

no/a.

AUTOR

AÑO



ESCUELA DE NEGOCIOS

REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE MARKETING ESTRATÉGICO Y
COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA SEGURIDAD ECUADOR S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración
de Negocios, Mención Finanzas

Profesor Guía:

Ricardo David Gonzales Pinos

Autor:

Marco Antonio Paspuel Ortega

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Rediseño de los procesos de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A., a través de reuniones periódicas con el estudiante Marco Antonio Paspuel Ortega, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



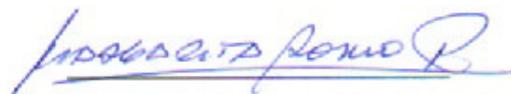
Ricardo David González Pinos

Magister en Administración

C.I. 0603614744

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Rediseño de los procesos de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A., del estudiante Marco Antonio Paspuel Ortega, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía

C.I. 1703714087

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marco Antonio Paspuel Ortega', is written over a horizontal line.

Marco Antonio Paspuel Ortega

C.I. 1716760473

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder cumplir mis metas. A mis padres quienes han confiado siempre en cada uno de mis propósitos. A mi esposa y mis hijos quienes han sacrificado parte de su tiempo y me han brindado la fuerza para culminar una nueva etapa profesional. A mi hermana por siempre brindarme un valioso ejemplo desde la distancia y a todas las personas quienes me guiaron, me facilitaron información, y me dedicaron parte de su tiempo. A mis profesores y tutor, quienes aportaron con su valioso conocimiento para la estructuración de mi proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a mi Padre, quien siempre soño con este momento y que desde el cielo seguira guiando mis pasos. A mi Madre, mi apoyo incondicional, quien ha sembrado en mi ese espiritu perseverante de esfuerzo y superacion. A mi esposa y a mis hijos quienes a pesar de las adversidades siempre estuvieron ahi, me dieron su amor y creyeron en mi. A mis abuelitos y familia por siempre estar prestos a darme una mano. A todos ustedes, mi dedicatoria.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación fue desarrollado en la empresa Seguridad Ecuador S.A., definiéndose como objetivo general diseñar el proceso de marketing estratégico y comercialización para la compañía que incida positivamente en el mejoramiento de la captación y fidelización de clientes. Para lograr cumplir con este propósito, se realizó un estudio sobre los principales preceptos teóricos y científicos que hacen parte del objeto de estudio, aplicándose también una metodología consecuente con el enfoque mixto, al ser aplicadas diferentes técnicas e instrumentos de investigación asociados a los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo. Fue así como se diagnosticó la situación actual de la empresa en cuanto a su proceso de comercialización, identificándose varias falencias referentes a la como son la falta de procesos de comercialización debidamente estandarizados, deficiente uso de los medios publicitarios disponibles, falta de estrategias de marketing, entre otras, todo ello sustentado con el análisis estratégico tanto del micro como del macroentorno de la organización. Por consiguiente, se realizó el diseño del proceso de comercialización y marketing, formulando diversas actividades dentro de las que se encuentra la conformación de estrategias basadas en los elementos que hacen parte de la mezcla de marketing, determinándose también los principales indicadores que miden la efectividad del proceso. Finalmente, se concluyó que la implementación de las estrategias es factible, al demostrar valores satisfactorios de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación y Retorno sobre la Inversión de Marketing (ROI).

ABSTRACT

This research project was developed in the company Seguridad Ecuador S.A., defining as a general objective to design the strategic marketing and commercialization process for the company that positively affects the improvement of customer acquisition and loyalty. To achieve this purpose, a study was carried out on the main theoretical and scientific precepts that are part of the studied object, also applying a methodology consistent with the mixed approach, by applying different research techniques and instruments associated with analytical-synthetic and inductive-deductive methods. This was how the current situation of the company in terms of its marketing process was diagnosed, identifying various shortcomings regarding the lack of properly standardized marketing processes, deficient use of available advertising media, lack of marketing strategies, among others, all this supported by the strategic analysis of both the organization micro and the macroenvironment. Consequently, the commercialization and marketing process design was carried out, formulating various activities within which the formation of strategies based on the elements that are part of the marketing mix is found, also determining the main indicators that measure the effectiveness of the process. Finally, it was concluded that the implementation of the strategies is feasible, by demonstrating satisfactory values of Net Present Value (NPV), Return Internal Rate (RTR), Payback and Return On Investment (ROI) in marketing.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO I	5
1.PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Razones para la selección del tema.....	7
1.3. Planteamiento del problema.....	7
1.4. Pertinencia del tema	9
1.5. Metodología de la investigación	10
1.5.1. Enfoque de la investigación.....	10
1.5.2. Tipo de investigación.....	10
1.5.3. Métodos de investigación	11
1.5.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	11
1.5.5. Población y muestra.....	12
1.6. Resultados esperados del estudio	14
CAPÍTULO II	16

2.REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA.....	16
2.1. Revisión de proyectos similares.....	16
2.2. Revisión de literatura académica relacionada.....	19
2.2.1. Estrategia.....	19
2.2.2. Marketing.....	22
2.2.3. Marketing estratégico.....	23
2.2.4. Características de marketing estratégico.....	26
2.2.5. Gestión por procesos.....	28
2.2.6. Proceso de planificación estratégica de marketing.....	30
2.2.7. Plan de marketing estratégico.....	34
2.2.8. Estrategias de marketing mix.....	35
2.2.9. Matriz BCG.....	37
2.2.10. Matriz Ansoff.....	39
CAPÍTULO III.....	41
3.ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.....	41
3.1. Descripción general de la empresa Seguridad Ecuador S.A.....	41
3.1.1. Características principales.....	41
3.1.2. Misión y visión.....	42

3.1.3. Estructura organizacional.....	43
3.2. Análisis del entorno.....	44
3.2.1. Análisis del macroentorno	44
3.2.2. Análisis del microentorno	50
3.2.3. Diagnóstico estratégico	53
3.3. Análisis FODA.....	56
3.4. Modelo Canvas	58
3.5. Presentación y análisis de resultados de la encuesta	61
3.6. Presentación y análisis de resultados de la entrevista	74
3.7. Conclusiones finales del análisis de las encuestas y entrevista aplicadas	78
3.8. Generalidades de la propuesta de diseño del proceso de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A.	80
3.8.1. Objetivo	80
3.8.2. Mapa de procesos de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	80
3.8.3. Diseño del proceso de comercialización de la empresa Seguridad Ecuador S.A.....	81
3.8.4. Descripción de actividades de proceso de gestión de marketing y comercialización	83

3.8.5. Indicadores de control	94
3.8.6. Viabilidad financiera	96
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de número de clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	12
Tabla 2. Estratificación de la muestra de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	14
Tabla 3. Matriz EFI de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	53
Tabla 4. Matriz EFE de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	55
Tabla 5. Análisis FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	56
Tabla 6. Matriz FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	58
Tabla 7. Resultados para conformación de matriz BCG de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	84
Tabla 8. Servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.	86
Tabla 9. Estrategias para servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. ...	87
Tabla 10. Precio establecido para servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	89
Tabla 11. Programa de descuento ofertado a clientes que recomienden la contratación de servicios de Seguridad Ecuador S.A.	90
Tabla 12. Programa de medios para empresa Seguridad Ecuador S.A.	92
Tabla 13. Partidas presupuestarias para aplicación de estrategias.	94
Tabla 14. Indicadores de control.	95
Tabla 15. Capital de trabajo.	96
Tabla 16. Inversión inicial.	97
Tabla 17. Amortización.	98
Tabla 18. Mano de obra directa.	99

Tabla 19. Mano de obra indirecta.....	99
Tabla 20. Gastos generales.	100
Tabla 21. Gastos de publicidad.....	101
Tabla 22. Gastos de depreciación.....	102
Tabla 23. Proyección de costos y gastos (resumen).....	103
Tabla 24. Ventas estimadas.....	104
Tabla 25. Flujo de caja y cálculo del VAN, TIR y período de recuperación....	105
Tabla 26. Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).....	106
Tabla 27. Posibles escenarios para la implementación del proyecto.	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Ishikawa (causa-efecto) para empresa Seguridad Ecuador S.A.	9
Figura 2. Triángulo de marketing estratégico.	24
Figura 3. Definición de proceso.	28
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.	33
Figura 5. Matriz BCG.	38
Figura 6. Estructura organizacional de Seguridad Ecuador S.A.	43
Figura 7. Matriz FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	57
Figura 8. Modelo Canvas de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	60
Figura 9. Aspectos necesarios para la contratación de un servicio de seguridad privada	61
Figura 10. Tiempo de contratación de servicios de seguridad privada.	62
Figura 11. Tipo de servicio de seguridad privada contratado.	63
Figura 12. Características que debe tener un servicio de seguridad privada. ...	64
Figura 13. Precio del servicio de seguridad.	65
Figura 14. Experiencia general con el servicio de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	66
Figura 15. Experiencia general con el servicio de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	67
Figura 16. Frecuencia de recibimiento de información sobre los nuevos servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	68

Figura 17. Criterio sobre el interés generado por la información recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	69
Figura 18. Medio de conocimiento sobre la empresa Seguridad Ecuador S.A.	70
Figura 19. Medio de mayor preferencia para contratar los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	71
Figura 20. Promoción recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	72
Figura 21. Criterio sobre el atractivo de la promoción recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	72
Figura 22. Recomendación sobre la contratación de servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	73
Figura 23. Mapa de procesos de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	81
Figura 24. Flujograma del proceso de comercialización y marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	82
Figura 25. Matriz BCG de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	84
Figura 26. Matriz Ansoff de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	85
Figura 27. Estimación de precios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	88
Figura 28. Ejemplo de página web para la empresa Seguridad Ecuador S.A. .	90
Figura 29. Ejemplo de página de Facebook para la empresa Seguridad Ecuador S.A.	91
Figura 30. Ejemplo de publicidad en buses de la empresa Seguridad Ecuador S.A.	92
Figura 31. Cronograma de implementación de estrategias.	93

INTRODUCCIÓN

Un negocio se caracteriza fundamentalmente por un intento por parte de una organización de vender bienes y servicios a cambio de obtener ciertos niveles de utilidades. Para responder óptimamente a esta necesidad, las organizaciones deben realizar un esfuerzo en las estrategias de marketing consistente en saber dónde vender, a quién vender, qué y cómo vender. Asimismo, la comercialización no se trata solo de publicitar el producto o servicio, sino también de comprender el entorno en el que se encuentra la empresa, así como de aprender a usar esta información como una ventaja (Escudero, 2014).

Este planteamiento se fundamenta por el hecho de que, actualmente, el mercado sigue en constante cambio y evolución, y tal situación se está convirtiendo en un problema para algunas empresas, al requerir las mismas desarrollar o formular resultados mejor que antes para poder competir y tener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones dentro de la industria. Para hacerlo, se necesita una administración y análisis adecuados de varios aspectos organizacionales - entre los que se encuentran la comercialización- para responder de inmediato a las necesidades cambiantes.

De ahí que diferentes organizaciones están haciendo todo lo posible para obtener una ventaja competitiva entre sus respectivos competidores, utilizando la comercialización o el marketing como una función estratégica para identificar y adaptarse a las complejidades planteadas por el entorno empresarial. Sin embargo, el conocimiento que se necesita una organización es profunda, por lo que la empresa necesita un sistema de información de mercado.

Los defensores de la aplicación de procesos de marketing estratégico argumentan que estos son beneficiosos, ya que estructuran y mantienen y fortalecen las relaciones de intercambio establecidas entre las organizaciones y sus clientes (Ruiz & Parreño, 2013). También postulan que la planificación de la

comercialización constituye un instrumental sustancial en el logro de los objetivos empresariales, y ayuda a convertir los objetivos en acción (Valdivia, 2015), mientras también fomenta la comunicación (Sanna, 2013).

Por otra parte, la industria de la seguridad es un mercado en crecimiento, cuyas ventas anuales se encuentran aumentando constantemente y la demanda de personal de seguridad no parece disminuir, a pesar de la digitalización (Pérez & Gil, 2015). La gama de proveedores es amplia: desde empresas reconocidas con servicio de seguridad adjunto, agentes independientes, hasta corporaciones con ventas anuales considerables por la prestación de este tipo de servicios.

Sin embargo, la estructura de la empresa por sí sola no dice nada sobre la calidad del servicio y, para servicios de seguridad serios y de alta calidad, es difícil diferenciarse de la competencia. En este sentido, la gestión de la comercialización proporciona los elementos fundamentales para que los procesos estratégicos de marketing establecidos en estas organizaciones sean ejecutados de manera efectiva (Caballero, 2015), lo que significaría un aumento sustancial en el reconocimiento de la empresa con la consecuente captación de clientes potenciales.

Por ello, las razones principales de la necesidad de un sistema de gestión de la comercialización para las organizaciones oferentes de servicios de seguridad, hacen referencia a las presiones competitivas, el aumento constante de las expectativas de los clientes y las nuevas percepciones que tienen las sociedades en general sobre los servicios y productos que se ofertan al respecto (Muñiz, 2014).

Las empresas en el Ecuador dedicadas a la industria de la seguridad no han estado ajenas a esta realidad, sobre todo en el difícil contexto económico existente que atraviesa la nación, por lo que se requiere establecer ventajas competitivas que les permitan alcanzar una sostenibilidad viable, siendo necesario, entonces, la aplicación de herramientas de gestión organizacional

eficiente que posibilite a las entidades mantener adecuadas cuotas de mercado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes mediante la oferta de productos y/o servicios de óptima calidad, lo que puede ser logrado mediante la acción de procesos de marketing estratégico y comercialización, tal como se demuestra durante el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Objetivo General

Diseñar los procesos de marketing estratégico y comercialización para la empresa Seguridad Ecuador S.A., que incida positivamente en el mejoramiento de la captación y fidelización de clientes.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis crítico sobre los preceptos teóricos emitidos por autores reconocidos sobre los principales fundamentos teóricos referentes a los procesos de marketing estratégico y comercialización que tienen lugar en las organizaciones.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Seguridad Ecuador S.A. respecto a la gestión de marketing estratégico y comercialización, determinando así sus falencias y puntos de mejoramiento al respecto.
3. Determinar estrategias y acciones de comercialización que conlleven al incremento del número de clientes de la Seguridad Ecuador S.A., así como el aumento de sus niveles de satisfacción en cuanto a los servicios de atención recibidos por los mismos.
4. Establecer indicadores de control para los procesos de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A., precisando sus metas de cumplimiento como parte del sistema de retroalimentación y mejoramiento continuo.

5. Determinar la viabilidad financiera y rentabilidad de la futura implementación de los procesos de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A. mediante el análisis del VAN, TIR, entre otros indicadores que sean necesarios.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La empresa Seguridad Ecuador S.A. es una organización con 10 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, cuyo objeto social consiste en la provisión de servicios de guardianía personalizados y sistemas de seguridad automatizados a empresas y/o domicilios particulares, ofreciendo a su vez un monitoreo constante de la seguridad de sus clientes y asegurando la garantía de dichos servicios.

Análogamente, los valores de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se fundamentan en varios principios fundamentales:

- **Compromiso:** *Nos aseguramos de que nuestros servicios sean entregados a tiempo y en buenas condiciones.*
- **Seguridad:** *Su seguridad es nuestra preocupación. Mantener la alta calidad es nuestro compromiso.*
- **Pasión por la excelencia:** *Para ser el mejor, todo el tiempo.*
- **Enfoque en el cliente:** *Nos aseguramos de que cada cliente esté satisfecho.*
- **Trabajo en equipo:** *Promovemos un ambiente de colaboración y respeto.*
- **Integridad:** *Somos profesionales, éticos, honestos y responsables.*
- **Voluntad de crecer:** *Continuamente innovamos y mejoramos.*
- **Hacer la diferencia:** *Apoyamos a las comunidades que servimos.*

Asimismo, los distintos productos y servicios brindados por Seguridad Ecuador S.A. consisten en:

- **Servicio de guardianía:** Servicio proporcionado por un talento humano capacitado y seleccionado bajo un estricto proceso, con las capacidades necesarias y el equipamiento para ofrecer seguridad a instalaciones y personas.
- **Sistemas de seguridad:** Instalación de sensores de detección de movimientos en puertas, ventanas u otros espacios solicitados por los clientes, además de aplicaciones móviles y cámaras, los cual conforma un sistema de alarma idóneo para el lugar que requiere ser protegido.
- **Alarmas de emergencias:** Incorporación de detectores de humo, detectores de monóxido de carbono o escape de agua.
- **Sistemas de automatización de locales:** Instalación de sistemas inteligentes de alarma administrados por los usuarios para el control de cerraduras, luces, puerta de garaje y termostato desde aplicaciones móviles.

Se reconoce que, para ofrecer los servicios antes mencionados, la empresa Seguridad Ecuador S.A. posee la capacidad tanto tecnológica como organizativa que le posibilita cumplir óptimamente con sus funciones, todo ello sin afectar la calidad de las ofertas. No obstante, la alta competencia existente en el mercado donde la compañía incurre demanda la adopción de estrategias que le posibiliten obtener una ventaja competitiva, siendo necesario así el diseño de los procesos de marketing y comercialización que contribuyan a lograr una mayor captación de clientes y elevar su posicionamiento de mercado e imagen de marca.

1.2. Razones para la selección del tema

Para potenciar su impulso y expansión en el mercado, toda empresa plantea acciones que radican en la implementación de estrategias dirigidas a un constante incremento de sus niveles de productividad y competitividad (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2012); de ahí que el marketing estratégico y la comercialización se constituyen como herramientas muy importantes para alcanzar el éxito organizacional, ya que estas propician la implementación de un proceso de intercambio favorable entre la organización y sus clientes (Brenes, 2015).

De ahí que, para la empresa Seguridad Ecuador S.A., resulte fundamental contar con una series de estrategias que le permita aumentar su participación en el mercado -el cual se torna cada vez más agresivo- y en ese sentido, el diseño de un proceso de comercialización para dicha entidad, le proporcionaría cuantiosos beneficios al respecto, debido fundamentalmente a que, mediante su implementación, se puede lograr captar un mayor número de clientes, fidelizar a los mismos y, en consecuencia, aumentar sus niveles de ventas que reflejaría a su vez el mejoramiento de los indicadores financieros de la empresa, lo que constituyen las principales razones que justifican el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.3. Planteamiento del problema

El análisis situacional al que se enfrenta la empresa Seguridad Ecuador S.A. ha permitido establecer que dicha organización ha sido afectada por ciertas variables predominantes en su ámbito de negocios, consistente principalmente en la entrada de nuevos competidores, oferta diferenciada de servicios, inestabilidad de precios, entre otros elementos que están condicionando a la compañía de manera contraproducente para lograr alcanzar las metas comerciales trazadas por la misma.

Todo ello se deriva debido a que la alta dirección de Seguridad Ecuador S.A. no ha determinado, entre sus estrategias empresariales, un sistema formal de gestión de marketing y comercialización, asumiendo tal actividad de manera empírica, por lo que la falta de una metodología de tales características se contrapone al cumplimiento de los objetivos estratégicos, aun cuando es evidente el crecimiento que ha experimentado dicha empresa en tiempos recientes.

Adicionalmente, se ha denotado en la empresa objeto de estudio que la mencionada ausencia de implementación de procesos de marketing estratégico y de comercialización, ha incidido en la disminución de sus índices de eficiencia y competitividad; de ahí que dichos problemas generen una gran preocupación para los directivos y talento humano en general miembro de la entidad.

Las principales falencias presentadas por la empresa Seguridad Ecuador S.A. son mostradas a través del diagrama Ishikawa o causa-efecto, tal como se muestra en la siguiente figura:

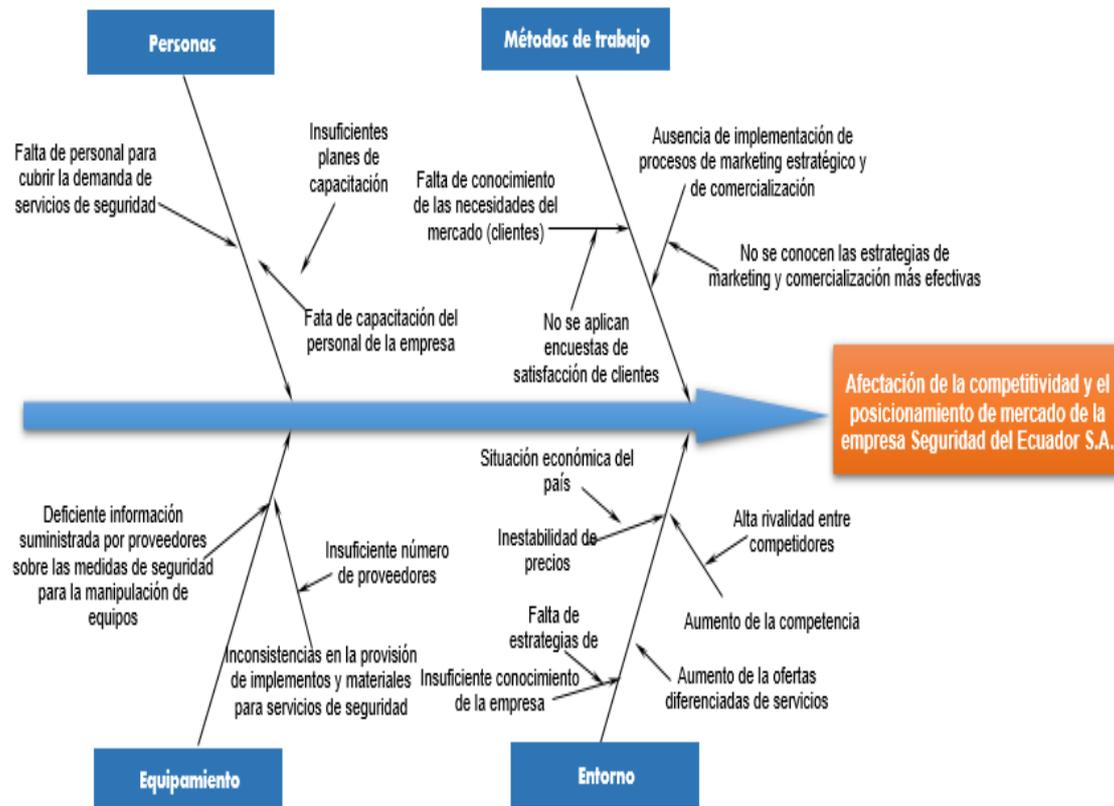


Figura 1. Diagrama Ishikawa (causa-efecto) para empresa Seguridad Ecuador S.A.

En tal virtud, resulta imperativo para Seguridad Ecuador S.A. diseñar un plan que le permita contar con una guía de gestión precisa que contenga estrategias orientadas al mejoramiento continuo de sus funciones de comercialización, siendo ello considerado como una herramienta de diferenciación competitiva, lo cual sería no solo clave para adquirir una posición privilegiada en el mercado, sino también para responder con elevada efectividad a las necesidades y expectativas de los clientes que pudieran percibir los servicios de seguridad ofertados como una alternativa sustentable en correspondencia con su poder adquisitivo.

1.4. Pertinencia del tema

El desarrollo del tema propuesto resulta pertinente, ya que la empresa Seguridad Ecuador S.A. no cuenta con el diseño e implementación de estrategias de

marketing y comercialización que le permitan a dicha organización aumentar su cartera de clientes y, con ello, elevar su posicionamiento de mercado en un entorno cada vez más competitivo.

Es por ello que el análisis del funcionamiento actual de Seguridad Ecuador S.A. estuvo enfocado en cómo se realiza la gestión de comercialización de dicha organización, determinando así las falencias existentes al respecto para formular una solución factible a la organización que contribuya a revertir esta situación negativa.

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación equivale a un enfoque mixto, el cual se fundamenta en la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo (Jensen, 2014) perspectiva que es evidenciada a través del análisis resultante de los datos obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas al talento humano perteneciente a la empresa Seguridad Ecuador S.A., y así determinar las falencias que tiene la misma con respecto a su gestión de comercialización para, posteriormente, diseñar un proceso que responda a las necesidades detectadas.

Asimismo, se aplicaron encuestas a los clientes con el propósito de identificar las principales necesidades y expectativas de los mismos en relación con los servicios que estos demandan, información que resulta sumamente importante para desarrollar las fases siguientes del proyecto investigativo.

1.5.2. Tipo de investigación

El estudio que se presenta es de tipo exploratorio, ya que se sustenta en el compendio de información relevante respecto al modo en que la empresa

Seguridad Ecuador S.A. ejecuta sus actividades referentes a los procesos de marketing estratégico y de comercialización, de forma tal que se pueden conocer las dimensiones centrales referentes a las deficiencias del mismo.

Además, la investigación es descriptiva, debido a que, para diseñar un proceso apropiado para la gestión de la comercialización en Seguridad Ecuador S.A., es importante desarrollar una descripción precisa sobre la situación actual de la misma, para así conocer cuáles pudieran ser las posibles acciones más idóneas que esta pudiera ejecutar en el sentido de lograr captar un mayor número de clientes y fidelizar a los mismos.

1.5.3. Métodos de investigación

En cuanto a los métodos aplicados, uno de ellos es el inductivo-deductivo, cuyo objetivo consiste en determinar los fundamentos generales sobre el funcionamiento de los procesos de marketing estratégico y de comercialización en las empresas, para de ahí conocer específicamente cómo se desarrolla el mismo en la empresa Seguridad Ecuador S.A., y así inferir las conclusiones pertinentes al respecto.

Otro método útil fue el analítico-sintético, evidenciado por el análisis de cada parte del problema presentado por la mencionada empresa en cuanto a su gestión de marketing y comercialización para, posteriormente, realizar una síntesis general que permita tomar las mejores decisiones en cuanto a su mejoramiento.

1.5.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Dentro de las técnicas de investigación que fueron aplicadas, se tiene a la encuesta (Anexo 1) -siendo el cuestionario el instrumento asociado a la misma-, para así conocer los estados de opinión sobre la percepción que poseen los

clientes sobre el servicio ofertado por Seguridad Ecuador S.A., así como las principales necesidades y expectativas que estos poseen. Por su parte, los datos obtenidos fueron procesados a través del software Microsoft Excel, generándose gráficos que posibilitan representar de una manera visual más sencilla los resultados que se obtengan.

También fueron aplicadas entrevistas a los empleados de Seguridad Ecuador S.A. acerca de varios aspectos relacionados con la efectividad de la gestión de comercialización (Anexo 2), siendo seleccionados como parte de este proceso aquellas personas que se consideran expertos de la organización en dicho tema.

1.5.5. Población y muestra

Básicamente, el análisis del mercado para la empresa Seguridad Ecuador S.A. fue realizado a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes, para así entender los requerimientos específicos de los mismos. Por lo tanto, fue necesaria la identificación de la población estadística de estudio, para lo cual se siguieron una serie de parámetros, tal como se describe a continuación.

La compañía Seguridad Ecuador S.A. posee una variedad de usuarios habituales demandantes de sus servicios, siendo los mismos distribuidos y clasificados en dos grupos básicos: de tipo empresarial o doméstico, según se presenta en la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de cantidad de clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A según su tipo.

Tipo de cliente	Cantidad
Empresarial	85
Doméstico	61
Total	146

Por lo tanto, la cantidad de clientes que con más asiduidad requieren de los servicios de Seguridad Ecuador S.A. es de 146, lo cual también coincide con la población estadística sujeta a estudio.

En tanto, la muestra representativa de dicha población se calcula a partir de la expresión siguiente:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * (Z_{\alpha/2})^2}{\sigma^2 * (Z_{\alpha/2})^2 + (N-1) * e^2}$$

donde:

- **n**: tamaño de muestra
- **N**: tamaño de la población
- **σ** : desviación estándar poblacional ($\sigma=0.5$).
- **$Z_{\alpha/2}$** : Valor de Z derivado de las tablas de distribución normal, teniendo en cuenta el nivel de confianza (para un nivel de confianza de 0.95; $Z_{\alpha/2}=1.96$).
- **e**: Valor de error muestral aceptado ($e=0.05$).

Sustituyendo:

$$n = \frac{146 * (0.5)^2 * (1.96)^2}{(0.5)^2 * (1.96)^2 + (146 - 1) * (0.05)^2}$$

$$n = 106$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 106, ya sean empresas o usuarios residentes en domicilios particulares.

Una vez determinada la muestra, es seleccionado el tipo de muestreo a utilizar, el cual será un muestreo probabilístico estratificado cuyo propósito, según Hernández y Sayda (2011), se basa en “subdividir una población heterogénea en una serie de subpoblaciones homogéneas para garantizar que todas las características de la población heterogénea estén representadas en la muestra” (p. 53). Este tipo de muestreo es aplicado al requerirse determinar muestras proporcionales y representativas según los clientes pertenecientes a la empresa Seguridad Ecuador S.A., tal como se expone seguidamente:

Tabla 2. Estratificación de la muestra de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Tipo de cliente	Población	Proporción	Muestra
Empresarial	85	58.2%	62
Doméstico	61	41.8%	44
Total	146	100%	106

Entonces, la muestra queda conformada por 62 clientes empresariales y 44 clientes domésticos.

El contenido de las encuestas y los anexos fueron incluidos en los anexos 1 y 2, respectivamente, mientras que los resultados de la investigación proveniente de la implementación de los instrumentos de medición son expuestos en el epígrafe 3.5 (para las encuestas) y 3.6 (para las entrevistas), lo que, posteriormente, contribuye para la formulación de las estrategias.

1.6. Resultados esperados del estudio

Se espera que la propuesta de mejoramiento de la gestión de comercialización y marketing estratégico de la empresa Seguridad Ecuador S.A., sea desarrollada mediante la realización del flujo del proceso relacionado, estableciendo a su vez objetivos, participantes, acciones a desarrollar, entradas y salidas del proceso,

así como indicadores de control para determinar metas de cumplimiento y retroalimentación.

De esta forma, con el diseño de las estrategias de marketing y comercialización, se pretende dotar a la organización objeto de estudio de una filosofía de gestión y herramienta importante que le posibilite a la misma cumplimentar sus objetivos y metas empresariales, dentro de las que se encuentran el aumento del número de clientes potenciales y el mejoramiento sustancial de su posicionamiento de mercado.

Finalmente, se desarrollará un estudio financiero con el objetivo de analizar la viabilidad y/o factibilidad económica de la posible implementación futura de la propuesta, determinando para ello el flujo de caja, ingresos y costos proyectados para, posteriormente, calcular y analizar el VAN, el TIR, el período de recuperación del proyecto y la relación costo-beneficio del mismo, con la expectativa de que dichos resultados sean satisfactorios.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA

2.1. Revisión de proyectos similares

La temática del marketing estratégico ha sido abordada en muchos contextos y desde diferentes perspectivas, teniéndose a nivel internacional varias investigaciones al respecto, entre las que se encuentra el trabajo de García (2014), donde se planteó como objetivo el desarrollo de un plan de marketing estratégico basado en los productos que oferta un centro gastronómico, ya que tal compañía está enfrentando una férrea competencia debido, principalmente, a la aparición de nuevos participantes en el mercado, reconociéndose que, de continuar esta situación, la empresa no sobreviviría en si los propietarios no contaran con los suficientes clientes.

La investigación se realizó con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, donde fueron utilizadas entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa, mientras que se envió un cuestionario a más de 150 personas como parte de la investigación cuantitativa. Adicionalmente, El enfoque analítico consiste en ciertos marcos, dentro de los que destacan la utilización del modelo de procesos Canvas, por lo que el estudio ofrece no solo una parte teórica, sino también conocimiento aplicado (García, 2014).

Fue así como fueron detectados varios problemas a los que se enfrenta la compañía, entre los que se pueden mencionar: la escasez de conocimiento del mercado, la falta de experiencia y la limitación en el uso de las redes, lo cual evita que la organización descubra a sus clientes potenciales, así como canales de comunicación eficientes para establecer y mantener una buena relación con los clientes; de ahí que fue necesario realizar un estudio de mercado para identificar quiénes son verdaderamente los clientes de la empresa y qué esperan

de la misma, analizando también cuáles podrían suponer los canales de comercialización adecuados (García, 2014).

Finalmente, los hallazgos mostraron que había varios grupos principales de clientes potenciales y, para llegar a éstos, se establecería una comunidad sobre la cultura y la cocina del lugar, de forma tal que la empresa pueda interactuar con sus clientes actuales y potenciales. Por otra parte, la página de Facebook se utilizaría como un canal de medios sociales para proporcionarles así a los clientes ofertas e información precisa, en vistas a afianzar las relaciones comerciales con los mismos (García, 2014).

En Latinoamérica, la tesis de Amedeo (2017) se marcó como objetivo la conformación de un plan de marketing estratégico para un hotel privado, al resultar importante averiguar cómo este tipo de empresa puede utilizar específicamente el marketing y qué diferentes herramientas estratégicas se encuentran disponibles para cumplimentar tal propósito. Fue así como se utilizó en la investigación un método cualitativo, y los datos se recopilaron mediante un cuestionario semiestructurado; al mismo tiempo, se realizaron entrevistas en profundidad con el propietario del hotel y los miembros del personal.

Los resultados de la investigación muestran que la organización necesita actualizar sus instalaciones, así como tomar medidas para obtener nuevos grupos de clientes y adoptar un nuevo enfoque sobre cómo mantener satisfechos a los clientes habituales y que regresen y opten los servicios ofrecidos por la misma. Además, este lugar de alojamiento cuenta con muchas ventajas y desventajas, pero, en general, también tiene mucho potencial que, aunque no tenga los recursos para ser tan moderno y exclusivo como muchos de los hoteles que operan alrededor, sí posee las condiciones idóneas para ser innovador y mantener la comercialización de la imagen de esta empresa (Amedeo, 2017).

Dichos resultados constituyeron los fundamentos prácticos para establecer el plan de marketing estratégico que describe los planes de acción sobre cómo el

hotel debe proceder con su comercialización, diseñados a través de un enfoque de proceso que contribuya a reglamentar y estandarizar la actividad que tiene lugar en el establecimiento, y así aumentar la calidad del servicio ofrecido y, en consecuencia, elevar los niveles de satisfacción de los clientes actuales y potenciales (Amedeo, 2017).

En el caso ecuatoriano, destaca el estudio de Ruales (2015), cuyo objetivo principal consiste en analizar la compleja situación de una agencia de viajes que opera en la ciudad de Ibarra para desarrollar un plan de marketing estratégico de modo que dicha compañía obtenga una ventaja competitiva. El método de investigación seleccionado se basa en la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos y la recopilación de datos para analizar los mismos a través del empleo de encuestas y entrevistas.

Para alcanzar el objetivo, la tesis encuentra respuestas a las preguntas sobre cuál es el plan de marketing estratégico actual de la empresa objeto de estudio, y cómo es posible informar sobre el plan de marketing estratégico más apropiado a utilizar, de modo que la investigación se centra en analizar la situación actual de la empresa, su entorno de mercado y la situación de competencia en el mercado en el que esta se encuentra inmersa (Ruales, 2015).

Por consiguiente, el análisis principal del proceso de planificación de marketing estratégico se amplía en análisis externo, análisis interno, análisis de la competencia y análisis FODA generándose como resultado de la tesis la conformación de un plan de marketing estratégico factible basado en el análisis de la agencia de viajes, el cual presenta nuevas ideas y sugiere una estrategia de marketing para el desarrollo del negocio de la empresa investigada (Ruales, 2015).

También fue considerada la tesis de Ocampo (2018), donde el propósito fundamental hace referencia a la propuesta de un plan de marketing estratégico para una compañía que tiene como línea de negocios la organización de eventos

sociales, al requerirse de una profunda reestructuración y mejoramiento de sus departamentos de marketing y de ventas. Metodológicamente, el estudio fue realizado a través de un enfoque mixto, de tipo descriptivo y de campo, aplicándose como herramienta el focus group (grupo focal) y entrevistas semiestructuradas para obtener información precisa que propició detectar las falencias referentes al tema y elaborar así las estrategias.

De esta forma, se determinó que la oferta presentada por la compañía objeto de estudio era de una calidad insuficiente, considerándose este elemento como sumamente importante para aquellos clientes que demandan este tipo de servicios, además de que tampoco se ha desarrollado un sistema de control y medición no solo sobre las falencias detectadas, sino también de la satisfacción y requerimientos de los clientes, requiriéndose entonces de la toma de decisiones efectivas al respecto (Ocampo, 2018).

Por lo tanto, la conformación del plan de marketing estratégico de la empresa estaría enfocado a mejorar, inicialmente, la calidad del servicio brindado, pudiéndose así establecer un proceso donde se detallen las actividades y la forma de realizarlas de manera efectiva. También se hizo mucho énfasis en fortalecer los canales comunicacionales entre la empresa y sus clientes, utilizando para ello las redes sociales y plataformas digitales disponibles, considerando para ello que el público objetivo, por lo general, está compuesto por personas que han aumentado el uso de dichos medios en los últimos años (Ocampo, 2018).

2.2. Revisión de literatura académica relacionada

2.2.1. Estrategia

Hay diferentes definiciones de estrategia. Sin embargo, para el propósito de este estudio, Kotler y Lane (2013) conceptualizan una estrategia como aquel plan que

integra los principales objetivos, políticas, decisiones y secuencias de acción de una organización en un todo coherente. Se puede aplicar a todos los niveles de una organización y pertenece a cualquiera de las áreas funcionales de la administración. Por lo tanto, puede haber estrategias de producción, financieras, de marketing, de personal y corporativas, solo por nombrar algunas.

En marketing, las estrategias, por lo general, se realizan con respecto a los precios, productos, promociones, distribución, investigación de mercados, ventas, publicidad, merchandising, entre otros elementos (Brenes, 2015). Entonces, la estrategia se refiere a la efectividad más que a la eficiencia, y es el proceso de analizar el entorno y diseñar el ajuste entre la organización, sus recursos y objetivos y el entorno.

Porter (2017) afirma que la estrategia se trata de los medios o formas (pasos) de alcanzar los objetivos y no su especificación. También indica que la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes, las cuales son:

- ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?
- ¿Cómo se desplegarán los recursos?
- Las tácticas; es decir, las formas en que los recursos que se han desplegado se usan o emplean realmente y
- ¿Están los recursos (medios) disponibles para la empresa?

Tanto la estrategia como las tácticas cierran la brecha entre los objetivos y los medios, ya que consiste en la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto diferente de actividades. La estrategia se trata de generar una posición competitiva con motivo de lograr una diferenciación a los ojos del cliente, así como agregar valor a través de una combinación de actividades diferentes de las utilizadas por los competidores.

De ahí que, como se indicó anteriormente, se puede ver que la estrategia es vital para el éxito del negocio. Sin ella, los objetivos de la empresa pueden no cumplirse, ya que puede haber una pérdida de enfoque sobre cómo lograr esos objetivos. Por lo tanto, ayuda a enfocarse en la energía de las tácticas, a menudo dispersas, y a dar poder a los objetivos y a la visión comercial más amplia.

2.2.1.1. Niveles de la estrategia

Según Porter (2017), existen tres niveles principales de estrategia en la mayoría de las organizaciones de productos y/o servicios: estrategia corporativa, estrategia comercial y estrategia funcional.

Estrategia corporativa: la estrategia a este nivel intenta reunir todas las líneas comerciales de una empresa y orientarlas hacia un objetivo general. Se ocupa principalmente de definir el conjunto de empresas que deben formar el perfil general de la empresa (Porter, 2017).

Estrategia empresarial: a nivel empresarial, la estrategia se centra en definir la forma de competencia en una determinada industria o segmento de producto/mercado. Por lo general, cubre un plan para un solo producto o un grupo de productos relacionados. A día de hoy, la mayoría de las acciones estratégicas tienen lugar a nivel de unidad de negocio, donde las herramientas y técnicas sofisticadas permiten el análisis de un negocio, entre las que están: el pronóstico de variables tales como el crecimiento del mercado, los precios y el impacto de la regulación gubernamental, así como el establecimiento de un plan que pueda evitar las amenazas en un entorno errático de los competidores, los ciclos económicos y los cambios sociales, políticos y de los consumidores (Porter, 2017).

Estrategia funcional: se centra en cómo los recursos asignados a las diversas áreas funcionales se pueden utilizar de manera más eficiente para apoyar la

estrategia a nivel empresarial. El enfoque principal de la estrategia de marketing en este nivel es asignar y coordinar recursos y actividades de marketing para lograr el objetivo de la empresa dentro de un mercado de producto específico (Porter, 2017).

Cada área funcional de un negocio (por ejemplo, marketing) hace su propia contribución única a la formulación de la estrategia a diferentes niveles. En muchas empresas, la función de marketing representa el mayor grado de contacto con el entorno externo, el entorno menos controlable por la empresa. En tales organizaciones, el marketing juega un papel fundamental en el desarrollo de la estrategia.

2.2.2. Marketing

A menudo se piensa que el marketing es solo venta y publicidad. Sin embargo, el marketing consiste en muchas otras funciones que pueden verse mucho más importantes que solo el intercambio de bienes. A decir de Mármol y Ojeda (2016), el marketing desde una perspectiva funcional:

Consiste en la manera de concebir y de entender las relaciones de intercambio que se establecen entre la empresa o la entidad que ofrece sus productos o servicios (oferta) y sus mercados (demanda), partiendo de las necesidades y los deseos de los consumidores, con el objetivo de obtener la satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la empresa u organización.
(p. 5)

El marketing es una industria muy diversa que involucra cualquier actividad asociada con la compra o venta de un producto o servicio. En este sentido, el marketing se refiere a las actividades realizadas por una empresa para promover la compra o venta de un producto o servicio, incluyendo actividades de publicidad, venta y entrega de productos a consumidores u otras empresas (Sainz de Vicuña, 2017).

Entonces, hoy, más que nunca, el marketing ha puesto énfasis en satisfacer las necesidades del cliente, el cual tiende a tomar decisiones sobre la compra de un producto o servicio en función de su percepción del valor y la satisfacción que ofrece el producto o servicio (Kotler & Lane, 2013). Análogamente, desde el punto de vista de la compañía, el objetivo del marketing es, primero, construir, y luego, administrar relaciones rentables con los clientes. Para lograr esto, no es suficiente solo comercializar el producto para venderlo posteriormente, sino asegurarse de que el producto que se vende cumpla con los estándares y sea suficiente para cumplir con las expectativas del cliente (Marketing y Publicidad, 2016).

Por lo tanto, la empresa debe conocer y comprender a sus clientes; sus necesidades, deseos y demandas. Es por eso que muchas compañías hacen un gran esfuerzo y dinero para hacer diferentes tipos de encuestas a los clientes, analizando el comportamiento de los mismos y aprendiendo sobre las diferentes formas de ofrecer el mayor valor y satisfacción del cliente.

2.2.3. Marketing estratégico

Según Kotler y Lane (2013), la estrategia de marketing es la lógica de comercialización mediante la cual una organización espera alcanzar sus objetivos de marketing, es decir, constituye un esfuerzo de una corporación (o cualquier organización) para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus fortalezas relativas para satisfacer mejor las necesidades de los clientes en un entorno ambiental dado.

Para una organización, los consumidores objetivo están en el centro de la estrategia de marketing, de modo que la compañía identifica el mercado total al que quiere servir y lo divide en segmentos más pequeños. Luego selecciona los segmentos más prometedores y se enfoca en servirlos. Por consiguiente, diseña una mezcla de marketing utilizando mecanismos bajo su control: producto, precio, lugar y promoción. También se dedica al análisis de marketing,

planificación, implementación y control para encontrar la mejor combinación de marketing y tomar medidas (Villacorta, 2014). La empresa utiliza estas actividades que les permite observar y adaptarse al entorno de marketing.

Alonso (2015) explica que, dentro de un entorno dado, la estrategia de marketing se ocupa esencialmente de la interacción de tres fuerzas conocidas como las tres C's estratégicas que son: el cliente, la competencia y la corporación (empresa). Estas tres C's estratégicas son elementos dinámicos con sus propios objetivos que perseguir y, juntas, forman el triángulo de la estrategia de marketing (Figura 2).



Figura 2. Triángulo de marketing estratégico.

Adaptado de: (Alonso, 2015).

Si lo que quiere el cliente no coincide con las necesidades de la organización, la viabilidad a largo plazo de esta última puede estar en juego. Por consiguiente, se requiere una correspondencia positiva de las necesidades y objetivos del cliente con la empresa para establecer una buena y duradera relación (Alonso, 2015; Kotler, Hessekiel, & Lee, 2014).

En otras palabras, la igualdad de necesidades entre el cliente y la empresa no solo debe ser positiva, sino que debe ser mejor o más fuerte que la igualdad entre el cliente y las empresas que integran la competencia. Cuando el enfoque de la organización hacia el cliente es idéntico al de la competencia, el cliente no puede diferenciar entre ellos; el resultado podría ser una guerra de precios que puede satisfacer las necesidades del cliente, pero no las de la organización en sí.

Entonces, en su papel estratégico, el marketing consiste en establecer una coincidencia entre la empresa y su entorno mediante la búsqueda de soluciones a los problemas de decidir (a) en qué negocio se encuentra la empresa y en qué tipo de negocios puede ingresar en el futuro y (b) cómo los campos de esfuerzo elegidos se pueden ejecutar con éxito en un entorno competitivo mediante las perspectivas de producto, precio, promoción y distribución para servir a los mercados objetivo (Saldaña, Luna, Lituma, Torres, & Castro, 2018).

Adicionalmente, en el contexto de la formulación de la estrategia, el marketing presenta dos dimensiones: presente y futuro. La dimensión actual trata de las relaciones existentes de la empresa con sus entornos, mientras que la dimensión futura abarca las relaciones futuras previstas (en forma de un conjunto de objetivos) y los programas de acción necesarios para alcanzar esos objetivos (Kotler & Lane, 2013).

En síntesis, el marketing estratégico es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Por lo tanto, el desarrollo de la estrategia de marketing para una organización requiere elegir actividades que sean diferentes de las empresas rivales, lo que le posibilitaría alcanzar una posición competitiva privilegiada.

2.2.4. Características de marketing estratégico

Según Porter (2017), hay dos líneas básicas dentro del marketing estratégico que una empresa puede adoptar: estrategias basadas en los costos bajos y/o estrategias de diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posea una empresa es, en última instancia, una función de su impacto en el costo relativo o la diferenciación, de modo que la ventaja de costos y la diferenciación, a su vez, se derivan de la estructura de la industria (Porter, 2017).

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el alcance de las actividades para las cuales una empresa busca alcanzarlos conducen a tres estrategias genéricas para lograr un rendimiento superior al promedio en una industria: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Brenes, 2015; Kotler & Lane, 2013).

2.2.4.1. Liderazgo de costos

Una empresa que persigue una estrategia de liderazgo de costos tiene como objetivo convertirse en la oferente de un bajo costo en su ámbito de negocio. Las fuentes de ventaja de costos varían y dependen de la estructura del mercado: pueden ser la búsqueda de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a recursos limitados, entre otros elementos (Brenes, 2015). Por ejemplo, en la industria de servicios de instalaciones, una empresa que brinda el servicio de guardia de seguridad podría lograr una ventaja de costos al mantener bajos gastos generales, una fuente abundante de bajo costo de mano de obra y proporcionar procedimientos de capacitación eficientes debido a la alta rotación.

Si una empresa puede lograr y mantener un liderazgo en costos general, entonces tendrá un desempeño superior al promedio en su mercado siempre que pueda obtener un precio igual o cercano al promedio de la industria. Adicionalmente, si una empresa líder en costos ofrece precios equivalentes o

más bajos que sus rivales, entonces su posición de bajo costo generará altos rendimientos (Hernández C. , 2018).

2.2.4.2. *Diferenciación*

La segunda estrategia genérica, según Porter (2017) es la diferenciación: en una estrategia de diferenciación, una empresa se esfuerza por ser única en su industria a lo largo de algunas dimensiones que los compradores valoran ampliamente, seleccionando uno o más atributos que muchos consumidores en un determinado mercado perciben como importantes, y se posiciona de manera única para satisfacer esa necesidad. De ahí que los medios para la diferenciación son peculiares de cada industria, y esta puede estar basada en el producto en sí, el sistema de entrega por el que se vende, el enfoque de marketing y una amplia gama de otros factores (Porter, 2017).

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación, tendrá un desempeño superior al promedio en su industria si su precio superior excede el costo en el que incurrió para ser único. Por lo tanto, un diferenciador siempre debe buscar formas de diferenciación que conduzcan a una prima de precio mayor que el costo de la diferenciación.

2.2.4.3. *Enfoque*

La tercera estrategia genérica de marketing es el enfoque, siendo la misma bastante diferente de las demás porque una empresa elige un segmento competitivo reducido de mercado y se ajusta a su estrategia para servirlo a la exclusión de los demás. Al optimizar su estrategia para el segmento objetivo, la organización que utiliza esta estrategia busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos objetivo, a pesar de que no posee una ventaja competitiva general. De este modo, la empresa en cuestión puede lograr una ventaja competitiva al dedicarse al segmento exclusivamente.

Además, los competidores con objetivos generales pueden tener un rendimiento superior en la satisfacción de las necesidades de un segmento, lo que significa que tienen un costo superior al necesario para atenderlo, por lo que puede surgir una oportunidad para enfocarse en los costos solo para satisfacer las necesidades de dicho segmento y no más.

2.2.5. Gestión por procesos

Para alcanzar el conocimiento sobre qué es lo que implica verdaderamente la gestión por procesos, resulta necesario conceptualizar, inicialmente, qué constituye un proceso en sí, de modo que Heredia (2011) lo clasifica como “un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes” (p. 41).

Por su parte, según Fúquene (2012), un proceso consiste en “un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor (...) y busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio” (p. 37). De esta manera, el proceso se puede observar de una manera gráfica, tal como se presenta a continuación:



Figura 3. Definición de proceso.
Adaptado de: (Heredia, 2011).

Entonces, un proceso puede ser entendido como una red de actividades vinculadas y ordenadas con una naturaleza repetitiva que transforma las

entradas en salidas, utilizando información y recursos para satisfacer las necesidades del cliente.

Por otra parte, la gestión por procesos se constituye como un enfoque que ayuda a las organizaciones a alinear sus objetivos estratégicos con sus objetivos operativos de aumentar la eficacia y la eficiencia en el entorno empresarial dinámico, de manera que los objetivos de cualquier organización se logran mediante un conjunto de procesos comerciales que deben mejorarse continuamente (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014).

De acuerdo con Álvarez, et al (2012), la gestión por procesos es un enfoque de gestión integral y se puede definir como secuencias de actividades lógicas en el tiempo que se realizan para trabajar siguiendo una línea de orientación a procesos para lograr los objetivos comerciales. Análogamente, la gestión por procesos también se puede conceptualizar como la capacidad de una organización para cambiar sus procesos comerciales, incluyendo métodos, técnicas y herramientas para apoyar el diseño, configuración, promulgación, evaluación y análisis de dichos procesos (Pérez, Gestión por procesos, 2010).

Con base en toda la información provista anteriormente, la gestión por procesos se puede considerar como un enfoque disciplinado y sistemático para documentar, identificar, diseñar, ejecutar, monitorear, medir y controlar los procesos empresariales y comerciales para lograr resultados consistentes y específicos alineados con los objetivos estratégicos de la organización. En resumen, queda claro que gestión por procesos ayuda a las organizaciones a mejorar sus procesos comerciales continuamente para proporcionar un servicio o producto efectivo, todo ello al enfocarse en el proceso- estructura empresarial orientada.

2.2.6. Proceso de planificación estratégica de marketing

La planificación estratégica de marketing es una herramienta de gestión para ayudar a la organización a mejorar su trabajo y comprender cómo competir para el futuro, siendo así un proceso guía para los miembros de una organización que les desarrolla procedimientos y operaciones necesarios a realizar (Rodríguez, et al., 2014).

Este proceso también puede ser percibido como una estrategia de decisiones para el proceso de la organización, crecimiento y mantenimiento de un ajuste estratégico entre el objetivo de la organización, su capacidad y las oportunidades de marketing cambiantes, todo lo cual implica definir una misión clara de la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales (Kotler & Lane, 2013).

Desde el proceso de planificación estratégica, cualquier organización estaría en condiciones en el sentido de identificar fácilmente los elementos para el mercado y cómo prevenirlos o manejarlos, por lo que, a través del análisis interno y externo, una empresa contará con una opción de estrategia de mercado. Finalmente, este proceso proporciona pautas de estrategias de planificación útiles para que cualquier empresa, independientemente a su razón social, logre los objetivos planteados (Kotler & Lane, 2013).

A continuación, se exponen las herramientas de análisis para explicar la planificación estratégica de marketing.

2.2.6.1. Análisis externo

Un análisis externo exitoso debe ser dirigido y con un propósito, el cual se basa, fundamentalmente, en el análisis factorial PEST, donde se analizan los elementos del entorno macro externo resumidos en las siguientes cuatro

categorías: factores políticos, elementos económicos, factores sociales y elementos tecnológicos (Prieto, 2015).

Por consiguiente, el proceso de análisis externo no debe ser un fin en sí mismo, más bien, debería estar motivado por un deseo de conformar la estrategia, de modo que este tipo de análisis puede impactar directamente en la estrategia, al sugerir alternativas de decisión estratégica o influir en una elección entre ellas (Fernández, 2016).

2.2.6.2. *Análisis interno*

Un análisis interno de la empresa ayudará al especialista de marketing a abordar las preguntas que deberían plantearse si la estrategia existente se mejora, amplía, altera o reemplaza (Porter, 2017; Kotler & Lane, 2013). El análisis interno también se puede realizar en cada uno de los niveles comerciales, ocurriendo que los análisis a diferentes niveles diferirán entre sí en énfasis y contenido, pero su estructura y empuje serán los mismos (Buitrago, 2014).

El análisis interno consta de cuatro aspectos: el primero es el desempeño financiero, que proporciona una aproximación inicial de cómo va el negocio. Luego, a menudo pueden analizarse otras dimensiones del desempeño, como la satisfacción del cliente, la calidad del producto, la asociación de la marca, el costo relativo, los nuevos productos y la capacidad de los empleados para proporcionar un vínculo más sólido con la rentabilidad futura. El tercero es un análisis de las fortalezas y debilidades que son la base de las estrategias actuales y futuras, mientras que el último es una identificación y priorización de las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa (Prieto, 2015).

2.2.6.3. *Análisis de la competencia*

El análisis de la competencia es parte del análisis externo, cuyo objetivo es influir en el desarrollo de estrategias comerciales exitosas (Porter, 2017). Dicho análisis debe enfocarse en la identificación de oportunidades, amenazas o incertidumbres estratégicas creadas por movimientos, debilidades o fortalezas de competidores emergentes o potenciales (Prieto, 2015).

El análisis de la competencia comienza con la identificación de competidores actuales y potenciales. Hay dos tipos diferentes de competidores: el primero se fundamenta desde la perspectiva del cliente que debe elegir entre los competidores, mientras que el segundo tipo de competidores intenta ubicar a los competidores en grupos estratégicos sobre la base de su estrategia competitiva (Prieto, 2015).

Sin embargo, también para este análisis se utilizan con frecuencia las conocidas fuerzas de Porter (Figura 3), las cuales componen un modelo que identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria y ayudan a determinar las debilidades y fortalezas de una industria (Porter, 2017). En este sentido, el análisis de las cinco fuerzas de Porter se utiliza con frecuencia para identificar la estructura de una industria y determinar así la estrategia de mercado más apropiada que debe establecer una organización. También, el modelo de Porter se puede aplicar a cualquier segmento de la economía, para comprender así el nivel de competencia dentro de la industria, y mejorar la rentabilidad a largo plazo de una empresa (Porter, 2017).



Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.
Adaptado de: (Porter, 2017).

2.2.6.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica de marketing para el análisis de la competencia y el monitoreo de los entornos internos y externos de una empresa que proporciona un mapa general de la situación interna de la organización y define su entorno competitivo de manera precisa (Kotler & Lane, 2013). El acrónimo de FODA significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por consiguiente, las fortalezas y las debilidades en el análisis FODA están relacionadas con la competencia: las fortalezas definen la ventaja de la empresa que tiene un estatus de liderazgo en comparación con las demás organizaciones que pertenecen a su ámbito de mercado; en caso contrario, las debilidades se constituyen como aquellas falencias de la empresa que, por lo general, son fortalezas de la competencia (Prieto, 2015). Por su parte, los factores externos (oportunidades y amenazas) son aquellos elementos que hacen parte del entorno de la organización que, de manifestarse pudieran beneficiar o perjudicar la competitividad de la misma.

Es por ello que el uso del análisis FODA puede constituir una oportunidad realista de aprovechar las oportunidades mediante el uso de las o reducir el impacto de las amenazas potenciales, mejorando los puntos débiles al mismo tiempo (Alonso, 2015), por lo que se puede considerar que un buen proceso de análisis FODA debe incluir una clasificación precisa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, comprendiendo sus ventajas y desventajas respecto a la competencia, y también llegar a pronosticar y analizar oportunidades y amenazas en entornos de mercado.

2.2.7. Plan de marketing estratégico

El proceso de planificación de marketing estratégico consiste en una serie de pasos lógicos que se deben seguir para llegar a un plan de marketing. Es un poco más que una forma estructurada de identificar una gama de opciones para la compañía, de hacerlas explícitas por escrito, de formular objetivos de marketing que sean consistentes con los objetivos generales de la compañía y de programar y calcular el costo de las actividades específicas que tienen más probabilidades de lograr el logro de los objetivos (Kotler & Lane, 2013; Porter, 2017).

Rodríguez, et al. (2014) afirman que un plan de marketing estratégico es un intento de analizar la situación actual de una empresa, identificar las necesidades, problemas y oportunidades que enfrenta la misma (desde la perspectiva del marketing), definir las metas y objetivos de marketing, y luego desarrollar estrategias de marketing para cumplir con esos objetivos. Es por un período que se extiende más allá del próximo año fiscal, y generalmente cubre un período de tres a cinco años.

Aunque el plan de marketing estratégico cubre todos los niveles de gestión de marketing, se ocupa principalmente de los niveles estratégicos de la unidad corporativa y de negocios, y establece cómo se llevará a cabo el negocio de marketing en una situación de mercado específica (Ruiz & Parreño, 2013). Todo

esto se logra a partir de la definición de políticas operativas, prácticas y procedimientos.

2.2.8. Estrategias de marketing mix

La mezcla de marketing, conocida como marketing mix, según Hernández (2018, p. 63). se puede definir como:

La combinación de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para alcanzar el nivel de ventas deseado en el mercado objetivo, es decir, es la combinación de elementos esenciales que se considera para implementar con éxito la estrategia de marketing y posicionamiento de mercado. (p. 63)

Dicha mezcla de marketing se puede entender, entonces, como la combinación de cuatro elementos llamados 4P's: producto, precio, promoción y lugar, que cada empresa tiene la opción de sumar, restar o modificar para crear su estrategia de marketing deseada (Kotler & Lane, 2013). A decir de estos autores, la combinación de marketing es una herramienta de análisis esencial utilizada en las estrategias de marketing, que considera el entorno empresarial, la capacidad y las condiciones competitivas, anticipando los factores de marketing, como producto, precio, entre otros. Usándose también para lograr mejores beneficios económicos y sociales (Kotler & Lane, 2013).

La clasificación de mezcla de marketing más popular es el modelo 4Ps: producto, precio, lugar y promoción.

2.2.8.1. *Producto*

Se refiere a bienes, personas, servicios o ideas, incluyendo elementos como calidad, características, estilo, marca, entre otros. Los métodos utilizados con respecto a esta estrategia consisten en mejorar el producto o aumentar las ventas objetivo de manera más efectiva para obtener una ventaja más

competitiva, de modo que una estrategia de producto eficaz debería conocer mejor las necesidades de los clientes (Brenes, 2015; Alonso, 2015).

Para la organización, el primer paso debe ser la comprensión clara sobre qué tipo de producto o servicio será adecuado para cumplir con la demanda de los consumidores. Asimismo, según las experiencias del mercado para reconocer las necesidades y deseos de los clientes, los puntos clave de las estrategias del producto, se centran en el hábito y el valor del cliente para respaldar productos o servicios (Kotler & Lane, 2013).

2.2.8.2. *Precio*

El precio es una de las funciones de decisión más críticas dentro del marketing mix. En gran medida, las decisiones de fijación de precios determinan los tipos de clientes que atraerá una organización. Del mismo modo, un solo error en el precio puede anular efectivamente todas las demás actividades de marketing mix (Kotler & Lane, 2013).

En este sentido, la posición financiera de una organización está determinada por su efectividad en el precio de sus bienes y servicios. Por lo tanto, para que una organización logre su objetivo de rentabilidad, los precios deben fijarse de tal manera que el mercado objetivo lo considere acorde con el beneficio percibido del producto. Las políticas de fijación de precios ineficaces podrían tener consecuencias comerciales muy serias y ser capaces de provocar una bancarrota o liquidación de la empresa (Brenes, 2015).

En definitiva, las estrategias de fijación de precios son análisis sobre cómo el precio en el marketing se adaptará a las necesidades del entorno de mercado, cómo ajustar el precio y cómo responder al ajuste de precios del competidor. Este proceso es muy complejo, y está impulsado por la demanda del cliente, los

costos, la información disponible, la competencia, los motivos de ganancias y las consideraciones respecto al producto (Kotler & Keller, 2011).

2.2.8.3. Lugar

Significa por qué los productos y servicios pasan del productor al consumidor y dónde puede acceder el consumidor. El objetivo principal es proporcionar formas convenientes de servicios para los clientes objetivo, haciendo énfasis en los canales de distribución, la cobertura del mercado, las ubicaciones y la logística de la cadena de suministro. Las actividades de la empresa, que elige los métodos de distribución adecuados, ponen el producto a disposición de los clientes de manera oportuna (Kotler & Keller, 2011).

2.2.8.4. Promoción

La promoción se refiere a actividades para transmitir servicios a los clientes a través de campañas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing, siendo así considerada como una estrategia esencial para formar y mantener relaciones con los clientes objetivo, lo que puede influir significativamente en todo el proceso comercial (Brenes, 2015).

Después de todo, una estrategia de promoción exitosa está impulsada por una definición clara de la demanda de la empresa, la adquisición efectiva de información actualizada de compradores potenciales y objetivos claros para el desarrollo futuro, así como su táctica elaborada sobre cómo lograrlos (Kotler & Keller, 2011).

2.2.9. Matriz BCG

Para desarrollar las estrategias anteriormente presentadas, se deben aplicar diferentes estrategias administrativas, entre las que se encuentra la matriz BCG,

(también denominada Modelo Boston Consulting Group o Matriz de Participación de Crecimiento), la cual proporciona un marco para analizar productos de acuerdo con el crecimiento y la participación de mercado (50Minutos.es, 2018), ayudar con la planificación estratégica a largo plazo a una empresa a considerar oportunidades de crecimiento al revisar su cartera de productos para decidir dónde invertir, discontinuar o desarrollar productos. Por consiguiente, esta matriz se ha utilizado desde hace varias décadas para ayudar a las empresas a obtener información sobre los productos que mejor les ayudan a capitalizar las oportunidades de crecimiento de participación de mercado.

La matriz se divide en cuatro cuadrantes en función de un análisis del crecimiento del mercado y la participación relativa en este de un producto determinado (Pruschkowski, 2018), tal como se muestra en el siguiente diagrama:

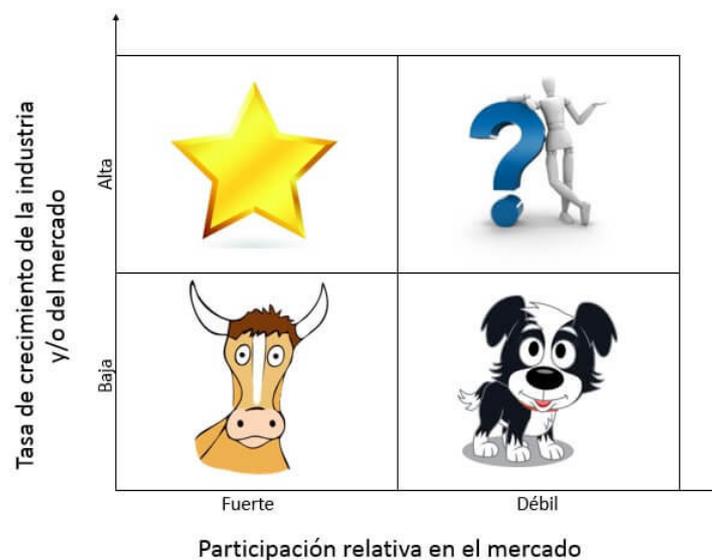


Figura 5. Matriz BCG.
Adaptado de: (Peiró, 2015).

Los cuadrantes de la matriz BCG se refieren a:

1. **Producto “perro”:** es aquel producto con bajo crecimiento o cuota de mercado, estando así en el final de su ciclo de vida, por lo que la

organización apunta a eliminarlos de su cartera de productos, ya que constituyen una pérdida de recursos (Peiró, 2015).

2. **Producto “interrogante”**: producto en mercados de alto crecimiento con baja participación de mercado, sin saber cuál sería su futura evolución. Estos productos a menudo requieren una inversión significativa para llevarlos al cuadrante estrella (Peiró, 2015).
3. **Producto “estrella”**: producto en mercados de alto crecimiento con alta cuota de mercado, siendo este reconocido como el producto líder de la organización, de modo que, aunque requiere de una inversión continua para mantenerse, este genera más rendimiento sobre la inversión que otras categorías de productos (Peiró, 2015).
4. **Producto “vaca”**: producto en mercados de bajo crecimiento con alta participación de mercado, el cual a menudo es un producto consolidado y establecido que genera ventas estables (Peiró, 2015).

En definitiva, la matriz BCG es entendida como un modelo estratégico reconocido y de larga data que ha demostrado ser robusto a lo largo del tiempo a pesar de la ocurrencia de cambios significativos en el entorno competitivo, haciéndola muy útil y de fácil utilización como parte del análisis estratégico de las organizaciones.

2.2.10. Matriz Ansoff

Otra herramienta complementaria dentro de la decisión de conformación de estrategias es la matriz Ansoff, también llamada la Cuadrícula de Expansión de Producto/Mercado, siendo esta utilizada por las empresas para analizar y planificar sus estrategias de crecimiento (Martínez & Milla, 2014) y cuyo propósito consiste en mostrar específicamente cuatro estrategias que pueden usarse para ayudar a una empresa a crecer y también analiza el riesgo asociado con cada estrategia, mostrándose estas a continuación (Planellas & Muni, 2015):

- **Penetración de mercado:** se centra en aumentar las ventas de productos existentes a un mercado existente.
- **Desarrollo de productos:** se centra en introducir nuevos productos en un mercado existente.
- **Desarrollo del mercado:** su estrategia se centra en ingresar a un nuevo mercado utilizando productos existentes.
- **Diversificación:** se enfoca en ingresar a un nuevo mercado con la introducción de nuevos productos.

De las cuatro estrategias, la penetración en el mercado es la menos riesgosa, mientras que la diversificación es la más riesgosa (Martínez & Milla, 2014).

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Descripción general de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

3.1.1. Características principales

A partir del año 2002, luego de cumplir todos los requisitos establecidos por la ley, la empresa Seguridad Ecuador S.A. recibe por parte del Ministerio de Gobierno y Policía la autorización de funcionamiento, así como el permiso de Tenencia de Armas extendido por la Dirección de Logística del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Seguridad Ecuador S.A., 2019; Gobierno Nacional, 2012).

Añadido a esto, Seguridad Ecuador S.A. garantiza, en relación con los servicios que ofrece (Seguridad Ecuador S.A., 2019):

- Colaboración directa con el cliente, en el asesoramiento de seguridad.
- Asistencia personalizada del grupo de ejecutivos de la empresa.
- Guardias responsables con excelentes conocimientos profesionales, que han cumplido con un estricto procedimiento de selección como: ser cortés y educado, impecable récord policial, haber realizado el servicio militar obligatorio, mantener siempre una actitud de alerta y no tener antecedentes delictivos.
- Vigilancia armada, correctamente uniformada, con la siguiente dotación: arma (revolver calibre 38mm o carabina Maverik), gas urticante paralizante, tolete, chaleco antibalas, radio Motorola.
- A los vigilantes, se los incentiva para alcanzar un mejor desempeño en su trabajo mediante: trato digno, capacitación permanente, sueldos justos

más beneficios sociales de acuerdo con la ley, afiliación al IESS, seguro de vida, seguro de salud.

- Entrega al cliente de una póliza de Responsabilidad Civil.

3.1.2. Misión y visión

Básicamente, el servicio brindado por Seguridad Ecuador S.A consiste en la supervisión presencial, diurna y nocturna en los puestos de vigilancia contratados con la finalidad de conocer e informar oportunamente cualquier anomalía que se observe y que ponga en riesgo los recursos protegidos (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

Es por ello que la misión y la visión de la compañía son:

Misión:

“Ofrecer un servicio de seguridad completo marcado por un alto nivel de calidad basándose en su talento humano dotado de un alto nivel de capacitación y compromiso, a través de la utilización de procesos transformadores y creativos para satisfacer así las necesidades y expectativas de nuestros clientes” (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

Visión:

“Constituirnos como la empresa de referencia a nivel nacional en la oferta de servicios de seguridad privada reconocida por la excelencia en la calidad de dicho servicio” (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

3.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Seguridad Ecuador S.A. está conformada según se muestra en la figura siguiente:

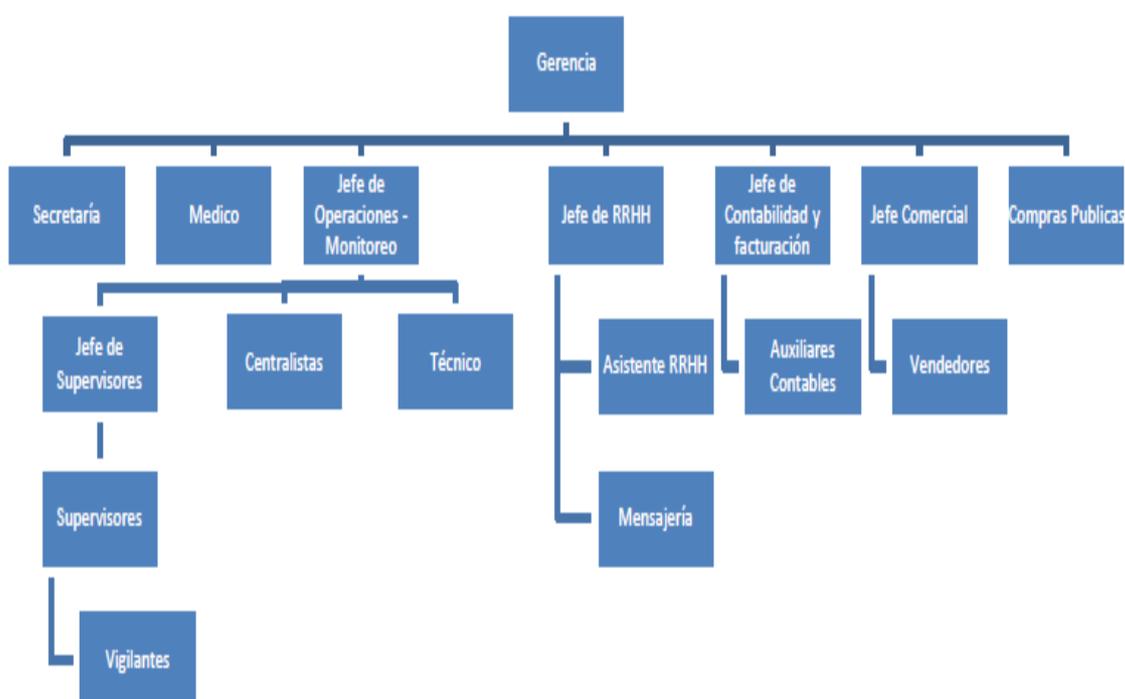


Figura 6. Estructura organizacional de Seguridad Ecuador S.A.
Adaptado de: (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

Esta estructura organizacional le permite a la empresa Seguridad Ecuador S.A. ejecutar sus procesos de manera consecuente a través del cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en esta compañía que, además, posee un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2018, aunque adolece de la definición de ciertos procesos, entre los cuales se encuentra el referente a la comercialización (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. Análisis del macroentorno

El macroentorno donde se encuentra la empresa Seguridad Ecuador S.A. es expuesto partiendo del análisis PEST, donde se desarrollan las características de diferentes variables que implican la situación política, económica, social, y tecnológica, describiéndose a continuación:

Nivel político.

A partir del año 2017, Lenín Moreno, siguiendo la decisión democrática de la mayoría de los ciudadanos, es elegido presidente del Ecuador, que si bien en un inicio mantenía una misma línea política con su antecesor (Rafael Correa), en el momento que comienza a ejercer el poder instituyó un conjunto de políticas generales distanciadas de la ideología con las que contaban los miembros de su propio partido.

De ahí que, entre las principales regulaciones que Ecuador como Estado ha implementado gradualmente, se pueden citar políticas abiertas para reducir el valor total de la deuda externa, pautas de acción basadas en austeridad y reducción de costos, redistribución del presupuesto nacional, reducción en el número de entidades gubernamentales, entre otras (El Telégrafo, 2018).

En este sentido, también promulgan pautas políticas para promover a la nación ecuatoriana como un destino apropiado para desarrollar proyectos de inversión de cualquier tipo, lo que ha llevado a diversas variaciones en las leyes fiscales relacionadas con la reducción de ciertas categorías impositivas, acciones que, según el gobierno, estimula en gran medida el desarrollo de las empresas y, en consecuencia, podría generar la cantidad de empleos necesarios para aumentar la calidad de vida de la población en general (El Telégrafo, 2018).

Sin embargo, debido a la coyuntura nacional actual, el gobierno del Ecuador ha tomado diferentes medidas contrarias a su inicial programa de gobierno, entre las que se encuentra la aprobación de nuevos tributos, la posible eliminación de los subsidios a los combustibles y la política fiscal de endeudamiento creciente, por lo que la situación social se ha visto afectada significativamente, y la inconformidad creciente de la población puede conllevar al aumento de las protestas que provocarían paralizaciones generalizadas en el país y, en consecuencia, la agudización del contexto económico, político y social (Salamea, 2020).

Los factores políticos que pudieran afectar a Seguridad Ecuador S.A. se reflejan en el incremento de la tarifa impositiva de los productos y materiales que la compañía necesita para brindar sus servicios debido a las decisiones gubernamentales tomadas al respecto. De este modo, en vistas a disminuir el efecto negativo de dicha situación, la empresa podría enfocarse en realizar una mejor gestión de proveedores y mejorar las relaciones con estos, y así obtener los productos y materiales con la debida calidad, a un precio óptimo en el menor tiempo posible.

Nivel económico.

En la actualidad, la economía ecuatoriana está atravesando un período difícil, causado por diversas situaciones que ocurrieron en el pasado, siendo las más importantes el feriado bancario, la dolarización de la economía, el terremoto ocurrido en el año 2016, entre otros. Todo esto ha llevado a la aparición de un estancamiento económico, además del hecho de que el déficit presupuestario continúa aumentando, lo que lleva a desequilibrios sustanciales en la balanza comercial (CESLA, 2018). De esta manera:

El Gobierno está adoptando medidas encaminadas a reestablecer la economía en colaboración con el sector privado, a fomentar la apertura internacional, junto con la aportación de la Ley de fomento productivo y la transparencia en las

cuentas fiscales (...) con el objetivo de fomentar la demanda interna. (CESLA, 2018, p. 1)

No obstante, existen diferentes elementos que han experimentado ciertas mejorías, como la inflación, siendo esta “medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2019, p. 1), la cual, pese a sus fluctuaciones, se encuentra en valores mínimos históricos, llegando a -0,07 para el año 2019 (Vera, 2019).

Varios eventos afectaron la economía ecuatoriana en los primeros meses de 2020, incluido el del 16 de marzo, cuando por medio del Decreto Ejecutivo No. 1017 fue declarado el estado de emergencia debido a un desastre público en todo el país, lo que conllevó al cese de todas las actividades económicas y el trabajo en presencia de las personas, con la excepción de los sectores de salud, seguridad alimentaria, financiero, sanitario y estratégico (BBC, 2020).

A nivel internacional, la economía del Ecuador también se afectó por una caída importante en el precio del petróleo, siendo este el principal bien exportable del país, así como un ritmo más lento de la demanda externa de otros bienes no petroleros, todo ello debido a los altos niveles de contracción económica de países como Estados Unidos, China y la Unión Europea, al adoptarse medidas de restrictivas y de aislamiento frente a la situación generada por la pandemia del covid-19 (BBC, 2020).

Además, el precio del petróleo ecuatoriano para el mes de marzo de 2020 se promedió en \$23.00 por barril, en comparación con \$51.3 por barril del año pasado, situación que se volvió más complicada cuando el precio del WTI¹ (que es el precio de referencia para el petróleo crudo ecuatoriano) en el mercado

¹ En inglés: West Texas Intermediate.

internacional cayó en abril de 2020 a su nivel más bajo en alrededor de veinte años debido a la desaceleración económica mundial (BBC, 2020).

Como resultado de dicho contexto, “se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2020 presente un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre -7,3% (USD 66.678 millones en valores constantes) y -9,6% (USD 65.015 millones)” (BBC, 2020).

En síntesis, el nivel económico de la compañía Seguridad Ecuador S.A. se puede ver influenciado por el decrecimiento de la economía tanto global como sectorial, lo cual pudiera comprometer su modelo de negocio y desarrollo en general. No obstante, la amplia experiencia de la empresa en el mercado, así como su estabilidad económica y financiera, le permite tomar medidas que pueden solventar toda la situación negativa de la coyuntura nacional actual, y traducir tales amenazas en diversas oportunidades.

Nivel social.

Desde una perspectiva histórica, la población del Ecuador ha denotado problemas agudos en cuanto a la manifestación de diferencias sociales, las cuales se encuentran marcadas por el trato diferente recibido por las personas ya sea por el estrato social al que pertenecen, género, preferencias sexuales, creencias religiosas (Sarmiento, 2019), entre otras cuestiones, de modo que:

Todavía persisten desafíos para la sostenibilidad del crecimiento económico y los logros alcanzados en reducción de pobreza y desigualdad. Estos desafíos están vinculados a la alta dependencia de la economía del sector petrolero. La caída significativa del precio del petróleo y la apreciación del dólar, han afectado seriamente a la balanza comercial, la financiación de la inversión pública, y a la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. (MICROFIDES, 2018, p. 2)

En este sentido, la generación de empleo de calidad en la nación ecuatoriana también atraviesa disímiles problemas, ya que, según Acosta y Martín (2019):

La alta tasa de subempleo a más del desempleo abierto ha sido una constante de la economía ecuatoriana, transformándose en una característica estructural del sistema económico existente en el país. Esto da cuenta de que el problema laboral merece reflexiones más allá de la coyuntura. (p. 38)

A todo ello se le une el contexto de pandemia de covid-19 que ha agravado la situación social aún más, donde, debido a las recientes medidas de ajuste económico tomadas por el Gobierno Nacional, se prevé que los índices de desempleo y subempleo alcanzarán valores preocupantes, a lo que se le unen las demás falencias sociales vinculadas con la deficiente atención que recibe la población en cuestiones de salud, seguridad social, servicios educativos y la vivienda (Salamea, 2020).

De ahí que la empresa Seguridad Ecuador S.A. se puede ver sumamente afectada por la situación social del país, ya que se tal deterioro incidiría en el poder adquisitivo de sus clientes, quienes podrían dejar de contratar servicios de seguridad, ya sea por cuestiones de ahorro de recursos económicos o por el agravamiento de sus propio bienestar. No obstante, también pudiera suceder que se incremente la delincuencia producto a todo el contexto descrito, lo que conllevaría a las personas y las empresas a demandar mayor cantidad de servicios de seguridad, presentándose esto como una buena oportunidad para la organización objeto de estudio.

Nivel tecnológico.

El Ecuador ha demostrado logros en el logro de desarrollar tecnológicamente al país, considerando para ello tanto a las entidades públicas como privadas, así como a la gran mayoría de la población. Por ende, el uso de computadoras y otras tecnologías similares en los hogares, a nivel nacional, ha sido del 24.2%,

incrementándose en un 10.3% con respecto a períodos anteriores (INEC, 2018), comportamiento que tiende a mantenerse de forma sostenida.

Al respecto, Bolaños (2018) expresa:

Los ecuatorianos han incrementado su uso de dispositivos tecnológicos y sus derivados. Esto también se refleja en el 60,7 % respecto al acceso y uso, de los hogares y personas, a las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el 2017, por lo que el analfabetismo digital a escala nacional ha estado en constante descenso desde el 2009, cuando alcanzaba un 33,6 %; mientras en el 2017 bajó a un 10,5 %. (p. 7)

En consecuencia, la utilización de la telefonía fija y móvil también ha aumentado, ya que es conocido que nueve de cada diez domicilios ecuatorianos cuentan con, por lo menos, un teléfono celular, lo que supera con creces anteriores registros desde que este tipo de dispositivos fue utilizado por primera vez en el país (INEC, 2018). Añadido a ello, se ha incrementado exponencialmente el uso del Internet y las redes sociales, tanto entre la población urbana como rural, aunque con una diferencia ampliamente significativa entre ambos grupos, significando un 64,4% para la zona rural frente a un 37,9% en la rural (INEC, 2018).

Para la compañía Seguridad Ecuador S.A, los factores tecnológicos se presentan como grandes oportunidades, debido sobre todo al avance tecnológico que demuestra el sector de la seguridad añadido al incremento del uso del Internet y las redes sociales por los clientes actuales y potenciales que, unido a que producto a la pandemia del covid-19 cobra mucha más fuerza la interactividad virtual, se puede aprovechar tal situación de una forma positiva para difundir aún más el prestigio y conocimiento que se tiene sobre la empresa en el mercado.

3.2.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se realiza a través de la aplicación del modelo conocido como las cinco fuerzas o diamante de Porter, las cuales se encuentran determinadas por la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2017).

Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores:

Implica una posibilidad de reducir los beneficios de las empresas establecidas de un sector si entran nuevos competidores. El alcance de esta amenaza dependerá de las barreras de entrada existentes, la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. (Mastrantonio, et al., 2016, p. 57)

Para el caso de la empresa Seguridad Ecuador S.A., la amenaza de los nuevos competidores se entiende como baja, ya que, para lograr insertarse en el ámbito de mercado donde incurre la organización, se necesita un alto nivel de especialización tecnológico y preparación profesional de su talento humano. Sumado a ello, en vistas a alcanzar una cuota de mercado suficiente en un período inicial, los posibles nuevos competidores requerirían conformar una oferta de precios algo bajos, lo que conduciría a realizar un reajuste en sus costos de inversión a niveles que les podría resultar algo difícil mantener un índice de rentabilidad óptimo que les permita sostenerse en el tiempo.

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes se refiere a que:

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grupos depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparado con el negocio total del sector. (Mastrantonio, et al., 2016, p. 65)

Los clientes que demandan los servicios ofertados por Seguridad Ecuador S.A. presentan un nivel de negociación medio, ya que estos pueden acudir a contactar con otras organizaciones que hacen parte de este tipo de mercado, aunque la reputación positiva precedente que tiene la compañía la coloca en una situación algo ventajosa en este sentido.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores determina que estos “pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector” (Mastrantonio, et al., 2016, p. 60).

La empresa Seguridad del Ecuador S.A. adquiere los medios necesarios para brindar sus servicios a través de una red amplia de proveedores, quienes suministran los medios necesarios para brindar los servicios apropiadamente (uniformes, alarmas, entre otro). Solamente los chalecos tienden a presentar un mayor problema de adquisición -más por la calidad requerida que por su costo-, pero aun así con una buena planificación, estos son suministrados cada vez que se necesitan. Además, debido a que Seguridad del Ecuador S.A. es una organización muy destacada en su ámbito de mercado, los proveedores encuentran conveniente establecer relaciones comerciales duraderas con la misma, siendo ello beneficioso para ambas partes. Es así como el poder de

negociación de los proveedores se considera baja en relación con la organización.

Amenazas de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos, según Mastrantonio, et al. (2016) se refiere a que:

Dentro de un sector, no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos por en otros sectores, puede cambiar lo que sucede en un sector en un plazo corto de tiempo. (p. 62)

Como el servicio brindado por la empresa Seguridad Ecuador S.A. demandan un alto nivel de especialización y requerimientos tecnológicos, la presencia en el mercado de productos sustitutos acostumbra a ser baja. Sin embargo, en el caso de algunos clientes, estos prefieren realizar la seguridad de sus bienes por cuenta propia o por la instalación de sistemas de alarma, pero, al no ser los mismos profesionales en estos tipos de servicios, en un momento deciden contratar a una determinada empresa al respecto, de modo que esta fuerza es considerada como baja.

Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre competidores actuales:

Se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos, etc. La rivalidad existe cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar la posición. (Mastrantonio, et al., 2016, p. 60).

Con respecto a la rivalidad entre los competidores existentes, esta se considera como media, ya que, no existen varias empresas que cuentan con la capacidad estructural y de recursos suficientes para ofrecer servicios similares a los ofertados por Seguridad Ecuador S.A. No obstante, se considera que la empresa objeto de estudio posee un alto reconocimiento por parte de clientes actuales y potenciales, quienes en muchas ocasiones prefieren contratar sus servicios, aun cuando los precios ofertados por la competencia son algo más bajos, pero la calidad de sus servicios, según el criterio de los propios clientes no es la adecuada.

3.2.3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se desarrolla a partir de la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se identifican dichos factores a través del análisis micro y macroentorno de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

3.2.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) es conformada mediante la ponderación calificativa de los factores interiores de la empresa Seguridad Ecuador S.A., es decir, sus fortalezas y debilidades, según mencionaron los directivos de la organización. De ahí que la matriz resultante fue la siguiente:

Tabla 3. Matriz EFI de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

FACTORES	PE SO	CALIFICA CIÓN	PONDERA CIÓN
FORTALEZAS			
Certificación de calidad (norma ISO 9001:2008) de los servicios	0,0 7	2	0,14
Contrastada experiencia en el ámbito de negocios	0,0 9	2	0,18
Amplia disposición de recursos para el desarrollo de los servicios	0,0 8	3	0,24

Aplicación de adecuado proceso de selección del talento humano	0,0 4	3	0,12
Aplicación de un avanzado sistema de gestión de seguridad	0,0 8	3	0,24
Reconocimiento positivo por parte de clientes y competidores respecto a la calidad del servicio	0,0 9	3	0,27
Ambiente laboral adecuado	0,0 3	2	0,06
Capital propio.	0,0 2	1	0,02
Subtotal	0,5		1,27
DEBILIDADES			
Problema con la estandarización de los precios de los servicios	0,0 1	1	0,01
Falta de conformación de procesos de comercialización de los servicios	0,1 1	3	0,33
Falta de aplicación de métodos publicitarios efectivos	0,1 0	3	0,30
Falta de personal en diferentes períodos del año	0,1 0	2	0,20
Falencias en la respuesta rápida a requerimientos de servicios técnicos	0,1 0	2	0,20
Falta de capacitación del talento humano respecto a la comercialización	0,0 2	2	0,04
Insuficiente gestión en el proceso de postventa	0,0 6	2	0,12
Subtotal	0,5 0		1,20
Total	1,0 0		2,47

Elaborado por autor

Para asignarle el valor del peso de cada factor, se consideró el grado de importancia que reviste la fortaleza para alcanzar el éxito en el mercado o, en caso contrario las debilidades que se contraponen a dicho éxito. En cuanto a la clasificación, esta es otorgada en correspondencia a la implicación de cada factor en la estrategia general de la empresa, encontrándose la misma entre el rango de 1 a 3 puntos, de modo que el resultado de la ponderación consiste en la multiplicación entre el peso y la clasificación.

Se identifica entonces como fortaleza de mayor impacto -según el valor de ponderación- al reconocimiento positivo por parte de clientes y competidores respecto a la calidad del servicio ofertado por la empresa Seguridad Ecuador

S.A., así como la amplia disposición de recursos para el desarrollo de los servicios y la contrastada experiencia de la compañía en su ámbito de negocios. En cambio, las debilidades más incidentes constituyen la alta conformación de procesos de comercialización de los servicios, insuficiente aplicación de métodos publicitarios efectivos, falencias en la respuesta rápida a requerimientos de servicios técnicos y la falta de personal en diferentes períodos del año, lo cual implica desarrollar estrategias en este sentido. Como aspecto positivo, se señala que el peso ponderado de las fortalezas (1.27) es relativamente mayor que el de las debilidades (1.20), lo que puede ser un indicativo de que la organización objeto de estudio presenta un margen de mejora satisfactorio.

3.2.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se determina según el procedimiento similar a la matriz EFI, generando como resultado el siguiente:

Tabla 4. Matriz EFE de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

FACTORES	PE SO	CAL IF	PONDERA CIÓN
OPORTUNIDADES			
Demanda creciente de servicios de seguridad	0,10	3	0,30
Aumento del poder adquisitivo de los clientes	0,02	2	0,04
Mejoramiento de las relaciones con proveedores para la disminución de costos	0,02	2	0,04
Posibilidades de expansión de la empresa	0,09	3	0,27
Mejora de las condiciones laborales	0,01	1	0,01
Significativo incremento de la utilización del Internet y las redes sociales	0,09	3	0,27
Ampliación de la oferta de servicios para satisfacer necesidades y requerimientos de los clientes	0,08	3	0,24
Posibilidades de captación de un mayor número de clientes	0,09	3	0,27
Subtotal	0,5		1,44
AMENAZAS			
Aumento gradual de empresas competidoras	0,03	1	0,03
Implementación de normas jurídicas y leyes que se contrapongan a la oferta de servicios de seguridad privada	0,03	2	0,06
Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento	0,03	1	0,03
Alta inversión en publicidad de la competencia	0,10	3	0,30
Precios relativamente bajos de los servicios de la competencia	0,11	2	0,22
Situación económica negativa del país	0,09	2	0,18
Pérdida de clientes fieles	0,11	2	0,22
Subtotal	0,50		1,04

Total	1,00	2
--------------	-------------	----------

Elaborado por autor

De esta forma se identifican como oportunidades para la empresa Seguridad Ecuador S.A. la demanda creciente de los servicios de seguridad con las consecuentes posibilidades de captación de un mayor número de clientes, el significativo incremento de la utilización del Internet y las redes sociales y las posibilidades de expansión de la organización. Por otra parte, la amenaza más significativa resulta los precios relativamente bajos de los servicios de la competencia, la pérdida de clientes fieles y la situación económica negativa del país, al tener este servicio un significativo valor monetario. Sin embargo, la calificación ponderada de las fortalezas es superior a las debilidades, siendo esto positivo para el desarrollo de estrategias en este sentido.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA se sustenta en la identificación y relación de los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades) más significativos asociados a la empresa objeto de estudio (Ponce, 2011), factores que se derivan del análisis del macro y microentorno de Seguridad Ecuador S.A. y de las matrices EFE y EFI desarrolladas previamente, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5. Análisis FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
FACTORES INTERNOS	F1	Reconocimiento positivo por parte de clientes y competidores respecto a la calidad del servicio	O1	Demanda creciente de servicios de seguridad
	F2	Aplicación de un avanzado sistema de gestión de seguridad	O2	Posibilidades de expansión de la empresa
	F3	Amplia disposición de recursos para el desarrollo de los servicios	O3	Significativo incremento de la utilización del Internet y las redes sociales
				FACTORES EXTERNOS

F4	Contrastada experiencia en el ámbito de negocios.	O4	Posibilidades de captación de un mayor número de clientes
F5	Certificación de calidad (norma ISO 9001:2008) de los servicios	O5	Ampliación de la oferta de servicios para satisfacer necesidades y requerimientos de los clientes
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de conformación de procesos de comercialización de los servicios	A1	Dificultades para acceder a fuentes de financiamiento
D2	Falta de aplicación de métodos publicitarios efectivos	A2	Precios relativamente bajos de los servicios de la competencia
D3	Falta de personal en diferentes periodos del año	A3	Pérdida de clientes fieles
D4	Falencias en la respuesta rápida a requerimientos de servicios técnicos	A4	Situación económica negativa del país
D5	Insuficiente gestión en el proceso de postventa		

Elaborado por autor

Una vez identificados los factores internos y externos de mayor impacto en la empresa Seguridad Ecuador S.A., son analizadas las relaciones entre los mismos, de manera que se obtiene la matriz FODA siguiente:

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
	O1	O2	O3	O4	O5	Total	A1	A2	A3	A4	Total	
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X	5		X	X	X	3
	F2	X			X	X	3	X	X			2
	F3	X	X	X	X	X	5	X	X		X	3
	F4	X	X		X	X	4	X	X	X		3
	F5	X	X		X		3		X	X		2
Total						20					13	
DEBILIDADES	D1	X	X		X	X	4		X	X		2
	D2	X	X	X	X	X	5		X	X		2
	D3	X	X		X	X	4	X		X	X	3
	D4	X	X		X	X	4		X	X		2
	D5	X	X		X	X	4		X	X		2
Total						21					11	

Figura 7. Matriz FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Adaptado de: (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

Se obtiene entonces por cada cuadrante la puntuación siguiente:

Tabla 6. Matriz FODA de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (Max-Max)	FORTALEZAS-AMENAZAS (Max-Min)
20	13
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (Mix-Max)	DEBILIDADES-AMENAZAS (Min-Min)
21	11

Elaborado por autor

Como se puede observar, el cuadrante de mayor puntuación resultó el que establece las relaciones ponderadas de las debilidades con las oportunidades, significando este aspecto que la empresa Seguridad Ecuador S.A., por lo que se requiere establecer estrategias consistentes en minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades presentes en el mercado. Para ello, se puede sustentar en la utilización de sus fortalezas, ya que este cuadrante obtuvo una puntuación casi equivalente a la del cuadrante analizado.

3.4. Modelo Canvas

La propuesta de valor de los servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A. se plantea a partir del Modelo de Canvas, una herramienta de negocios útil para definir aspectos fundamentales de este, tales como aliados o socios clave, actividades y recursos clave, propuesta de valor, canales, relaciones y segmentos de clientes, así como las estructuras de costos e ingresos (Ferreira, 2015), tal como se muestra en la figura siguiente:

MODELO CANVAS SERVICIO DE LA EMPRESA SEGURIDAD ECUADOR S.A.

Aliados Clave

- Mejoramiento del proceso relacional entre la empresa y sus proveedores de equipamiento para la ejecución del servicio de seguridad privada, así como facilitar la coordinación con entidades gubernamentales responsables de este servicio a nivel nacional.
- Establecimiento de mecanismos para generar opiniones de la marca positiva mediante los clientes fidelizados de la empresa, nuevos clientes o posibles demandantes de los servicios de seguridad privada.



Actividades Clave

- Oferta y comercialización del servicio de seguridad privada para empresas y/o ciudadanos naturales que lo requieran.
- Proceso de contratación de personal idóneo para la prestación de servicios de seguridad.
- Capacitación y entrenamiento al talento humano miembro de la empresa en cuestiones de servicios de seguridad privada y aplicación de la legislación vigente al respecto.
- Establecimiento de proceso de marketing y comercialización para generar un mayor conocimiento de marca y ampliar la cuota de mercado de la empresa.

Recursos Clave

Óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para la puesta en práctica y comercialización del servicios de seguridad privada.



Propuesta de Valor

Oferta y ejecución de un servicio de seguridad integral de seguridad privada basado en el estricto cumplimiento de normas y procedimientos efectivos de vigilancia de prevención, detección y control de actividades ilícitas que pongan en riesgo la integridad física de los clientes y/o bienes tangibles, considerando para ello las necesidades de los mismos y complementando la prestación de dicho servicio a través de la utilización de dispositivos y equipamiento tecnológico moderno.



Relación con el Cliente

Fidelizar a los clientes del servicio de seguridad privada ofertado por la empresa Seguridad Ecuador S.A. a partir del fortalecimiento de marca y el mejoramiento del proceso comercial de la compañía, aplicando técnicas de marketing efectivas mediante aplicación de un sistema promocional adecuado.

Canales

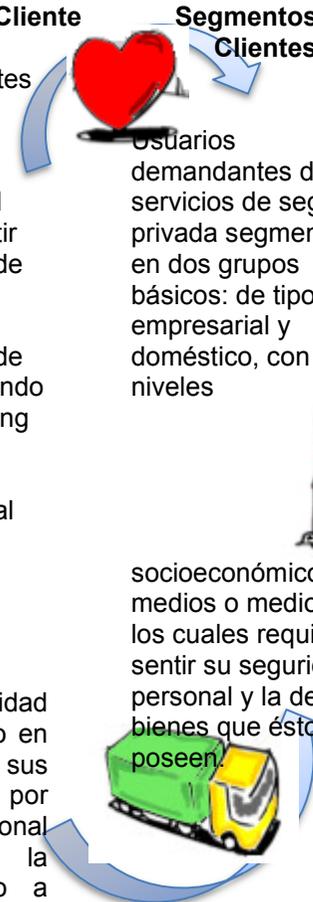
El servicio de seguridad privada es ofertado en el lugar que sus clientes requieran, por lo que el personal profesional de la empresa asignado a estas funciones se traslada hacia el lugar solicitado para ser asegurado.

Segmentos de Clientes

Usuarios demandantes de servicios de seguridad privada segmentados en dos grupos básicos: de tipo empresarial y doméstico, con niveles



socioeconómicos medios o medio-altos, los cuales requieren sentir su seguridad personal y la de los bienes que éstos poseen.





Estructura de Costos

Los costos de los servicios de seguridad privada son desglosados en fijos (costo material, costo de equipos, salarios directos, entre otros) y variables (salarios indirectos, costos de servicios básicos, entre otros).

Estructura de Ingresos

Los ingresos de la empresa se derivan del precio y la comercialización de los servicios de seguridad privada.



Figura 8. Modelo Canvas de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Adaptado de: (Seguridad Ecuador S.A., 2019).

3.5. Presentación y análisis de resultados de la encuesta

A continuación, se exponen los principales resultados de la encuesta aplicada a clientes habituales que han contratado los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Pregunta 1. ¿Qué aspectos considera usted que hacen necesarios la contratación de un servicio de seguridad privada? (Puede señalar más de una opción).

Dentro de los aspectos más necesarios para la contratación de un servicio de seguridad privada señalado por los encuestados, se encuentra la protección profesional de propiedades y otros bienes tangibles, para un 23.3%, mientras que el aumento de la delincuencia, así como el bienestar y la tranquilidad que ofrece el servicio de seguridad fueron otros de los elementos de mayor preferencia, para el 20.9% y el 20.7%, respectivamente. En cambio, la percepción de la seguridad privada como parte del aumento de la calidad de vida (19.6%) y la pérdida de confianza en las entidades públicas de seguridad (15.4%) son los aspectos que denotaron una menor proporción de preferencia al respecto.

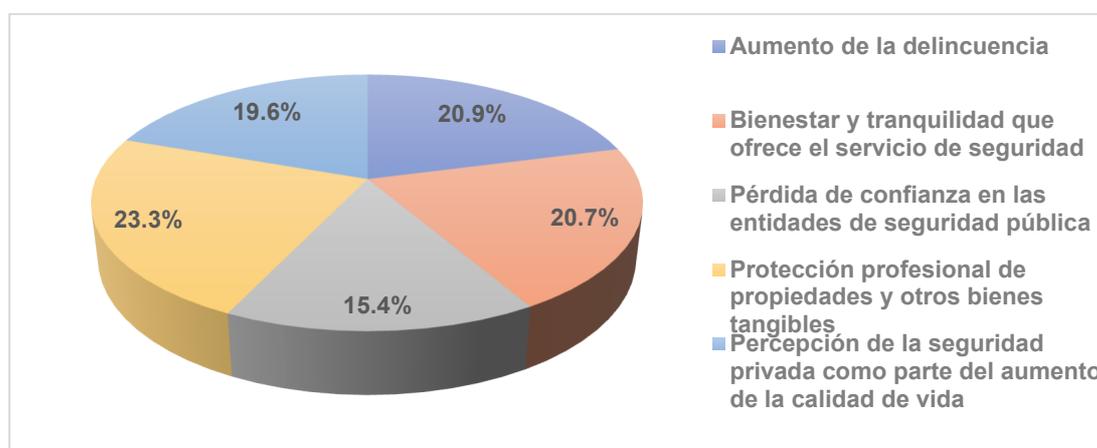


Figura 9. Aspectos necesarios para la contratación de un servicio de seguridad privada

Elaborado por autor

Como se puede apreciar en la interrogante anterior, si bien la mayoría de los usuarios de servicios de seguridad privada creen que éste es necesario por cuestiones relacionadas con la protección profesional de propiedades y otros bienes tangibles, no existen diferencias ampliamente significativas entre los demás elementos expuestos, lo que hace inferir que los clientes le prestan prácticamente igual importancia a los aspectos y características que hacen parte de este tipo de servicio.

Pregunta 2. ¿Por cuánto tiempo lleva usted contratando servicios de seguridad privada)?

La mayoría de los encuestados señaló que llevan contratando servicios de seguridad privada de 1 a 3 años (41.5%), al contrario del 34%, quienes han accedido a este tipo de servicio de 4 a 6 años. Por otra parte, el 13.2% lleva un tiempo de contratación de servicios de seguridad privada mayor a 6 años, y solamente el 11.3% restante lo ha hecho por menos de un año.

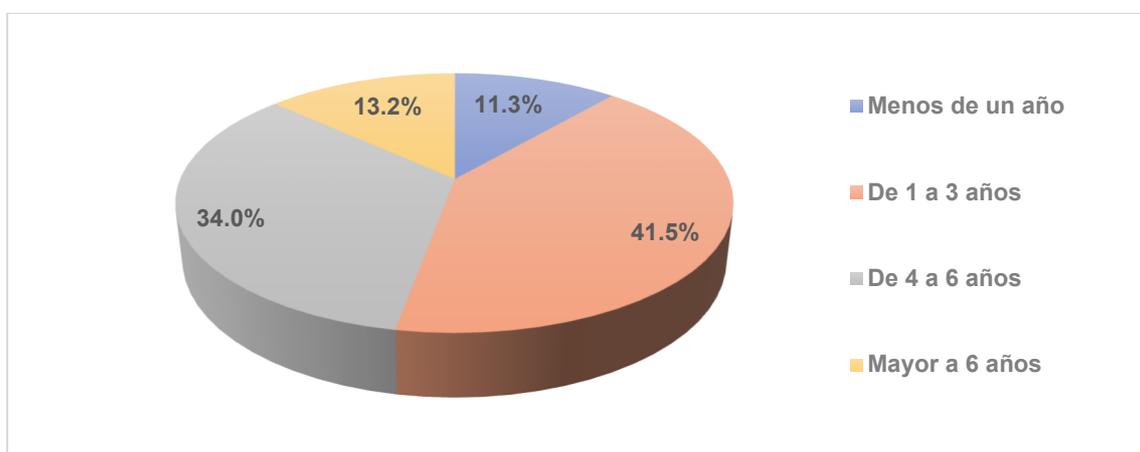


Figura 10. Tiempo de contratación de servicios de seguridad privada
Elaborado por autor

Estos resultados demuestran que los clientes que contratan servicios de seguridad privada se mantienen con el mismo por un tiempo relativamente alto, al acumularse los resultados positivos para periodos de tiempo de 1 a 6 años, lo cual resulta beneficioso para las empresas que desarrollan este tipo de negocio.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de servicio usted contrata con mayor frecuencia?

El 49.1% de los encuestados contrata como tipo de servicio de seguridad privada lo relacionado con la seguridad física, mientras que el 32.1% contrata servicios de seguridad electrónica, y solamente el 18.9% restante prefiere contratar servicios de seguridad para la transportación de valores.

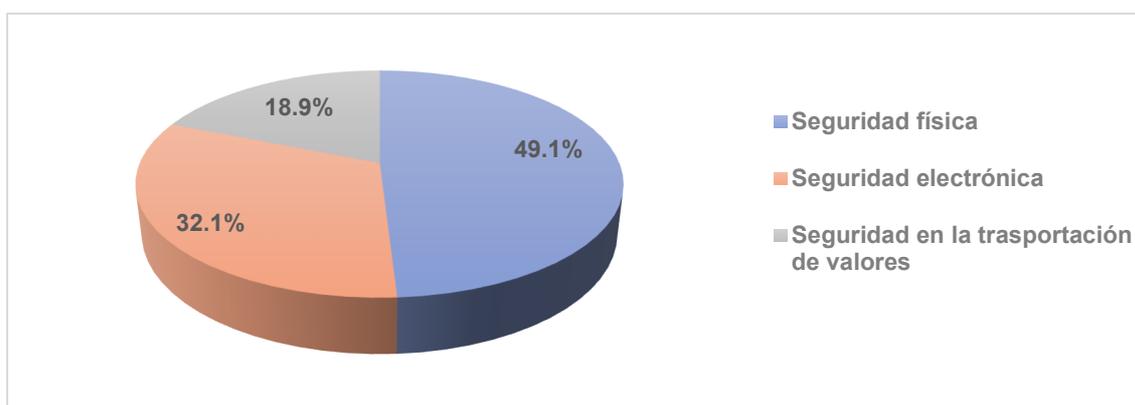


Figura 11. Tipo de servicio de seguridad privada contratado.
Elaborado por autor

Aun cuando son variados los tipos de servicios de seguridad contratados por los usuarios, estos requieren mayoritariamente de la seguridad física, entendiéndose, según su percepción, que dicho servicio es más completo y fiable en relación con los demás mencionados.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las características que usted considera al momento de contratar servicios de seguridad privada? (Puede señalar más de una).

Dentro de las características señaladas que, a consideración de los usuarios, debe tener un servicio de seguridad privada, la capacitación y entrenamiento de

talento humano, la capacidad de respuesta y la experiencia en la oferta del servicio denotaron mayor porcentaje de aceptación, para el 14.8%, 14.4% y 14%, respectivamente. Análogamente, la atención por parte de la empresa es una característica importante para 13.3% de los encuestados, así como la imagen corporativa de la empresa, señalado por el 12.9%, además de las certificaciones de calidad del servicio (12.7%). En menor proporción, el equipamiento y servicios tecnológicos, así como los precios de los servicios prestados son otras características señaladas, con porcentajes de 9.4% y 8.5%, respectivamente.

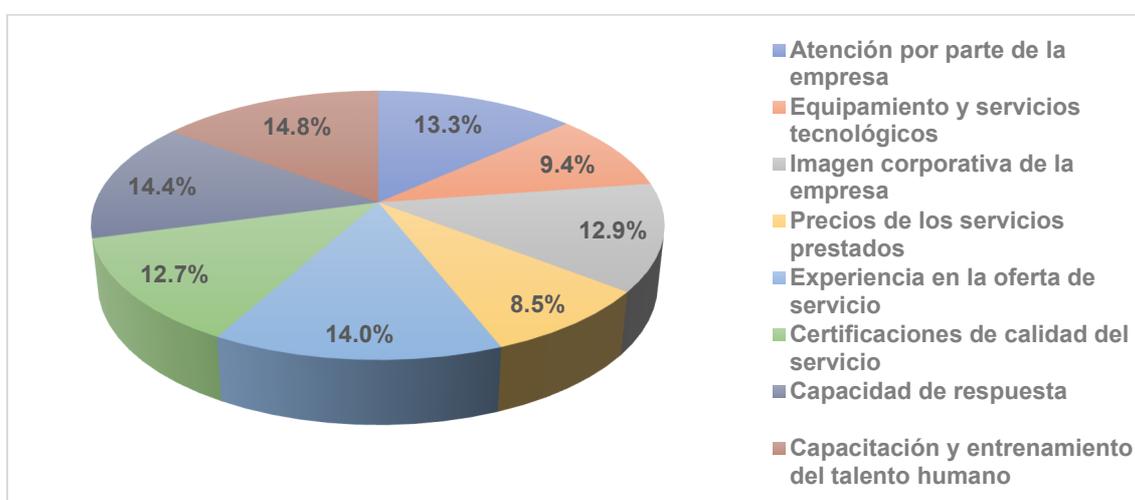


Figura 12. Características que debe tener un servicio de seguridad privada. Elaborado por autor

Tal como se puede apreciar, al igual que los aspectos necesarios para la prestación de servicios de seguridad privada, las características de estos no reflejan diferencias estadísticamente significativas, aunque las más importantes suelen ser la capacitación y entrenamiento del personal que hacen parte del talento humano de estas organizaciones, la capacidad de respuesta de la organización y la experiencia de las empresas en la oferta de servicios.

Sin embargo, se debe señalar que los servicios tecnológicos son características que menos presuponen cierta importancia para los encuestados, lo cual lo respalda el hecho de que estos tipos de servicios no son precisamente uno de los más solicitados. Adicionalmente, el precio tampoco constituye un factor tan

relevante para los usuarios, ya que son otras características las que, a su criterio, definen la calidad y pertinencia general del servicio en sí.

Pregunta 5. ¿Cuál es el precio mensual que usted paga por el servicio de calidad de seguridad privada? (Puede señalar más de una).

La mayoría de los encuestados paga por servicios de seguridad un precio mayor a \$1000, para el 34%, seguidamente de los precios que se encuentran en un rango de \$800 a \$1000, representado por el 33%. Por otra parte, otros usuarios pagan servicios de seguridad por un precio entre \$600 y \$800 (18.9%), así como entre \$400 y \$600 (12.3%), mientras que es rango de precios de \$200 y \$400 solamente lo pagan dos usuarios, lo cual representa el 1.9%.

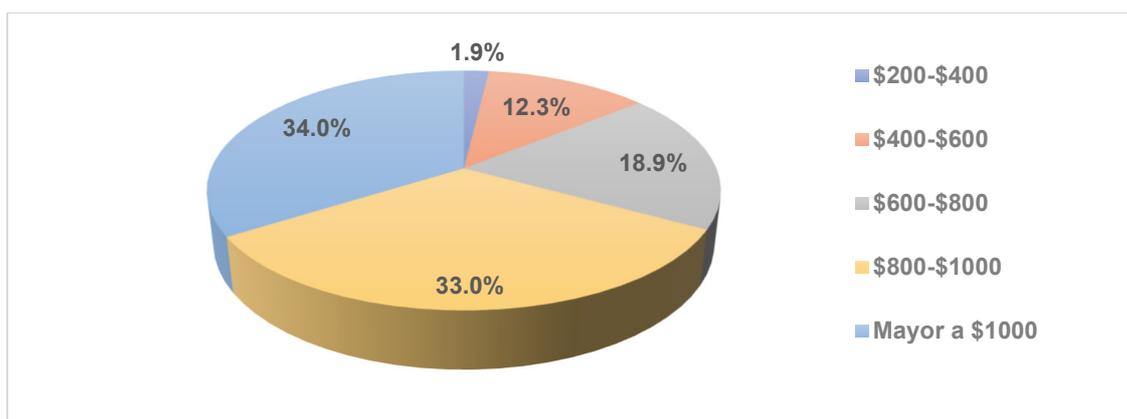


Figura 13. Precio del servicio de seguridad.
Elaborado por autor

Como se puede apreciar, esta interrogante corrobora el hecho anterior con relación a que, para los usuarios que contratan servicios de seguridad, su precio no les supone un inconveniente significativo, ya que prefieren pagar montos monetarios elevados con tal de obtener un servicio de calidad en beneficio de su seguridad, de modo que los precios más representativos de este mercado se encuentran por encima de los \$800.

Pregunta 6. ¿Cómo usted considera su experiencia con el servicio de seguridad privada prestado por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

El 53.8% de los encuestados manifestó tener una buena experiencia con el servicio prestado por la empresa Seguridad Ecuador S.A., mientras que el 35.8% la considera como excelente. Por otra parte, solamente valoraron la experiencia como regular y deficiente el 6.6% y el 3.8%, respectivamente.

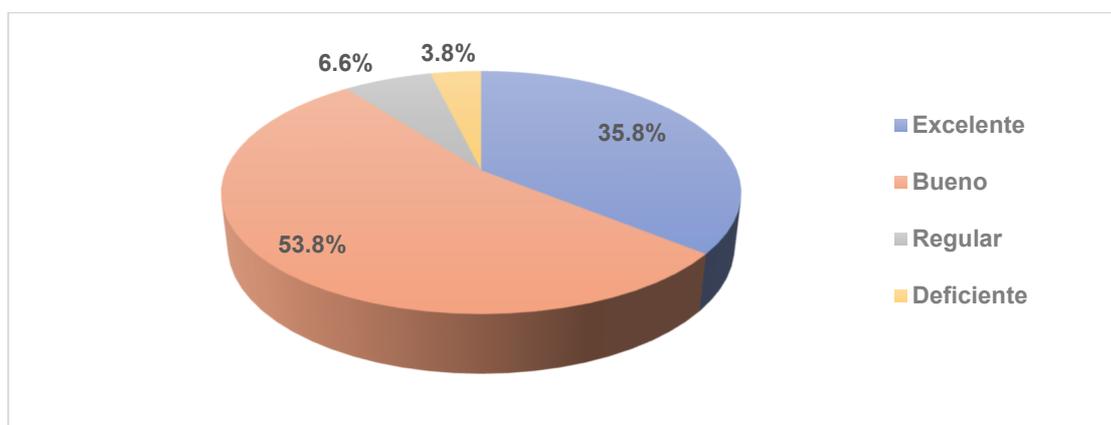


Figura 14. Experiencia general con el servicio de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

Estos resultados demuestran que, de forma general, los clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A. tienen una percepción positiva de los servicios prestados por la misma, lo que es beneficioso para la compañía ya que esto le proporciona una cierta ventaja competitiva en el mercado que incursiona.

Pregunta 7. ¿Cómo se siente usted respecto a los elementos de los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. que se le mencionan a continuación?

El criterio predominante para cada elemento expuesto es que estos generan una satisfacción normal para los usuarios, alcanzando porcentajes que oscilan entre 47% y 57%, mientras que las valoraciones relacionadas con la satisfacción plena con respecto a las características mencionadas se encuentran en un rango del

28% al 41%. En cambio, los criterios de satisfacción regular e insatisfacción fluctúan solamente entre porcentajes de 3% y 19%, así como del 2% al 8%, respectivamente.

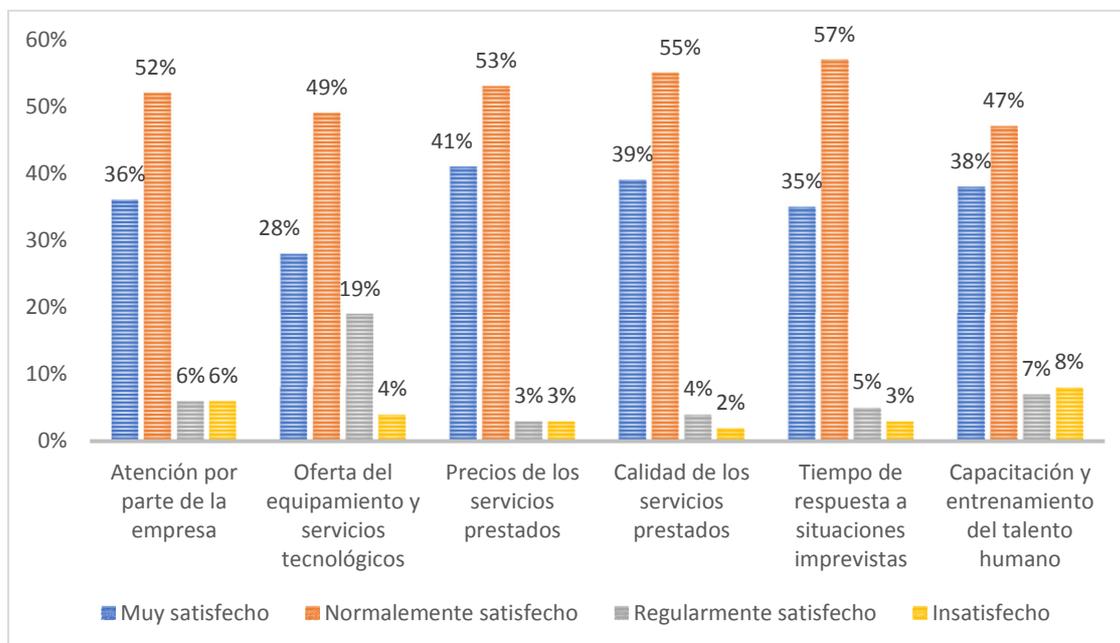


Figura 15. Experiencia general con el servicio de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

A través de la figura anterior se puede afirmar que el elemento que genera mayor satisfacción de los usuarios respecto a los servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A. es el tiempo de respuesta a situaciones imprevistas, al acumular resultados positivos superiores al 90%, al igual que la calidad de los servicios prestados. Sin embargo, aun cuando las valoraciones negativas no prevalecen en los resultados finales, destaca la oferta de equipamiento y servicios tecnológicos, con un acumulado porcentual negativo superior al 20% (aunque a través de interrogantes anteriores se demostró que este elemento no es un rasgo esencial para los usuarios), así como la capacitación y entrenamiento del personal que, en su caso, sí se constituye como un elemento fundamental sobre la valoración del servicio, por lo cual se requiere prestarle una mayor atención a este tipo de detalles.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia usted recibe información acerca de los nuevos servicios prestados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Para el 52.8% de los encuestados, la frecuencia para recibir información por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A. es baja, mientras que para el 35.8% es normal, y solamente el 11.3% de los usuarios señaló dicha frecuencia de recibo de información como alta.

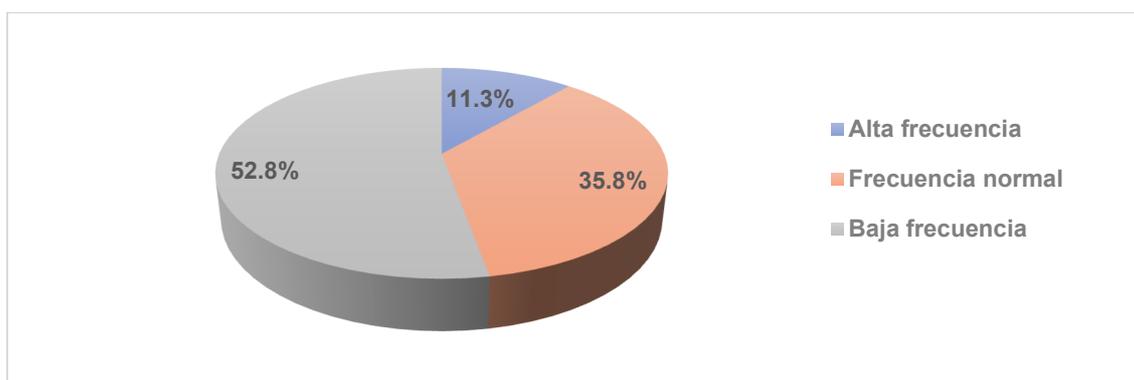


Figura 16. Frecuencia de recibimiento de información sobre los nuevos servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

Los hallazgos mostrados para esta interrogante analizada indican que los clientes no reciben información con demasiada frecuencia, lo que se contrapone a la facilitación y mejoramiento del proceso comunicacional entre la empresa objeto de estudio y sus clientes, incidiendo todo ello negativamente en que estos no conozcan más a profundidad sobre los nuevos servicios y ofertas de la Empresa Seguridad Ecuador S.A.

Pregunta 9. ¿Cree que es interesante la información recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

El 51.9% de los usuarios considera que la información recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A. no es interesante y/o pertinente,

contrariamente al 48.1% restante, quienes expresaron que a ellos sí les resulta interesante dicha información.

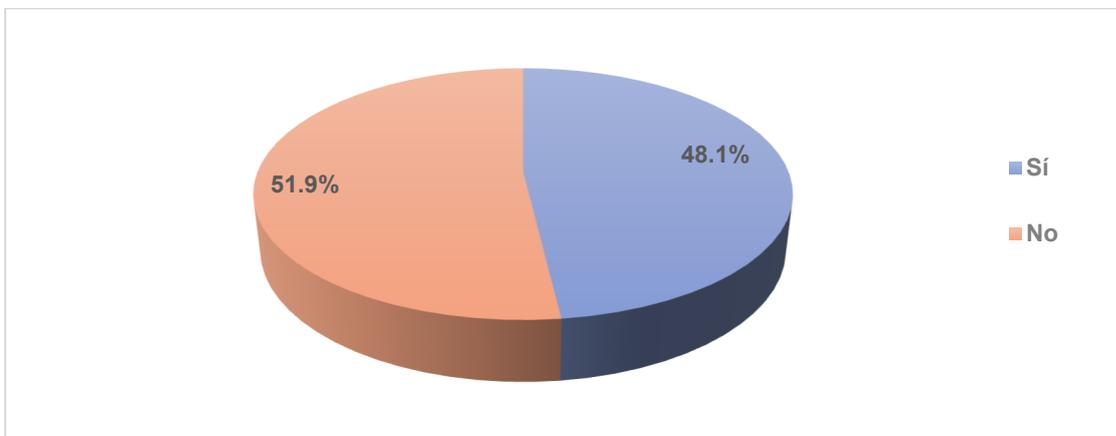


Figura 17. Criterio sobre el interés generado por la información recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

La interrogante que se analiza permite afirmar que los clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A. presentan una cierta inconformidad con la pertinencia de la información recibida por parte de la compañía, requiriéndose entonces de estrategias que permitan revertir dicha situación negativa, al reconocerse que esto podría conllevar a una pérdida de interés de los usuarios en los servicios ofertados y, en consecuencia, una disminución significativa de su número de clientes.

Pregunta 10. ¿Por qué medio conoció usted acerca de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

El medio por el cual los clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A. conocieron acerca de esta corresponde a otros elementos publicitarios, para un 25.5%, a lo que siguen las revistas y periódicos (19.8%), la página web de la compañía (14.2%), cuñas radiales (11.3%) y redes sociales (10.4%). Solamente dos usuarios, lo que representa el 1.9%, señalaron que conocieron acerca de la empresa a través de eventos publicitarios.

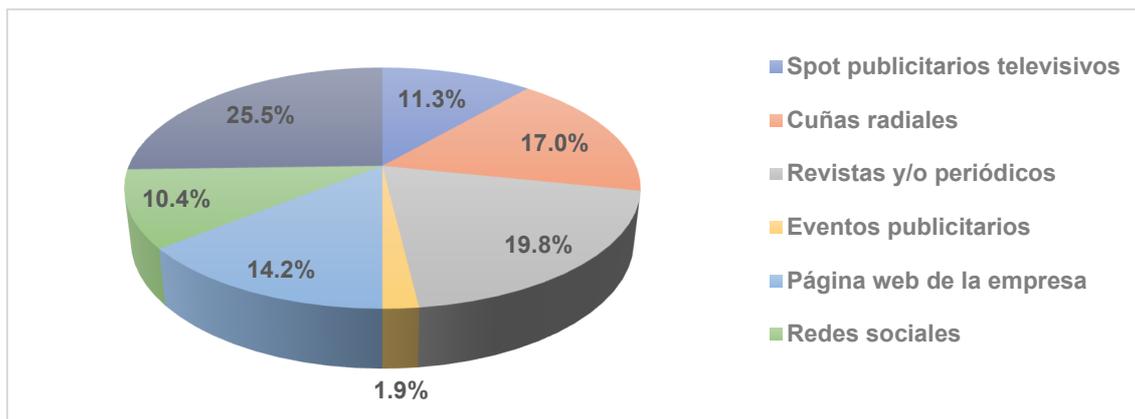


Figura 18. Medio de conocimiento sobre la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

Estos resultados demuestran que el modo de conocimiento que tienen los clientes sobre la empresa Seguridad Ecuador S.A. es variado, aunque su publicidad se encuentra mayoritariamente en la utilización de otros elementos formales (volanteo, comercio electrónico) o informales (promoción "boca a boca" por parte de los vendedores), lo que demuestra que existen ciertas falencias en la aplicación de estrategias publicitarias y comerciales y, en consecuencia, la compañía podría desaprovechar la oportunidad de captar nuevos clientes y ampliar así su cuota de mercado.

Pregunta 11. ¿Por qué medio usted preferiría contratar los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Para la mayoría de los encuestados, el medio de mayor preferencia para contratar los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. es la página web de la compañía, señalado por el 29.2%, además de las plataformas virtuales (22.6%) y el contacto por llamadas telefónicas (call-center), para un 21.7%. En cambio, otros clientes consideran que la visita de los vendedores de la empresa y el contacto directo que se tiene en las instalaciones de la compañía son otros medios preferidos por los mismos, con porcentajes de 15.1% y 11.3%, respectivamente.

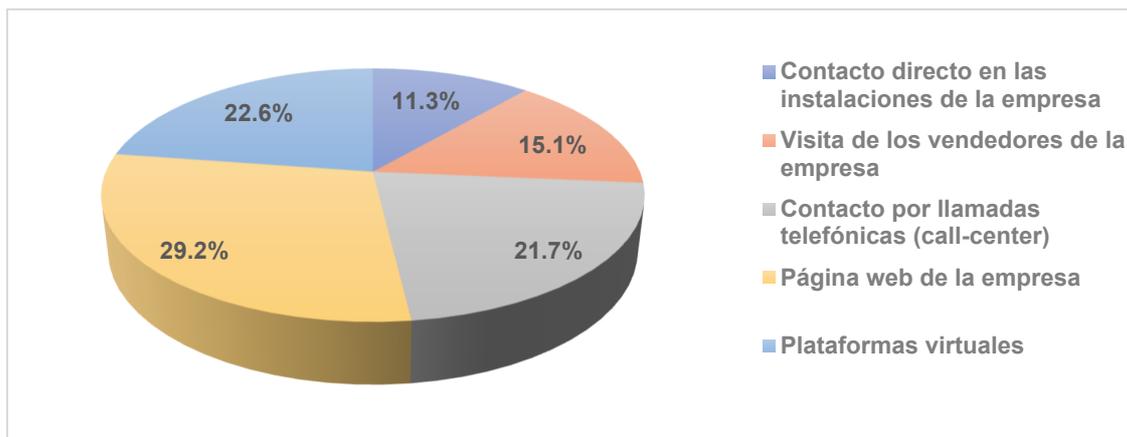


Figura 19. Medio de mayor preferencia para contratar los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

Los hallazgos anteriores demuestran que los clientes entienden que los medios más eficaces para contratar servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. corresponden a aquellos que hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, aunque también esto se puede lograr a través de otros medios tradicionales equivalentes a establecer contacto directo entre los usuarios y la compañía, lo cual se debe tener en cuenta para conformar estrategias efectivas que permitan mejorar el proceso comunicacional y las relaciones comerciales entre ambas partes.

Pregunta 12. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción específica de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

De modo específico, la mayoría de los clientes de la compañía Seguridad Ecuador S.A. manifestó no haber recibido promoción por parte de la empresa, siendo ello señalado por el 60.4%, al contrario del 39.6% restante, quienes expresaron que estos sí han recibido tal promoción.

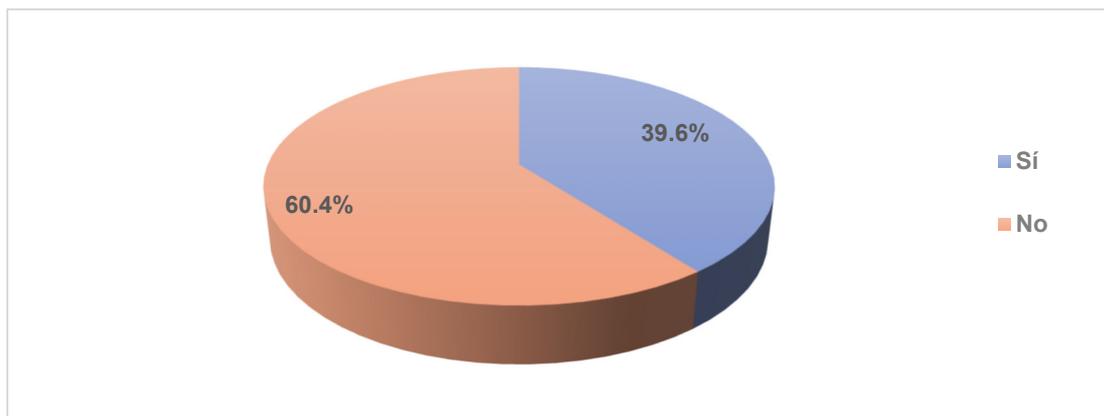


Figura 20. Promoción recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A. Elaborado por autor

Los datos obtenidos en esta pregunta reflejan las insuficientes acciones publicitarias que tienen lugar en la empresa Seguridad Ecuador S.A., de modo que han sido en cierta forma desaprovechadas las oportunidades de ampliación de la cuota de mercado de la compañía, aun cuando esta tiene un reconocimiento e imagen de marca positivo frente a sus clientes.

Pregunta 13. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿le ha resultado atractiva la promoción de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

De aquellos clientes que reciben promoción por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A., el 71.4% coincide en que dicha promoción no les resulta atractiva, mientras que el 28.6% considera que la información promocional sí es interesante.

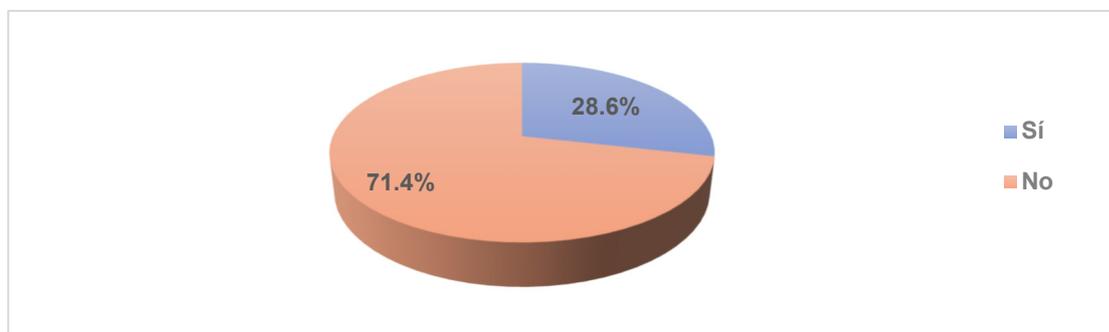


Figura 21. Criterio sobre el atractivo de la promoción recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A. Elaborado por autor

Como se puede apreciar para la interrogante que se analiza, además de la insuficiencia de la promoción recibida por parte de los clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A., esta, por lo general, no es lo suficientemente atractiva como para generar una mayor demanda de los servicios ofertados por la compañía, de modo que la fidelización de sus clientes se basa única y exclusivamente en la calidad de su servicio y la imagen de marca, que si bien es sumamente positivo, no resulta suficiente para facilitar una ampliación de la cuota de mercado de la empresa que le facilite continuar siendo competitiva y líder en el ámbito de negocios en que incursiona la misma.

Pregunta 14. ¿Recomendaría usted a otras personas la contratación de los servicios de seguridad privada ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

La mayoría de los clientes señaló que recomendarían a otras personas y empresas la contratación de servicios con Seguridad Ecuador S.A., reflejado en el 92.5% de criterios afirmativos al respecto, mientras que solamente el 7.5% de los usuarios no consideraría recomendar a la organización objeto de estudio.

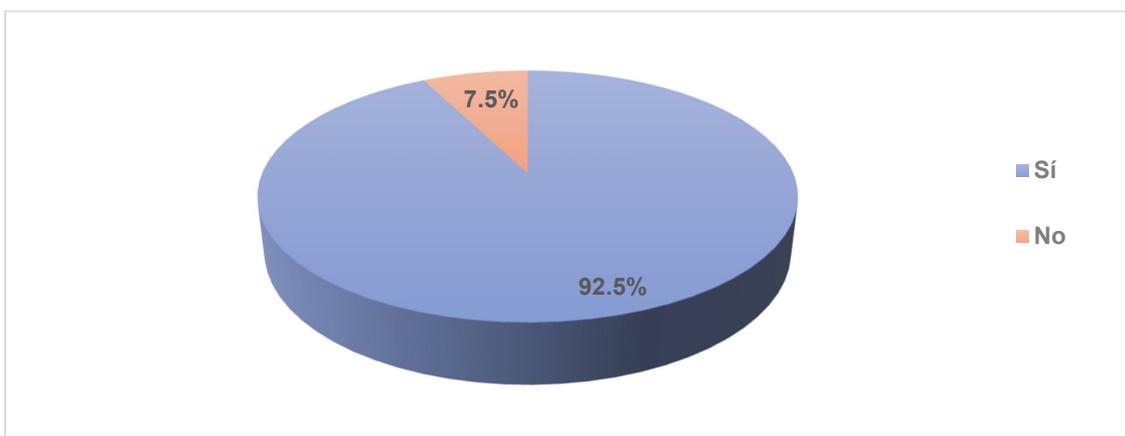


Figura 22. Recomendación sobre la contratación de servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

Finalmente, tal como se ha señalado en análisis previos, la empresa seguridad Ecuador S.A. es percibida como una de las compañías líderes y de mayor prestigio que ofertan servicios de seguridad privada, lo que conllevaría a que sus clientes la recomendaran a otros usuarios que demandan este tipo de servicio.

3.6. Presentación y análisis de resultados de la entrevista

A continuación, se presenta la encuesta aplicada al gerente de la Empresa Seguridad Ecuador S.A., donde se abordan cuestiones generales y específicas referentes al marketing y la comercialización que tiene lugar en la organización.

Pregunta 1. ¿Cómo se ha desarrollado en la empresa la idea de negocio?

Esta idea surge a partir de que, en los últimos años, la demanda de una mayor protección contra la delincuencia ha seguido aumentando. Sin embargo, los recursos policiales actuales se encuentran casi en un punto de quiebre con presupuestos, equipos y personal decrecientes, de modo que la policía está experimentando dificultades para satisfacer las demandas públicas y para abordar el miedo al delito. Como resultado, la seguridad privada surge como una necesidad importante para ciertos segmentos poblacionales que demandan este tipo de servicio, y que, a su vez, pueden pagar por el mismo, por lo que así se desarrolla la conceptualización del negocio de Seguridad Ecuador S.A.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las acciones diarias que realiza el personal profesional para la prestación de servicios de seguridad privada?

Los profesionales en la prestación de servicios de seguridad privada llevan a cabo una amplia gama de tareas, tales como lidiar con el comportamiento antisocial y la delincuencia y proporcionar servicios fiables a los clientes, basándose estos en un sistema de patrullaje estático o dinámico tanto de día como de noche.

Pregunta 3. ¿Qué tan conscientes están los oficiales de seguridad de sus poderes legales y roles dentro de los lugares de trabajo?

La mayoría de los profesionales en la prestación de servicios de seguridad conocen su autoridad legal a través de la cual estos pueden actuar, en caso de que ocurra un evento que comprometa la seguridad de nuestros clientes, reconociendo que estos poseen ciertos poderes legales que incluyen el derecho a portar armas no letales; sin embargo, estos sugieren que necesitan poderes adicionales de arresto, ya que este poder podría prevenir posibles lesiones durante la represión de un sospechoso.

Pregunta 4. ¿En qué medida los oficiales de seguridad utilizan sus poderes legales y dónde se usan cuándo y cómo los usan?

Los agentes de seguridad de la empresa utilizan principalmente el poder legal cuando tienen que lidiar con comportamientos antisociales o criminales, siendo estos utilizados única y exclusivamente en los sitios asignados para su custodia, ya sea a nivel doméstico o empresarial.

Pregunta 5. ¿Qué riesgos enfrentan los agentes de seguridad al desempeñar sus funciones?

Es probable que la mayoría de los agentes de seguridad de estudio de casos estén expuestos a situaciones peligrosas como abuso verbal, amenazas de violencia y agresión física.

Pregunta 6. Entonces, ¿qué tipo de capacitación realizan los oficiales de seguridad para un desempeño laboral efectivo? ¿La capacitación es efectiva cuando cooperan con los oficiales de policía?

Los agentes de seguridad han sido capacitados en base al estándar establecido para la prestación de este tipo de servicios teniendo en cuenta el nivel exigido por la legislación vigente en el Ecuador, avalados por organizaciones y asociaciones que emiten las licencias correspondientes al respecto. Específicamente en el país, los cursos de seguridad para agentes son concedidos por varios centros que cuentan con la aprobación del Ministerio del Interior, entre los cuales, para la ciudad de Quito, se pueden mencionar el Centro de Formación y Capacitación de Personal de Seguridad Privada INCASI Ecuador CIA. Ltda., Centro de Formación y Seguridad ESFORMASEG CIA. Ltda., Seguridad y Liderazgo SEGCAPACITACION CIA. Ltda., entre otros. Añadido a esto, los agentes de seguridad también deben realizar una capacitación de prueba durante tres meses, y luego reciben capacitación en el lugar de trabajo.

Pregunta 7. ¿Existe algún tipo de nivel cooperativo entre los agentes de seguridad y la policía en la prevención del delito? Y si es así, ¿es útil dicha relación?

Por supuesto, es que eso se considera como un requerimiento imprescindible para el accionar mismo de la empresa. En este sentido, los agentes de seguridad tienen una opinión positiva sobre la cooperación con los oficiales de policía, al considerar que es efectividad de la actividad policial para reducir el riesgo de cometimiento de delitos, por lo que los agentes consideran que tienen sistemas de cooperación bien organizados con los oficiales de policía.

Pregunta 8. ¿Cuentan los agentes de seguridad con el equipamiento necesario para realizar sus funciones de seguridad?

Definitivamente sí, sobre todo cuando existen regulaciones gubernamentales que hacen que las empresas que se encuentran incursionando en este mercado les sea más difícil acceder a un equipamiento mucho más profesional, por lo que con nuestro equipamiento sofisticado podemos no sólo asegurar un servicio

adecuado, sino que también estamos en una situación que nos permite diferenciarnos positivamente de la competencia.

Pregunta 9. De modo general, como usted considera que ha sido el desempeño de Seguridad Ecuador S.A.?

Creo que la confianza establecida entre la empresa y sus clientes ha sido uno de los elementos que nos ha consolidado fuertemente en el mercado, sobre todo en momentos donde aparecen diferentes organizaciones que ofrecen precios algo más bajos que los nuestros, pero sacrificando la calidad de sus servicios. Es por ello que, en nuestro caso, decidimos mantener la calidad del servicio de seguridad, e incluso aumentarla mediante el accionar más profesional de nuestro talento humano, otorgándoles a estos una capacitación suficiente y adecuada. Fue así como pudimos mantener nuestros precios, ya que hemos sido reconocidos como una organización confiable para los clientes, traduciéndose todo ello en una inestimable ventaja competitiva.

Pregunta 10. ¿Cómo se desarrolla en la empresa el proceso de comercialización de este tipo de servicio?

En mi opinión, la comercialización de los servicios de la empresa no ha sido suficientemente efectiva, ya que a pesar de que diversas situaciones circunstanciales nos han llevado a aplicar algunas acciones de marketing, aún no hemos utilizado todos los canales de comercialización disponibles al respecto, por lo cual estamos percibiendo que, a pesar de contar con una posición consolidada en el mercado, además de una base de clientes sólida, no logramos captar una mayor cantidad de usuarios que nos permitan aumentar la participación actual en dicho mercado, lo que puede suponer una situación difícil que compromete la sostenibilidad de la empresa en el mediano y el largo plazo.

Pregunta 11. Entonces, ¿qué considera que es lo que se debe hacer al respecto?

Evidentemente, lo correcto sería establecer las estrategias necesarias para lograr que nuestro servicio sea más comercializable, deseado y conocido por parte de los usuarios potenciales, sin descuidar lo importante que también resulta para la organización seguir fidelizando a los clientes actuales. Adicionalmente, se necesita un mayor nivel de inversión general que implique una mejor capacitación, regulación a nivel gubernamental (asociación de seguridad) y más investigación a nivel académico. Análogamente, si bien la falta de mano de obra es una de las principales debilidades en la industria de la seguridad privada, también es cierto que las compañías de seguridad necesitan invertir en compensación, mejores salarios, evaluación de desempeño y desarrollo profesional de sus empleados para lograr los objetivos de la organización.

3.7. Conclusiones finales del análisis de las encuestas y entrevista aplicadas

Mediante el análisis de las encuestas y la entrevista aplicada se puede concluir que el papel de las empresas de seguridad privados en la sociedad ha cambiado, presentándose como una alternativa oficial para este tipo de servicio prestado generalmente por entidades gubernamentales. Esto se debe a que la fuerza policial actual no es suficiente y cuenta con una gran carga de trabajo, sumado a la falta de recursos, equipo y personal, por lo que no es capaz de enfrentar el desafío de satisfacer las demandas del público en la prevención del delito.

Además, la sociedad exige un control de seguridad pública más efectivo que el que el gobierno puede ofrecer, y resulta necesario proporcionar una mejor seguridad para la vida cotidiana de los ciudadanos a través del desarrollo de la industria de seguridad privada, de ahí el surgimiento de este tipo de negocio.

Por consiguiente, para lograr que las empresas de seguridad proporcionen un servicio de calidad, se necesita cumplir con ciertos estándares de calidad y normativas que permitan establecer acciones positivas -como puede ser una mejor cooperación entre los agentes de seguridad privados y la policía para la prevención y neutralización del delito- que logren aumentar la tranquilidad de sus clientes.

A su vez, las asociaciones de seguridad privada deben elevar los estándares de capacitación para sus agentes de seguridad en cuanto a la prevención del delito, y dicha capacitación también requiere centrarse en la cooperación entre agencias y las respuestas de contingencia, contribuyendo a la seguridad general de la sociedad a través de la cooperación con las organizaciones de seguridad pública.

En este contexto, la empresa Seguridad Ecuador S.A. se constituye como una organización de amplio reconocimiento en el mercado, basando su propuesta de negocios en la oferta de un servicio de seguridad privada de calidad, otorgándole todo ello ciertas ventajas competitivas que le han permitido sostenerse en dicho mercado por un tiempo considerable. Además, se aplica un proceso de contratación y capacitación del talento humano que interviene directamente en las actividades de seguridad privada, quienes así pueden garantizar la satisfacción de los usuarios.

Sin embargo, el deficiente uso que se hace en la organización de los medios publicitarios disponibles, así como la falta de estrategias comerciales efectivas, se contraponen a que esta organización pueda alcanzar mayores cuotas de mercado, al ser ejecutadas las mismas de forma empírica y sin establecer una metodología consecuente.

Todo ello podría significar el comprometimiento de la sostenibilidad misma de Seguridad Ecuador S.A. tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, requiriéndose entonces de idear una solución que aborde las necesidades no

satisfechas de los clientes internos y externos, e intervenir en tal situación de manera que sea pertinente y favorecedor el desarrollo constante de la empresa en todos sus ámbitos de negocio.

3.8. Generalidades de la propuesta de diseño del proceso de marketing estratégico y comercialización en la empresa Seguridad Ecuador S.A.

A continuación, se desarrolla la propuesta de diseño del proceso de marketing estratégico y comercialización para la empresa Seguridad Ecuador S.A. basada en la conformación de una metodología lógica que le permita a dicha organización aumentar su participación de mercado a través de la mayor captación de un mayor número de clientes y fidelizando los clientes ya existentes.

3.8.1. Objetivo

Establecer un proceso de marketing y comercialización para la empresa Seguridad Ecuador S.A.

3.8.2. Mapa de procesos de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

El mapa de procesos de la empresa Seguridad Ecuador S.A. está integrado por tres grupos de procesos que son: estratégicos, operacionales y de apoyo. Estos procesos determinan el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando para ello tanto los requerimientos de los clientes como la satisfacción de los mismos.

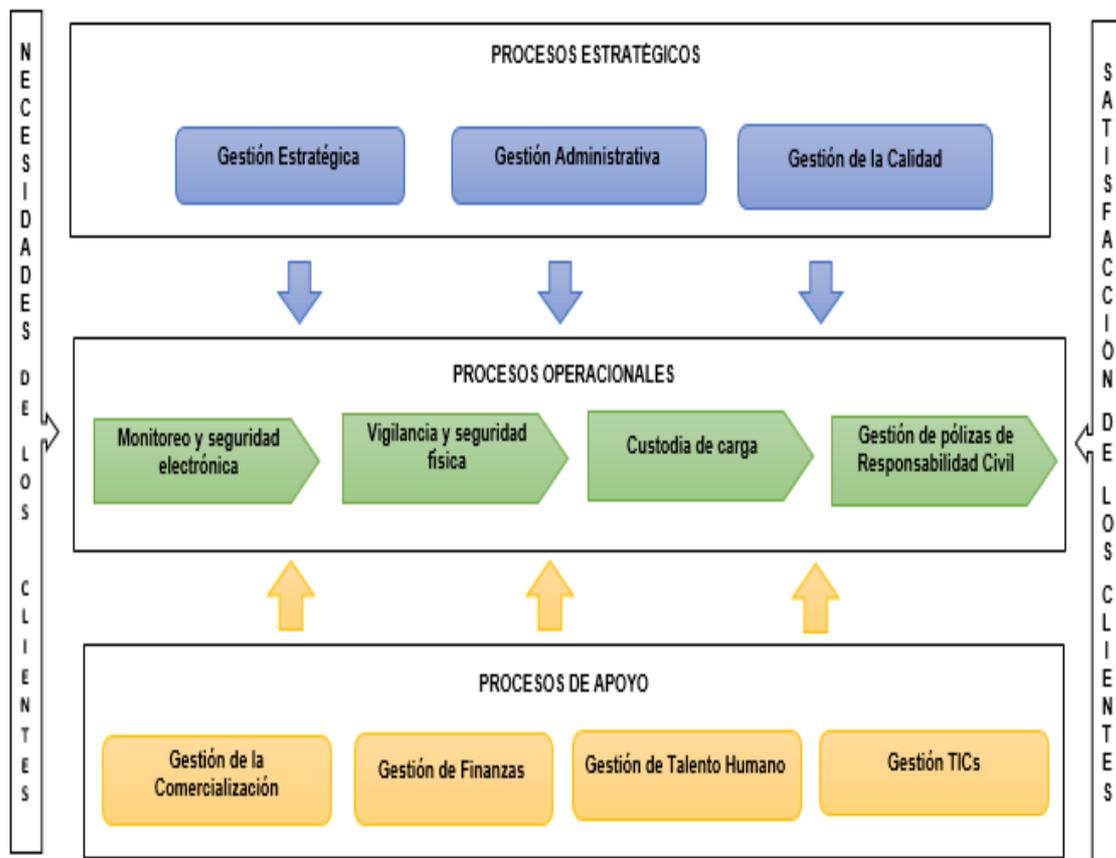


Figura 23. Mapa de procesos de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

3.8.3. Diseño del proceso de comercialización de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Como se puede observar en la figura anterior, el proceso de comercialización de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se encuentra dentro de los procesos de apoyo de la empresa, integrando este grupo necesario que soporta el cumplimiento de los procesos operacionales o fundamentales de la organización, siendo su diseño indicado seguidamente:

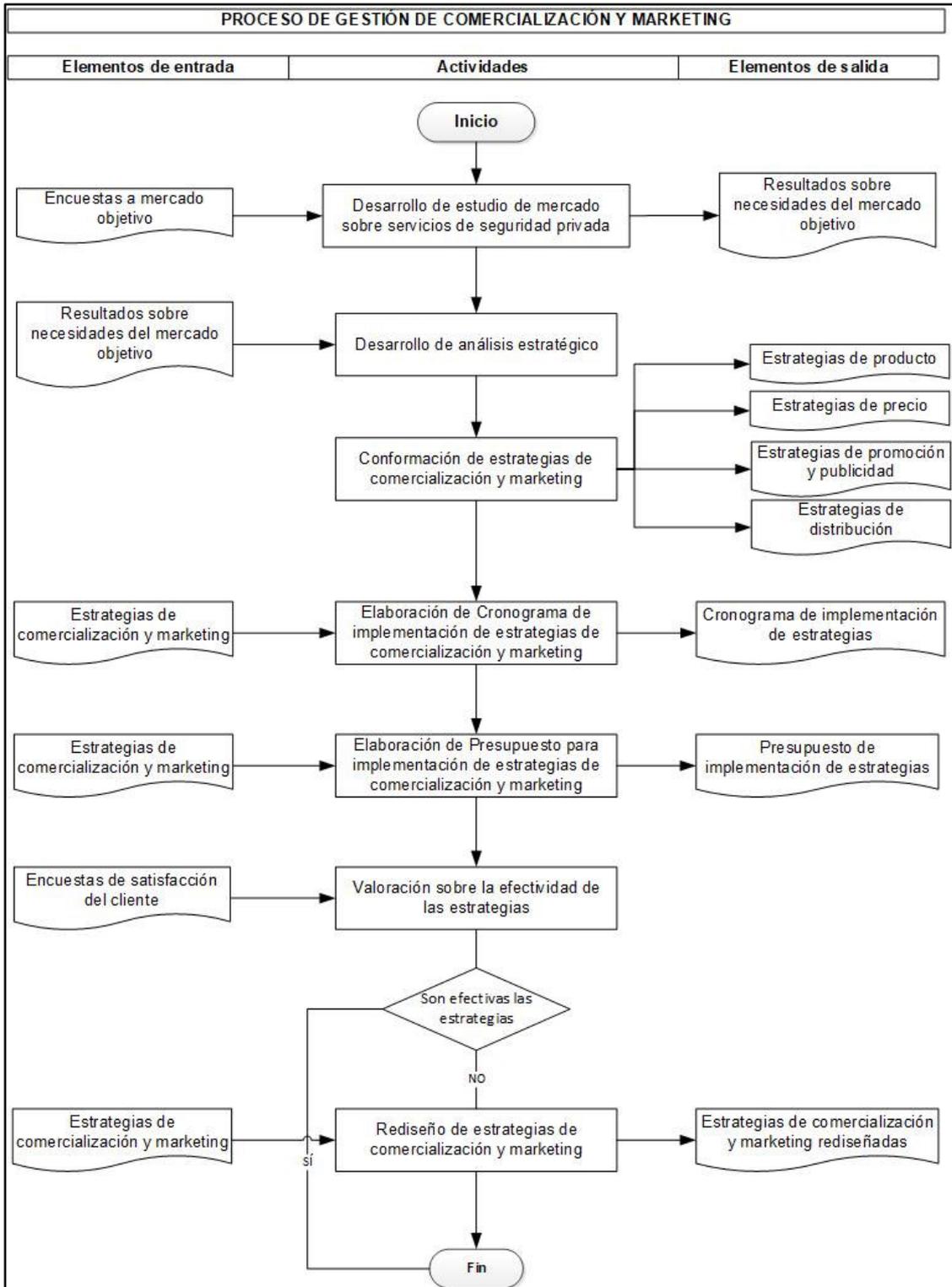


Figura 24. Flujograma del proceso de comercialización y marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

3.8.4. Descripción de actividades de proceso de gestión de marketing y comercialización

Las actividades que conforman el proceso de comercialización y marketing de la empresa Seguridad Ecuador se describen a continuación:

3.8.4.1. Desarrollo de estudio de mercado

El estudio de mercado se realiza a partir de la aplicación de encuestas a clientes de la empresa, ya sea a nivel doméstico o empresarial, donde se identifican sus principales necesidades y requerimientos presentados por los mismos, lo cual fue desarrollo previamente en la investigación. Como sugerencia se plantea ampliar el estudio de mercado a clientes potenciales que pueden ser detectado por medio de sugerencias de los usuarios actuales con los que cuenta la organización.

3.8.4.2. Desarrollo de análisis estratégico

El análisis estratégico es realizado mediante diversas cuestiones planteadas anteriormente, entre las que se encuentran el análisis del macro y microentorno de la organización, análisis FODA y el modelo Canvas. Como forma de aplicación de dicho análisis, se puede realizar la matriz BCG para lo cual se consideran los servicios suministrados por la empresa Seguridad Ecuador S.A., siendo estos:

- **Servicio 1 (Serv1):** Monitoreo y seguridad electrónica.
- **Servicio 2 (Serv2):** Vigilancia y seguridad física.
- **Servicio 3 (Serv3):** Custodia de carga.
- **Servicio 4 (Serv4):** Gestión de pólizas de Responsabilidad Civil.

A partir de la identificación de los servicios ofertados en la compañía y según los datos proporcionados por la gerencia de la misma, se determinan los resultados siguientes

Tabla 7. Resultados para conformación de matriz BCG de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Servicio	Participación relativa de mercado	Ingresos \$	Crecimiento del mercado %
SERV1	0,55	25.000	70%
SERV2	1,30	58.500	75%
SERV3	1,20	21.600	30%
SERV4	0,40	10.400	20%

Elaborado por autor

Los resultados estimados de participación relativa de cada servicio en el mercado, así como los ingresos y el crecimiento del mercado de dichos productos conllevan a realizar la matriz BCG mostrada en la figura 25.

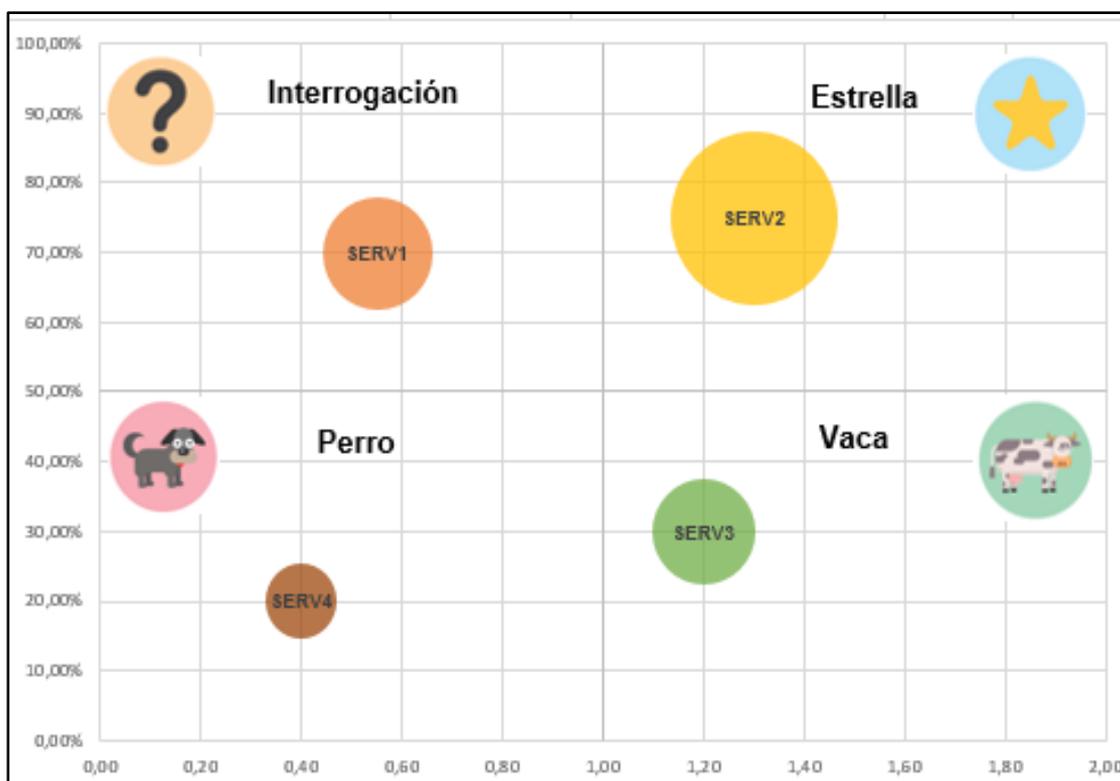


Figura 25. Matriz BCG de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

Como se puede apreciar, Seguridad Ecuador S.A. posee servicios en todos los cuadrantes de la matriz BCG, clasificándose como producto/servicio “estrella” al referente a la vigilancia y seguridad física, al contar este con una mayor cuota de mercado que se encuentra en un exponencial crecimiento. Adicionalmente, el servicio de monitoreo y seguridad electrónica condujo a una clasificación de tipo “interrogación”, indicando que, si bien es un servicio de reciente introducción al mercado, aún se desconoce a ciencia cierta cuál va a ser su evolución en el mismo, aunque se espera que este tipo de servicio, con el uso de la tecnología existente pueda ser más demandado a lo largo del tiempo.

Por otra parte, el servicio de custodia de carga es considerado como “vaca”, siendo generador de una mayor liquidez a pesar del poco crecimiento del mercado en el que incursiona. En cambio, el servicio de gestión de pólizas de Responsabilidad Civil es clasificado como “perro”, lo que indica que este prácticamente no genera liquidez y con una insuficiente participación de mercado. El tratamiento estratégico de estos productos será expuesto posteriormente.

Complementando el análisis estratégico, se presenta la matriz Ansoff, cuya conformación es mostrada en la figura siguiente:

		SERVICIO	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Figura 26. Matriz Ansoff de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

De acuerdo con la combinación de las características de los servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A. y sus mercados, la estrategia más conveniente a utilizar se refiere al cuadrante de penetración de mercados, donde se intenta aumentar la participación de los servicios actuales en el mercado

actual, todo ello a partir de suministrarle a los usuarios que posee la empresa y aquellos potenciales la información necesaria que los motive a demandar dichos servicios.

Para ello, se hace necesario desarrollar en Ecuador Seguridad S.A. más estrategias relacionadas con la promoción y la publicidad de los servicios ofertados, considerando además los niveles de precios y el uso adecuado de los servicios, lo que podría incidir en el fortalecimiento de la cartera de servicios y captar otros usuarios dispuestos a contratar dichos servicios.

3.8.4.3. Conformación de estrategias de marketing y comercialización

Una vez realizado el análisis estratégico de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se procede a desarrollar las estrategias de marketing y comercialización basadas en el marketing mix.

3.8.4.3.1. Estrategias de producto

Como ha sido mencionado anteriormente, Seguridad Ecuador S.A. ofrece cuatro tipos de servicios básicos, los cuales son presentados brevemente a continuación:

Tabla 8. Servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Servicio	Característica	Documentación relacionada
Monitoreo y seguridad electrónica	Realización de vigilancia y seguridad electrónica de puntos de custodia, incluyendo el mantenimiento del equipamiento tecnológico requerido.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de servicio de cada cliente. • Reporte de eventos por cliente. • Solicitud de mantenimientos pendientes. • Plan de calidad.
Vigilancia y seguridad física	Oferta de servicios de vigilancia y seguridad a través de la asignación de agentes profesionales en cada punto de custodia.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de servicios de cada cliente o solicitud de continuar con el servicio en caso de existir fecha de caducidad hasta un próximo contrato complementario.

		<ul style="list-style-type: none"> • Listado de supervisores por lugar de cobertura. • Bitácora de puesto de trabajo. • Plan de calidad.
Custodia de carga	Oferta de servicios de custodia en la transportación de cargas y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte por custodia. • Plan de calidad.
Gestión de pólizas de Responsabilidad Civil	Asesoría a los usuarios para la gestión de pólizas con respecto a la Responsabilidad civil.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de servicio de cada cliente. • Documentación de pólizas de Responsabilidad Civil. • Plan de calidad.

Elaborado por autor

Análogamente, los servicios deben ser tratados considerando su clasificación a partir de la matriz BCG, para lo cual se aplicarán las estrategias siguientes:

Tabla 9. Estrategias para servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Servicio	Clasificación	Estrategia
Monitoreo y seguridad electrónica	Interrogación	Propiciar la inversión de este servicio para favorecer una mayor demanda del mismo e incrementar la cuota de mercado.
Vigilancia y seguridad física	Estrella	Se deberá mantener la favorabilidad competitiva de este servicio, e incluso invertir en el mismo para fortalecerlo por su alto potencial de crecimiento y demanda, al ser uno de los servicios líderes de mercado dominado por la empresa.
Custodia de carga	Vaca	Se deberá mantener la favorabilidad competitiva de este servicio, al encontrarse en un mercado consolidado -aunque de lento crecimiento-, de manera que el dinero generado se puede invertir en el fortalecimiento de los demás servicios.
Gestión de pólizas de Responsabilidad Civil	Perro	Al no generar este servicio una óptima cuantía de ingresos con insuficiente participación y crecimiento de mercado se debe eliminar de la cartera de servicios actual de la empresa.

Elaborado por autor

3.8.4.3.2. Estrategias de precio

El precio de los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se determinan siguiendo tres aspectos que son utilizadas al respecto, a saber: enfoque basado en los costos, enfoque basado en la competencia y el enfoque basado en el valor de producto (Alonso, 2015; Kotler & Lane, 2013), tal como se presenta en la figura siguiente:



Figura 27. Estimación de precios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.
Elaborado por autor

Para Seguridad Ecuador S.A., la estrategia de precios conveniente sería la combinación de las perspectivas antes mencionadas, aunque haciendo cierto énfasis en el enfoque basado en el valor del servicio, al considerarse que su producto estrella es bien reconocido tanto por parte del público objetivo como por la competencia; de ahí que los precios de los servicios son mostrados a continuación:

Tabla 10. Precio establecido para servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Servicio	Precio unitario (mensual)
Monitoreo y seguridad electrónica	\$1000.00
Vigilancia y seguridad física	\$1500.00
Custodia de carga	\$1200.00
Gestión de pólizas de Responsabilidad Civil	\$800.00

Elaborado por autor

3.8.4.3.3. *Estrategias de plaza*

La plaza o canal de distribución para los servicios ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A. es de tipo directo, ya que no se requiere de la acción de un medio u organización intermediaria entre la compañía y los usuarios. Además, se hace uso del Internet y redes sociales como forma de comunicación e información de las características de los servicios requeridos.

3.8.4.3.4. *Estrategias de promoción y publicidad*

Seguridad Ecuador S.A. aplicará diferentes actividades de promoción y publicidad consistentes en:

- Participación en convenciones y ferias de negocios con un período trimestral, eventos en los cuales deben mostrarse los beneficios que proporcionan la contratación de los servicios de seguridad privada de la compañía.
- Establecimiento de un programa promocional de descuentos para clientes que refieran a otros usuarios la contratación de los servicios de la organización, lo que puede ejecutarse a través de un descuento del 5% del valor del contrato que presente el cliente actual hasta cinco meses u ofertarle un bono con un valor que se corresponda con el tiempo de servicio contratado por el usuario recomendado (tabla 11).

Tabla 11. Programa de descuento ofertado a clientes que recomienden la contratación de servicios de Seguridad Ecuador S.A.

Servicio	Precio unitario	Valor de descuento (10%)	Precio con descuento	Valor del bono ²
Monitoreo y seguridad electrónica	\$1000.00	\$100.00	\$900.00	\$500.00
Vigilancia y seguridad física	\$1500.00	\$150.00	\$1350.00	\$750.00
Custodia de carga	\$1200.00	\$120.00	\$1080.00	\$600.00

Elaborado por autor

- Generación de contenido promocional de tipo audiovisual a través de medios digitales, organización, como puede ser la creación de un canal en YouTube con videos explicativos de los productos ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.
- Diseño de página web de la empresa donde se exponga información oportuna y de interés para los usuarios que accedan a la misma, cuyo ejemplo se expone a continuación:



Figura 28. Ejemplo de página web para la empresa Seguridad Ecuador S.A. Elaborado por autor

² El valor del bono alternativo promocional corresponde al valor unitario de descuento por cinco meses.

- Creación de perfiles de la empresa en las redes sociales más conocidas, las cuales pueden ser Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp, a través de las que se desarrollará un proceso comunicacional activo entre la compañía y los usuarios. Como ejemplo de sitio de Facebook se muestra la figura 29:



Figura 29. Ejemplo de página de Facebook para la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

- Integrar la página web de la empresa Seguridad Ecuador S.A. con las redes sociales, de modo que sus íconos aparezcan enlazados para facilitar la comunicación entre la compañía y los usuarios.
- Habilitar en la página web de la empresa un chat interactivo o blog donde los usuarios puedan manifestar sus dudas e inconformidades con el servicio prestado, identificando así de forma más directa sus falencias y puntos de mejoramiento.

- Implementación del servicio web de Google AdWords, para así lograr posicionar a la empresa entre los resultados destacados del motor de búsqueda de Google y ser más visible para los usuarios.
- Diseño de volantes y folletos (material POP) con información y ofertas promocionales para los usuarios, en medidas de 10 x 15 cm impresos a color.
- Concertación de contrato con empresas de transporte público para colocar publicidad de Seguridad Ecuador en los buses, y hacer así más visible la empresa en todo el Distrito Metropolitano de Quito. A modo de ejemplo, se presenta la figura 30.



Figura 30. Ejemplo de publicidad en buses de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

Elaborado por autor

- Conformación de un plan de medios tradicionales con mensajes promocionales de la empresa Seguridad Ecuador S.A., tal como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 12. Programa de medios para empresa Seguridad Ecuador S.A.

Pauta publicitaria	Periodicidad	Costo mensual
Revista Líderes	Bimensual	\$200.00
Periódico El Comercio	Semanal cada dos meses	\$300.00

Radio Pichincha Universal en Franja "AA"	Cada dos días (15 días al mes) durante seis meses	\$400.00
Canal de televisión (TVC) en Franja "AA"	Cada dos días (15 días al mes) durante seis meses	\$500.00

Adaptado de: (LOTAIP, 2019).

3.8.4.4. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación de las estrategias de comercialización es el siguiente:

Estrategias/Actividades	2020						2021					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Participación en convenciones y ferias de negocios												
Aplicación de programa promocional de descuentos												
Generación de contenido promocional para canales digitales (YouTube)												
Diseño de página web de la empresa												
Creación de perfil de la empresa en redes sociales (Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram)												
Integración de perfiles de redes virtuales con la página web de la empresa												
Actualización de página web de la empresa												
Implementación del servicio Google Adwords												
Diseño de volantes y folletos informativos y publicitarios (material POP)												
Repartición de volantes y folletos informativos y publicitarios												
Concertación de contratos publicitarios con empresas de transporte público												
Colocación de publicidad en buses de transporte público												
Publicidad en Revista Líderes												
Publicidad en el periódico El Comercio												
Publicidad en Radio Pichincha Universal												
Publicidad en canal de televisión TVC												

Figura 31. Cronograma de implementación de estrategias.
Elaborado por autor

3.8.4.5. Presupuesto de implementación

El presupuesto de implementación de las estrategias de comercialización y marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A. se presenta seguidamente:

Tabla 13. Partidas presupuestarias para aplicación de estrategias.

Pauta publicitaria	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Participación eventos de negocios	4	\$450.00	\$2000.00
Publicidad por servicio Google AdWords	12	\$50.00	\$600.00
Publicidad en medios digitales	12	\$100.00	\$1200.00
Publicidad en buses de transporte público	6	\$400.00	\$2400.00
Publicidad en Revista Líderes	6	\$200.00	\$1200.00
Publicidad en el periódico El Comercio	6	\$300.00	\$1800.00
Publicidad en Radio Pichincha Universal	6	\$400.00	\$2400.00
Publicidad en canal de televisión TVC	6	\$500.00	\$3000.00
Costo Total			\$13700.00

Elaborado por autor

Por lo tanto, el presupuesto de implementación de las estrategias de comercialización y marketing en la empresa Seguridad Ecuador S.A. es de \$13700.00 para un período de un año.

3.8.5. Indicadores de control

Los indicadores de control para la propuesta de diseño del proceso de comercialización y marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A. son formulado a partir de las necesidades de medir la efectividad de las actividades formuladas, y así realizar un apropiado seguimiento una vez implementado el proceso. Estos indicadores se presentan a continuación:

Tabla 14. Indicadores de control.

Indicador	Descripción	Frecuencia de medición	Fórmula	Meta de cumplimiento
Implementación de estrategias	Porcentaje de implementación de estrategias	Trimestral	$\text{Imp} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias diseñadas}} * 100$	95%
Cumplimiento de estrategias	Porcentaje del cumplimiento de estrategias	Mensual	$\text{Est} = \frac{\text{Estrategias cumplidas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	100%
Nivel de satisfacción de usuarios	Porcentaje de usuarios satisfechos	Mensual	$\text{Su} = \frac{\text{Usuarios satisfechos}}{\text{Total de usuarios}} * 100$	100%
Efectividad en la captación de usuarios	Porcentaje del nivel de captación de usuarios	Trimestral	$\text{Cu} = \frac{\text{Contratos firmados}}{\text{Total de usuarios potenciales}} * 100$	95%
Uso de medios publicitarios	Porcentaje del uso de medio publicitario	Trimestral	$\text{Um} = \frac{\text{Medio publicitario utilizado}}{\text{Total de medios publicitarios disponibles}} * 100$	95%
Cumplimiento del gasto presupuestario en publicidad	Porcentaje de gasto de presupuesto en publicidad	Mensual	$\text{Gp} = \frac{\text{Gasto real presupuesto publicitario}}{\text{Gasto publicitario presupuestado}} * 100$	95%

Elaborado por autor

3.8.6. Viabilidad financiera

La determinación de la viabilidad financiera del diseño del proceso de comercialización y marketing para la empresa Seguridad Ecuador S.A. es realizado considerando varios supuestos respecto a los ingresos, egresos, inversión y otras partidas financieras que hacen parte de la misma, tal como se muestra a continuación:

Capital de trabajo

En la tabla 15 se expone el cálculo del capital de trabajo requerido para cubrir los gastos que pudieran tenerse para el primer trimestre una vez que se implemente la propuesta:

Tabla 15. Capital de trabajo.

INVERSIÓN EN ACTIVOS SEGURIDAD ECUADOR S.A.		
Concepto	Costo Mensual	Costo Trimestral
Mano de Obra Directa	872,49	2.617,48
Mano de Obra Indirecta	753,01	2.259,03
Servicios básicos	100,00	300,00
Insumos de oficina	30,00	90,00
Internet	40,00	120,00
Total	1.795,51	5.386,52

Elaborado por autor

Inversión inicial.

A través del resultado de la tabla 16 se determina que se necesita inicialmente \$6.992,52 que permitirían la puesta en marcha del proyecto; distribuyéndose en un 30% (\$2.097,76) correspondiente con la financiación propia de la empresa institución, y el 70% restante (\$4.894,76), sería asumido por un organismo financiero.

Tabla 16. Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL SEGURIDAD ECUADOR S.A.			
Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Inversión Inicial			
Capital de Trabajo			5.386,52
Sub Total			5.386,52
Muebles y Equipos de Oficina			
Computador de escritorio	1	500,00	500,00
Impresora	1	130,00	130,00
Teléfono de escritorio	1	35,00	35,00
Sub Total			665,00
Equipos de trabajo			
Cámara de vigilancia	1	65,00	65,00
Equipo de grabación y videovigilancia	1	150,00	150,00
Sistema de alarma con controlador	1	50,00	50,00
Sistema antihurto	1	150,00	150,00
Sistema antincendios	1	80,00	80,00
Sistema de monitoreo	2	120,00	240,00
Sub Total			735,00
Herramientas y utensilios			
Uniforme integral de seguridad	1	31,00	31,00
Kit para cámara de vigilancia	1	80,00	80,00
Juego de candado, portacandado y llaves	2	15,00	30,00
Cadena antirrobo	2	18,00	36,00
Rociador químico contra intrusos	1	19,00	19,00
Placas, pulseras y brazaletes de identificación	1	10,00	10,00
Sub Total			206,00
Total de Inversión			6.992,52

Elaborado por autor

Modalidad de financiamiento.

El 70% de la inversión, o sea, \$4.894,76, requerirá del financiamiento de alguna institución financiera -tal como el Banco Pichincha-, asumiendo una tasa de interés equivalente al 11,23% en un período de 5 años a través de una

amortización trimestral del préstamo que se corresponde con 20 periodos (tabla 17).

Tabla 17. Amortización.

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
BENEFICIARIO				
INSTIT. FINANCIERA		Pichincha		
MONTO EN USD		11.551,34		
TASA DE INTERÉS		11,23%		
PLAZO		5	Años	
AMORTIZACION CADA		90	Días	
NÚMERO DE PERÍODOS		20		

No.	SALDO	INTERÉS	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	11.551,34			
1	11.112,97	324,30	438,37	762,68
2	10.662,28	312,00	450,68	762,68
3	10.198,95	299,34	463,34	762,68
4	9.722,60	286,34	476,34	762,68
5	9.232,89	272,96	489,72	762,68
6	8.729,42	259,21	503,47	762,68
7	8.211,82	245,08	517,60	762,68
8	7.679,69	230,55	532,13	762,68
9	7.132,62	215,61	547,07	762,68
10	6.570,19	200,25	562,43	762,68
11	5.991,97	184,46	578,22	762,68
12	5.397,51	168,22	594,45	762,68
13	4.786,37	151,54	611,14	762,68
14	4.158,07	134,38	628,30	762,68
15	3.512,13	116,74	645,94	762,68
16	2.848,05	98,60	664,08	762,68
17	2.165,33	79,96	682,72	762,68
18	1.463,44	60,79	701,89	762,68
19	741,85	41,09	721,59	762,68
20	0,00	20,83	741,85	762,68
		3.702,24	11.551,34	15.253,58

Elaborado por autor

Costos y gastos.

Los gastos correspondientes con la implementación del proyecto de investigación son desglosados en partidas de costos directos e indirectos, los cuales hacen referencia a los requerimientos de mano de obra que, en el caso de la directa, se necesitaría de la contratación de un agente de seguridad adicional, para así poder completar la nómina que permita asumir el incremento de la cuota de mercado de la empresa (tabla 18).

Tabla 18. Mano de obra directa.

Mano de Obra Directa											
"CENPEIN"											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH	RRHH
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS	AÑO 1	AÑOS 2 - 5
Agente de seguridad	1	700,00	700,00	8.050,00	733,33	400,00	699,72	350,00	936,60	10.469,93	11.169,65
Total	1	700,00	8.050,00							10.469,93	11.169,65

Elaborado por autor

Mientras, los gastos de mano de obra indirecta integran los salarios, beneficios y prestaciones dictaminadas por leyes y normativas laborales a las que tiene derecho el personal administrativo correspondiente con un especialista en marketing a ser contratado (Tabla 19).

Tabla 19. Mano de obra indirecta.

Mano de Obra Indirecta											
SEGURIDAD ECUADOR S.A.											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH	RRHH
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS	AÑO 1	AÑOS 2 - 5
Especialista en marketing	1	600,00	600,00	6.900,00	633,33	400,00	599,76	300,00	802,80	9.036,13	9.635,89
Total	1	600,00	6.900,00							9.036,13	9.635,89

Elaborado por autor

Gastos generales

Los gastos generales fueron determinados a partir del planteamiento de varios supuestos que se mencionan seguidamente:

- Los servicios básicos generarán un gasto de \$100.00 mensuales
- Los gastos relacionados con insumos y materiales de oficina serán de \$30.00 mensuales.
- Los insumos para limpieza de oficina generarán un gasto de \$20.00.
- La contratación de servicios de Internet será por un monto de \$40.00 mensuales.

Tabla 20. Gastos generales.

GASTOS GENERALES SEGURIDAD ECUADOR S.A.			
Ítems	Cantidad Anual	Precio Unitario	Importe Anual
Gastos Generales			
Servicios básicos	12	100,00	1.200,00
Insumos de oficina	12	30,00	360,00
Insumos de limpieza	12	20,00	240,00
Internet	12	40,00	480,00
Total Gastos Generales			2.280,00

Elaborado por autor

Gastos en publicidad

Por otra parte, los gastos de publicidad se corresponden con el plan de promoción establecido en la empresa, ya sea mediante la utilización de medios digitales o tradicionales, entre otras acciones que se exponen en la tabla 21, todo ello proyectado a 5 años en los que es analizada la propuesta a implementar.

Tabla 21. Gastos de publicidad.

GASTOS DE PUBLICIDAD SEGURIDAD ECUADOR S.A.						
Articulo	Estimado Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación eventos de negocios	500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Implementación del servicio Google AdWords	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Publicidad en medios digitales	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad en buses de transporte público	400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Publicidad en Revista Líderes	200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad en el periódico El Comercio	300,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Publicidad en Radio Pichincha Universal	400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Publicidad en canal de televisión TVC	500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total Gastos de Publicidad	2.450,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00

Elaborado por autor

Gastos de depreciación

La depreciación de los activos será realizada en correspondencia con el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del SRI, siendo esto representado en la tabla 22:

Tabla 22. Gastos de depreciación.

DEPRECIACIÓN SEGURIDAD ECUADOR S.A.								
Activos	Valor Total	% Depreciar	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Valor Residual
Computador de escritorio	500,00	33%	165,00	165,00	165,00	8,40	0,00	-3,40
Impresora	130,00	33%	42,90	42,90	42,90	1,98	0,00	-0,68
Teléfono de escritorio	35,00	10%	3,50	3,50	3,50	84,00	0,00	-59,50
Cámara de vigilancia	65,00	10%	6,50	6,50	6,50	6,50	6,50	32,50
Equipo de grabación y videovigilancia	200,00	10%	20,00	20,00	20,00	84,00	0,00	56,00
Sistema de alarma con controlador	50,00	10%	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25,00
Sistema antihurto	300,00	10%	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Sistema antincendios	80,00	10%	8,00	8,00	8,00	8,40	0,00	47,60
Sistema de monitoreo	300,00	10%	30,00	30,00	30,00	1,98	0,00	208,02
Uniforme integral de seguridad	31,00	10%	3,10	3,10	3,10	84,00	0,00	-62,30
Kit para cámara de vigilancia	89,00	10%	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90	44,50
Juego de candado, portacandado y llaves	30,00	10%	3,00	3,00	3,00	84,00	0,00	-63,00
Cadena antirrobo	36,00	10%	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	18,00
Rociador químico contra intrusos	19,00	10%	1,90	1,90	1,90	1,90	1,90	9,50
Placas, pulseras y brazaletes de identificación	10,00	10%	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00
	1.875,00		332,40	332,40	332,40	413,66	56,90	
Depreciación			332,40	332,40	332,40	413,66	56,90	407,24

Elaborado por autor

Proyección de costos y gastos

Seguidamente, se presentan de manera resumida en la tabla 11 los costos y gastos anteriormente descritos:

Tabla 23. Proyección de costos y gastos (resumen).

DETALLE DE LOS GASTOS SEGURIDAD ECUADOR S.A.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta					
Mano de Obra Directa	10.469,93	11.169,65	11.169,65	11.169,65	11.169,65
Insumos Directos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub Total	10.469,93	11.169,65	11.169,65	11.169,65	11.169,65
Gastos de Administración					
Mano de Obra Indirecta	9.036,13	9.635,89	9.635,89	9.635,89	9.635,89
Servicios básicos	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Gasto arriendo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Insumos de oficina	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Internet	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Depreciación	332,40	332,40	332,40	413,66	56,90
Sub Total	11.408,53	12.008,29	12.008,29	12.089,55	11.732,79
Gastos de Venta					
Publicidad	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00
Sub Total	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00	14.600,00
Gastos Financieros					
Intereses	517,80	427,05	325,66	212,40	85,88
Sub Total	517,80	427,05	325,66	212,40	85,88
Gastos Totales	36.996,27	38.204,99	38.103,61	38.071,61	37.588,32

Elaborado por autor

Estimación de ingresos

Los ingresos a obtener son estimados a partir de los siguientes supuestos:

- Según datos de Seguridad Ecuador, de implementarse el proceso de comercialización y marketing, la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y experiencia para brindar los servicios, así como los recursos

disponibles (humanos, tecnológicos, materiales y financieros), se encuentra en condiciones de atender adicionalmente alrededor del 20% de la cantidad de clientes actuales que tiene la compañía, que son 146 usuarios. De este modo, el número de clientes adicionales serían 29, considerando tanto a usuarios domésticos como empresariales.

- Se estimó promedio entre los servicios de mayor y menor precio, por lo que este resultó ser de \$1250.00, al ser \$1500 el precio del servicio de Vigilancia y Seguridad Física y \$1000 para el Monitoreo y Seguridad Electrónica.
- Se considera un incremento anual del precio de los servicios en un 1% producto al aumento de la inflación, considerando que dicho valor en el tiempo transcurrido entre los años 2017 y 2019 ha estado en el rango de 1.10% a -0.27% (BCE, 2019).

Tabla 24. Ventas estimadas.

VENTAS ESTIMADAS SEGURIDAD ECUADOR S.A.					
Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de servicios	29	32	35	39	42
Precio promedio	1.250,00	1.262,50	1.275,13	1.287,88	1.300,76
Ventas Estimadas	36.250,00	40.273,75	44.744,14	49.710,74	55.228,63

Elaborado por autor

Flujo de caja

Considerando la estimación de costos, gastos e ingresos, el flujo de caja esperado del proyecto de investigación es el siguiente:

Tabla 25. Flujo de caja y cálculo del VAN, TIR y período de recuperación.

FLUJO DE CAJA						
SEGURIDAD ECUADOR S.A.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-5.386,52					
Compra de Activos	-1.875,00					
Flujos Operacionales						
Ventas		36.250,00	40.273,75	44.744,14	49.710,74	55.228,63
(-) Costo de ventas		-10.469,93	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65
(-) Gastos de Administración		-11.408,53	-12.008,29	-12.008,29	-12.089,55	-11.732,79
(-) Gastos de Ventas		-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00
Utilidades antes de Intereses e Impuesto		-228,47	2.495,80	6.966,19	11.851,53	17.726,18
(-) Gastos Financieros		-517,80	-427,05	-325,66	-212,40	-85,88
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		-746,27	2.068,76	6.640,53	11.639,13	17.640,30
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		111,94	-310,31	-996,08	-1.745,87	-2.646,05
Utilidades antes de Impuesto		-634,33	1.758,44	5.644,45	9.893,26	14.994,26
(-) Impuestos (25%)		158,58	-439,61	-1.411,11	-2.473,31	-3.748,56
Utilidades después de Impuesto		-475,75	1.318,83	4.233,34	7.419,94	11.245,69
(+) Readición de la Depreciación		332,40	332,40	332,40	413,66	56,90
Flujos de Efectivo Operacionales		-143,35	1.651,23	4.565,74	7.833,60	11.302,59
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						407,24
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						5.386,52
Flujo de Efectivo Total	-7.261,52	-143,35	1.651,23	4.565,74	7.833,60	17.096,35
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	12.682,60	-116,01	1.081,55	2.420,29	3.360,75	5.936,03
Inversión Inicial	-7.261,52					
Valor Actual Neto (VAN)	5.421,09					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	41,70%					
Periodo de Recuperación (Payback)	3,26					

Elaborado por autor

Evaluación financiera

La evaluación financiera se realizará a partir de la interpretación del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (Payback), cuyos valores se determinaron previamente.

Valor Actual Neto

El cálculo del VAN requiere, en un principio, de conocer cuál es la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), siendo esta consecuencia de la ponderación entre la composición del capital y su costo para ser adquirido, cuyo valor, para este caso, es de 23,56%, así como se toma en consideración el riesgo país del Ecuador, el cual en el momento de la realización de la investigación, es de 12,70% (Primicias, 2020), tal como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 26. Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).

Composición del capital	%	Costo del capital	Ponderación
Propietario	30%	10,00%	3,00%
Préstamo	70%	11,23%	7,86%
Riesgo país	-	-	12,70%
TMAR	100%		23,56%

Elaborado por autor

A partir del resultado de la TMAR, se procede a realizar el cálculo del VAN, fórmula es:

$$VAN = -I + \frac{F_c 1}{(1 + k)^1} + \frac{F_c 2}{(1 + k)^2} \dots \frac{F_c n}{(1 + k)^n}$$

donde:

- **VAN:** Valor Actual Neto.

- I: Valor total de la inversión en el período 0.
- Fc_n : Saldo del flujo neto anual de caja en el año n.
- k: Tasa de descuento planteada para la inversión.
- n: Año del período de vida útil económico.

$$VAN = -7.261,52 + \frac{-143,35}{(1 + 0,2356)^1} + \frac{1.651,23}{(1 + 0,2356)^2} + \frac{4.565,74}{(1 + 0,2356)^3} + \frac{7.833,60}{(1 + 0,2356)^4} + \frac{17.096,35}{(1 + 0,2356)^5}$$

$$VAN = 5.421,09$$

Tasa Interna de Retorno

El cálculo de la TIR se realiza considerando la tasa en que la rentabilidad absoluta neta del proyecto es equivalente a 0, o sea, cuando el VAN=0. Por lo tanto, según la fórmula utilizada en el cálculo del VAN, se obtiene lo siguiente:

$$0 = -I + Fc_1 / (1 + r)^1 + Fc_2 / (1 + r)^2 \dots Fc_n / (1 + r)^n$$

$$0 = -7.261,52 + \frac{-143,35}{(1 + r)^1} + \frac{1.651,23}{(1 + r)^2} + \frac{4.565,74}{(1 + r)^3} + \frac{7.833,60}{(1 + r)^4} + \frac{17.096,35}{(1 + r)^5}$$

$$TIR = 41.7\%$$

Período de Recuperación

El Período de Recuperación (PR), según la tabla 25, es equivalente a 3.26, lo que significa que la recuperación de la inversión inicial sería en un tiempo de 3 años, 9 meses y 28 días.

Sintetizando, los resultados del VAN, TIR y el Período de Recuperación demuestran que la propuesta de diseño del proceso de marketing y

comercialización para la empresa Seguridad Ecuador S.A. es factible, debido a que su valor actual de los flujos de efectivos a futuro es mayor a cero ($VAN > 0$), siendo este de \$5.421,09 para una Tasa Interna de Rentabilidad de 41.7%, cuyo valor supera los 10,86% necesarios para contar con la capacidad de cubrimiento del costo del capital, además de poder recuperar la inversión en 3 años, 9 meses y 28 días.

Retorno sobre la inversión de marketing

El retorno sobre la inversión de marketing es un indicador que permite conocer la rentabilidad generada por las estrategias o actividades de marketing que realiza una organización (Kotler & Keller, 2011). Dicho indicador es calculado a partir de la fórmula

$$ROI = \frac{\text{Utilidades antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Gastos en marketing y publicidad}} * 100$$

En el presente proyecto se consideran los valores obtenidos en la proyección del último año de inversión (Año 5), donde:

Utilidades antes de Intereses e Impuestos = \$17.726,18

Gastos en marketing y publicidad = \$14.800

Entonces:

$$ROI = \frac{17.726,18}{14.800} * 100$$

ROI = 119.77%

La interpretación correspondiente al valor del ROI es que la empresa Seguridad Ecuador una vez que invierte anualmente \$14.800 en un período de cinco años, obtendría un retorno de esta inversión del 119.77%, recuperando así el total del monto invertido con un valor adicional del 19.77%, generándose así un incremento de los ingresos de la compañía.

3.8.6.1. Análisis de los posibles escenarios

Los escenarios que se pueden generar a partir de la implementación de la propuesta de diseño de marketing estratégico y comercialización de la empresa Seguridad Ecuador S.A. son de tres tipos, descritos a continuación:

- 1. Escenario optimista:** Las condiciones económicas del país y del mercado de servicios de seguridad privada son favorables para que la empresa pueda aumentar la atención de sus clientes en un 25% en relación con los que ya cuenta actualmente, reduciendo ligeramente el valor de la inversión inicial y manteniendo constantes los precios, inversión inicial, costos operacionales y gastos de publicidad.
- 2. Escenario probable:** Este es el escenario analizado actualmente, donde se prevé que la empresa pudiera captar por las actividades de marketing el 20% adicional del número de clientes con los que cuenta en el momento.
- 3. Escenario pesimista:** Por las condiciones económicas del país y el comportamiento del mercado, la empresa solamente podría captar adicionalmente un 10% de la cantidad de clientes actuales, lo que serían 15 clientes, reduciéndose significativamente sus ingresos, aun cuando se mantengan constantes los precios de los servicios, así como la inversión inicial, los costos operacionales y los gastos de publicidad.

Al realizar las modificaciones de las partidas presupuestadas mencionadas para cada escenario, se obtendrían los valores de VAN, TIR, Período de Recuperación y ROI (ver anexos 3 y 4) que se muestran a continuación:

Tabla 27. Posibles escenarios para la implementación del proyecto.

Criterios de valoración	Escenario Optimista	Escenario Probable	Escenario Pesimista
VAN	31.958,57	5.421,09	-31.490,94
TIR	116,93%	41.7%	-
PR	1,38	3,26	-
ROI	191%	119.77%	-

Elaborado por autor

Como se puede apreciar, tanto el escenario optimista como el probable demuestran valores positivos del VAN, mientras que la TIR de ambos también supera la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), por lo que, de manifestarse las condiciones planteadas, se tendría la capacidad suficiente para cubrir el costo del capital; asimismo, el ROI de estos escenarios es aceptable, donde se obtiene un retorno sobre la inversión en marketing superior al 100%. En cambio, si se cumplen los supuestos que determinan el escenario pesimista, se obtendría un VAN negativo -lo cual afecta los demás indicadores en cuestiones de factibilidad, siendo así improcedente su cálculo-, por lo que no sería viable la ejecución del proyecto bajo este tipo de condiciones.

Finalmente, se sugiere que la viabilidad del proyecto sea verificada considerando puede los incrementos de los costos del Plan de Marketing propuesto que fueron incluidos en los flujos, ya que estos resultados podrían ir disminuyendo anualmente a medida que aumentan las ventas y es cubierta la capacidad instalada del proyecto.

CONCLUSIONES

- El presente proyecto investigativo tuvo lugar en la empresa Servicios Ecuador S.A., cuyo objetivo principal consiste en el diseño de los procesos de marketing estratégico y comercialización para la organización, de forma tal que incida positivamente en el mejoramiento de la captación y fidelización de clientes de la misma.
- Se realizó un análisis exhaustivo sobre los fundamentos teóricos necesarios y relacionados con el proceso de marketing estratégico y comercialización, en vista a conocer cuáles son los elementos de diseño que este debe contener para que sea más efectivo para la empresa objeto de estudio.
- Fue desarrollado un diagnóstico de la situación actual de la empresa Seguridad Ecuador en referencia a su gestión de comercialización y marketing a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación, entre las que se encuentran la encuesta, la entrevista y análisis estratégico con la conformación de la matriz FODA y el modelo Canvas.
- De esta manera, se determinó que la empresa posee diversas falencias que se contraponen a alcanzar una mayor cuota y participación de mercado, como son la falta de procesos de comercialización debidamente estandarizados, deficiente uso de los medios publicitarios disponibles, falta de estrategias de marketing, entre otras.
- Para solucionar la situación anteriormente descrita, se diseñó como propuesta un proceso de comercialización y marketing, el cual incluye actividades y estrategias que, de implementarse, le permitiría a Seguridad Ecuador S.A. ampliar su cobertura de servicios y, en consecuencia, ampliar su cuota de mercado.
- Fue determinada la viabilidad financiera de la propuesta mediante la realización del cálculo de los principales indicadores, que son el VAN, la TIR, período de recuperación (PR), y retorno sobre la inversión en marketing, cuyos resultados demostraron la factibilidad de la implementación del proyecto donde, a su vez, se podría complementar

este cálculo considerando los incrementos de los costos del Plan de Marketing incluidos en los flujos, al ello estar sujeto a la disminución anual por concepto de aumento de ventas y el cubrimiento de la capacidad instalada del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Implementar el proceso de marketing y comercialización diseñado para la empresa Seguridad Ecuador S.A, todo ello en vistas a lograr no solo el funcionamiento interno de la compañía en términos de mayor efectividad en su actividad comercial, sino también en lograr captar un mayor número de clientes y ampliar así su cuota de mercado.
- Comunicar la propuesta realizada a los miembros y colaboradores de Seguridad Ecuador S.A., de manera que una vez que se implemente el proceso de comercialización y marketing, esta acción tenga lugar minimizando los posibles conflictos que pudiesen originarse al respecto.
- Realizar un seguimiento constante de la implementación futura del proceso de diseño y comercialización para la empresa Seguridad Ecuador S.A. y tener mayor conocimiento sobre su efectividad, realizando además los cambios que sean necesarios.

REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2018). *La matriz BCG: El análisis BCG de la cartera*. Barcelona: Economía y Empresa.
- Acosta, A., & Martín, F. (2019). *Situación económica y ambiental del Ecuador en un entorno de crisis internacional*. Quito: FLACSO, Sede Ecuador.
- Alonso, M. (2015). *Principios de marketing estratégico y operativo*. Barcelona: GRIN Verlag.
- Álvarez, A., Martí, R., Alonso, A., Albañil, P., de Ávila, C., & Pascual, M. (2012). *Gestión por procesos: Casos prácticos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Amedeo, S. (2017). *Plan de Marketing Estratégico PUNTA ENCANTO S.R.L.* Córdoba: Universidad Siglo XXI.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2012). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadística Banco Central del Ecuador*. Quito: BCE. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- BBC. (2020, Junio 3). *El covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: decrecerá entre 7.3% y 9.6%*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- BCE. (2019). *Informe Macro Social y Económico No. 32. II Trimestre 2019*. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador: Observatorio PYME. Retrieved from UASB:

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO%20MARZO%202018%20VF.pdf>

Bolaños, J. (2018, Agosto 13). La adaptación del ecuatoriano a la tecnología tomó casi 10 años. *Extra!*, pp. 7-8.

Brenes, L. (2015). *Gestión de la comercialización* (Tercera ed.). San José: EUNED.

Buitrago, J. (2014). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *ADMINISTER. Revista de la Universidad EAFIT*(11), 97-131.

Caballero, P. (2015). *Estrategia y organización comercial. Manual teórico*. Madrid: Editorial CEP.

CESLA. (2018). *Diagnóstico económico: perspectivas de evolución*. Quito: CESLA (Centros de Estudios Latinoamericanos).

El Telégrafo. (3 de Mayo de 2018). Optimizar recursos, la clave de Ecuador para reducir deuda pública. *El Telégrafo*, págs. 2-5.

Escudero, M. (2014). *La publicidad: marketing en la actividad comercial*. Barcelona: Editex.

Fernández, L. (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII(2), 6-7.

Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 68-80.

Fúquene, E. (2012). *Producción limpia, contaminación y gestión ambiental*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.

García, E. (2014). *Diseño de plan de marketing estratégico. Caso: Hotel Restaurante El Castillo*. Segovia: Universidad de Valladolid.

- Gobierno Nacional. (2012). *Reglamento a la Ley sobre Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios*. Quito: Ministerio de Gobierno.
- Heredia, J. (2011). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos* (Oncena ed.). Barcelona: Publicacions de la Universitat Jaume.
- Hernández, C. (2018). *Planificación del marketing de servicios. Especialidades formativas*. Madrid: EDITORIAL CEP.
- Hernández, R. A., & Sayda, C. (2011). *El Proceso de la Investigación Científica*. La Habana: Editorial Universitaria.
- INEC. (2018). *Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC'S) 2018*. Quito: INEC. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Jensen, K. (2014). *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. (P. e. 30, Ed.) México D.F.: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Dirección de marketing*. Boston: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Lane, K. (2013). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. (2014). *Lo bueno funciona*. Bogotá: LID Editorial Colombia.
- LOTAIP. (2019). *Medios Públicos del Ecuador. Radio, televisión y agencias públicas*. Quito: El Telégrafo.
- Marketing y Publicidad. (2016). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Madrid: Editorial Vértice.

- Mármol, P., & Ojeda, D. (2016). *Marketing turístico*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Martínez, D., & Milla, A. (2014). *Elección de estrategias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mastrantonio, P., Cáliz, C., Mármol, M., Rajadell, M., Coduras, O., Tapias, X., & Pacreu, J. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa*. Barcelona: OmniaScience.
- MICROFIDES. (2018). *Informe de impacto social fondo de créditos en Ecuador*. Quito: MICROFIDES. Fundación Microfinanzas y Desarrollo.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Bogotá: Centro de Estudios Financieros.
- Ocampo, A. (2018). *Propuesta de marketing estratégico para una empresa de eventos sociales, cantón Cotacachi*. Quito: Universidad de las Américas (UDLA).
- Peiró, R. (2015, Enero 25). *Matriz BCG*. Retrieved from Economipedia. Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Pérez, J., & Gil, T. (2015). Las estrategias de seguridad: instrumentos para la lucha por un mundo más libre y seguro. Una visión desde España. *Revista de Derecho*(44), 333-360.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Ponce, H. (2011). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. México D.F.: Deusto.

- Prieto, D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.
- Primicias. (2020, Marzo 11). El riesgo país de Ecuador subió 430% en 12 meses. *Primicias*, p. Edición Electrónica. Retrieved from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-subio-430-ultimos-meses/#:~:text=El%20riesgo%20pa%C3%ADs%20de%20Ecuador%20ha%20subido%20430%25%20en%20un,riesgo%20superior%2C%20con%2012.638%20puntos.>
- Pruschkowski, M. (2018). *The BCG Matrix and its Support of Management Decision Making*. Berlín: GRIN Verlag.
- Rodríguez, I., Ammetller, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., . . . Martínez, F. (2014). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ruales, M. (2015). *Estrategias de marketing para la agencia de viajes Imbometro, de la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES" Sede Ibarra.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, C., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.
- Ruiz, E., & Parreño, J. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. Barcelona: Editorial Club Universitario.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

- Salamea, C. (4 de Enero de 2020). Ecuador en el 2020. *El Mercurio*, pág. 5. Obtenido de <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/01/04/ecuador-en-el-2020-2/>
- Saldaña, J., Luna, K., Lituma, M., Torres, A., & Castro, P. (2018). Factores clave de éxito en el marketing: Estrategia de reforzamiento empresarial. *Ciencia Digital*, 3(2.3), 48-65.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing: seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires: MarCom Ediciones.
- Sarmiento, S. (2019). Evolución de la desigualdad de ingresos en Ecuador, período 2007-2019. *Analítica. Revista de análisis estadístico*, 49-79.
- Seguridad Ecuador S.A. (2019). *Informe general*. Quito: Seguridad Ecuador S.A.
- Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Barcelona: IC Editorial.
- Vera, C. (2019). *Índice de Precios del Consumidor (IPC) Diciembre 2019*. Quito: INEC.
- Villacorta, M. (2014). *Introducción al marketing estratégico*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a clientes de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA SEGURIDAD ECUADOR S.A.

Estimado (a):

La siguiente encuesta se aplicará solamente con fines investigativos de carácter didáctico, teniendo como objetivo fundamental determinar cómo se lleva a cabo el proceso de marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A., además de la percepción que usted posee sobre la misma. Por todo ello, respetamos en todo momento la confidencialidad de sus datos personales, los cuales no serán expuestos en ningún momento.

¡Muchas gracias!

1. ¿Qué aspectos considera usted que hacen necesarios la contratación de un servicio de seguridad privada? (Puede señalar más de una opción).

Aumento de la delincuencia

Bienestar y tranquilidad que ofrece el servicio de seguridad

Pérdida de confianza en las entidades de seguridad pública

Protección profesional de propiedades y otros bienes tangibles

Percepción de la seguridad privada como parte del aumento de la calidad de vida

Otro (s). Mencionalo(os) _____

2. ¿Por cuánto tiempo lleva usted contratando servicios de seguridad privada?

Menos de un año

De 1 a 3 años

4 a 6 años

Mayor a 6 años

3. ¿Qué tipo de servicio usted contrata con mayor frecuencia?

Seguridad física

Seguridad en la trasportación de valores

Seguridad electrónica

Otro(s) (Mencione cuál o cuáles)

4. ¿Cuáles son las características que usted considera más al momento de contratar servicios de seguridad privada? (Puede señalar más de una).

Atención por parte de la empresa

Equipamiento y servicios tecnológicos

Imagen corporativa de la empresa

Precios de los servicios prestados

Experiencia en la oferta de servicio

Certificaciones de calidad del servicio

Capacidad de respuesta

Capacitación y entrenamiento del talento humano

Otra(s) (Mencione cuál o cuáles)

5. ¿Cuál es el precio que usted paga por el servicio de calidad de seguridad privada?

\$200-\$400

\$400-\$600

\$600-\$800

\$800-\$1000

Mayor a \$1000

6. ¿Cómo usted considera su experiencia con el servicio de seguridad privada prestado por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

7. ¿Cómo se siente usted respecto a los elementos de los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A. que se le mencionan a continuación?

Elemento	Muy satisfecho	Normalmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Atención por parte de la empresa				
Oferta del equipamiento y servicios tecnológicos				
Precios de los servicios prestados				
Calidad de los servicios prestados				
Tiempo de respuesta a situaciones imprevistas				
Capacitación y entrenamiento del talento humano				

8. ¿Con qué frecuencia usted recibe información acerca de los nuevos servicios prestados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Alta frecuencia Frecuencia normal Baja frecuencia

9. ¿Cree que es interesante la información recibida por parte de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Sí No

10. ¿Por qué medio conoció usted acerca de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Spot publicitarios televisivos Cuñas radiales
 Revistas y/o periódicos Eventos publicitarios

Página web de la empresa Redes sociales

Algún otro elemento publicitario

11. ¿Por qué medio usted preferiría contratar los servicios de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Contacto directo en las instalaciones de la empresa

Visita de los vendedores de la empresa Programas de afiliación

Contacto por llamadas telefónicas (call-center)

Página web de la empresa Plataformas virtuales

Otros

12. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción específica de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Sí No

13. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿le ha resultado atractiva la promoción de la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Sí No

14. ¿Recomendaría usted a otras personas la contratación de los servicios de seguridad privada ofertados por la empresa Seguridad Ecuador S.A.?

Sí No

Anexo 2. Entrevista aplicada

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA SEGURIDAD ECUADOR S.A.

Estimado (a):

La siguiente entrevista se aplicará solamente con fines investigativos de carácter didáctico, teniendo como objetivo fundamental determinar cómo se lleva a cabo el proceso de marketing de la empresa Seguridad Ecuador S.A.

¡Muchas gracias!

Pregunta 1. ¿Cómo se desarrollado en la empresa la idea de negocio?

Pregunta 2. ¿Cuáles son las acciones diarias que realiza el personal profesional para la prestación de servicios de seguridad privada?

Pregunta 3. ¿Qué tan conscientes están los oficiales de seguridad de sus poderes legales y roles dentro de los lugares de trabajo?

Pregunta 4. ¿En qué medida los oficiales de seguridad utilizan sus poderes legales y dónde se usan cuándo y cómo los usan?

Pregunta 5. ¿Qué riesgos enfrentan los agentes de seguridad al desempeñar sus funciones?

Pregunta 6. Entonces, ¿qué tipo de capacitación realizan los oficiales de seguridad para un desempeño laboral efectivo? ¿La capacitación es efectiva cuando cooperan con los oficiales de policía?

Pregunta 7. ¿Existe algún tipo de nivel cooperativo entre los agentes de seguridad y la policía en la prevención del delito? Y si es así, ¿es útil dicha relación?

Pregunta 8. ¿Cuentan los agentes de seguridad con el equipamiento necesario para realizar sus funciones de seguridad?

Pregunta 9. De modo general, como usted considera que ha sido el desempeño de Seguridad Ecuador S.A.?

Pregunta 10. ¿Cómo se desarrolla en la empresa el proceso de comercialización de este tipo de servicio?

Pregunta 11. Entonces, ¿qué considera que es lo que se debe hacer al respecto?

Anexo 3. Flujo de caja y cálculo del VAN, TIR y período de recuperación (escenario optimista).

FLUJO DE CAJA						
SEGURIDAD ECUADOR S.A.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-5.386,52					
Compra de Activos	-1.875,00					
Flujos Operacionales						
Ventas		46.250,00	51.383,75	57.087,35	63.424,04	70.464,11
(-) Costo de ventas		-10.469,93	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65
(-) Gastos de Administración		-11.408,53	-12.008,29	-12.008,29	-12.089,55	-11.732,79
(-) Gastos de Ventas		-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00
Utilidades antes de Intereses e Impuesto		9.771,53	13.605,80	19.309,40	25.564,84	32.961,66
(-) Gastos Financieros		-500,03	-412,39	-314,48	-205,11	-82,93
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		9.271,50	13.193,42	18.994,92	25.359,72	32.878,73
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		- 1.390,73	-1.979,01	-2.849,24	-3.803,96	-4.931,81
Utilidades antes de Impuesto		7.880,78	11.214,40	16.145,68	21.555,77	27.946,92
(-) Impuestos (25%)		- 1.970,19	-2.803,60	-4.036,42	-5.388,94	-6.986,73
Utilidades después de Impuesto		5.910,58	8.410,80	12.109,26	16.166,82	20.960,19
(+) Readicción de la Depreciación		332,40	332,40	332,40	413,66	56,90
Flujos de Efectivo Operacionales		6.242,98	8.743,20	12.441,66	16.580,48	21.017,09
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						407,24
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						5.386,52
Flujo de Efectivo Total	-7.261,52	6.242,98	8.743,20	12.441,66	16.580,48	26.810,85
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	39.220,08	5.052,55	5.726,74	8.149,21	8.789,27	11.502,31
Inversión Inicial	-7.261,52					
Valor Actual Neto (VAN)	31.958,57					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	116,93%					
Periodo de Recuperación (Payback)	1,38					

Anexo 4. Flujo de caja y cálculo del VAN, TIR y período de recuperación (escenario pesimista)

FLUJO DE CAJA						
SEGURIDAD ECUADOR S.A.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-5.386,52					
Compra de Activos	-1.875,00					
Flujos Operacionales						
Ventas		18.750,00	20.831,25	23.143,52	25.712,45	28.566,53
(-) Costo de ventas		-10.469,93	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65	-11.169,65
(-) Gastos de Administración		-11.408,53	-12.008,29	-12.008,29	-12.089,55	-11.732,79
(-) Gastos de Ventas		-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00	-14.600,00
Utilidades antes de Intereses e Impuesto		-17.728,47	-16.946,70	-14.634,43	-12.146,76	-8.935,92
(-) Gastos Financieros		-517,80	-427,05	-325,66	-212,40	-85,88
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		-18.246,27	-17.373,74	-14.960,09	-12.359,16	-9.021,79
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		2.736,94	2.606,06	2.244,01	1.853,87	1.353,27
Utilidades antes de Impuesto		-15.509,33	-14.767,68	-12.716,07	-10.505,28	-7.668,52
(-) Impuestos (25%)		3.877,33	3.691,92	3.179,02	2.626,32	1.917,13
Utilidades después de Impuesto		-11.632,00	-11.075,76	-9.537,06	-7.878,96	-5.751,39
(+) Readicción de la Depreciación		332,40	332,40	332,40	413,66	56,90
Flujos de Efectivo Operacionales		-11.299,60	-10.743,36	-9.204,66	-7.465,30	-5.694,49
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						407,24
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						5.386,52
Flujo de Efectivo Total	-7.261,52	-11.299,60	-10.743,36	-9.204,66	-7.465,30	99,26
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	-24.229,43	-9.144,95	-7.036,83	-4.879,37	-3.202,74	34,47
Inversión Inicial	-7.261,52					
Valor Actual Neto (VAN)	-31.490,94					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	-					
Periodo de Recuperación (Payback)	-					

