciones de desempeño de los instructores	X								
	Evaluar el éxito del programa				X					
	Identificar áreas de mejora				X					
	Tomar decisiones sobre continuidad del programa					X				
	Hacer los ajustes necesarios para mejorar el programa								X	
	Reuniones periódicas para intercambio de prácticas		X			X				X
	Repetir procesos para desarrollar programa								X	
ESTRATEGIA 5	Continuar obras de remodelación	X			X					
	Evaluar proveedores			X						X
	Iniciar proceso de selección de proveedores				X					
	Adquirir equipos y recursos tecnológicos		X							
	Realizar pruebas piloto de equipos			X						
	Iniciar instalación de infraestructura y redes			X		X				
	Instalar y configurar los recursos tecnológicos						X			
	Implementar soluciones de seguridad informática						X			
	Capacitar al personal en el uso de los nuevos recursos						X		X	
	Evaluar el impacto de las mejoras tecnológicas							X		
	Ajustar los sistemas tecnológicos e infraestructura									X
Gestionar asignación de presupuesto	X							X		

*Esta actividad se hace durante todo el año, dependiendo del momento en el que se hagan las ferias

Nota: Elaboración propia

11. Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta la información anterior, a continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría profesional realizada para ANSA Ltda., junto con las recomendaciones de este trabajo.

11.1 Conclusiones

A través del diagnóstico estratégico del sector de Formación y Capacitación en Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia, se identificaron factores críticos tales como

el aumento de la demanda debido a las necesidades de las empresas de seguridad, los impactos de las regulaciones gubernamentales, la alta competencia y la necesidad de adoptar nuevas tecnologías. Este análisis proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias que permitan a ANSA Ltda. capitalizar oportunidades y abordar los desafíos del mercado.

Posteriormente, se realizó la evaluación y análisis de las capacidades y recursos internos de ANSA Ltda. encontrando importantes fortalezas, incluyendo su vasta experiencia en el sector, la calidad de sus programas de formación y las alianzas estratégicas establecidas. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de actualizar y modernizar las instalaciones físicas, fortalecer las estrategias de marketing para atraer más clientes y potenciar el equipo de docentes para mejorar la experiencia académica de los alumnos.

Lo anterior, dado que esta empresa ha demostrado una notable capacidad de adaptación a las nuevas regulaciones del sector, permitiéndole mantener su licencia y operación sin interrupciones, al mismo tiempo que ha incorporado tecnologías en sus programas de formación, lo que ha mejorado significativamente la calidad de la capacitación. No obstante, la continua evolución de las normativas exige una vigilancia permanente y una capacidad de respuesta rápida para asegurar el cumplimiento evitando posibles sanciones. Además, que es fundamental continuar invirtiendo en la digitalización y en la infraestructura tecnológica para mantenerse a la vanguardia del sector.

Como resultado de la evaluación y el análisis detallado, se desarrolló un plan de intervención que define las etapas, plazos y recursos necesarios para ejecutar cinco estrategias clave: fortalecer el marketing y la comunicación con el público objetivo, mejorar y actualizar la oferta de programas de formación, robustecer las alianzas estratégicas con empresas del sector, potenciar al equipo de instructores y mejorar la infraestructura física y los recursos tecnológicos.

Para la formulación del plan de intervención es necesario tener en cuenta que, la implementación de nuevas estrategias de marketing puede aumentar significativamente la visibilidad de la empresa y atraer más clientes, lo que se reflejará en el incremento de la demanda de sus programas de formación, razón por la cual es crucial seguir mejorando y diversificando las estrategias de marketing para alcanzar un público más amplio y diverso. Así mismo, es vital seguir construyendo y fortaleciendo alianzas estratégicas con otras empresas del sector para maximizar los beneficios mutuos, ya que éstas han sido fundamentales para el crecimiento y desarrollo de ANSA Ltda., ya que no solo han permitido el intercambio de conocimientos y recursos, sino que también han facilitado la inserción laboral de los egresados.

Así mismo, la diversificación de la oferta académica ha permitido a ANSA Ltda. adaptarse mejor a las demandas del mercado y a las necesidades de sus estudiantes, toda vez que la flexibilidad en los modos de enseñanza (presencial, en línea, híbrido) han sido claves para atraer a un público más amplio y diverso. Sin embargo, es importante el desarrollo profesional de los instructores a través de programas de actualización y capacitación para los docentes, lo cual sumado a la inversión en infraestructura física y tecnológica no solo mejorará la experiencia de los estudiantes, la calidad de la formación, sino que también fortalecerá la imagen de la institución y su capacidad para competir en el mercado.

Finalmente, como parte del plan de intervención, se establecieron indicadores de seguimiento, teniendo en cuenta que, la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación riguroso para los indicadores de seguimiento propuestos es crucial. Esto implica asegurar la recopilación precisa y oportuna de datos, realizar análisis periódicos del desempeño y tomar medidas correctivas cuando se identifiquen desviaciones significativas respecto a las metas establecidas. Además, es recomendable revisar y

ajustar estos indicadores regularmente para mantenerlos relevantes y efectivos ante los cambios en las condiciones del mercado y los objetivos estratégicos de la empresa

11.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar de manera oportuna el plan de desarrollo propuesto, asignando los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios, garantizando el compromiso y participación de todos los niveles de la organización para obtener mejores resultados. Esta implementación, es fundamental para aprovechar las oportunidades en el mercado y superar los desafíos dentro del mercado.

Así mismo y para fortalecer la publicidad y promoción de ANSA Ltda., se recomienda invertir en estrategias que aumenten su visibilidad y atraigan más clientes, razón por la cual es importante ampliar las tácticas de marketing, utilizando plataformas de redes sociales y marketing de contenidos, lo cual permitirá llegar a un público más amplio y diversificado.

En el mismo orden de ideas, es fundamental actualizar y modernizar las instalaciones físicas y los recursos tecnológicos para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y aumentar su satisfacción, razón por la cual se debe priorizar la inversión en la mejora de las instalaciones físicas y en la adquisición de recursos tecnológicos avanzados para crear un entorno de aprendizaje óptimo para los estudiantes.

Por otro lado, se deben implementar programas de desarrollo profesional para los instructores asegurará que estén equipados con las últimas metodologías y conocimientos del sector, manteniendo la calidad de la enseñanza. Lo cual, sumado a la inversión en tecnologías innovadoras, la digitalización de los programas de formación y actualización continua de la oferta académica mejorará significativamente la calidad de la enseñanza y en consecuencia atraerá a potenciales clientes.

También, es crucial establecer un sistema de monitoreo y evaluación riguroso para los indicadores de seguimiento propuestos, lo cual implica asegurar la recopilación precisa y oportuna de datos, realizar análisis periódicos del desempeño y en caso de ser necesario, tomar medidas correctivas cuando se identifiquen desviaciones significativas respecto a las metas establecidas. Además, se recomienda revisar y ajustar estos indicadores de manera regular, con el fin de mantenerlos relevantes y efectivos ante los cambios en las condiciones del mercado y los objetivos estratégicos de la empresa.

Aunado a lo anterior, es importante fomentar una cultura de mejora continua dentro de ANSA Ltda., por lo que es esencial incentivar la innovación, gestión al cambio y la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza, toda vez que, al mantenerse a la vanguardia y anticiparse a las necesidades del mercado, esta empresa podrá mantener su competitividad, diferenciarse de sus competidores y atender las demandas de sus clientes actuales y potenciales.

Finalmente, la implementación efectiva de las conclusiones y recomendaciones planteadas permitirá a ANSA Ltda., incrementar sus ventas y ganancias, al tiempo que se posiciona como líder en el sector de Formación y Capacitación en Vigilancia y Seguridad Privada, gracias a sus programas con excelencia académica, contribuyendo a su desarrollo sostenible y competitividad dentro del mercado.

12. Referencias

- Acción Social - Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. (2008). *La Cooperación Internacional y su régimen jurídico en Colombia*. Bogotá D.C.
- Aguaded, J., & Cabero, J. (2013). *Tecnologías y medios para la educación en la e-sociedad*. Alianza.
- ANSA LTDA. (2023, 10 de septiembre). *Academia Nacional de Seguridad Privada Las Americas*. <https://www.ANSAltda.com/>
- Banco de la República de Colombia. (2024). Banco de la República. Obtenido de Indicadores de inflación básica y nuevas medidas: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-basica>
- Banco de la República de Colombia. (2024). *Banco de la República*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>: <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>
- Banco de la República de Colombia. (2024). *Informe de Política de Colombia*. Bogotá.
- Banco Mundial. (2021). *Migración*.
- Banco Mundial. (2022). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de Indicadores: <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (2022). *World Bank Group*. Obtenido de Indicadores de gobernanza mundial: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators#reports>
- Banco Mundial. (2023). *Venezolanos en Chile, Colombia, Ecuador y Perú una oportunidad para el desarrollo*.
- Banco mundial. (03 de 04 de 2024). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de Colombia: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BID - Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Estrategia del Grupo BID con Colombia (2019-2022)*.
- Cámara de Representantes - Congreso de la República de Colombia. (2022). *Evaluación de las Memorias al Congreso del Ministerio de Relaciones Exteriores 2021-2022*. Bogotá D.C.

- Castañeda, R. C. (2019). *Formación de los vigilantes a través de las academias de vigilancia y seguridad privada, con respecto a las exigencias contempladas en el Decreto 356 de 1994* [trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34909/coralcasta%C3%B1edarosalba2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castrillón Peña, A., Gelves, F., Ramírez, P., & Zabaleta, K. (2017). *La formación integral en el sector de la seguridad privada* [trabajo de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003774.pdf>
- CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Informe Macroeconómico*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/001fce89-8075-4e7d-8d43-d627a9a97b9f/content>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2021). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*.
- Chacón Marín, L. (2019). *La capacitación como estrategia gerencial para el mejoramiento continuo en las empresas de seguridad privada*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21221/CHACON%20MARIN%20LUISA%20FERNANDA%202019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Conpes. (2008). *Lineamientos de Política Pública para el Sector de la Vigilancia y Seguridad Privada*. Consejo Nacional de Política Económica y Social.
<https://img1.wsimg.com/blobby/go/b653c9ee-535c-4528-a9c5-bb00166ad0dc/downloads/Conpes-lineamientos%20de%20seguridad-3521.pdf?ver=1608844902590>
- Corficolombiana. (2022). *Devaluación del peso: causa y efectos*. Obtenido de <https://investigaciones.corfi.com/documents/38211/0/devaluacion%20del%20peso%20causas%20y%20efectos.pdf/18e12162-f602-1387-7264-f8e296f8361a>
- Corficolombiana. (2024). *Corficolombiana*. Obtenido de Tasa de cambio en Colombia: razones de la depreciación reciente y perspectivas:
https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-semanal/tasa-de-cambio-en-colombia-razones-de-la-depreciacion-reciente-y-perspectivas/informe_1507228

Corte Constitucional. (21 de Febrero de 2021). Sentencia C-199/02.

Cortés Henao, E, & Garcia Nivia, M. (2012). *Realidad de la capacitación en seguridad y vigilancia privada en Colombia*. Bogotá, D.C.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7240/CortesHenaoEdgar2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

CRC - Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2024). CRC. Obtenido de Comunicado de Prensa: <https://www.crc.com.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/en-2023-colombia-alcanzo-cerca-54-millones-conexiones-internet>

DANE. (2023). *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana - ECSC*.

DANE. (2023). DANE. Obtenido de Comunicado de Prensa:

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/cp-PM-2023.pdf>

DANE. (2023). Informes de Estadística Sociodemográfica ISSN: 2805-6345 (en línea) Aplicada.

DANE. (2024). Obtenido de Históricos Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

DANE. (2024). Obtenido de Mercado Laboral:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (2024). Obtenido de Estadísticas por tema Demografía y Población:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

Decreto 1070. (26 de mayo de 2015). [Sector Administrativo de Defensa]. *Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de defensa*.

Decreto 1565. (5 de Agosto de 2022). Ministerio de Defensa. *Por el cual se adiciona una Sección al Capítulo 1 del Título 1 de la parte 6 del libro 2 del Decreto 1070 de 2015 del Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa, en lo relacionado con la capacitación y entrenamiento en vigilancia*.

Decreto Ley 356. (1994). *Por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada*. 11 de febrero de 1994.

Decreto Ley 356. (11 de Febrero de 1994). *Por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada*. Colombia: Presidencia de la República.

Decreto Ley 3743 de 1950. (s.f.). *Decreto Ley 3743 de 1950*.

DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2024). DIAN. Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

- DNP - Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Informe de Gestión agosto 2022 - febrero 2024*. Bogotá D.C.
- Diaz, E. (2013). *Modelo de un plan de capacitación*. Master Executive en Dirección Tecnológicas e Industriales.
- Diccionario de la Real Academia (2022). *Estrategia*. Real Academia Española.
<https://dle.rae.es/estrategia>
- E-learning Actual. (2024). *Elearning Actual*. Obtenido de Informe del Mercado Global de Educación en línea 2024-2032: <https://elearningactual.com/informe-del-mercado-global-de-educacion-en-linea-2024-2032/>
- EMAS (Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales). (2009).
- Geneva Centre For The Democratic Control Of Armed Forces, DCAF. (2017). A mapping Study on Outreach and Implementation. *Montreux Document*.
<https://www.montreuxdocument.org/pdf/mapping-study.pdf>
- Gobierno Nacional de Colombia. (2021). Ley 2169 de 2021: Ley de Acción Climática.
- Gobierno Nacional de Colombia. (2023). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo - la formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Granica.
- Heinz, M. (2007). *La capacitación como recurso dinamizados del cambio organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0206_HeinzMJ.pdf
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Hostinger Tutoriales. (2024). *Hostinger Tutoriales*. Obtenido de IA: 28 estadísticas y tendencias en 2024: <https://www.hostinger.co/tutoriales/estadisticas-y-tendencias-de-ia>
- ISO 14001:2015 . (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental* .
- Jaramillo Patarrollo, F. (2016). *Profenalizacion de la vigilancia y seguridad privada en Colombia, basada en altos estandares de capacitación*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15787>
- Latin Market Research. (2023). *Estudio de Mercado Industria de Seguridad Física en Latinoamérica*. Latin Press, Inc.

- Linares Cruz, J. (2016). *E-learning, estrategia metodológica de enseñanza y aprendizaje para el mejoramiento*. [trabajo de especialización, Unviersidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14345/LinaresCruzJorgeEnrique2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado-Mera, B., Benevides, K., & Buenaño Cabrero, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, 10(25), 25-35.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p>
- Martínez Palacios, J. (2021). *Informalidad en los servicios residenciales de vigilancia y seguridad privada en el barrio Niza Sur, localidad de Suba, ciudad de Bogotá*. [trabajo de especialización, Unviersidad Militar Nueva Granada].
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38565/MARTINEZPALACIOSJORGEELIECER2021_FORMATO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MIGRACIÓN COLOMBIA. (2023). *Migración Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de Distribución de Migrantes agosto 2023:
<https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias-migracion-colombia/distribucion-de-migrantes-agosto--2023>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Obtenido de Plan Nacional de Adaptación al cambio climático (PNACC):
<https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Plan de Gestión Integral de Residuos V.5*.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Política Ambiental para la Gestión Integral de Residuos o Desechos Peligrosos 2022-2030*.
- Ministerio de Defensa. (2014). *Estado del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia*.
- Ministerio de Defensa. (2022). *Memorias al Congreso 2021-2022*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *Plan Institucional de Capacitación*. Colombia.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (2023). *Informe de Gestión 2023*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Trabajo . (2024). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de
<https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/nuestra-funcion/presentacion-del-ministerio>

- Ministerio del Trabajo. (2023). *Informe de Gestión 2022*. Bogotá.
- MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. (2022). *Decreto 767 de 2022: Política de Gobierno Digital*.
- MINTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. (2024). *Recomendaciones del sector TIC para los Planes de desarrollo Territorial 2024-2027 "Conectividad y tecnología para cambiar la vida"*.
- Mintzberg, H. (1987). THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- OIT - Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Panorama Laboral 2021 América Latina y el Caribe*. Perú: OIT.
- Pérez, C. (2018). *El sector de seguridad privada: Evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión* (Cuadernos Fedesarrollo No. 65). Fedesarrollo: Centro de investigación Económica y Social.
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3689/CDF_No_65_Julio_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo . (2024). *Nacional de Desarrollo Humano. Colombia*. <https://indh2024.pnud.org.co/>
- Policía Nacional de Colombia (2023). Estadística Delictiva.
<https://www.policia.gov.co/estadistica-delictiva>
- Saniez, L. (2012). La importancia de la capacitación en la seguridad privada. (Fedesarrollo, Ed.) *Revista de Negocios de Seguridad*.
- Silva Ríos, R. (2021). *Liderazgo de los supervisores de seguridad el éxito del sector de vigilancia privada*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40561/SilvaRiosRafaelAndres2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2016). *Personal Operativo de Vigilancia y Seguridad Privada*
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2021). *Empresas de Vigilancia y Seguridad Privada 06/10/2021*
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2021). *Informe de Gestión 2021*
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2022). *Estado del Sector del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada*.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2022). *Informe de Rendición de Cuentas con enfoque de paz y objetivos de desarrollo sostenible 2021 – 2022*.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2023). *Informe de Rendición de Cuentas con enfoque de paz y objetivos de desarrollo sostenible 2022 – 2023*.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2023). *Informe de Servicios Vigentes*.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada. (2024). *Supervigilancia*. Obtenido de

1.7 Agremiaciones o asociaciones:

<https://supervigilancia.gov.co/publicaciones/9789/17-agremiaciones-o-asociaciones/>

Zapata, O. (2017). Análisis de la formación y capacitación de vigilantes al interior de las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia.

13. Anexos.

A. Anexo 1. Fichas técnicas y los instrumentos de medición

Directivos

A través de estas entrevistas a profundidad, se busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades que faciliten la formulación de un plan de intervención estratégico, en el que se aborden los desafíos del entorno y satisfaga las necesidades de la empresa.

Ficha Técnica	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Marzo y abril 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C, Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Gerente y director académico
Población	Directivos de ANSA Ltda.
Tamaño de la muestra	2 personas.
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Margen de error	5%
Medio de recolección	Entrevistas a profundidad

Entrevista Directivos	
Nombre	
Cargo	
Profesión	
Fecha entrevista	
Preguntas - Entrevista Directivos	
1. ¿Cuál ha sido la estrategia principal de su empresa para mantenerse posicionada dentro del mercado? 2. ¿Cuál considera que es el mayor desafío al que se han enfrentado dentro del sector y que hicieron para abordarlo? 3. ¿Considera que hubieran podido hacer algo de otra manera? 4. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene su empresa en comparación con otras en el mercado? 5. ¿Cómo abordan la problemática de la informalidad en la capacitación de personal de seguridad?	

6. ¿Cómo se asegura de que su empresa esté a la vanguardia en cuanto a las últimas tendencias y regulaciones del sector?
7. ¿Ofrecen opciones de aprendizaje en línea para el personal operativo de seguridad? Si es así, ¿cómo se ha adaptado su empresa a las demandas del aprendizaje en línea?
8. ¿Cómo es la infraestructura y tecnología utilizada en su empresa para facilitar la capacitación y el aprendizaje?
9. ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de los profesores? ¿Considera que estos métodos son efectivos?
10. ¿Cuenta con indicadores para evaluar la efectividad de sus programas de capacitación? ¿Cuáles son?
11. ¿Considera que algo se puede mejorar dentro de la empresa?

Nota. Elaboración propia

Profesores

Mediante estas encuestas, se recolecta información con el propósito de identificar áreas de mejora, detectar problemas potenciales y tomar decisiones informadas, las cuales contribuyan al éxito del objetivo general de la presente consultoría.

Ficha Técnica	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Marzo y abril 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C, Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Profesores de ANSA Ltda.
Población	Personas que capaciten en vigilancia y seguridad privada.
Tamaño de la muestra	42 personas.
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Margen de error	5%
Medio de recolección	Encuestas

Encuesta Profesores

1. ¿Cuál cree que ha sido la estrategia principal de la empresa para mantenerse posicionada dentro del mercado?
 - * Calidad del programa
 - * Alianzas estratégicas
 - * Implementación de tecnología
 - * Inversión en publicidad y promoción

<p>2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al enseñar a personal de seguridad y cómo los aborda?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diversidad de niveles de conocimiento entre los alumnos * Falta de interacción en línea * La escasez de recursos tecnológicos * Mantener el interés en clases prolongadas
<p>3. Seleccione las opciones que considere son las ventajas competitivas que tiene ANSA Ltda. en comparación con otras empresas dentro del sector</p> <ul style="list-style-type: none"> * Calidad * Reconocimiento * Años de experiencia * Instalaciones
<p>4. ¿Cuál es su enfoque principal al enseñar al personal operativo de seguridad en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formación práctica, utilizando escenarios reales y simulaciones * Seguridad operativa * Comunicación efectiva * Adaptación a entornos cambiantes
<p>5. ¿Conoce usted las nuevas regulaciones del sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No
<p>6. ¿Cree que esta empresa se mantiene a la vanguardia de los cambios del sector?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No
<p>7. ¿Considera que los instructores, formadores y profesores del sector están altamente calificados y actualizados en su campo?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No
<p>8. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en prácticas pedagógicas innovadoras dentro del sector para mejorar la calidad de la capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No
<p>9. ¿Cuáles prácticas pedagógicas innovadoras se han implementado dentro del sector para mejorar la calidad de la capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Simulaciones * Realidad virtual * Clases a distancia * Uso de drones para prácticas de vigilancia
<p>10. ¿Considera que estas prácticas son efectivas?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No

Nota. Elaboración propia

Encargados contratación empresas aliadas

Estas encuestas se llevan a cabo con el objetivo de identificar las perspectivas de los aliados, garantizar la efectividad y relevancia de los programas ofrecidos, entre otros, que permitan mejorar los programar ofrecidos y fortalece la relación con los aliados.

Ficha Técnica	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Marzo y abril 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C., Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Profesionales en contratación de personal de empresas aliadas de ANSA Ltda.
Población	Encargados de contratar personal operativo para vigilancia y seguridad privada.
Tamaño de la muestra	46 personas.
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Margen de error	5%
Medio de recolección	Encuestas

Encuesta Aliados	
1. ¿Cómo evaluaría la estrategia de formación de ANSA en términos de preparar a los estudiantes para el sector de seguridad privada?	<ul style="list-style-type: none"> * Muy buena * Buena * Regular * Deficiente
2. ¿Cómo evaluaría la calidad del personal de seguridad que ha contratado en términos de habilidades y desempeño?	<ul style="list-style-type: none"> * Muy buena * Buena * Regular * Deficiente
3. ¿Ha tenido problemas relacionados con la informalidad en la contratación de personal de seguridad?	<ul style="list-style-type: none"> * Si * No
4. ¿Cómo se asegura su empresa de contratar personal con la formación adecuada?	<ul style="list-style-type: none"> * Revisando certificados y credenciales * Verificando referencias laborales

<ul style="list-style-type: none"> * Haciendo alianzas con empresas de formación * Realizando entrevistas detalladas
<p>5. ¿Considera que el aprendizaje en línea se adapta a las necesidades de las empresas que contratan personal en el sector de vigilancia y seguridad privada?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Si * No
<p>6. ¿Qué tecnologías de seguridad considera esenciales que conozca el personal de seguridad?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cámaras de vigilancia * Sistemas de control de acceso * Alarmas de seguridad * Detección de intrusos * Dispositivos de comunicación
<p>7. ¿Qué tan importante es que el personal de seguridad tenga acceso a programas de aprendizaje en línea para mantenerse actualizado sobre las últimas prácticas y tecnologías en seguridad?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Muy importante * Le es indiferente * Poco importante * Nada importante
<p>8. ¿Por qué considera útil establecer colaboraciones con instituciones de formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Acceso a candidatos mejor capacitados y actualizados * Garantía de estándares de formación y calidad * Mejora de la reputación y credibilidad de la empresa * Facilitación del proceso de reclutamiento y selección
<p>9. ¿Qué llevó a su empresa a hacer una alianza con ANSA Ltda.?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Experiencia y reputación * Buenos precios * Calidad en la formación * Oferta de programas de formación
<p>10. ¿Cómo conoció a ANSA Ltda.?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Recomendación de otro aliado * Búsqueda en internet * Publicidad en plataformas digitales * Participación en eventos del sector

Nota. Elaboración propia

Exalumnos

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción y las perspectivas de los estudiantes de ANSA Ltda., se realizarán encuestas a exalumnos, con el objeto de tener una perspectiva sobre la gestión llevada a cabo por la empresa para identificar oportunidades de mejora.

Ficha Técnica	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Marzo 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C., Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Exalumnos de ANSA Ltda.
Población	Personas que se formaron y capacitaron en ANSA Ltda.
Tamaño de la muestra	250 personas.
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Margen de error	5%
Medio de recolección	Encuestas

Encuesta Exalumnos
1. ¿Cómo Calificaría La Calidad De Las Instalaciones Y Recursos De Esta Academia? * Muy buenos * Buenos * Regular * Deficientes
2. ¿Estuvo satisfecho con el contenido de los cursos ofrecidos? * Si * No
3. ¿Considera que la duración de los cursos es adecuada para cubrir los temas de manera completa? * Si * No
4. ¿Ha tenido dificultades para acceder a recursos adicionales de aprendizaje o apoyo durante si tiempo en la escuela? * Si * No
5. ¿Cómo evaluaría las herramientas tecnológicas implementadas en ANSA Ltda.? * Muy buenos

* Buenos * Regular * Deficientes
6. ¿Si ANSA Ltda., implementara cursos completamente en línea, los tomaría? * Si * No
7. ¿Cómo describiría la estrategia de formación de ANSA en términos de preparar a los estudiantes para el sector de seguridad privada? * Enfoque práctico centrado en escenarios reales. * Énfasis en la teoría y fundamentos del sector. * Integración de tecnologías de vanguardia en la formación. * Fomento de habilidades de comunicación y resolución de problemas
8. ¿Recomendarías la Escuela a otros interesados? *Si *No

Nota. Elaboración propia

B. Anexo 2. Aprobación de instrumentos de medición

ANSA

Academia Nacional de Seguridad Privada Las Américas

Licencia de Funcionamiento según Resolución No. 94997 del 08/10/2021
de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
NIT. 830038020-3

Bogotá D.C., marzo 22 de 2024

Señores
Universidad EAN
A QUIÉN CORRESPONDA
Ciudad

ASUNTO: Aprobación instrumentos de medición

Respetados señores:

La presente con el fin de emitir concepto respecto los instrumentos de medición remitidos por el grupo consultor.

Una vez revisados los cuatro (4) instrumentos remitidos por el grupo consultor, así:

- Encuestas a profesores.
- Encuestas a exalumnos.
- Encuestas a empresas aliadas.
- Entrevista a directivos.

Se examinaron las preguntas planteadas para la entrevista y para cada uno de los tipos de encuestas y en nuestra experiencia y modo de analizar, las mismas se encuentran acordes y enfocadas para Academias y Escuelas de seguridad privada; razón por la cual, las aceptamos y quedamos atentos cuando lo requieran a dar el espacio y el tiempo para que puedan ser realizadas al grupo directivo, los funcionarios y estudiantes, así como la remisión de las encuestas correspondientes a las empresas con las que tenemos algún tipo de alianza.

De acuerdo con lo anterior, es nuestro compromiso brindar la información y el apoyo requerido para que el equipo consultor pueda realizar los instrumentos de medición planteados.



ANSA

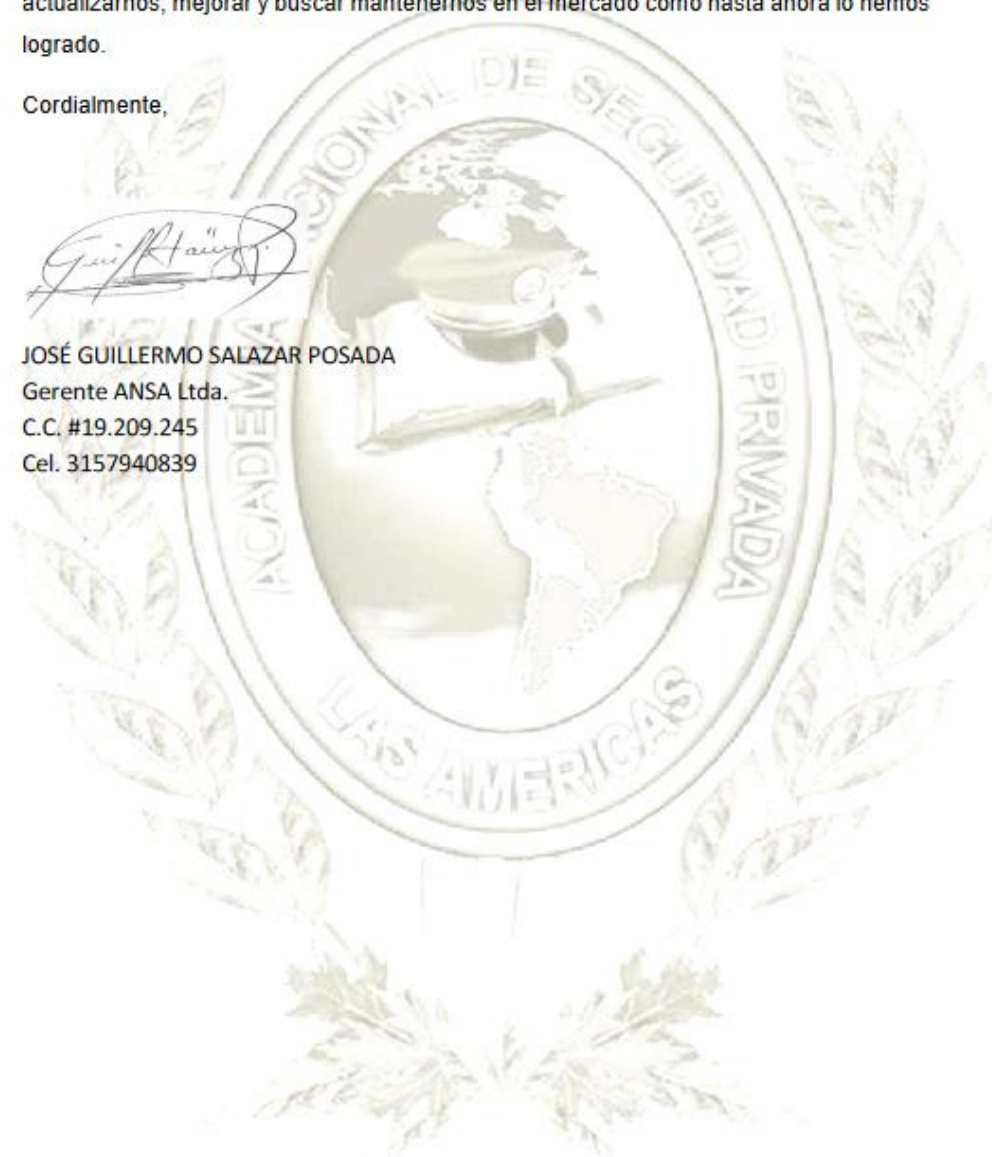
Academia Nacional de Seguridad Privada Las Américas

Licencia de Funcionamiento según Resolución No. 94997 del 08/10/2021
de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
NIT. 830038020-3

Razón por la cual, estaremos atentos a los resultados de esta consultoría en pro de actualizarnos, mejorar y buscar mantenernos en el mercado como hasta ahora lo hemos logrado.

Cordialmente,

JOSÉ GUILLERMO SALAZAR POSADA
Gerente ANSA Ltda.
C.C. #19.209.245
Cel. 3157940839



C. Anexo 3. Cursos y valores 2023 – ANSA Ltda.

ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PRIVADA LAS AMÉRICAS

ANSA

2.023 \$1.785.249.000= \$535.574.700= 42 14.877

CONSTANCIA

En el año 2.023 se realizaron 14.877 capacitaciones, en los siguientes cursos, así:

Fundamentación de vigilancia.....	3884	\$170.000=
Reentrenamiento de vigilancia.....	5897	\$ 70.000=
Especializaciones de vigilancia.....	4227	\$100.000=
Profundizaciones de vigilancia.....	32	\$ 70.000=
Fundamentación de Escoltas.....	163	\$170.000=
Reentrenamiento de Escoltas.....	227	\$ 70.000=
Especializaciones de Escoltas.....	55	\$100.000=
Profundizaciones de Escoltas.....	4	\$ 70.000=
Fundamentación de Supervisores.....	74	\$170.000=
Reentrenamiento de Supervisores.....	102	\$ 70.000=
Especializaciones de Supervisores.....	42	\$100.000=
Profundizaciones de Supervisores.....	27	\$ 70.000=
Fundamentación de Operador medios tecnológicos.....	85	\$170.000=
Reentrenamiento de Operador medios tecnológicos.....	53	\$ 70.000=
Especializaciones de Operador medios tecnológicos.....	5	\$100.000=
TOTAL.....	14.877	

D. Anexo 4. Entrevista José Guillermo Salazar Posada

AG: Buenos días, hoy 26 de marzo de 2024, nos encontramos en las instalaciones de ANSA Ltda., para realizar una de las entrevistas que será objeto de análisis para la presente consultoría. Podría por favor indicarme su nombre, cargo y presentarse un poco

JS: Mi nombre es José Guillermo Salazar Posada. Soy administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia y capitán retirado del ejército. Actualmente soy socio y representante legal de la Academia de Seguridad Privada de las Américas – ANSA Ltda.

AG: Para iniciar con las preguntas de esta entrevista, por favor indíqueme ¿Cuál ha sido la estrategia principal de su empresa para mantenerse posicionada dentro de este mercado?

JS: Bueno, una de las estrategias es la seriedad y la responsabilidad para el cumplimiento de los diferentes contratos tanto para las empresas como para la capacitación individual de los alumnos y el cumplimiento de la norma, ya que estas empresas tienen una normatividad dirigida y controlada por el Estado. Adicionalmente, hemos aplicado nuevas tecnologías sobre todo en la parte de manejo de plataformas automatizadas y virtuales.

También, hemos actualizado la metodología y los temas que son cambiantes a través de los años por nuevas tecnologías, nuevos procedimientos, cambios legales, procedimientos que tanto en la parte delincinencial como policial han ido desarrollando y han cambiado, por lo que es necesario estar al tanto de todo esto porque en eso radica este tipo de educación.

Lo otro es que esta educación es un sistema especial, ya que se requiere que cada año estas personas -nuestros alumno- se capaciten por lo que es educación para el trabajo y que es muy cambiante como se mueve por el mundo actual. Entonces nos hemos mantenido en el mercado porque procuramos estar siempre actualizados, y no solo nosotros sino también nuestros profesores, nuestros docentes, todos profesionales, ya que esto es exigido por el mismo Estado colombiano.

AG: Gracias. Ahora bien, ¿Cuál considera que ha sido el mayor desafío al que se han enfrentado dentro de este sector y qué hicieron para abordarlo?

JS: Bueno, uno de los retos y desafíos que tenemos las empresas de seguridad en Colombia es el control que tiene el Estado y la inestabilidad en los funcionarios públicos, por lo que el reto es que nos toca, a través de la perseverancia y del esfuerzo, sobreponernos a esa inestabilidad y a ese limbo jurídico, como actualmente nos encontramos. Un ejemplo Claro de esto, es que hace 15 días sacaron al superintendente y a 15 funcionarios de la Superintendencia de Vigilancia; esto normalmente se presenta cada dos años en cada gobierno y vienen nuevos funcionarios que no conocen este tipo de profesión, como es la seguridad privada, y nos toca con perseverancia e inteligencia, entre los empresarios, los usuarios y los que desempeñamos en las diferentes especialidades de la seguridad privada, saber afrontar todos estos desafíos y los posibles cambios que la Superintendencia solicite.

AG: ¿Considera que hubieran podido hacer algo de otra manera?

JS: No, no. Vuelvo y le digo, somos muy limitados, es que solo en el objeto social, cada empresa acuerda a la especialidad de seguridad privada, se le impone un objeto social. En nosotros caso, estamos encuadrados en el objeto social único y exclusivo de capacitación y entrenamiento en vigilancia y seguridad privada y no nos podemos salir de esos parámetros, por lo que además tenemos los programas que son impuestos y definidos por el mismo Estado y por eso, no nos podemos salir ni en los contratos, ni en la facturación, ni en el desarrollo de estos temas, ya que todo esto esta impuesto y regulado.

AG: ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene su empresa en comparación con otras en el mercado?

JS: Primero la presencia que tenemos en varias ciudades del país. Lo otro ha sido la tecnología en el manejo de plataformas virtuales y en la presentación en la fase final de la certificación que nosotros la hacemos virtualmente, con la cual sobrepasamos a muchas empresas en este mercado. Entonces no hay nada mejor, como que la gente pueda hacer su curso virtualmente desde cualquier parte del país y de una vez tenga su certificado a la fecha y al instante.

AG: ¿Cómo abordan la problemática de la informalidad en la capacitación de personal de vigilancia y seguridad privada?

JS: Bueno, en eso nosotros nos hemos cuidado porque este control lo ejerce la Superintendencia de Vigilancia a través de sus funcionarios y de las autoridades. Se supone que es a través de las redes de apoyo que se tienen establecidas por parte del gobierno en las diferentes ciudades y en todas las regiones del país, por lo que este tema depende de ellos. Y nosotros lo que hacemos es limitarnos y controlar en no denunciar cuando se presenten estos casos, ya que esto acarrea inconveniente y problemas, como se dice coloquialmente, es ganarse enemigos gratis. Yo he visto empresas que han tenido problemas gravísimos porque el tema de la informalidad es responsabilidad de las autoridades y del Estado.

AG: ¿Cómo se asegura que su empresa esté a la vanguardia en cuanto a las últimas tendencias y regulaciones del sector?

JS: La Superintendencia de Vigilancia realiza diferentes evaluaciones y gracias a nuestro compromiso y cumplimiento, en estos 26 años nunca hemos tenido problemas o hemos sido sancionados. Se puede pedir la constancia en la Superintendencia y si, hemos tenido nuestras investigaciones, pero han sido más que todo de envidia de la competencia, por lo que hemos salido de estos inconvenientes sin problema.

AG: En complemento a eso y teniendo en cuenta también las respuestas que nos ha dado, en cuanto a que estamos en un mundo cambiante, ¿Cómo hacen ustedes para tener en cuenta esas tendencias? Para no quedarse atrás y poder ir adelante.

JS: Eso depende de cada profesor en cada área. Nosotros tenemos actualmente 7 áreas que tenemos que desempeñar con profesionales porque así lo impone el programa educativo. Por ejemplo, en la parte psicológica y social, es necesario tener psicólogas, para el manejo de todo el ambiente de cambio social que se presenta. Para el campo legal, contamos con abogados para el manejo de toda la normatividad legal nueva y/o actualizada. En la parte de procedimiento, contamos con personal específico para los hechos que ocurren, eventos policiales y delincuenciales. En la parte técnica, las nuevas

tecnologías, los nuevos sistemas de comunicación. Y en la parte de tiro y de manejo de armas ha ido cambiando sobre todo por la normatividad, por lo que se restringe mucho, por los cambios del uso de las armas.

Entonces todos estos cambios, a diario deben ser controlados y por cada docente en su profesión, el docente que no está actualizado con los cambios está dejando de ser un buen profesional.

AG: ¿Ustedes hacen algún tipo de control sobre los docentes o algún tipo de evaluación?

JS: Sí, los alumnos y la dirección académica realiza la evaluación de cada docente. Incluso aquí tengo el formato de evaluación de ellos, lo podemos mirar y para que vean los parámetros que se evalúan. También, se tiene en cuenta la ideología que el director académico tenga sobre este tema, ya que es el quien va guiando a los docentes y para esto se hacen reuniones constantes con cada docente en las reuniones que hace con los docentes, porque él es quien que crea el camino y la ideología a llevar en cada año.

AG: Ahora bien, teniendo en cuenta que ustedes ofrecen opciones de aprendizaje en línea para el personal operativo de vigilancia y seguridad, ¿cómo se ha adaptado su empresa a las demandas del aprendizaje en línea?

JS: Sí, nosotros incluso antes de la pandemia teníamos opciones de aprendizaje en línea y con la pandemia esto se estableció y se formalizó, facilitando la formación de muchas personas, ya que estos pueden aprovechar y desarrollar los cursos desde sus casas, lo cual es maravilloso debido a que el oficio del vigilante es muy extenuante y desgastante. Gracias a esto, tenemos mucha demanda, incluso de varias ciudades del país, sobre todo aquí en Bogotá, donde todo lo virtual se maneja mucho

AG: ¿Cómo es la infraestructura y tecnología utilizada en su empresa para facilitar la capacitación y el aprendizaje?

JS: Bueno, eso está establecido en el PEIS, en el Programa Educativo Institucional de Seguridad. Actualmente estamos en un cambio porque el actual programa educativo viene del año 2012 y el 6 de agosto del 2022, antes de salir el presidente Duque, este dejó firmado un decreto de un nuevo PEIS, que entra en ejecución el 1 de julio del 2024, en el cual se establecen propósitos en cada materia y una evaluación final para determinar la competencia laboral en la que se desarrolló el curso y en la que el alumno debe desempeñarse.

Resulta que, en esa norma, ese decreto, están establecidos 10 formatos en los que se desarrolla toda la estructura y se tienen en cuenta todos los detalles para la organización, para el control, para el desarrollo, para antes, durante y después de la capacitación, los controles, las plataformas de reportes, entre otros. Todo está en ese plan educativo institucional.

AG: ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de los profesores? ¿Considera que estos métodos son efectivos?

JS: Actualmente nosotros desarrollamos el método a través de un formulario, para el que se escogen de manera aleatoria, 3 o 5 alumnos por curso, quienes evalúan al profesor en base a 10 preguntas y se tiene una evaluación cuantitativa de 1 a 100.

AG: ¿Y de acuerdo con esto, considera que estos métodos han sido efectivos?

JS: Sí, la dirección académica ha tomado decisiones en tener buenos profesores y han salido profesores que no son pedagogos, que no cumplen con las normas que se exigen o lo que exige el mercado, ya que eso depende de lo que también evalúan las empresas y los mismos alumnos. Por ello, han salido profesores que no conocen o no están actualizados en los diversos temas.

AG: ¿Cuenta con indicadores para evaluar la efectividad de sus programas de capacitación? Y si cuenta, ¿cuáles son?

JS: Bueno, actualmente en el sistema que está perdiendo vigencia, no se tiene. Pero en el nuevo PEIS, y casualmente en este momento, el martes próximo tenemos reunión con la Superintendencia, para hacer el montaje del nuevo PEIS, aunque, ya tenemos el desarrollo de las materias. Sin embargo, la Superintendencia nos va a imponer los logros, las competencias y los indicadores para el desarrollo de cada temario.

AG: Según lo mencionado anteriormente, el Superintendencia impone todo, pero puedo observar que existe una relación entre esta entidad y las empresas, de tal manera que ustedes pueden aportarles a ellos experiencia y conocimiento. ¿Esto lo hacen todas las empresas o ellos los buscan a ustedes o ustedes a ellos?

JS: A nosotros nos llama la Superintendencia, se hacen reuniones con las asociaciones, con las empresas, intercambiamos ideas y demás, pero finalmente se hace lo que la Superintendencia impone, ya que finalmente son los que toman las decisiones.

AG: Sin embargo, ellos tienen en cuenta sus ideas y aportes ¿verdad?

JS: Claro, ellos nos escuchan y por eso es que vienen los cambios. Aunque no son los que esperamos porque en las discusiones que hemos tenido con ellos, es que es tan difícil que una persona que no ha sido pedagoga o conozca estos temas que son tan únicos y exclusivos de la seguridad privada pueda dar opiniones o argumentar sobre esto. Entonces, finalmente ellos lo imponen y ponen la ley, por lo que toca cumplir.

Actualmente, nosotros un enfoque mayor hacia la parte virtual, que lo dejaran de tiempo completo eso, pero no, en el nuevo PEIS, se estableció que la capacitación y formación debe ser un 70% presencial y un 30% virtual.

AG: Listo, ¿Considera que hay temas que se puedan mejorar dentro de la empresa?

JS: Claro, todos los días hay que mejorar algo, así sea el bienestar del personal, la atención, sobre todo tener mucha consideración con esta gente que tiene un trabajo muy extenuante de día, de noche, sábados y domingos, ya que aquí incluso se trabaja día festivos. Además, el Estado controla que la gente tenga las credenciales de capacitación y una certificación, pues en el caso en que se presenta algún evento y no cuenten con esto, los económicamente.

Por lo anterior, las escuelas que capacitamos debemos reportar a la Superintendencia, las empresas por su lado reportan y cruzan la información para expedir una credencial que dura de vigencia un año. Si no la tiene el vigilante o el escolta, enseguida es sancionado o pueden llevárselo detenido las autoridades.

AG: Finalmente y teniendo en cuenta que la presente consultoría nace o parte inicialmente, de este decreto 1565 que nace o que expide en el 2022, en el que no solo se está reformando el PEIS, sino ciertos temas tecnológicos, temas relacionados con los reportes que ahora se deben hacer en línea, en tiempo completo, con biometría y demás, y que se debe implementar en julio. Simplemente quisiéramos saber ¿cómo se sienten o cómo están ustedes en este momento en función de este decreto?, ¿cómo y en qué han avanzado?, ¿qué sienten que deban fortalecer o qué hace falta?

JS: Bueno, resulta que con este decreto inicialmente en el análisis que hicimos, el Estado se fue por implementarlo como se estuviera hablando de educación formal y resulta que esto no es educación formal, porque no es de enseñarle al alumno a sumar o a restar, es una educación de experiencia y se llama educación especializada, según el concepto del Ministerio de Educación.

Por ejemplo, en este nuevo PEIS se incrementaron las horas, le aumentaron a 120 horas y resulta que 120 horas, si se dan 10 horas diarias, que es muy extenuante en un día, se requieren 12 días para poder desarrollar el proceso de formación y esto a su vez aumenta los costos de cada curso, que más o menos, en base a una resolución de hace unos años que quedó sin vigencia, las personas tendrían que pagar alrededor de 800.000 pesos. Entonces imagínese, una persona sin trabajo que tiene que gastar 120 horas de formación y además sacar 800 mil pesos, sin la certeza de conseguir trabajo en esto, es muy difícil, sin tener en cuenta que la mayoría de las personas que demandan estos servicios son de estratos socioeconómicos bajos. Por ello, lo que se estaba buscando era que bajaran la intensidad horaria y que cuando el personal, ya con la capacitación inicial entrara a trabajar, la empresa, porque está ordenado en la ley, sea quien pague los cursos.

No obstante, en las diferentes reuniones que hemos tenido con la Superintendencia, después de que salió este decreto, se ha hablado de este tema y se está tratando de hacer estas modificaciones, pero como el decreto esta para ejecución tocaría hacer un nuevo decreto. Ellos nos han dicho, pero no ha salido, que va a salir otro decreto donde se van a hacer reformas, sobre todo de la intensidad horaria y de los polígonos, porque actualmente con este gobierno la munición no la están fabricando en Colombia y que más bien busquemos hacer la práctica con armas, con sistemas virtuales u otros sistemas. Estamos esperando que salga este nuevo decreto que complementa y adapte a la realidad, logrando hacer algunas modificaciones a lo que quedó establecido en el primer decreto.

AG: Una última pregunta porque no me quedó claro, ¿la Superintendencia o el gobierno les pide ayuda a todas las empresas, a todas las escuelas de capacitación o realmente tienen una conexión de pronto diferente con ustedes o buscan escuelas puntuales o los citan a todos a que llamen?

JS: Sí, hay varias asociaciones de escuelas porque en la actual hay como 88 academias y hay asociaciones. Entonces hay asociaciones de las empresas de vigilancia, asociaciones de las empresas de los departamentos, asociaciones de los vigilantes, entre otras. Entonces la Superintendencia llama a conciliación con todas estas agrupaciones.

AG: Esto quiere decir que ¿hay buena relación entre la Superintendencia con ANSA Ltda., o ellos llaman cualquier academia?

JS: Bueno, a nosotros nos tienen en cuenta porque somos una de las empresas creadoras de este modelo de formación, ya que en 1986 fuimos uno de los promotores para la

creación de capacitación para vigilantes, ya que en Colombia no existía. Inclusive, la Superintendencia nos ha escogido a nosotros como empresa modelo para asesorar a México y Argentina, ya que ellos quieren implementar la normatividad que hay en Colombia con respecto a la vigilancia y seguridad privada.

Fuera de eso, como nosotros hemos sido constantes en todos estos años, pese a los cambios que se han realizado dentro de la Superintendencia, nos llaman única y exclusivamente para dar conceptos y opiniones sobre ciertos cambios.

AG: Bueno señor José Guillermo, muchísimas gracias por su tiempo, por abrirnos este espacio para el desarrollo de esta entrevista y sobre todo por permitirnos hacer esta consultoría.

JS: A ustedes muchas gracias. La verdad, es la prima vez que veo que un grupo de estudiantes de maestría se interesa sobre este tema y me parece muy interesante, para que existan otras personas que vean la importancia de este tema para toda la sociedad, porque se puede acabar todo menos la educación y más en vigilancia y seguridad privada, teniendo en cuenta los altos índices de inseguridad que se están presentando actualmente en el país.

E. Anexo 5. Entrevista Jorge Enrique González Sánchez

AP: Buenos días, el día de hoy nos reunimos para realizar la segunda entrevista que hará parte del análisis para la presente consultoría. Podría por favor indicarme su nombre.

JG: Buenos días, mi nombre es Jorge Enrique González Sánchez.

AP: ¿Qué cargo tiene dentro de la empresa?

JG: Yo soy el Coordinador académico y también soy docente

AP: ¿Qué profesión tiene?

JG: Ingeniero industrial.

AP: Perfecto. Ahora bien, para iniciar con las preguntas y teniendo en cuenta su experiencia dentro de la organización, podría decirme ¿cuál ha sido la estrategia principal de su empresa para mantenerse posicionada dentro del mercado?

JG: Nuestra estrategia está enfocada en capacitar a los vigilantes de las empresas de vigilancia directamente, esto quiere decir que, nuestro negocio funciona porque las empresas de vigilancia buscan que nosotros le renovemos el curso y esa estrategia nos ha funcionado hasta el momento; sin embargo, esta ha venido decayendo un poco porque hay mucha competencia.

AP: Entonces, para ser más claro, las empresas de vigilancia le envían a su personal para darles unos cursos donde ellos hacen unas pruebas, pasan y se les da su certificado.

JG: Así es. No obstante, también tenemos personas particulares que no tienen ningún vínculo con empresas de vigilancia y que quieren formarse, pueden hacer el curso y se les ofrecen los cursos sin problema, pero realmente los ingresos que nos llegan por estos son muy mínimos, por lo que los ingresos grandes son por parte de las empresas de vigilancia directamente.

AP: Entiendo. ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío al que se han enfrentado dentro del sector y qué hicieron para abordarlo? ¿Cómo lo resolvieron?

JG: La época de pandemia, porque no había cursos presenciales, entonces ya unos tiempos atrás nos veníamos adecuando a los cursos virtuales o a distancia y ese año fue un desafío porque nos tocó hacer todos los cursos a distancia, adecuar las plataformas y demás para no quedarnos atrás. Eso nos trajo como consecuencia que mucha gente prefiera hacer los cursos a distancia, y sabemos que todo converge, pero ese ha sido nuestro mayor desafío en estos 26 años.

AP: ¿Considera usted que hubiera podido hacer algo de otra manera?

JG: Desde el punto de vista académico se ha hecho todo lo que se ha considerado pertinente, siguiendo la reglamentación establecida, por ejemplo, se han implementado drones sin problema. De pronto si algunos temas con los polígonos, no se ha podido implementar directamente acá, pero también, hoy por hoy lo veo y es difícil porque Indumil

ya no está haciendo munición, entonces yo monto el polígono acá en la academia por igual la munición para hacerlo no se tiene. Esto no significa que nuestros estudiantes no se capaciten en eso, nosotros hacemos todo el tema de polígonos directamente en Indumil, ahí cerca del Ministerio de Defensa

AP: ¿no hacen el tema de polígono ni siquiera para fogueo?

JG: Sí hacemos el polígono, pero lo llevamos a otra parte, no acá en la sede de Normandía. Mi idea siempre ha sido poner un polígono acá directamente en la sede, donde nosotros mismos lo manejamos.

AP: Ok, perfecto, he entendido. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene su empresa en comparación con las otras del mercado? ¿Cuál es el factor que los hacen ustedes diferentes de otras empresas?

JG: El tema de la virtualidad, el tema de los certificados que se pueden descargar desde la página web, certificados de hace cinco años, entonces, son funciones que con otras academias no sucede, sino que los alumnos tienen que ir directamente a la academia y esperar a hacer el curso y reclamar de manera física la certificación, mientras que nuestros certificados son digitales y pueden ser abordados desde cualquier parte del mundo.

Lo mismo los cursos, los cursos en línea. Nos consideramos muy fuertes en el tema de medios tecnológicos, entonces el manejo de las grabaciones, tenemos software y aparatos que permiten al estudiante practicar desde su casa. Por ejemplo, un circuito cerrado de televisión, en el curso de medios tecnológicos la persona puede desde su casa ver el circuito cerrado de televisión. Entonces, me parece que el tema de virtualidad, el tema del software de la página web es algo, para mí, en lo que somos muy fuertes.

También los cursos que hacemos acá siempre han sido buscados porque son docentes con trayectoria, porque tratamos de que nuestros cursos más que teóricos sean prácticos, ya que todavía hacemos el polígono, pueda que no acá sino con el Ministerio de Defensa, pero lo hacemos, mientras que las academias de seguridad, te hablo de un 80% de estas, ya no hacen polígono real, sino lo hacen virtual o sencillamente no lo hacen.

AP: ¿Cómo abordan la problemática de la informalidad en la capacitación del personal de seguridad?

JG: La informalidad son los certificados falsos que la gente consigue por ahí, ya que siempre buscan precios bajos. Nosotros, intentamos ofrecer precios que seas asequibles, teniendo en cuenta la demanda, pero también les damos la ventaja o la garantía de conseguir trabajo al finalizar el curso. Esto no significa que nosotros les vayamos a dar el trabajo directamente, pero ANSA es una academia reconocida a nivel nacional y muchas empresas nos piden vigilantes, o sea, estudiantes que hayan terminado el curso para vincularlos.

No depende de nosotros totalmente porque hay una entrevista, hay unos papeles que presentar, pero si una persona dice, no es que allí me venden el certificado menor precio, nosotros le decimos, bueno, pero ese certificado no puede ser verificado en la Superintendencia de Vigilancia, es difícil que lo reciban en un trabajo si no tiene el curso legal. Entonces siempre tratamos de abordarlo diciéndole las ventajas de hacer el curso con nosotros y legalmente.

AP: ¿Cómo se asegura que su empresa esté a la vanguardia en cuanto a las últimas tendencias y regulaciones del sector?

JG: Bueno, a nivel normativo, la Superintendencia sacó un nuevo PEIS, y nosotros acatamos lo que se establece en dicho documento. Aun así, esos temarios se demoran en actualizarse, entonces nosotros mismos, a nuestros estudiantes, les abordamos temas que vayan de acuerdo con la actualidad. Entonces, el tema de las redes sociales es mucho manejo por WhatsApp, mucha gente quiere información por ahí o por Facebook y nosotros tratamos de estar actualizados. Si nos falta de pronto un poco más de presencia en las redes, como lo es TikTok o Instagram, haciendo videos y demás.

En cuanto a los cursos, la temática se va abordando de acuerdo con las nuevas cosas que lleguen, a los mismos docentes que se actualicen en las temáticas que van saliendo. A nivel de tecnología, sí considero que, una de nuestras fortalezas es la parte digital, entonces, aunque no es perfecta, sí estamos a la vanguardia

AP: Teniendo en cuenta que ofrecen opciones de aprendizaje en línea para el personal operativo de seguridad, ¿Cómo se han adoptado sus últimas demandas de aprendizaje en línea?, ¿cómo fue ese inicio? ¿Cómo partieron? ¿Con qué contaron? ¿Cómo fue la reunión que tuvieron para empezar ese tema?

JG: La misma sociedad lo va pidiendo. Antes de la pandemia, ya unas empresas de seguridad nos habían solicitado cursos en línea, no la típica video llamada, sino que había que presentar unos módulos y a medida que ellos vayan aprobando cada módulo se les va dando un certificado sobre el mismo. Entonces, desde mi cargo, como soy una persona abierta a ese tema, que me gusta, pude montar cada módulo y fue exitoso en su momento. Aquí estamos hablando del 2018, 2019 y les gustó mucho.

Lo que pasa es que todo se satura, todo con el tiempo, hay que estarlo innovando, entonces se hacen cambios y se ajustan de acuerdo a cada año, inclusive las mismas empresas son las que nos van dando el tema y nosotros vamos actualizando sobre los temas que ellos nos requieren.

AP: ¿Cómo es la infraestructura de la tecnología utilizada en su empresa para facilitar la capacitación y el aprendizaje?

JG: La plataforma donde está la página web permite montar los temas, uno mismo los monta, lo que pasa es que tiene ciertos conocimientos técnicos de manejo y diseño de web, entonces, en la misma página web se montan los temas, los módulos con actividades, videos e imágenes y se habilita un usuario y contraseña para cada estudiante y ellos ingresan.

Adicional tenemos unas video clases, entonces, por ejemplo, a la una tengo una clase ahorita de medios tecnológicos, entonces, yo habilito en el aula virtual, la persona explora los temas, hace las actividades y a la hora que yo le designe se conecta, le doy una explicación, más o menos de una hora, resolvemos las dudas que tenga, y así durante varios días. Los exámenes los desarrollamos por Google Forms, se plantea una plantilla de preguntas y el mismo Google Forms te hace una autoevaluación de eso y así realizamos la evaluación de conocimientos de los estudiantes.

AP: ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de los profesores? ¿Considera que estos métodos han sido efectivos?

JG: Las encuestas por los mismos formularios que te he dicho, si es a nivel digital, o aquí en la sede cuando son cursos presenciales, hay unas evaluaciones a docentes. En general, ANSA siempre ha tenido una buena opinión y los estudiantes salen satisfechos de los conocimientos que adquieren. Cuando hay opiniones específicas o que no les gusta, normalmente se comentan por los canales que tiene ANSA, a través de encuestas, formularios en línea o directamente se comentan acá

AP: Alguna experiencia de positivo y negativo que nos pueda contar

JG: La positiva creo que a diaria sentimos que adicional a capacitar bien, damos un servicio social porque mucha gente logra trabajar su primer trabajo con nosotros, personas que están en dificultades, con discapacidades, logran acceder a trabajar por medio de ANSA. Entonces es satisfactorio saber que hay personas que están trabajando gracias a que hicieron el curso.

Experiencias negativas, con alguna persona en especial, no recuerdo, de pronto las personas que no acceden al trabajo son porque personas que no se informaron bien. Esto de la vigilancia no es para todo el mundo, hay gente que cree que viene a hacer un curso, trabaja, pero hay cosas que no le terminan gustando porque este es un trabajo de constancia, es un trabajo de día y noche. Entonces las negativas podrían ser personas que abandonaron el curso porque no les gustó, porque no era lo que ellos pensaron o si no consiguieron el trabajo; también, puede ser porque no fueron a las convocatorias o porque se quedaron esperando tras un teléfono que les llamaran, a veces me llaman y dicen, profe no me has llamado, entonces yo les digo, es que tienen que ir a las convocatorias, tienen que ir a las empresas porque si se quedan esperando a que los llamen, sobre todo algunos perfiles, no los van a llamar.

AP: ¿ustedes cuentan con indicadores para evaluar la efectividad de sus programas de capacitación y cuáles son?

JG: Pues realmente no, yo podría decirte cuantas personas se certifican y terminan su curso, que es un valor realmente alto porque ellos pagan y pues terminan o terminan. Sin embargo, hay un porcentaje pequeño de personas que no terminan, pero como no hay un indicador definido es muy difícil.

Yo sé, que este año, hay dos personas que no terminaron y se quiénes son. Entonces unido a la pregunta anterior, para mí esto es negativo, el hecho de que un estudiante no termine su curso ya sea porque no quiso terminarlo o por la razón que sea. Pero te puedo decir que aquí en Bogotá, por lo menos unas 400 personas han terminado el curso, entonces pues eso me llena de satisfacción.

AP: Para finalizar y teniendo en cuenta sus años de experiencia ¿considera que hay algo que se puede mejorar dentro de la empresa?

JG: Sí, muchas cosas hay por mejorar, muchas, muchas cosas. El tema del mercadeo, ya que son las empresas las que nos envían el personal para capacitar, pero esa demanda de personas ha bajado año tras año y hay otras empresas ya no trabajan con nosotros.

Entonces, considero que hay que mejorar más esa estrategia de conseguir estudiantes a través de empresas de vigilancia.

El problema de ANSA es global, debido a que desafortunadamente hay mucha informalidad, ya que venden los cursos y la gente ya no se capacita. Esto un problema de control estatal, de la Superintendencia, que no hay control y ¿qué puedo hacer desde acá? Es muy difícil y el tema macro es difícil que nosotros lo manejemos. No obstante, en el tema interno, debemos mejorar el mercadeo a nivel de empresas

AP: Perfecto ¿hay algún tema que quisiera complementar?, ¿alguna pregunta que de pronto quedo pendiente?

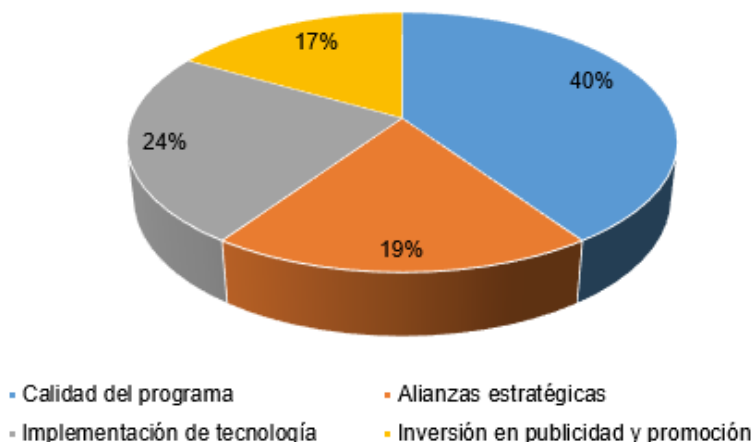
JG: No, pues agradecerles a ustedes por esta consultoría que nos están haciendo, por tenernos en cuenta. Quedamos en la espera de los resultados que nos puedan dar para mejorar la empresa

AP: Claro que sí, es el objetivo final, entregarles un documento donde ustedes puedan, a partir del trabajo que hemos realizado, tomar decisiones a favor de la empresa

JG: Muchas gracias.

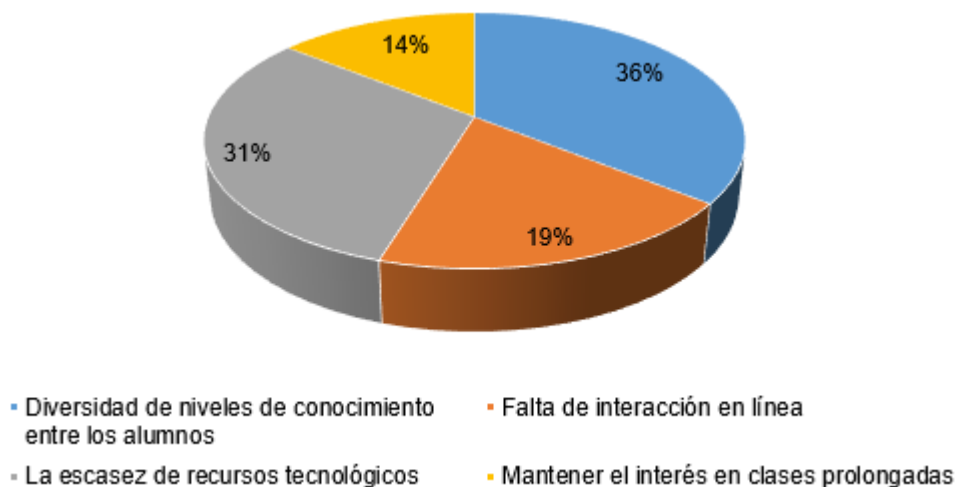
F. Anexo 6. Resultados encuestas profesores

1. ¿Cuál ha sido la estrategia principal de la empresa para mantenerse posicionada dentro del mercado?



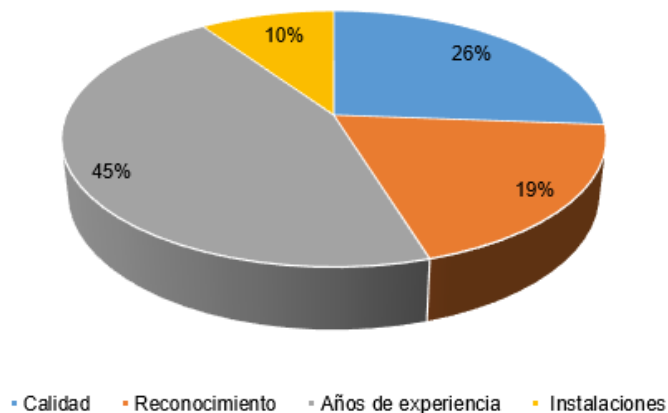
La mayoría de los profesores consideran que la calidad del programa es la estrategia principal de la empresa para mantenerse en el mercado. Esto sugiere que la excelencia en la formación es un factor crucial para la reputación y el éxito continuo de la escuela.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al enseñar al personal de seguridad y cómo los aborda?



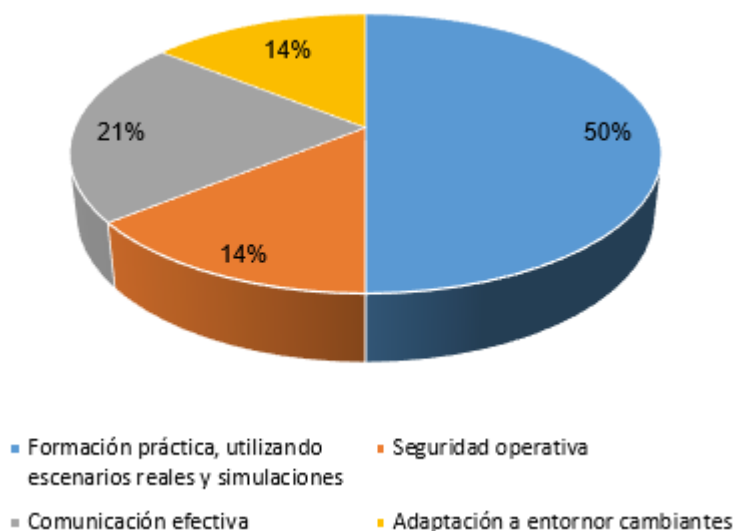
Los principales desafíos son la diversidad de niveles de conocimiento entre los alumnos, seguido de la escasez de recursos tecnológicos. La falta de interacción en línea y mantener el interés en clases prolongadas también son desafíos importantes, aunque menos mencionados.

3. Seleccione las opciones que considere son ventajas competitivas que tiene esta empresa en comparación con otras en el mercado



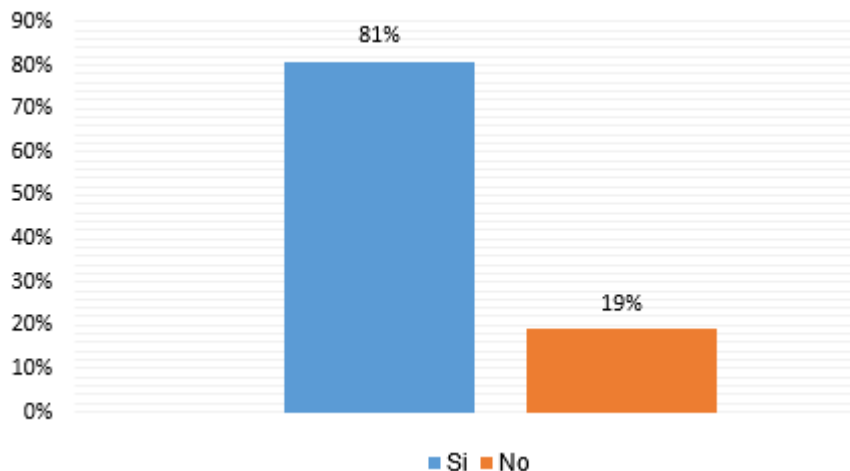
La experiencia y la calidad son las ventajas competitivas más importantes para la mayoría de los profesores, por lo que es importante continuar fortaleciendo dichos aspectos para atraer a estudiantes interesados en recibir formación en la escuela.

4. ¿Cuál es su enfoque principal al enseñar al personal operativo de seguridad en la empresa?



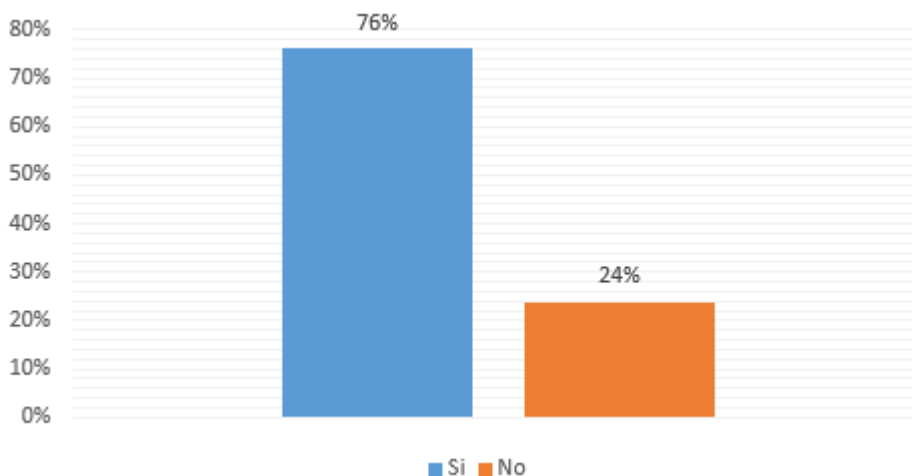
La formación práctica, utilizando escenarios reales y simulaciones, es el enfoque principal para la mayoría de los profesores. Esto resalta la importancia de la práctica y la experiencia práctica en la formación de profesionales de seguridad.

5. ¿Conoce usted las nuevas regulaciones del sector?



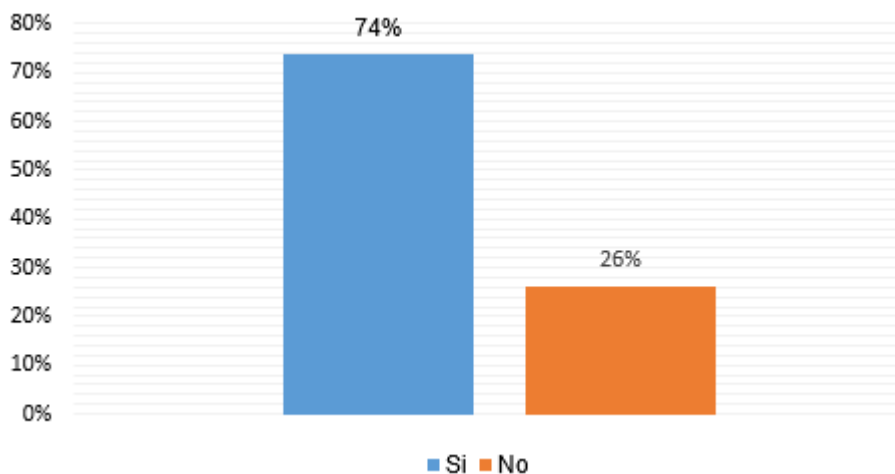
La mayoría de los profesores están al tanto de las nuevas regulaciones del sector, lo que indica un buen nivel de conocimiento y actualización dentro del cuerpo docente, no obstante, el porcentaje de profesores que no conocen las nuevas regulaciones es elevado, por lo que se debe monitorear de cerca los cambios en las regulaciones, asegurándose que el personal esté debidamente informado y capacitado para cumplir con los requisitos legales.

6. ¿Cree que esta empresa se mantiene a la vanguardia de los cambios del sector?



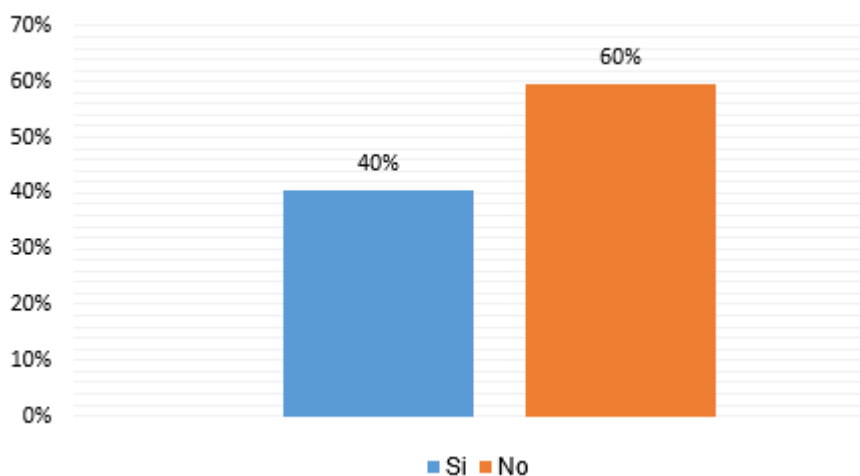
La mayoría de los encuestados considera que ANSA Ltda., se mantiene a la vanguardia de los cambios del sector, lo que indica una percepción positiva sobre su capacidad de adaptación a las nuevas regulaciones del sector.

7. ¿Considera que los instructores, formadores y profesores del sector están altamente calificados y actualizados en su campo?



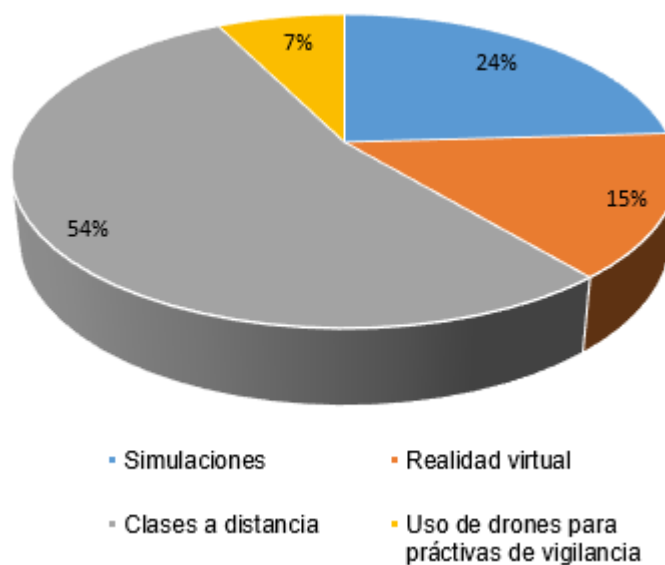
La mayoría de los encuestados consideran que los instructores, formadores y profesores del sector están altamente calificados y actualizados en su campo, lo cual es fundamental para garantizar la calidad y efectividad de la formación que se ofrece.

8. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en prácticas pedagógicas innovadoras dentro del sector para mejorar la calidad de la capacitación?



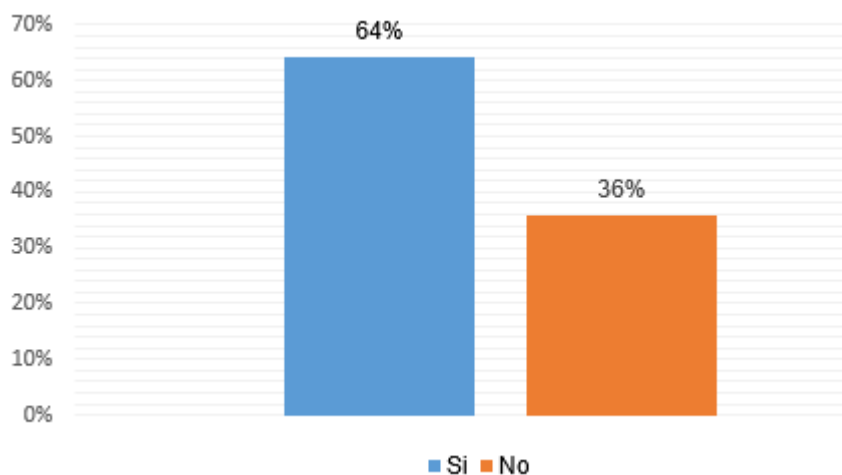
Aunque el 40% de los profesores encuestados han tenido la oportunidad de participar en prácticas pedagógicas innovadoras, la mayoría no ha tenido esta experiencia, por lo que es importante promover la participación de prácticas pedagógicas innovadoras para fomentar el aprendizaje continuo.

9. ¿Cuáles prácticas pedagógicas innovadoras se han implementado dentro del sector para mejorar la calidad de la capacitación?



Las prácticas pedagógicas más comunes mencionadas por los profesores incluyen simulaciones y clases a distancia, ya que son las que se consideran efectivas por la mayoría de los encuestados.

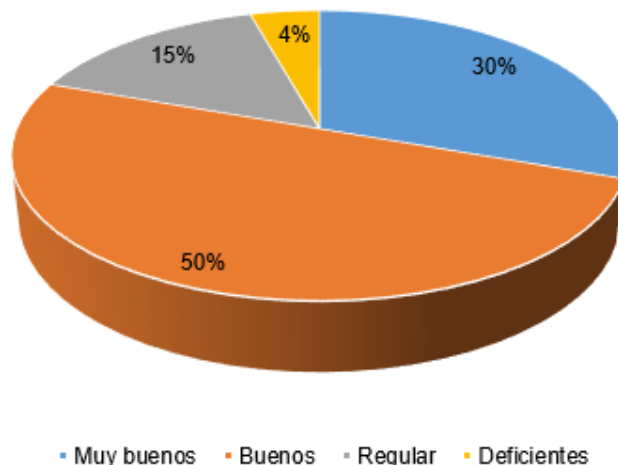
10. ¿Considera que estas prácticas son efectivas?



La mayoría de los profesores consideran que las prácticas pedagógicas innovadoras implementadas dentro del sector son efectivas, por lo que es importante continuar evaluando y ajustando estas prácticas según las necesidades y retroalimentación de los estudiantes para garantizar que las mismas sean efectivas en el tiempo.

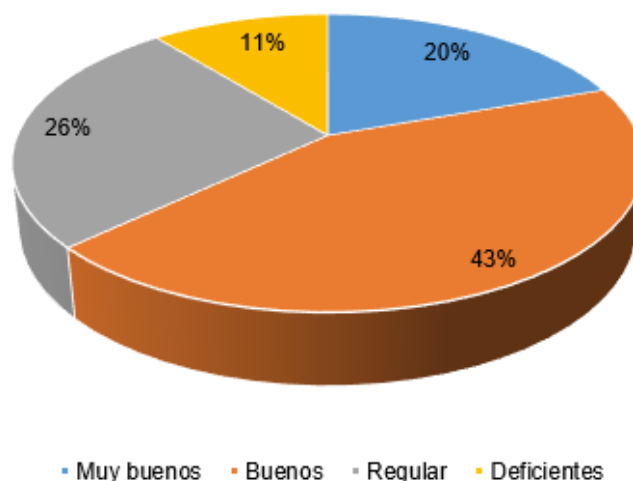
G. Anexo 7. Resultados encuestas encargados de contratación

1. ¿Cómo evaluaría la estrategia de formación de ANSA en términos de preparar a los estudiantes para el sector de seguridad privada?



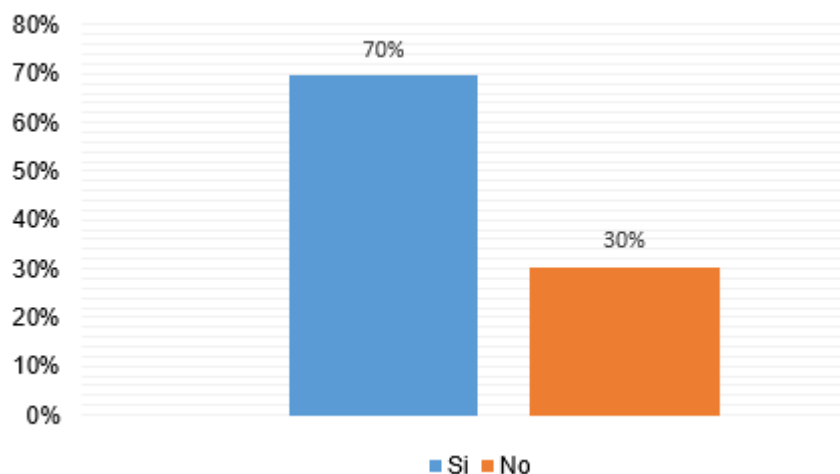
La mayoría de las respuestas indican una evaluación positiva de la estrategia de formación de ANSA Ltda., para preparar a los estudiantes para el sector de seguridad privada, con el 80% calificando como "Muy buenos" o "Buenos". No obstante, existe un margen de mejorar, ya que el 19% de encuestados evaluaron como "Regular" o "Deficientes".

2. ¿Cómo evaluaría la calidad del personal de seguridad que ha contratado en términos de habilidades y desempeño?



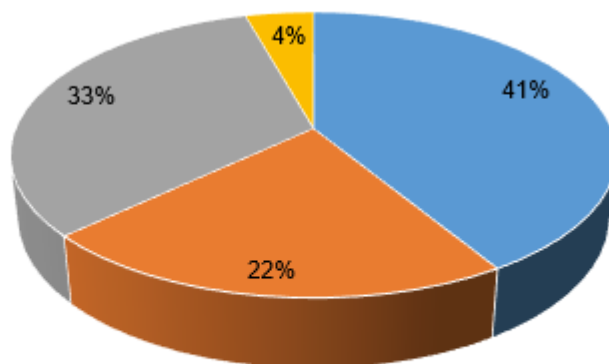
La evaluación de la calidad del personal de seguridad contratado muestra una tendencia similar a la estrategia de formación, con el 63% de las respuestas calificando de manera positiva. Sin embargo, el 37% restante indicó una calidad "Regular" o "Deficientes", lo que sugiere que hay áreas de mejora ya sea en la selección y contratación de personal o en la formación del personal operativo.

3. ¿Considera que la duración de los cursos es adecuada para cubrir los temas de manera completa?



La mayoría de los aliados encuestados (70%) considera que la duración de los cursos es adecuada para cubrir los temas de manera completa, lo que es concordante con la calidad del personal operativo contratado y la evaluación de la estrategia de formación. No obstante, es importante tener en cuenta que el 30% considera lo contrario, por lo que se sugiere evaluar la duración según las necesidades del mercado.

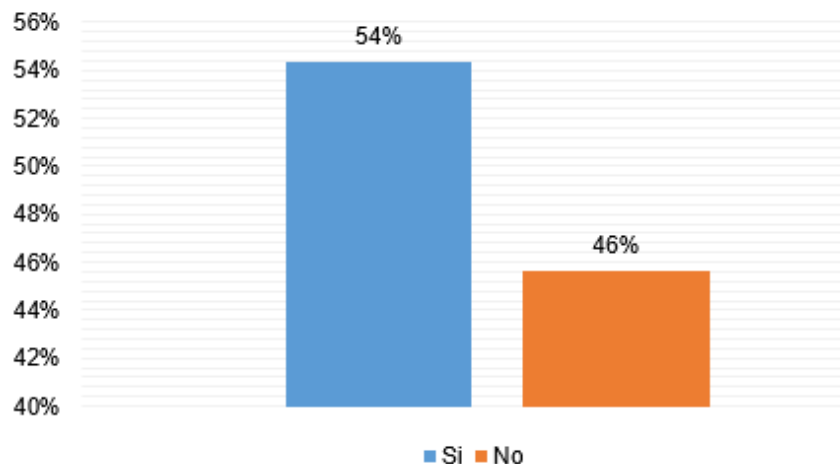
4. ¿Cómo se asegura su empresa de contratar personal con la formación adecuada?



- Revisando certificados y credenciales
- Verificando referencias laborales
- Haciendo alianzas con empresas de formación
- Realizando entrevistas detalladas

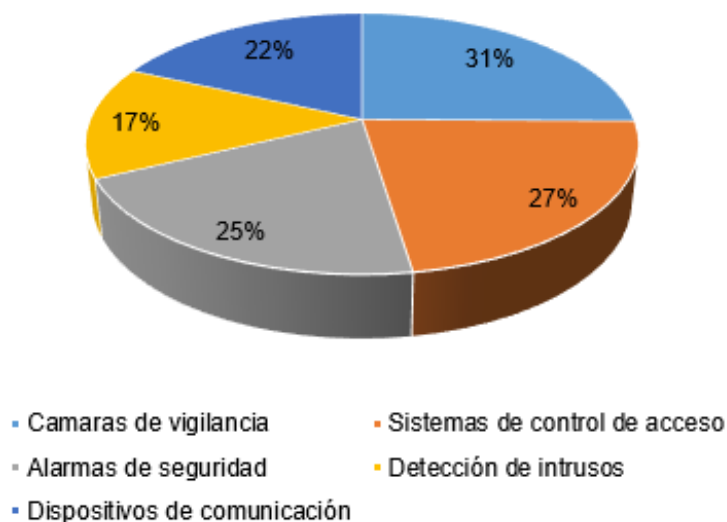
El proceso de contratación de personal es diferente para cada empresa, sin embargo, la mayoría de los aliados revisa las certificaciones y credenciales de los candidatos y hacen alianzas con escuelas de formación como ANSA Ltda. Por el contrario, realizar entrevistas detalladas es un método poco utilizado dentro del sector, por lo que esta opción obtuvo el porcentaje más bajo (4%).

5. ¿Considera que el aprendizaje en línea se adapta a las necesidades de las empresas que contratan personal en el sector de vigilancia y seguridad privada?



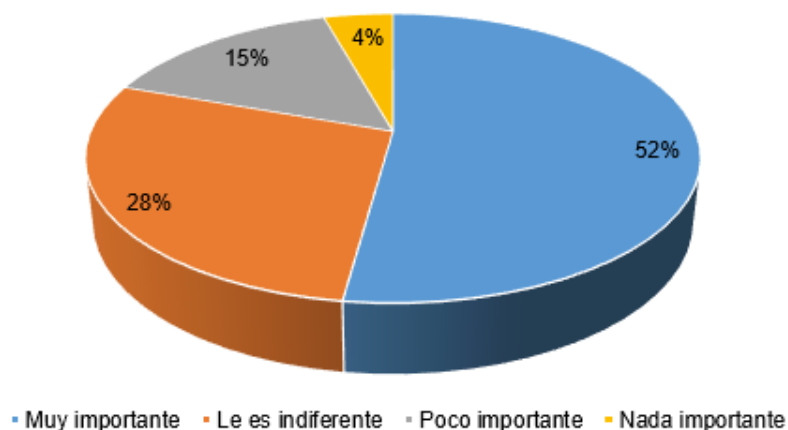
Hay una división de opiniones respecto a si el aprendizaje en línea se adapta a las necesidades del sector de vigilancia y seguridad privada, con un ligero margen hacia el "Sí" (54%). Esto indica que el aprendizaje en línea puede ser beneficioso para algunas empresas, pero no todas lo consideran adecuado para sus necesidades específicas.

6. ¿Qué tecnologías de seguridad considera esenciales que conozca el personal de seguridad?



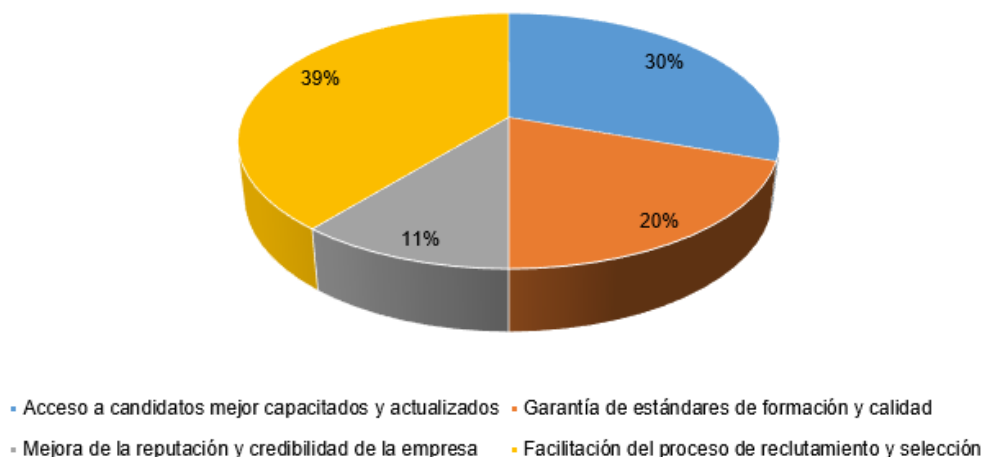
Esta pregunta tenía la posibilidad de seleccionar diversas respuestas, las cuales sugirieron que las tecnologías más importantes que el personal operativo debe conocer son las cámaras de vigilancia, los sistemas de control de acceso y los dispositivos de comunicación, por lo que es esencial contar con personal capacitado para manejar una gran variedad de herramientas tecnológicas que le permitan desempeñar su función de manera correcta.

7. ¿Qué tan importante es que el personal de seguridad tenga acceso a programas de aprendizaje en línea para mantenerse actualizado sobre las últimas prácticas y tecnologías en seguridad?



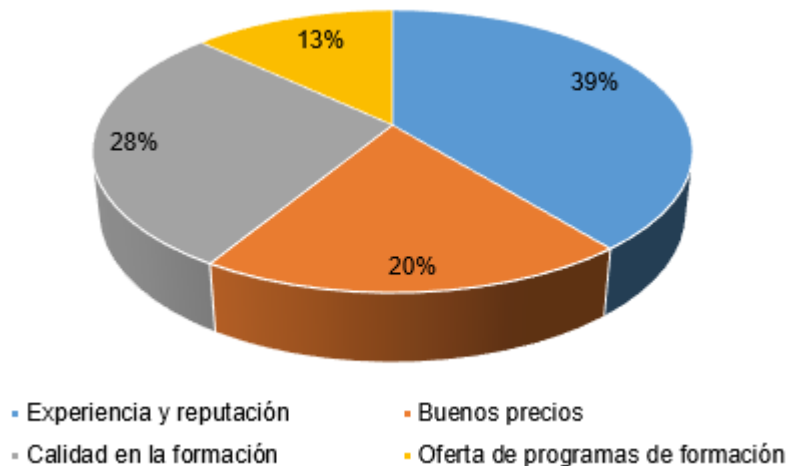
Pese a que a una gran proporción de los encuestados (28%) les es indiferente que el personal operativo tenga acceso a programas de aprendizaje en línea, la mayoría (52%) consideran muy importante que el personal tenga acceso a este tipo de programas para mantenerse actualizado sobre las últimas prácticas y tecnologías en vigilancia y seguridad privada, lo que destaca la importancia de la formación continua en un campo en constante evolución.

8. ¿Por qué considera útil establecer colaboraciones con instituciones de formación y capacitación en vigilancia y seguridad privada?



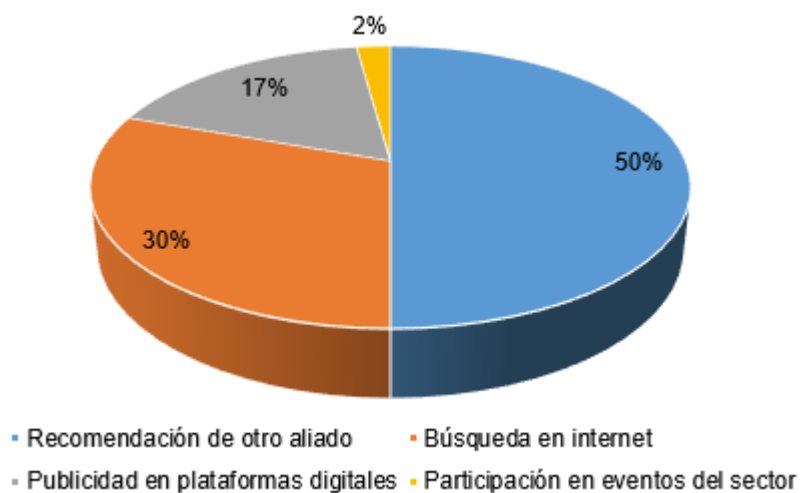
Existe una gran variedad de beneficios percibidos por los aliados para establecer alianzas con instituciones de formación y capacitación dentro del sector, entre los cuales se destaca la facilidad del proceso de reclutamiento y selección (39%), seguido del acceso a candidatos mejor capacitados y actualizados (30%).

9. ¿Qué llevó a su empresa a hacer una alianza con ANSA Ltda.?



La experiencia y reputación de ANSA Ltda., son los factores más relevantes por los que las empresas deciden hacer alianzas con ellos (39%), seguidos de la calidad en la formación (28%) y buenos precios (20%). Esto sugiere que las empresas valoran la reputación y la calidad del servicio al elegir un socio para la formación y capacitación de su personal operativo.

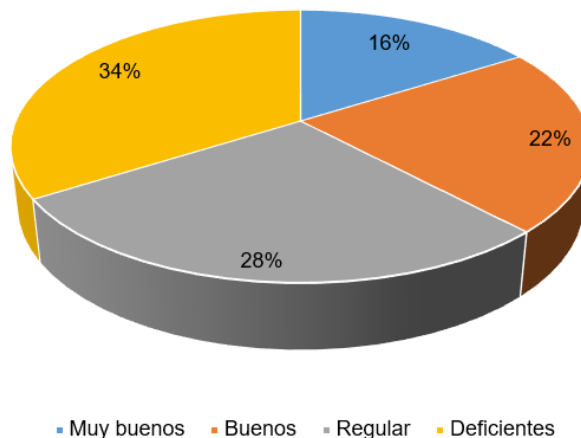
10. ¿Qué llevó a su empresa a hacer una alianza con ANSA Ltda.?



La mayoría de los encuestados conocieron a ANSA Ltda., gracias a recomendaciones de otros aliados (50%) o mediante búsquedas en internet (30%). Este resultado, destaca la importancia del voz a voz y la presencia en línea para la visibilidad de la empresa. Así mismo, se identifica una oportunidad de mejora mediante el uso de publicidad en plataformas digitales (17%), las cuales permiten a las empresas alcanzar a una amplia audiencia.

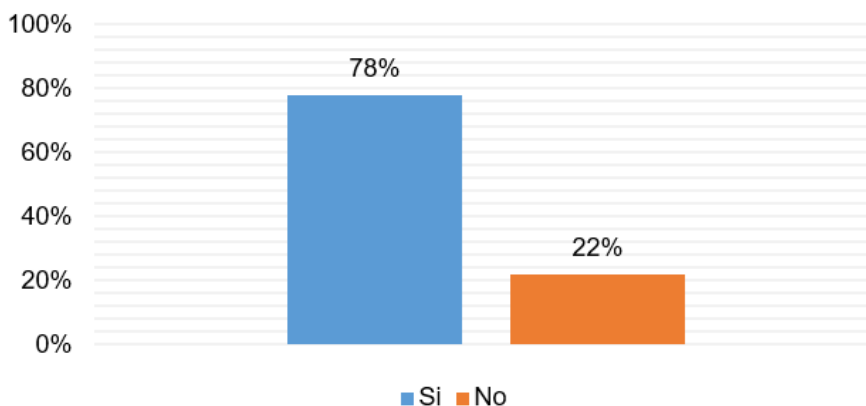
H. Anexo 8. Resultados encuestas exalumnos

1. ¿Cómo calificarías la calidad de las instalaciones y recursos de esta academia?



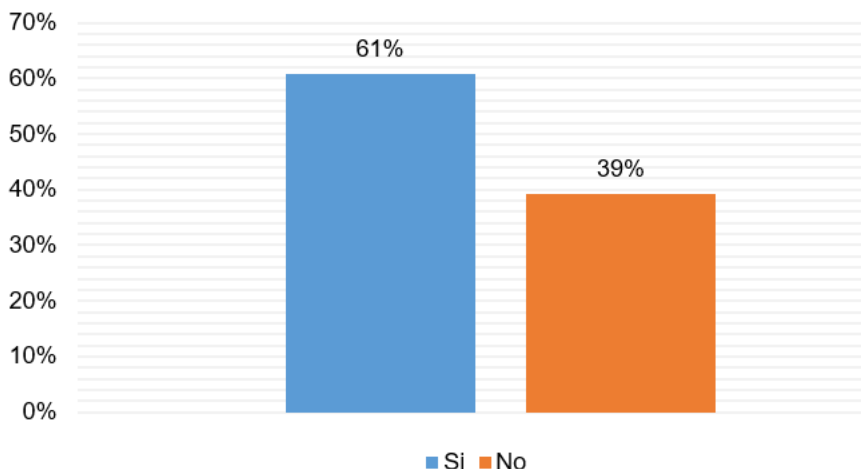
La mayoría de los exalumnos considera que las instalaciones físicas y recursos de la escuela de formación son regulares y deficientes, por lo que es importante realizar mejoras significativas para aumentar la satisfacción de los estudiantes y mejorar su experiencia de aprendizaje.

2. ¿Estuvo satisfecho con el contenido de los cursos ofrecidos?



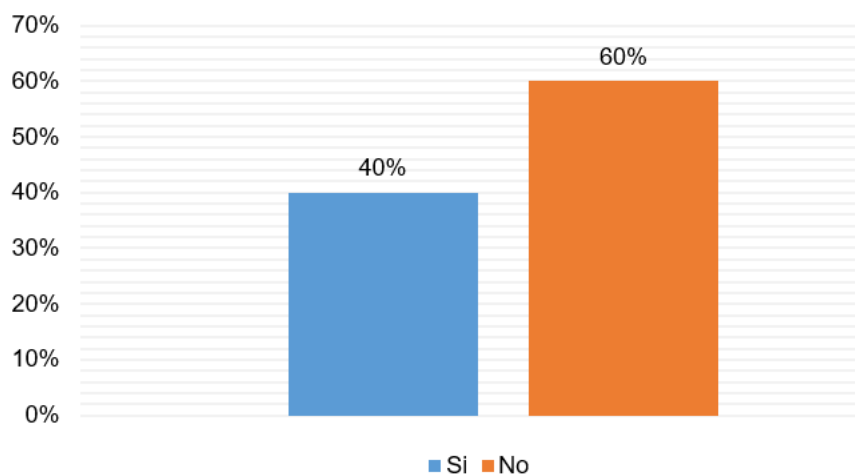
Pese a que la mayoría de los encuestados están satisfechos con el contenido de los cursos, lo que sugiere una calidad del material educativo y de los docentes, existe una parte importante de los exalumnos que no estuvo completamente satisfecho, lo cual es una posible oportunidad de mejora para garantizar y/o aumentar la satisfacción de los mismos.

3. ¿Considera que la duración de los cursos es adecuada para cubrir los temas de manera completa?



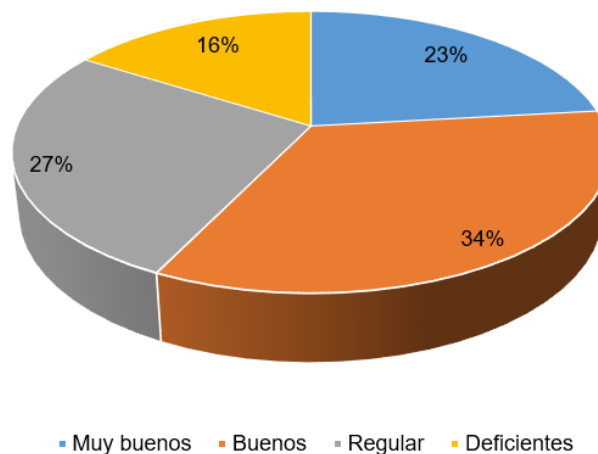
Existe una división de opiniones en cuanto a si la duración de los cursos es la adecuada, ya que, aproximadamente, un tercio de los encuestados consideran que la misma no es adecuada para cubrir los temas de manera completa, por lo que existe la posibilidad de llevar a cabo ajustes en la duración y/o el contenido de los cursos.

4. ¿Ha tenido dificultades para acceder a recursos adicionales de aprendizaje o apoyo durante su tiempo en la escuela?



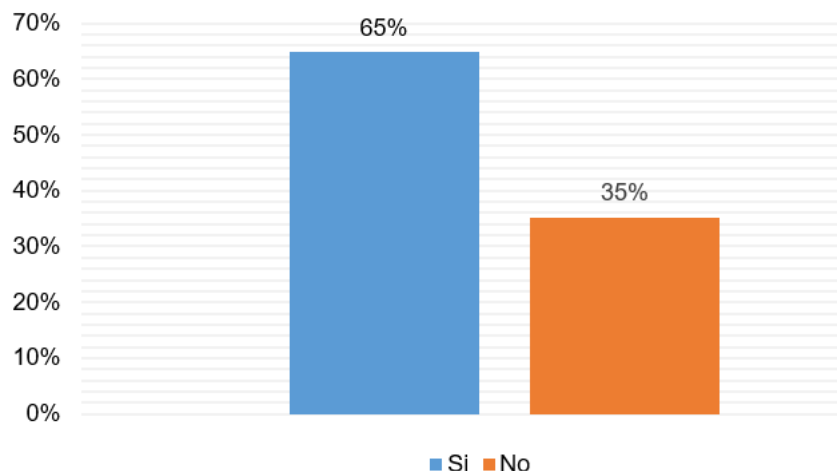
Pese a que la mayoría de encuestados no ha presentado dificultades para acceder a los recursos adicionales de aprendizaje o apoyo durante su tiempo en la escuela, existe un porcentaje significativo de encuestados que, si los ha experimentado, lo cual puede disminuir la experiencia de aprendizaje y las habilidades de los estudiantes para enfrentar situaciones reales en sus entornos laborales, una vez estén capacitados y certificados.

5. ¿Cómo evaluaría las herramientas tecnológicas implementadas en ANSA Ltda.?



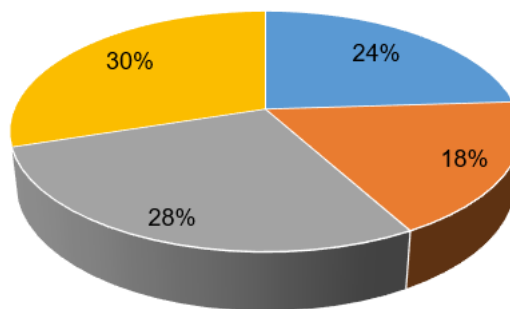
Si bien la mayoría de las encuestas califica las herramientas tecnológicas de ANSA Ltda., como buenas o muy buenas, un 16% considera que son deficientes y un 27% regulares, lo que indica que es necesario mejorar las herramientas tecnológicas utilizadas en la academia.

6. ¿Si ANSA Ltda. implementara cursos completamente en línea, los tomaría?



Un porcentaje considerable (65%) de los exalumnos estaría dispuesto a tomar cursos completamente en línea, lo que sugiere explorar la implementación de cursos completamente en línea para ampliar el alcance y la accesibilidad de la educación ofrecida por la academia, sin dejar a un lado las posibles limitaciones que podrían llegar a tener algunos alumnos.

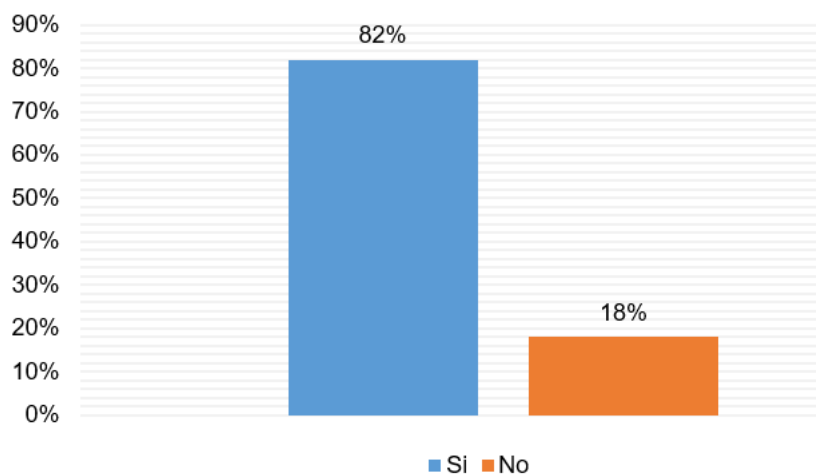
7. ¿Cómo describiría la estrategia de formación de ANSA en términos de preparar a los estudiantes para el sector de seguridad privada?



- Enfoque práctico centrado en escenarios reales.
- Énfasis en la teoría y fundamentos del sector.
- Integración de tecnologías de vanguardia en la formación.
- Fomento de habilidades de comunicación y resolución de problemas

La estrategia de formación está siendo percibida de manera diversa por los graduados, con una variedad de enfoques identificados, con un enfoque significativo en el fomento de habilidades prácticas y de comunicación y la integración de tecnologías de vanguardia. Sin embargo, también hay cierta atención a los fundamentos teóricos del sector.

8. ¿Recomendarías la Escuela a otros interesados?



Aunque la gran mayoría de las encuestas recomendarían la escuela a otros interesados, un número significativo no lo haría, por lo que es necesario tener en cuenta y abordar las posibles áreas de mejora identificadas para mejorar la satisfacción general de los estudiantes y la reputación de la academia.

I. Anexo 9. Flujo mensual de gastos proyectados del Plan de Intervención

- Año 1: 2025

Concepto	MES												Subtotal Año 1 (COP)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Estrategia No 1: Desarrollar un programa de marketing efectivo														
Salario Community Manager	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Líder Eventos y Mercadeo	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Suscripción sitio web	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Publicidad en redes sociales							\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 21.000.000
Desarrollo de contenido						\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 3.500.000
Herramientas de análisis	\$ 18.000.000													\$ 18.000.000
Suscripción eventos del sector		\$ 7.000.000												\$ 7.000.000
Materiales para el stand	\$ 12.000.000													\$ 12.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 37.500.000	\$ 14.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	\$ 8.000.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 151.500.000
Estrategia No 2: Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación														
Software y plataformas		\$ 3.000.000												\$ 3.000.000
Licencias LMS	\$ 8.000.000													\$ 8.000.000
Desarrollo de contenidos (cursos)		\$ 3.500.000												\$ 3.500.000
Marketing y promoción	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 12.000.000
Seguridad informática	\$ 2.500.000													\$ 2.500.000
Relaciones con clientes (CRM)		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 24.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 53.000.000

Estrategia No 3: Robustecer las alianzas estratégicas													
Relaciones con clientes (CRM)	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 24.000.000
Sistema de fidelización									\$ 3.000.000				\$ 3.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 7.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 27.000.000
Estrategia No 4: Potenciar el equipo de instructores													
Desarrollo de capacitaciones (instructores)					\$ 875.000		\$ 875.000		\$ 875.000		\$ 875.000		\$ 3.500.000
Subtotal Estrategia	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 3.500.000
Estrategia No 5: Mejorar la infraestructura y los recursos													
Remodelaciones									\$ 20.000.000				\$ 20.000.000
Adquisición de equipos							\$ 10.000.000			\$ 10.000.000			\$ 20.000.000
Mobiliario													\$ 0
Subtotal Estrategia	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 40.000.000
Plan de comunicación													
Charlas para personal entre 10 y 20 personas (Kit taller)						\$ 400.000					\$ 400.000		\$ 800.000
Brochures							\$ 500.000				\$ 500.000		\$ 1.000.000
Material promocional					\$ 400.000					\$ 400.000			\$ 800.000
Folletos					\$ 300.000					\$ 300.000			\$ 600.000
Software videos y presentaciones				\$ 600.000									\$ 600.000
Subtotal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 700.000	\$ 900.000	\$ 0	\$ 3.800.000
Total mensual Plan de Intervención	\$ 54.000.000	\$ 25.000.000	\$ 13.500.000	\$ 12.100.000	\$ 15.075.000	\$ 12.400.000	\$ 28.875.000	\$ 15.500.000	\$ 41.375.000	\$ 26.200.000	\$ 19.275.000	\$ 15.500.000	\$ 278.800.000

- Año 2: 2026

Concepto	Mes												Subtotal Año 2 (COP)	Valor Total (COP)	
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
Estrategia No 1: Desarrollar un programa de marketing efectivo															
Salario Community Manager	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	\$ 72.000.000
Líder Eventos y Mercadeo	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000	\$ 60.000.000
Suscripción sitio web	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 48.000.000
Publicidad en redes sociales	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000	\$ 63.000.000
Desarrollo de contenido	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 9.500.000
Herramientas de análisis	\$ 18.000.000													\$ 18.000.000	\$ 36.000.000
Suscripción eventos del sector		\$ 7.000.000												\$ 7.000.000	\$ 14.000.000
Materiales para el stand			\$ 12.000.000											\$ 12.000.000	\$ 24.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 29.500.000	\$ 18.500.000	\$ 23.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 175.000.000	\$ 326.500.000
Estrategia No 2: Fortalecer y mejorar la oferta de programas de formación															
Software y plataformas	\$ 3.000.000													\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Licencias LMS	\$ 8.000.000													\$ 8.000.000	\$ 16.000.000
Desarrollo de contenidos (cursos)	\$ 3.500.000													\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Marketing y promoción	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000			\$ 12.000.000	\$ 24.000.000
Seguridad informática		\$ 2.500.000												\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Relaciones con clientes (CRM)		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 24.000.000	\$ 48.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 16.500.000	\$ 6.500.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 53.000.000	\$ 106.000.000
Estrategia No 3: Robustecer las alianzas estratégicas															
Relaciones con clientes (CRM)	\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000		\$ 4.000.000	\$ 24.000.000	\$ 48.000.000

Sistema de fidelización				\$ 3.000.000									\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 27.000.000	\$ 54.000.000
Estrategia No 4: Potenciar el equipo de instructores														
Desarrollo de capacitaciones (instructores)		\$ 875.000			\$ 875.000			\$ 875.000			\$ 875.000		\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 0	\$ 875.000	\$ 0	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Estrategia No 5: Mejorar la infraestructura y los recursos														
Remodelaciones		\$ 10.000.000			\$ 10.000.000								\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
Adquisición de equipos		\$ 10.000.000					\$ 10.000.000						\$ 20.000.000	\$ 40.000.000
Mobiliario			\$ 10.000.000										\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Subtotal Estrategia	\$ 0	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.000.000	\$ 90.000.000
Plan de comunicación														
Charlas para personal entre 10 y 20 personas (Kit taller)					\$ 400.000						\$ 400.000		\$ 800.000	\$ 1.600.000
Brochures			\$ 500.000					\$ 500.000					\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Material promocional		\$ 400.000				\$ 400.000			\$ 400.000				\$ 1.200.000	\$ 2.000.000
Folletos		\$ 300.000				\$ 300.000			\$ 400.000				\$ 1.000.000	\$ 1.600.000
Software videos y presentaciones													\$ 0	\$ 600.000
Subtotal	\$ 0	\$ 700.000	\$ 500.000	\$ 0	\$ 400.000	\$ 700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000	\$ 800.000	\$ 400.000	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 7.800.000
Total mensual Plan de Intervención	\$ 50.000.000	\$ 46.575.000	\$ 40.000.000	\$ 18.500.000	\$ 28.775.000	\$ 16.200.000	\$ 27.500.000	\$ 16.375.000	\$ 18.000.000	\$ 16.300.000	\$ 18.775.000	\$ 15.500.000	\$ 312.500.000	\$ 591.300.000