



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO”**

Tesis de grado previa a la  
obtención del Título de Ingeniero  
Comercial.

**1859**

**AUTOR:** Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya

**DIRECTOR:** Ing. Carlos Rodríguez Armijos

**LOJA - ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

**Ing. Carlos Rodríguez Armijos**

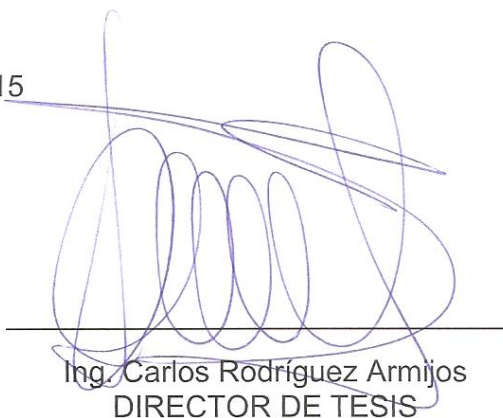
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que la tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniero comercial, realizado por el aspirante Señor Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya del tema intitulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO", ha sido revisada y corregida íntegramente según los requerimientos académicos correspondientes, por lo que se les autoriza para su reproducción y presentación ante el tribunal de grado.

Lo certifico, para los fines legales correspondientes.

Loja, enero de 2015



Ing. Carlos Rodríguez Armijos  
DIRECTOR DE TESIS

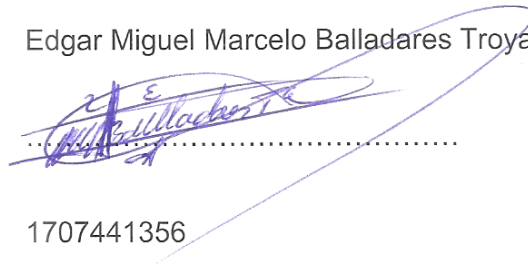
## AUTORÍA

Yo, Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Reglamento Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya

**Firma:**



**Cédula:** 1707441356

**Fecha:** Loja, enero de 2015

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA Y TEXTO COMPLETO.**

Yo, Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya declaro ser autor, de la tesis titulada: “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO**”, como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y el exterior, con cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de las tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 08 días del mes de Enero del 2015, firma el autor.

Firma: -----

**Autor:** Edgar Miguel Marcelo Balladares Troya

**Cédula:** 1707441356

**Dirección:** Quito, Conocoto, (Jorge Icasa, Lote 75d y Benjamín Carrión)

**Correo Electrónico:** miguelballadares62@gmail.com

**Teléfono:** 2190314

**Celular:** 0999707009

**DATOS COMPLEMENTARIOS.**

**Director de Tesis:** Ing. Carlos Rodríguez Armijos

**Tribunal de Grado:**

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas Mg.Sc.

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

Ing. Edison Espinoza Bailón Mg. Sc.

**Presidente Tribunal**

**Miembro de Tribunal**

**Miembro de Tribunal**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi primera gratitud es para Dios que me ha provisto los medios necesarios día con día, para poder salir adelante en estos momentos de prueba y al mismo tiempo mantener a mi familia unida, luchando juntos y firmes con fe en que todo va a salir bien.

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Modalidad de Estudios a Distancia por permitirme culminar mi carrera desde mi agitado mundo como emprendedor, sin descuidar a mi familia y al mismo tiempo poder ir obteniendo conocimientos valiosos gracias a la alta calidad de sus docentes y su método de enseñanza.

Agradezco al Ing. Carlos Rodríguez Armijo por su profesionalismo en la dirección de esta investigación. A la Sra. Ing. Lolita Hualpa, por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindó.

Gracias también a mi familia, a mi esposa Patricia Vizuite, a mis hijos Daniel, Vanessa y Mateo, que me apoyaron de forma incondicional y me permitieron estudiar en momentos que debía estar con ellos porque supieron entender y apoyar mis sueños.

¡Gracias a todos!

***Edgar Miguel***

## DEDICATORIA

Como estudiante universitario dedico esta tesis a Dios y a mi familia por darme fuerzas para concluir mis estudios, ya que con su apoyo me motivaron a lograr este escaño en mi vida.

***Edgar Miguel***

**a. TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO”**

## **b. RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue elaborar un Plan de Marketing para la Empresa de Seguridad COMAXSEG de la ciudad de Quito. Para ello se realizó un análisis situacional, así mismo se utilizaron métodos y técnicas, el cual evidenció la falta de estrategias de marketing que le permitan estructurar sus objetivos comerciales dentro de un periodo de tiempo determinado y que detallen acciones concretas a realizar con el fin de alcanzar las metas de mercado propuestas.

Se aplicó una entrevista estructurada al Gerente General de esta empresa, así como encuestas a sus clientes y empleados, con el fin de analizar y determinar la propuesta de direccionamiento de las estrategias de marketing en función de las necesidades y requerimientos que expresaron dichos encuestados.

El Plan Estratégico de Marketing le permitirá a esta empresa mejorar la calidad de sus procesos de mercadeo, y obtener mayores ganancias monetarias, así como expandir su participación en el mercado nacional, por lo tanto es una herramienta valiosa que se recomienda implementar tanto en COMAXSEG, como en empresas similares.

La empresa COMAXSEG CIA. LTDA., es una empresa de seguridad Física y Electrónica, con más de ocho años de experiencia en el mercado nacional y posee una sólida estructura legal y corporativa en la ciudad de Quito.



En esta investigación se plantea elaborar un Plan de Marketing Estratégico para la empresa COMAXSEG, mismo que le permitirá identificar sus oportunidades y descubrir sus ventajas competitivas para mejorar su posicionamiento de mercado.

En la primera parte de la tesis se presenta una revisión detallada de la literatura consultada, misma que constituyó el marco referencial y marco conceptual en los cuales se basaron la propuesta y recomendaciones de la investigación. Luego se presentan los materiales y métodos.

Después, se presentan los resultados, en base al análisis del medio externo e interno, por medio de la aplicación del Análisis FODA, así como una entrevista aplicada al señor Gerente General de esta empresa, la encuesta aplicada a los clientes de esta empresa de seguridad y otra encuesta dirigida a los empleados de COMAXSEG.

Posteriormente, se plantea la elaboración del Plan de Marketing para esta empresa en la cual se describe y explica los resultados esperados en los objetivos, los recursos necesarios tanto financieros, plazos y habilidades requeridas de su personal para llevarlas a cabo. El plan de marketing será aplicado en un tiempo de 12 meses, entre noviembre 2014 y octubre 2015, y demandará una inversión total de \$ 17.500, prestándose especial atención a la publicidad y promoción, cuya inversión va desde \$3.500 el primer año, hasta 4.761,71 el quinto. La publicidad tendrá una inversión de \$3.650.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones que tienen directa aplicación en la realidad de esta empresa, a fin de que sean aplicadas en el menor tiempo posible para la consecución de sus metas.

## **ABSTRACT**

The objective of the present work was to elaborate a Plan of Marketing for the Company of Security COMAXSEG of the city of I Remove. For he/she was carried out it a situational analysis, likewise methods were used and technical, which evidenced the lack of marketing strategies that you/they allow him/her to structure their commercial objectives in a period of certain time and that they detail concrete actions to carry out with the purpose of achieving the goals of market proposals.

Structured the CEO of this company, and surveys its customers and employees, in order to analyze and determine the proposal addressing marketing strategies based on the needs and requirements expressed by those surveyed interview was applied.

The Strategic Marketing Plan will allow the company to improve the quality of their marketing processes, and obtain higher monetary gains and expand its share in the domestic market, so it is a valuable tool that is recommended to implement both COMAXSEG, and similar companies.

The company COMAXSEG CIA.LTDA., is a company of Physics and Electronic Security, with over eight years of experience in the domestic market and has a sound legal and corporate structure in Quito city.

This investigation arose to develop a Strategic Marketing Plan for the company COMAXSEG, same as can identify opportunities and find their competitive advantages to improve its market position.

In the first part of the Thesis, a detailed review of the literature, which was the same frame of reference and conceptual framework, in which the proposal and recommendations of the research are presented based. After, materials and methods is presented.

Then the results are presented, based on the analysis of the external and internal environment through the application of SWOT analysis as well as an interview applied to the General Manager of the company, the survey of the customers of this security company and a survey of employees in the COMAXSEG Company.

Subsequently, the development of the Marketing Plan for the company in which he describes and explains the expected results on the objectives, both necessary financial resources, time and skills required of staff to carry out arises. The marketing plan will be implemented in a time of 12 months between November 2014 and October 2015, and will require a total investment of \$ 17,500, with particular attention to advertising and promotion, the investment ranges from \$ 3.500 the first year, to 4.761, 71 the fifth. The advertisement has an investment of \$3.650 the first year.

Finally, conclusions and recommendations that have direct application to the reality of this business, so that they can be implemented in the shortest possible time to achieve your goals are presented.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Un plan de marketing es la respuesta que muchas empresas necesitan para reorganizarse apropiadamente, redefinir su misión y visión, además de plantearse metas reales de crecimiento.

Posibilita un mejor conocimiento de la propia empresa, de su entorno competitivo, las limitaciones y desafíos que debe asumir, entre otros importantes aspectos.

Esta investigación, desarrollada en la empresa de seguridad COMAXSEG, plantea la necesidad de conocer las opciones que tiene dicha empresa para crecer y prosperar en el mercado ecuatoriano de la seguridad privada.

En este sentido, el presente estudio está estructurado en cinco capítulos, conteniendo el primero la revisión literaria, donde se exponen los diversos conceptos relacionados al tema de investigación.

El segundo, contiene la descripción metodológica, concretándose el interés en los métodos y las técnicas.

El tercero, en cambio, presenta el análisis de resultados cuantitativos (encuesta a clientes y empleados) y la entrevista al Gerente General de la compañía, sobre los temas relacionados.

En el cuarto se presenta el diagnóstico situacional, analizando la estructura administrativa de la empresa, su situación económica y la determinación de los factores externos e internos.

El quinto plantea la propuesta de estudio, consistente en un plan de marketing, donde se esbozan los criterios que conducirán la implementación de las medidas sugeridas.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

COMAXSEG CIA. LTDA. Es una empresa de seguridad Física y Electrónica, desde que presta su servicios en base de una constitución legal formada por miembros de las F.F.A.A que poseen una amplia trayectoria de éxito en el campo de seguridad, que con esfuerzo, dedicación y gracias a la confianza de sus clientes les ha permitido cumplir con varias metas y objetivos importantes para su crecimiento en el mercado nacional.

La actividad comercial que realiza esta empresa se enmarca dentro del área de servicios de “Seguridad Privada” a nivel nacional, con más de seis años de experiencia en el mercado, siendo su fecha de creación el 23 de Marzo del 2006. Está ubicada en la ciudad de Quito Av. Villalengua Oe4-320 y Domingo de Brieva sector canal 4. Sus teléfonos de contacto son: 2277690 / 2457173 / 2468207. La empresa tiene entre 150 a 200 trabajadores, colocados en un 75% con instituciones del Estado, y 25% con empresas y organizaciones particulares.

Esta empresa posee una cultura empresarial basada en el Código de Ética que propone: “trabajar con lealtad en la protección de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un trabajo preventivo de alta calidad”.<sup>1</sup> Esto nos deja ver la responsabilidad que

---

<sup>1</sup>COMAXSEG, G. G. (14 de Enero de 2014). Entrevista personal. (M. Balladares, Entrevistador).

se debe tener con este tipo de negocios, siendo el liderazgo un punto muy importante para mantener este precepto vivo día a día, ya que permite construir no sólo una organización, sino también definir el rumbo que ésta debe seguir.

La compañía ha establecido una serie de normas y políticas básicas a las que todos los empleados y funcionarios deberán someterse; lineamientos que servirán de orientación para el mejor desarrollo de sus actividades, de manera que se puedan alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa. El liderazgo es una política fundamental en la empresa COMAXSEG por cuanto trabaja principalmente con el área de dirección de recursos humanos donde debe mantener un personal no solo motivado con su trabajo sino también un personal comprometido con la honestidad que es su valor intrínseco a la naturaleza de su negocio, que es custodiar la seguridad de personas e instituciones.

El liderazgo como tal está ejercido por la dirección de esta empresa y su gerente general Miguel Balladares que logra una influencia positiva en su personal compuesto por casi 200 trabajadores, colocados en un 75% con instituciones del Estado, y 25% con empresas y organizaciones particulares, además de su planta administrativa en oficinas de la matriz en Quito.

Dentro de su cultura empresarial, COMAXSEG cuenta con el Código de Ética que propone: “trabajar con lealtad en la protección de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un



trabajopreventivode alta calidad”. Lo cual nos deja ver el nivel de responsabilidad que se debe tener con este tipo de negocios, siendo el liderazgo un punto muy importante para mantener este precepto vivo día a día.

Dentro de su cultura empresarial, COMAXSEG cuenta con el Código de Ética que propone: “trabajar con lealtad en la protección de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un trabajopreventivode alta calidad”. Lo cual nos deja ver el nivel de responsabilidad que se debe tener con este tipo de negocios, siendo el liderazgo un punto muy importante para mantener este precepto vivo día a día.

La compañía COMAXSEG, ha establecido una serie de normas y políticas básicas por medio de las cuales es más llevadera la función del líder ya que sus empleados se someten a los lineamientos que orientan al mejor desarrollo de sus actividades, de manera que se puedan alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En esta empresa la motivación está dada para influir en el comportamiento de los empleados de forma que el liderazgo va más allá, y tratar de integrar a todos los empleados en el proyecto empresarial.

La satisfacción laboral de los trabajadores de esta empresa puede considerarse como bastante buena lo que produce beneficios tanto a los

empleados en su buena salud mental, como en contribuir a mejorar la productividad y su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

El resultado de esta propuesta de fortalecimiento del área de marketing en COMAXSEG se espera que sea positivo por cuanto se pretende implementar acciones en este sentido dentro de un plan estratégico de marketing que incida en todas las áreas de la empresa, cultivando el dinamismo en sus relaciones comerciales en base a los requerimientos de mercado, lo cual debe tener un alto grado de confianza y compromiso entre quienes lideran esta empresa.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **CONCEPTO DE PLAN**

En la presente investigación se requiere saber cómo utilizar un Plan, dado que es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.<sup>2</sup>

### **IMPORTANCIA**

Una planificación (de donde derivan el concepto de plan o planes –en plural– es básicamente un delineamiento de lo que se va a hacer a futuro, de acuerdo a necesidades y deseos propios de una persona o de un conjunto de personas, y por el cual se establece también objetivos y metas a alcanzar. La planificación es un proceso que se realiza de manera cotidiana y no necesariamente conlleva un estudio o reflexión minuciosa de la situación. Esto último dependerá en gran medida de la magnitud de lo que se quiera alcanzar mediante las acciones determinadas dentro de la planificación.

---

<sup>2</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8ª Edición, ed.). México: McGrawHill.

## **CLASIFICACIÓN**

- **PLANES ESTRATÉGICOS**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- **TÁCTICOS O FUNCIONALES**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

- **OPERATIVOS**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.<sup>3</sup>

En este caso se debe elaborar un plan estratégico de marketing que sería el instrumento clave para dinamizar las modificaciones que requiere la

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, David A. Decenzo "Fundamentos de la Administración Estratégica".

empresa COMAXSEG en esta área a fin de realizar evaluaciones periódicas de sus resultados hasta llegar a cumplir metas de largo plazo y posicionamiento de mercado deseado.<sup>4</sup>

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación es el establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir como estructuración de organismos adecuados.<sup>5</sup>

En la presente tesis se determinará el escenario para la Planeación estratégica de marketing de la empresa COMAXSEG, basada en el desarrollo de una clara visión de futuro, objetivos de marketing claros, y una sólida cartera de negocios en coordinación con estrategias funcionales.

Las etapas de un proceso de planeación estratégicas son:<sup>6</sup>

- Definir la misión de la empresa
- Determinar objetivos y metas de la empresa
- Elaborar la planificación estratégica con todos sus pasos.
- Evaluar la aplicación cada etapa cumplida.

Los Planes a largo plazo describen factores y fuerzas principales que, influirán sobre la organización durante los siguientes años. Incluye los

---

<sup>4</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8º Edición, ed.). México: McGrawHill.

<sup>5</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8º Edición, ed.). México: McGrawHill.

<sup>6</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8º Edición, ed.). México: McGrawHill.

objetivos a largo plazo, las principales estrategias que se utilizan para alcanzar objetivos.<sup>7</sup>

## **VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica aplicada a la empresa COMAXSEG en la presente investigación tiene una serie de ventajas, mismas que se detallan a continuación:<sup>8</sup>

- Contribuye al orden de sus actividades de mercadotecnia, por lo cual todos los esfuerzos estarán apuntados hacia los resultados deseados y se logrará una secuencia efectiva de esfuerzos, por lo cual el trabajo no productivo se minimiza.
- 1. Señalará la necesidad de cambios futuros, ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
- 2. Proporcionará una base para el control, ya que cualquier intento de salirse fuera de los planes será reflejado en sus indicadores, lo cual avisa si se está yendo en la dirección correcta, proporcionando estándares de control.
- 3. Obligará a visualizar los distintos problemas y potencialidades de la empresa COMAXSEG, especialmente en sus áreas de ventas,

---

<sup>7</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8ª Edición, ed.). México: McGrawHill.

<sup>8</sup>Carreto, J. (2008). Planeacion estrategica de marketing. *Blog spot*, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>.

mercadotecnia y finanzas. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacitará al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.

4. Dirigiría la atención hacia los objetivos, para tener siempre presentes todos los componentes de la organización, objetivos y medios necesarios.

## **BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica de marketing es un mapa de la organización, que señalaría los pasos para alcanzar su visión y convertir sus proyectos en acciones, por medio de tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.<sup>9</sup>

Entre los beneficios Financieros que puede obtener la empresa COMAXSEG, se puede contar con una rentabilidad más alta y exitosa de la que tiene actualmente, ya que estudios administrativos dicen que las empresas que tienen altos rendimientos son aquellas que poseen una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.<sup>10</sup>

En cuanto a los beneficios No Financieros que puede obtener COMAXSEG son por ejemplo un mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en

---

<sup>9</sup>Carreto, J. (2008). Planeacion estrategica de marketing. *Blog spot*, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>.

<sup>10</sup>Carreto, J. (2008). Planeacion estrategica de marketing. *Blog spot*, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>.

la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.<sup>11</sup>

Por otro lado, COMAXSEG podría incrementar su capacidad de prevención de problemas, lo cual permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, gracias a una visión objetiva de los problemas gerenciales, que a su vez le permitirán asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas y finalmente ayudar a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.<sup>12</sup>

## **DEFINICIÓN DE MARKETING**

El Marketing o Mercadotecnia es “el arte de coaccionar voluntades. Se trata de la herramienta más empleada para que usted o yo gastemos el dinero en un producto y no en otro, para que nos sintamos identificados con una marca determinada y para que siempre encontremos esa marca identificativa hagamos la actividad que hagamos y aunque nuestra edad continúe avanzando”.<sup>13</sup>

Además, “es el conjunto de acciones que se pueden realizar para todo lo referente a la relación que existe entre el mercado (o los consumidores) y un negocio o empresa”.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup>Cohen, W. A. (2008). *El Plan de Marketing*. Bilbao: Deusto.

<sup>12</sup>Burgwal, G., & Cuéllar, J. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: Ayala.

<sup>13</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>14</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8ª Edición, ed.). México: McGrawHill.



El marketing, mercadeo, o mercadotecnia, no consiste solamente en hacer publicidad para vender un producto indiscriminadamente a todo aquel que tenga ve un anuncio, sino que es toda una gama de posibilidades para que la empresa pueda apoyar su gestión administrativa con profesionales del marketing y consultores de empresas que colaboren con viabilizar los conceptos como necesidades, deseos, mercado, demanda, producto, etc. son fundamentales para entrar en el mundo del marketing.<sup>15</sup>

## **FUNCIONES DEL MARKETING**

Las funciones del marketing, dentro de marco de la empresa COMAXSEG, están orientadas al análisis y comprensión del mercado donde se mueve la empresa, que es el de seguridad a fin de identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa.

Tomar decisiones en cuanto a sus servicios o productos, la imagen de la empresa, a los precios, es una forma de entender el uso del marketing en COMAXSEG, por medio del conocimiento de sus funciones.<sup>16</sup>

A continuación se presentan las principales funciones del marketing, que en otras palabras son las funciones del Departamento de Marketing y de las personas que estarán encargadas del mismo en la empresa COMAXSEG:

---

<sup>15</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>16</sup>Komiya, A. (2013). Funciones del Marketing. *Crece Negocios punto com*, <http://www.crecenegocios.com/funciones-del-area-de-marketing/>.

## Análisis del Mercado

La primera función del marketing es la de analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores.<sup>17</sup> A través del análisis del mercado, podemos detectar:<sup>18</sup>

- Oportunidades de negocio, por ejemplo, la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado.
- Nuevas necesidades o deseos, y, de ese modo, poder diseñar nuevos productos que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o deseos.
- Cambios en los gustos o preferencias de los consumidores, y, de ese modo, poder adaptar nuestros productos a dichos cambios.
- Nuevas modas o tendencias, y, de ese modo, poder crear o adaptar nuestros productos de acuerdo a dichas modas o tendencias.

La función del análisis del mercado no debe ser realizada una sola vez, sino que debe ser realizada permanentemente. Siempre debemos estar atentos a lo que suceda en el mercado, y tratar de prever lo que pueda suceder.<sup>19</sup>

Para ejecutar esta función, no se requiere una compleja investigación de mercados, sino que podemos, por ejemplo, simplemente observar a los

---

<sup>17</sup> Domínguez, J. I. (2009). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.

<sup>18</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>19</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

consumidores, conversar con nuestros clientes, realizar encuestas, recolectar y evaluar sus datos y preferencias de compras, etc.

### **Análisis de la competencia**

La segunda función del marketing es la de analizar a la competencia, que consiste en conocer bien a nuestros competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias.<sup>20</sup>

A través del análisis de la competencia, se busca detectar cuáles son nuestros principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado, su capacidad, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.<sup>21</sup>

Al igual que el estudio del mercado, el estudio de la competencia debe realizarse permanentemente e, igualmente, no es necesario realizar una investigación exhaustiva, sino que podemos hacer uso de técnicas simples como, visitar a algunos competidores, comprar algunos de sus productos, consultar o entrevistar a personas que hayan trabajado con ellos, o a algunos de sus clientes, etc.

---

<sup>20</sup>Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8ª Edición, ed.). México: McGrawHill.

<sup>21</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

## Planeación del Marketing

La función de la planeación del marketing consiste en realizar el proceso de:<sup>22</sup>

1. Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
2. Analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
3. Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.
4. Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
5. Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

## Diseño de las estrategias de marketing

“Esta función, que en realidad debería ser realizada dentro de la planeación del marketing, consiste en elaborar o formular las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos de marketing propuestos por la empresa.

---

<sup>22</sup>Muñiz, P. (2011). Marketing estratégico. *Libro virtual de marketing*, [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

Para un mejor análisis, las estrategias de marketing se suelen dividir en estrategias para el producto, para el precio, para la plaza y para la promoción.

Las estrategias para el producto se basan en las decisiones relacionadas con el diseño del producto (características, atributos, funciones), con la marca, con el lanzamiento de nuevos productos, con el servicio al cliente, etc.

Las estrategias para el precio se basan en las decisiones relacionadas con la reducción de precios, con las políticas de descuentos, ofertas, etc.

Las estrategias para la plaza o distribución se basan en las decisiones relacionadas con los canales de distribución, almacenamiento, medios de transporte, puntos de ventas, etc.

Y las estrategias para la promoción se basan en las decisiones relacionadas con las promociones de ventas, publicidad, marketing directo, etc.”<sup>23</sup>

### **Implementación de las estrategias de marketing**

“Esta función consiste en implementar o poner en práctica las estrategias de marketing propuestas.

---

<sup>23</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

Para ello, los planes de acción previamente establecidos en la planeación del marketing, nos dedicamos a distribuir los recursos, a asignar los responsables de las tareas, a coordinar las actividades, y a dirigir la ejecución de las estrategias.”<sup>24</sup>

### **Control y evaluación**

“Control consiste en asegurarse de que las estrategias de marketing se estén implementando tal como se especifican en los planes de acción, así como del buen desempeño individual y grupal de los encargados de su ejecución.

Mientras que la evaluación consiste en comprobar que se estén alcanzando los objetivos propuestos, a través de verificar que los resultados obtenidos, concuerden con los propuestos en el plan de marketing, para que en caso contrario, poder tomar las medidas correctivas o, en todo caso, diseñar nuevas estrategias de marketing.

Finalmente, cabe resaltar que todas las funciones del marketing deben realizarse permanentemente, es decir, deben ser parte de un proceso continuo que nunca termina” .<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

<sup>25</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

Estas funciones conforman un proceso (el proceso de marketing), ya que una vez realizada la última función, se debe empezar nuevamente con cumplir la primera.

## **IMPORTANCIA DEL MARKETING**

Las empresas de éxito requieren darle gran importancia al marketing a fin de diseñar mejor sus productos y servicios, su distribución, su precio, la publicidad, el análisis de las audiencias, etc.

A través del marketing corporativo se genera la idea de necesidad, el valor humano que le impulsa a adquirir un determinado bien o servicio, cuando el cliente decida comprar, otorgándole satisfacción al consumidor no solamente por satisfacer su necesidad sino también por conseguir servicios de calidad, por lo que COMAXSEG debe aplicar el término de Total Quality Management (TQM), que consiste en el análisis, planificación e implementación y control de programas diseñados por expertos para crear, construir y mantener los beneficios máximos para el consumidor. Por ejemplo en esta empresa es necesario cuidar con formas idóneas de comunicación, soporte, promociones y regalos como incentivos.

Cuando se trata de comprar, el TQM es esencial. Cuanta más calidad tiene un producto, mayor tendencia generalizada tendrá por el consumidor. El interés aquí es la creación de marcas para su correcta explotación y particular monopolio. La publicidad y la calidad de imagen son básicas. Los

clientes no van a comprar un producto si la empresa no ha hecho antes el esfuerzo de promocionarlo a gran escala (en medios de comunicación por ejemplo).

Actualmente, el desarrollo de las tecnologías y ha fortalecido la conexión entre empresas y consumidores.

Acciones tales como la recolección de información procedente del mercado (por ejemplo, conocer necesidades o gustos de los consumidores), el diseño de productos (que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o gustos), la información de la existencia de nuevos productos a los consumidores, la distribución de nuestros productos a los consumidores, entre otros.<sup>26</sup>

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante la época de recesión o depresión, pronto se da uno cuenta que existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en nuestra economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.<sup>27</sup>

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "*mercadear*" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo.

---

<sup>26</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>27</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.



## MARKETING ESTRATÉGICO

La determinación del marketing estratégico da forma a los procesos y medios para aplicar a largo plazo, siendo lo ideal que se planifique un esquema de marketing para el logro de las oportunidades y lograr las metas.<sup>28</sup>

El marketing estratégico es una herramienta necesaria para las empresas ya que con él se logra planificar con garantía de éxito, el futuro de esta, basándonos para ello en las demandas del mercado; debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará, afectarán a nuestra empresa. Tiene como fin el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a diversos grupos de compradores que presentan cualidades distintivas, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible.<sup>29</sup>

Por otro lado permite formular estrategias que beneficien a la organización, facilitando información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas, así como también analiza las capacidades y recursos de esta para adaptarla al entorno.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

<sup>29</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>30</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

De acuerdo con lo anterior el marketing estratégico identifica el grupo de clientes actuales y potenciales teniendo en cuenta la satisfacción que estos reciben por la adquisición de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa; analiza los grupos de consumidores, dentro de los cuales estudia sus características y sus deseos específicos para así buscar diferentes ofertas que se adapten a sus requerimientos.

El marketing estratégico es de gran importancia para una empresa ya que ayuda a la toma de decisiones, orienta a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer. Se presenta entonces como un instrumento de trabajo indispensable para cualquier organización que quiera posicionarse en el mercado y tener un desarrollo sostenible en el tiempo.<sup>31</sup>

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

“Se las conoce como estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing”.<sup>32</sup>

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis,

---

<sup>31</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>32</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres

## **MARKETING MIX**

Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo).<sup>33</sup>

El marketing trata de influir en el mercado creando demanda para los productos de la empresa. Para ello intenta descubrir necesidades no satisfechas y ofrecer un producto que las cubra a un precio que garantice la viabilidad económica de la empresa. Aparentemente, el propio producto sería la única variable de disponible para modificar la demanda del mercado. Alterando los atributos del producto (calidad, embalaje, etc.) se puede conseguir aumentar el volumen de ventas. Sin embargo a través de la publicidad también se influye en el mercado sin necesidad, muchas veces, de mejorar el producto.

Los teóricos del marketing hablan de marketing-mix para referirse a un conjunto de variables que podemos alterar para influir en la demanda de nuestros productos. Estas variables son: producto, precio, distribución y comunicación.

---

<sup>33</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela y sus elementos son:

### **a) PLAZA**

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.<sup>34</sup>

Una variable del marketing-mix es la distribución. Por distribución se entiende en este caso todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo.

Para determinados productos la venta directa puede ser una forma de natural de ofrecer el producto (p.e. un asesor fiscal vende y presta el servicio él mismo). Para otros productos su distribución debe realizarse a través del canal de distribución formado normalmente por el propio fabricante, los mayoristas, los minoristas y el consumidor final.<sup>35</sup>

Los canales de distribución juegan un papel importantísimo que no debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar un producto al mercado.

---

<sup>34</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>35</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

Además, en determinados sectores el poder del canal de distribución es enorme. La elección de un adecuado sistema de distribución puede también resultar vital para la nueva empresa.<sup>36</sup>

### **b) PRECIO**

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.<sup>37</sup>

Otra de las variables que puede usarse para mejorar la aceptación del producto es cambiar su precio. Parece evidente que si un mismo producto se ofrece más barato, la empresa va a vender más. Esta es una de las variables con la que se suele jugar más a menudo (entre otras causas por su facilidad de cambio) y muchas veces sin ser conscientes de que se puede estar perjudicando a la empresa en lugar de beneficiarla.

Por ejemplo, si no se tienen muy claros los costes de producción y comercialización de un producto una rebaja en el precio puede llevar a tener pérdidas a pesar de -o debido a- aumentar el volumen de ventas. En otras ocasiones un producto necesitará ser más caro para ofrecer una imagen de mayor calidad.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>37</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>38</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

La fijación de precios no es algo que deba dejarse al azar pues puede representar la diferencia entre una empresa que se consolide o un proyecto que fracase sin acabar sabiendo muy bien las causas.

### **c) PRODUCTO**

En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.<sup>39</sup>

La modificación de las características del producto suele ser una de las formas de influir en el mercado. Cambiando los materiales de un producto, sus servicios adicionales, su embalaje, etc. se puede conseguir una mayor aceptación del producto por parte de los clientes. De esta forma, usar materiales de mayor calidad, permitir el pago a plazos o añadir un manual de instrucciones pueden ser maneras de alterar el producto ofrecido para influir en los posibles compradores.<sup>40</sup>

La modificación de las características del producto suele ser una de las formas de influir en el mercado. Cambiando los materiales de un producto, sus servicios adicionales, su embalaje, etc. se puede conseguir una mayor aceptación del producto por parte de los clientes. De esta forma, usar materiales de mayor calidad, permitir el pago a plazos o añadir un manual de

---

<sup>39</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>40</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

instrucciones pueden ser maneras de alterar el producto ofrecido para influir en los posibles compradores.<sup>41</sup>

#### **d) PROMOCION**

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva).<sup>42</sup>

Esta es la variable del marketing-mix más asimilada con la función de marketing. Como alguien descubrió un buen día no basta tener un buen producto, a un buen precio, listo para ser entregado puntualmente. Además es importante que los posibles clientes sepan que ese producto existe.<sup>43</sup>

Dentro de las políticas de comunicación se agrupan varias técnicas de dar a conocer un producto, tales como:

- a) “La Publicidad:** es una forma de promoción pagada normalmente a través de medios de comunicación.
- b) La venta personal:** la promoción se realiza mediante la presentación personal por parte de un vendedor.
- c) La promoción:** la promoción suele consistir en acciones específicas mediante ofertas puntuales (p.e. descuentos).

---

<sup>41</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>42</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>43</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

- d) Las relaciones públicas:** son acciones destinadas a obtener una imagen favorable de la empresa o producto.
- e) La propaganda:** a diferencia de la publicidad, la propaganda no se paga; se obtiene gratuitamente, en determinados casos habrá que añadir alguna variable más al marketing-mix. Sin embargo, lo importante es como siempre combinar coherentemente estas variables de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa”.<sup>44</sup>

## PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La Planeación Estratégica de Marketing está principalmente relacionada con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. Es un proceso de toma de decisiones que determina el camino, pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados y llegar a un lugar concreto, éste relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en corto, mediano y largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para seguir.<sup>45</sup>

La Planeación Estratégica de Mercado toma como punto de partida la Misión de la Empresa y su Definición de Negocio, los cuales establecen para un Campo de Acción, determinado en base a productos y servicios (tecnología), mercados atendidos (clientes) y necesidades satisfechas (beneficios).<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>45</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>46</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.



Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa. Un plan de marketing consiste en fijar el curso concreto que se debe seguir, estableciendo los principios que orientan la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarios para su realización.<sup>47</sup>

## **FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Un plan de Marketing debe estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante. A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:<sup>48</sup>

### **a) Análisis de la Situación**

Análisis de la Situación (Diagnóstico): En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de clientes que atiende la compañía, las estrategias para

---

<sup>47</sup>Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

<sup>48</sup>Domínguez, J. I. (2009). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.

satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<sup>49</sup>

Cabe indicar que contiene también un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Este análisis se divide en tres partes: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

Cabe mencionar que es importante el Análisis del Mercado Objetivo el cual consiste en el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está dispuesto a comprar el producto que otros mercados. Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

## **b) Factores externos**

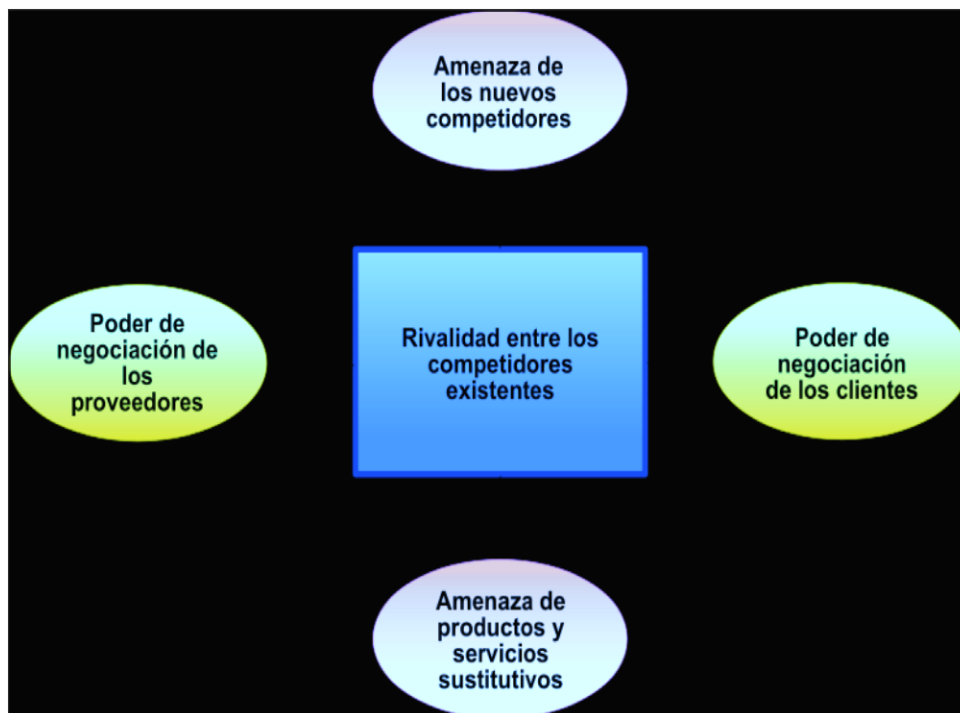
---

<sup>49</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

Los factores externos comprenden el medio que rodea a la empresa y en la cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los factores tales como:<sup>50</sup>

- Político
- Económico
- Social
- Ambiental
- Tecnológico
- Competitivo legal y
- Las cinco fuerzas de Porter

#### GRÁFICO 1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.



<sup>50</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

El Análisis, de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.<sup>51</sup>

Las 5 Fuerzas de Porter, constituyen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

## **LAS CINCO FUERZAS**

### **Poder de negociación de los Compradores o Clientes<sup>52</sup>**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

---

<sup>51</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>52</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores<sup>53</sup>**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes.<sup>54</sup>

De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- a) Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- b) Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- c) Presencia de productos sustitutivos.

---

<sup>53</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>54</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

- d) Concentración de los proveedores.
- e) Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- f) Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- g) Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- h) Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:<sup>55</sup>

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.

---

<sup>55</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:<sup>56</sup>

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

### **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define

---

<sup>56</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>57</sup>

### **Evaluación de los Factores Externos**

Se determinan los factores externos que tienen que ver con las oportunidades y amenazas de la empresa para su posterior análisis.

Se asigna una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos; es decir según el grado de importancia que tenga para la empresa dependiendo si es oportunidad o amenaza, lo que se éste analizando

- 1 → Sin importancia
- 2 → Poca importancia
- 3 → Importante
- 4 → Muy importante

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto al éxito o fracaso de la empresa, sin importar si los factores claves son oportunidades o amenazas externas. Los factores que consideramos como los de mayor importancia o impacto dentro de la empresa, reciben ponderaciones altas, la suma de dichas ponderaciones en valores relativos, nos da 1; o en otras palabras el 100% en valores porcentuales.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>58</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.



Se asigna una calificación real de 1 a 4; es decir calificamos como realmente se presenta o está al momento del análisis externo, la oportunidad y amenaza según los siguientes parámetros.

Amenaza mayor = 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor = 3

Oportunidad mayor = 4

Se multiplicamos la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.<sup>59</sup>

Se suman los resultados ponderados para cada variable, con el objetivo de establecer, el resultado total ponderado, sin considerar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4; siendo 2,5 el resultado promedio.<sup>60</sup>

Los resultados mayores de 2,5 señalan que existe una consistencia importante de las oportunidades; menores a los 2,5 muestran una marcada amenaza externa para la empresa.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>60</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>61</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

**TABLA 1. MATRIZ EFE – FACTORES EXTERNOS.**

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	-----	-----	-----
<b>AMENAZAS</b>	-----	-----	-----

**c) Factores Internos.**

Implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

**Análisis de la estructura organizacional de la empresa.**

Sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

**Evaluación del desempeño actual de la empresa.**

Con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no

sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.<sup>62</sup>

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.<sup>63</sup>

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.<sup>64</sup>

En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es

---

<sup>62</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

<sup>63</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

<sup>64</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

## **ANÁLISIS INTERNO**

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.<sup>65</sup>

El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización, está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

---

<sup>65</sup>Naranjo, M. (2000). *Manual de Administración*. Quito: Ediciones CEDECOOP.

## **Análisis gerencial específico y de impacto**

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

### **Técnicas no cuantitativas más antiguas.**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente. El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

### **Método cuantitativos más antiguos.**

En este tipo son sobresaliente los sistemas de contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.<sup>66</sup>

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos

---

<sup>66</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

## **MATRIZ EFI**

### **Evaluación de los Factores Internos**

Se determinan los factores internos que tienen que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa para su posterior análisis.<sup>67</sup>

Se asigna una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos; es decir según el grado de importancia que tenga para la empresa dependiendo si es fortaleza o debilidad lo que se esté analizando. Así, tenemos las siguientes variantes.<sup>68</sup>

- 1 → Sin importancia
- 2 → Poca importancia
- 3 → Importante
- 4 → Muy importante

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto al éxito o fracaso de la empresa, sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas. Los factores que consideramos como los de mayor importancia o impacto dentro de la empresa, reciben

---

<sup>67</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>68</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

ponderaciones altas, la suma de dichas ponderaciones en valores relativos, nos da 1; o en otras palabras el 100% en valores porcentuales.

Se asigna una calificación real de 1 a 4; es decir calificamos como realmente se presenta o está al momento del análisis interno, la fortaleza o debilidad según los siguientes parámetros.<sup>69</sup>

Debilidad mayor= 1

Debilidad menor= 2

Fortaleza menor= 3

Fortaleza mayor= 4

Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.<sup>70</sup>

Se suman los resultados ponderados para cada variable, con el objetivo de establecer, el resultado total ponderado, sin considerar el número de factores incluidos, el resultado, total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4; siendo 2,5 el resultado promedio.  $(1+4) / 2$ ; entre los aspectos positivos y negativos). Los resultados mayores de 2.5 señalan que existe una consistencia importante de las fortalezas; menores a los 2.5 muestran una marcada debilidad interna de la empresa.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>70</sup>Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

<sup>71</sup>Burgwal, G., & Cuéllar, J. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: Ayala.



A continuación se presenta la Matriz EFI dentro del esquema de factores internos de la empresa a fin de observar la forma de plantear en la tesis más adelante.<sup>72</sup>

**TABLA 2. MATRIZ EFI – FACTORES INTERNOS.**

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	-----	-----	-----
<b>DEBILIDADES</b>	-----	-----	-----

### **MATRIZ FODA**

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

<sup>72</sup>Burgwal, G., & Cuéllar, J. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: Ayala.

**TABLA 1. MATRIZ FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1..... a. .... b. ....	1..... a. .... b. ....
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1..... a. .... b. ....	1..... a. .... b. ....

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

El análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de marketing. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables que intervienen.<sup>73</sup>

<sup>73</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

## Matriz de Alto impacto

**TABLA 4. MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	1..... a. .... b. ....	1..... a. .... b. ....
<b>FORTALEZAS</b> 1..... a. .... b. ....		
<b>DEBILIDADES</b> 1..... a. .... b. ....		

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

**a) La estrategia FO.**

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.<sup>74</sup>

**b) La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.<sup>75</sup>

**c) La estrategia DA.**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de

---

<sup>74</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

<sup>75</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.<sup>76</sup>

#### **d) La estrategia DO.**

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.<sup>77</sup>

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente descontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

---

<sup>76</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

<sup>77</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

## PLAN DE ACCIÓN

“El plan operativo es un oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables además ayuda a realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Este término se refiere a las diferentes clases de actividades que se realizan para poner en práctica una estrategia a un nivel operativo. Las estrategias generan las líneas de acción y los guía hacia su realización”.<sup>78</sup>

### a) Misión

La ***misión*** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. La misión define de forma clara.<sup>79</sup>

- Lo que la empresa pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer, y

---

<sup>78</sup> BURBANO R, Jorge E. Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos. Segunda edición. Edit Mc Graw Hill. Colombia 1998

<sup>79</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

- El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

*"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".<sup>80</sup>*

## **b) Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.<sup>81</sup>

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad.

---

<sup>80</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

<sup>81</sup>Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.

Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

### **c) Objetivos estratégicos**

En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía.

Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

Los objetos y estrategias del plan de marketing son una parte importante, ya que en ellos vamos a encontrar hasta donde queremos llegar y como lo debemos hacer.

### **d) Meta**

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.



Se debe conocer de forma cuantitativa, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos. Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

### **e) Estrategias**

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos, es decir las estrategias son descriptivas. La estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones.

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores. Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos.

### **f) Tácticas**

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general

de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.<sup>83</sup>

### **g) Políticas**

Las políticas controlan su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre. La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

### **h) Presupuesto**

Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de

---

<sup>83</sup>Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.<sup>84</sup>

### **i) Responsable.**

El Gerente de marketing es la persona encargada del departamento de Mercadeo, quien reporta a la Gerencia General y a quien, a su vez, le reportan o no Gerentes de Marca o Gerentes de Categoría. Estos gerentes tienen el mismo tipo de funciones que el Gerente de Marketing pero restringidas a un grupo de “productos” o a un solo “producto”.

La diferencia entre Marketing y Ventas, o Marketing y Promoción o Publicidad, es más que semántica. Las funciones de ventas, de promoción y de publicidad, entre otras, son actividades necesarias de la función de marketing. Las actividades de marketing encauzan y facilitan una venta y se apoyan en las actividades de publicidad y promoción pero las mismas deben “iniciar” con actividades de investigación y “extenderse” a actividades de “posventa” que, a su vez, potencien nuevas ventas.<sup>85</sup>

En algunas empresas, los Gerentes de Ventas, de Promoción y Publicidad le reportan al Gerente de Marketing, en otras empresas todos estos pueden reportarse directamente al Gerente General. Antes de tratar las distintas funciones del Gerente de Marketing se debe hacer hincapié que estas

---

<sup>84</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

<sup>85</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

funciones deben subordinarse a la estrategia general de marketing y, éstas, a su vez, deben ser diseñadas para cumplir con los objetivos de marketing que son: generar y satisfacer demanda.<sup>86</sup>

El Gerente de Marketing deberá resolver está relacionado con la generación de la demanda, algunas veces con la satisfacción de la misma y, algunas veces, con ambos objetivos. Si bien es cierto que el concepto de Marketing es algo “bien entendido” por parte de las empresas, es algo que se aprende en las aulas, pero su aplicación se aprende en “el campo” y es por ello que el Gerente de Marketing debe dedicar una buena parte de su tiempo a, precisamente, “estar en la calle”.

Generalmente, un Gerente de Marketing tendrá que dirigir y realizar distintas estrategias a favor de su producto dependiendo del momento del ciclo de vida en que el mismo se encuentre.

---

<sup>86</sup>Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### MATERIALES

Para el desarrollo de esta investigación fueron necesarios los siguientes materiales:

**TABLA 5. RECURSOS UTILIZADOS**

Ítem	Unidad	Costo unitario	Cantidad	Costo \$us
<b>1. Servicios Personales</b>				
- Investigador principal	Pago al mes	0	4 meses	0
- Personal de apoyo	Pago al mes	50	4 meses	200
- Refrigerios	Refrigerio	10	4 meses	40
Subtotal 1				240
<b>2. Administración</b>				
- Materiales de escritorio	Papelería	100	1	100
- Material bibliográfico	Libros	200	1	200
- Suministros impresora	Tinta	25	2	50
Subtotal 2				350
<b>3. Equipo</b>				
- Computadora	Alquiler computadora portátil	150	1	150
Subtotal 3				150
<b>4. Gastos varios</b>				
- Fotocopias	Copias	0,02	500	10
Subtotal 4				10
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>750</b>

**Elaboración:** Miguel Édgar Balladares Troya

## **MÉTODOS**

Para la realización de la presente investigación, se aplicaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

### **Método Histórico**

El método histórico es la forma de método específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía (la producción historiográfica). Facilitó los datos necesarios en lo referente a la creación y evolución de la empresa COMAXSEG, en diferentes aspectos, así como las características generales, específicas y propiedades de las empresas de seguridad.

### **Método Inductivo-deductivo**

Este método ayudó a comparar el problema objeto de estudio desde lo particular a lo general, demostró que las deficiencias son la consecuencia del desconocimiento y/o conocimiento empírico en lo referente a los contenidos científicos de Planeación estratégica y que afectan a la rentabilidad económica de la empresa; así como también permitió relacionar el problema objeto de estudio desde lo general a lo concreto o particular, específicamente en lo relacionado a la incidencia de los factores externos a

la empresa: tecnológicos, económicos y políticos, social, etc. de la empresa COMAXSEG.

### **Método Científico**

El método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

Este método permitió la observación y recopilación de la información necesaria para el razonamiento del problema objeto de estudio, y para la construcción del marco conceptual sobre los contenidos del tema Planificación Estratégica de Marketing para la empresa COMAXSEG.

### **Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Se lo utilizó en el análisis minucioso de la información obtenida en la empresa COMAXSEG, así como de los usuarios de la empresa, lo que permitió establecer las pautas para la propuesta de plan estratégico de marketing.

### **Método Sintético**

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. Este método ayudó a sintetizar la totalidad de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y recopilación bibliográfica.

### **Método Estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa de seguridad COMAXSEG.

### **TÉCNICAS**

Se utilizaron técnicas para averiguar las necesidades y tendencias de los posibles clientes en cuanto a sus requerimientos de servicios de seguridad.

#### **Observación directa**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Permite examinar con atención el desenvolvimiento de las actividades en la empresa COMAXSEG.



## Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, quien puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos de empleados, para lo cual debe elaborar una guía de preguntas antes de realizar la entrevista.

La entrevista consiste en un conjunto de preguntas formuladas de manera razonable y lógica que sirvieron para lograr la información deseada. El número de preguntas que contenga un cuestionario, depende de la precisión y profundización que se desea tener. Fundamentalmente no existe una norma rigurosa en cuanto al número de preguntas. No obstante, la experiencia del investigador o de quien elabora el cuestionario influye mucho.<sup>87</sup>

La entrevista se aplicó en la presente investigación al Gerente General, a fin de conocer la situación actual de la empresa COMAXSEG; así como algunos aspectos de producto, precio, plaza y promoción.

## Técnica de la Encuesta

La encuesta es el "método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida".<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup>Sánchez, J. A. (2011). <http://tecdeinvestigacionvilla.blogspot.com/2011/03/metodos-de-recoleccion-de-datos.html>.

<sup>88</sup>Burgwal, G., & Cuéllar, J. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: Ayala.

De este modo, se utilizó la encuesta en la presente investigación para recabar descripciones sobre la calidad del servicio que presta COMAXSEG, sus niveles de precios, sus posibles falencias y otros temas de interés para proponer mejoras sustanciales en el plan de marketing, detectando patrones y relaciones entre las características de la empresa y sus servicios específicos de seguridad hacia sus clientes tanto antiguos como potenciales. Se utilizó ésta técnica para obtener datos de la muestra estimada de clientes actuales, a fin de obtener información sobre sus necesidades actuales respecto del tema de seguridad, así como futuras, a fin de proponer nuevos productos – servicios en el plan de marketing.

Asimismo, se aplicó a los jefes de las distintas áreas y departamentos de la empresa COMAXSEG, así como a varios de sus empleados de áreas importantes para determinar estrategias de mercado; a fin de solventar los temas propuestos en los objetivos de ésta investigación, los cuales nos proporcionaron datos importantes para la aplicación de la propuesta.

### **Población y Muestra**

Una vez determinada la muestra, se aplicaron dos tipos de encuestas para poder obtener un panorama más amplio de la situación actual en cuanto a puntos de vista de sus clientes externos como son: empresas de la provincia de Pichincha, especialmente de la ciudad de Quito y sus alrededores, otro tipo de clientes son barrios organizados que contratan los servicios de guardianía permanente dados los altos niveles de delincuencia juvenil y pandillas, especialmente en muchas de la zonas periféricas de la ciudad.

Otro tipo de clientes son personas naturales y/o jurídicas que contratan los servicios de seguridad de guardaespaldas o personal de seguridad para acompañar a diplomáticos, ejecutivos, políticos y artistas.

De igual manera ha sido importante para la presente investigación, obtener información de los clientes internos, que constan de los empleados tanto administrativos como de su personal operativo.

Por tanto, el portafolio de clientes con que cuenta actualmente COMAXSEG, consta entre otros de las siguientes instituciones:

1. Ministerio de Relaciones Exteriores
2. Municipio de Quito en la Delicia
3. Ciudad Mitad del Mundo
4. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias -  
INEAP
5. Hospital de Conocoto
6. Centro de Salud Chillogallo
7. Dirección Provincial de Educación
8. Bodegas Fortuna Guayaquil
9. Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda - MIDUVI
10. Colegio de Abogados Pichincha
11. América Center
12. Rico Pollo

En total se tienen más de 12 instituciones que constituyen los clientes fijos de COMAXSEG, entre instituciones y locales comerciales, como se observa en el listado anterior, y que contratan los servicios de seguridad todo el año. La encuesta se aplicó al 100% de los clientes.

De igual manera se realizaron encuestas a 6 empleados administrativos de la empresa involucrados en la actividad de marketing o que tengan repercusiones en ella; así como también a una muestra de 20 guardias de seguridad.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

COMAXSEG CIA. LTDA., es una empresa de seguridad Física y Electrónica, desde que presta su servicios en base de una constitución legal formada por miembros de las F.F.A.A que poseen una amplia trayectoria de éxito en el campo de seguridad, que con esfuerzo, dedicación y gracias a la confianza de sus clientes les ha permitido cumplir con varias metas y objetivos importantes para su crecimiento en el mercado nacional.

La actividad comercial que realiza esta empresa se enmarca dentro del área de servicios de “Seguridad Privada” a nivel nacional, con más de seis años de experiencia en el mercado, siendo su fecha de creación el 13 de febrero de 2006.

La empresa tiene un promedio de 200 trabajadores, colocados el 75% en instituciones del Estado, y el 25% en empresas y organizaciones privadas.

Esta empresa posee una cultura empresarial basada en el Código de Ética que propone: “trabajar con lealtad en la protección de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un trabajopreventivo de alta calidad”.

El liderazgo es una política fundamental en la empresa COMAXSEG por cuanto trabaja principalmente con el área de dirección de recursos humanos donde debe mantener un personal no solo motivado con su trabajo sino también un personal comprometido con la honestidad que es su valor

intrínseco a la naturaleza de su negocio, que es custodiar la seguridad de personas e instituciones.

El liderazgo como tal está ejercido por la dirección de esta empresa y su Gerente General Miguel Balladares que logra una influencia positiva en su personal compuesto por casi 200 trabajadores, colocados en un 75% con instituciones del Estado, y 25% con empresas y organizaciones particulares, además de su planta administrativa en oficinas de la matriz en Quito.

Dentro de su cultura empresarial, COMAXSEG cuenta con el Código de Ética que propone: “trabajar con lealtad en la protección de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un trabajo preventivo de alta calidad”. Lo cual nos deja ver el nivel de responsabilidad que se debe tener con este tipo de negocios, siendo el liderazgo un punto muy importante para mantener este precepto vivo día a día.

La compañía COMAXSEG, ha establecido una serie de normas y políticas básicas por medio de las cuales es más llevadera la función del líder ya que sus empleados se someten a los lineamientos que orientan al mejor desarrollo de sus actividades, de manera que se puedan alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En esta empresa la motivación está dada para influir en el comportamiento de los empleados de forma que el liderazgo va más allá, y tratar de integrar a todos los empleados en el proyecto empresarial.

La satisfacción laboral de los trabajadores de esta empresa puede considerarse como bastante buena lo que produce beneficios tanto a los empleados en su buena salud mental, como en contribuir a mejorar la productividad y su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

El resultado de esta propuesta de fortalecimiento del área de marketing en COMAXSEG se espera que sea positivo por cuanto se pretende implementar acciones en este sentido dentro de un plan estratégico de marketing que incida en todas las áreas de la empresa, cultivando el dinamismo en sus relaciones comerciales en base a los requerimientos de mercado, lo cual debe tener un alto grado de confianza y compromiso entre quienes lideran ésta empresa.

## **MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN**

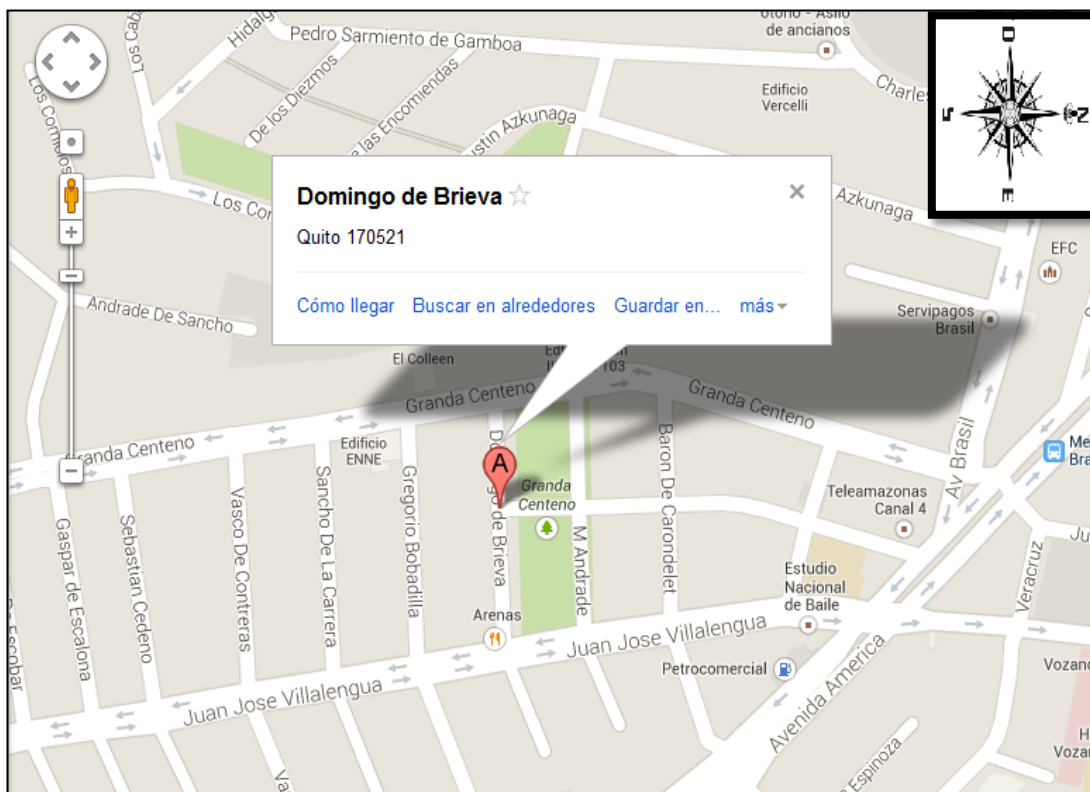
Está ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito Av. Villalengua Oe4-320 y Domingo de Brieva, sector canal 4. Sus teléfonos de contacto son: 2277690 / 2457173 / 2468207.

GRÁFICO 2. MAPA DE PICHINCHA



Fuente: (Google Maps, 2010)

GRÁFICO 3. MAPA DE LA MICRO LOCALIZACIÓN COMAXSEG - QUITO



Fuente: (Google Maps, 2010)



## **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA COMAXSEG**

La administración es fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa, es en sí la estructura de las relaciones que deben existir entre las diferentes funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, lográndose así poder obtener eficiencia en los procesos que constituyen la gestión empresarial.

## **ORGANIZACIÓN LEGAL**

La razón social de la empresa es: COMAXSEG CIA. LTDA; con la que se encuentra inscrita en la Superintendencia de Compañías, Sistema de Rentas Internas y Registro Mercantil.

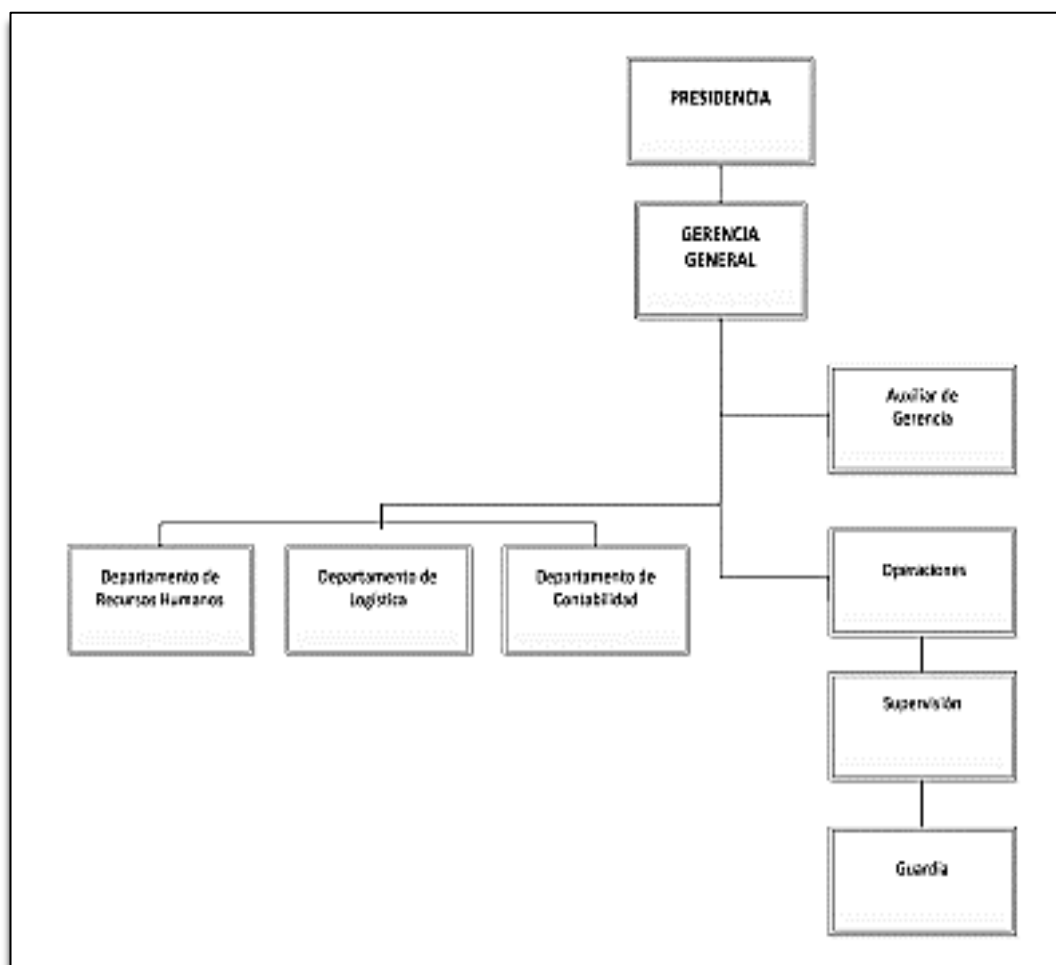
De otro lado, el sustento Legal de la empresa se basa en el cumplimiento con los siguientes Organismos de Control de Compañías de Seguridad en:

- Ministerio de Gobierno (Autorización de funcionamientos N.01 48 memorando N-. DAJ-PA 2002/0265 de fecha 08 de mayo del 2002.)
- Ministerio de defensa nacional: dpto. de control de armas. (Registro Mercantil N.537 – tomo 133 de fecha 14 de febrero del 2002)
- Contraloría General del Estado.
- Superintendencia de Compañías (N expediente 92971 - resolución 198 17 de Enero del 2002.)

- Instituto Ecuatoriano de seguridad social (Al día con obligaciones patronales. Certificado Actualizado al 31 de Marzo de 2008)
- Asociación nacional de empresas de seguridad e investigaciones - ANESI
- Ministerio de Relaciones Laborales (Certificado de autorización de actividades complementarias válido hasta el 2015).
- Federación de panamericana de seguridad privada - FEPASEG
- Dirección nacional de Aviación Civil – DAC

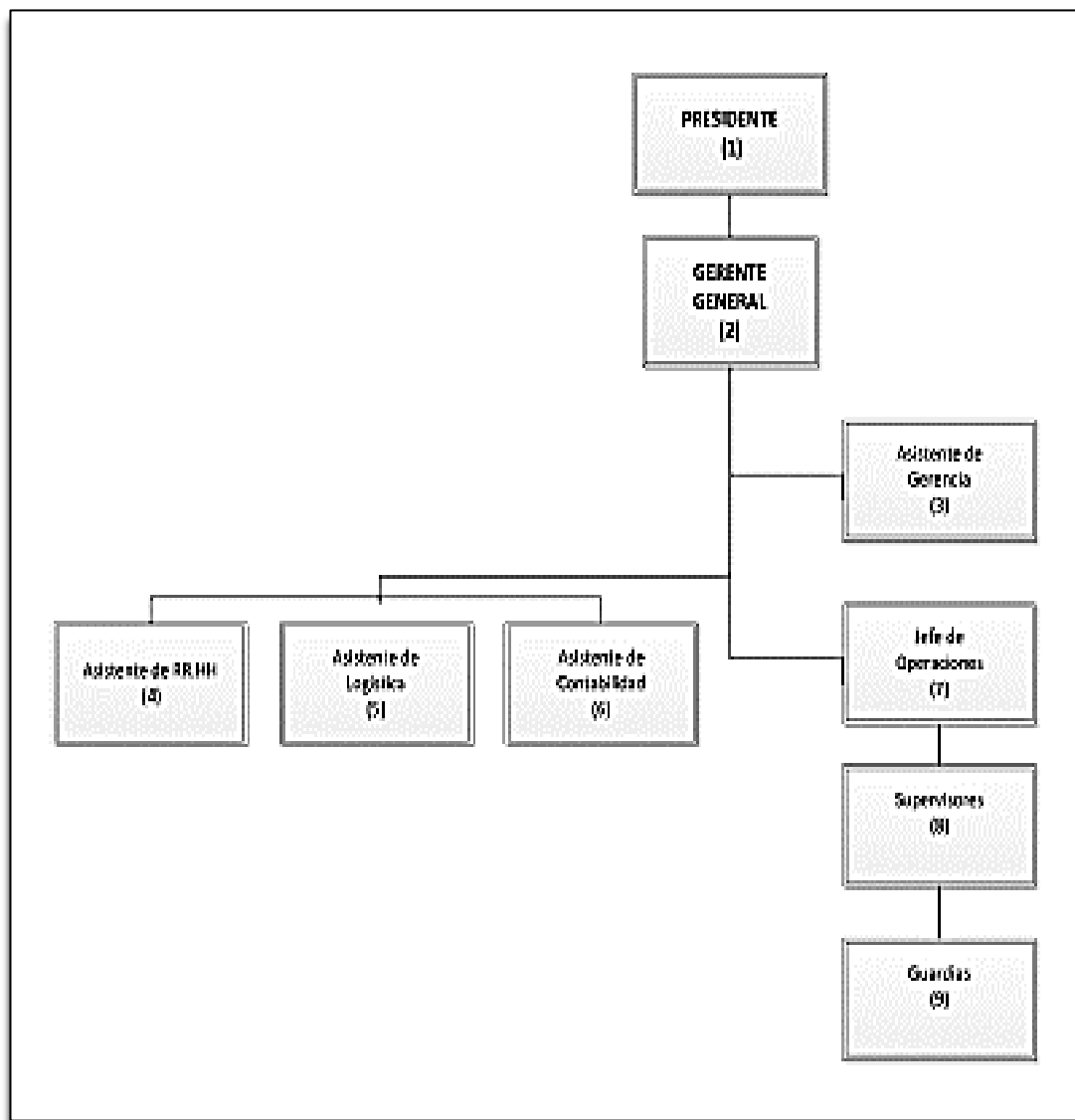
## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

GRÁFICO 4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ACTUAL - COMAXSEG



Fuente: Archivos Comaxseg-2012

GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL - COMAXSEG



Fuente: (COMAXSEG, 2010)

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

COMAXSEC, presenta una Estructura Orgánico Funcional, la misma que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea, en el cual radica de suma importancia las funciones y responsabilidades que deben ser tomadas en cuenta por el personal en los cargos respectivos.<sup>89</sup>

<sup>89</sup>COMAXSEG. (2010). *Manual de Procedimiento de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada COMAXSEG. CIA. LTDA.* . Quito.

## **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Determinar los lineamientos generales de la política de la Compañía.
- Designar al Presidente y al Gerente General, determinar sus atribuciones y removerlos por causas legales.
- Examinar y resolver sobre los informes, cuentas, balances o inversiones que le fueren presentados por el Gerente General.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Autorizar al Gerente de la forma de reparto de utilidades.
- Autorizar al Gerente General para adquirir suscribir o pagar acciones, participaciones o derecho en otras sociedades.

### **PRESIDENTE:**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Presidir la junta General de Accionistas
- Supervigilar la buena marcha de la Compañía.
- Subrogar al Gerente General en todos sus deberes, atribuciones y funciones, que la junta General Designe al titular.
- Presentar al final del Ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria referente al estado financiero y económico de la Compañía.
- Solicitar que se convoque a Junta General Extraordinaria cuando algún caso de emergencia así lo requiera.

**GERENTE GENERAL:****FUNCIONES PRINCIPALES**

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente, los certificados o títulos de acción.
- Dictar los reglamentos administrativos de la compañía conforme a las directrices que señale la Junta General de Accionistas.
- Presentar anualmente a la Junta General, para su aprobación, un presupuesto de caja y un programa de inversiones y operaciones que fueren necesarias para la mejor marcha de la Compañía.

**ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL.****FUNCIONES PRINCIPALES**

- Revisión de documentos recibidos y elaboración de respuestas a la documentación que amerite.
- Recepción de documentos externos e internos.
- Manejo de documentación legal de la compañía.
- Tener respaldos de la información que sea necesaria para la Compañía.
- Manejo de documentación para concursos y licitaciones del servicio
- Ayuda en la agenda de Gerente General.
- Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General. Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General.

- Emisión de Informes (Semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a Leyes y Reglamentos.
- Mantener al día al Gerente General respecto a los reportes y novedades que se presente.
- Llevar actas de reunión y registros de las actividades.
- Llevar el manejo y efectuar la liquidación de caja chica cuando esta es entregada.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

## **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Elaboración de cheques.
- Transferencias bancarias.
- Pagos a proveedores.
- Pago del personal.
- Elaboración de actas de finiquito.
- Libro diario.
- Informes de acuerdo a RR. HH.
- Planillas del IESS y ajustes.

## **ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Control diario de personal administrativo y operativo.

- Legalización de contratos y liquidaciones de personal operativo y administrativo.
- Control de hojas de supervisión, informe de supervisión y central.
- Manejo de carpetas individuales de trabajadores.
- Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan de Capacitación.
- Selección de personal operativo.
- Toma de pruebas cognitivas de seguridad al personal operativo.
- Realizar la inducción al personal nuevo.
- Emisión de Informes (semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a las Leyes y Reglamentos.
- Realizar evaluaciones a los trabajadores.
- Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General, Operaciones y Comunicaciones.

## **ASISTENTE DE LOGÍSTICA**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Receptar órdenes de requisición.
- Elaborar órdenes de compra.
- Receptar e Inspeccionar la adquisición.
- Ingresar en Kardex de bodega y rastrillo.
- Manejo y custodio de las armas.
- Llevar inventario de equipos de computación.
- Eventualmente colaborar en las distintas áreas con el chequeo de los equipos de computación.

## **JEFE DE OPERACIONES**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Controlar al personal de supervisores.
- Toma de pruebas específicas de seguridad al personal operativo.
- Realizar la inducción al personal nuevo.
- Realizar evaluaciones a los trabajadores
- Tomar contacto con los clientes
- Realizar las debidas investigaciones en caso de crisis.
- Controlar los puestos de guardias.
- Verificar el buen servicio
- Realizar los horarios de trabajos y de los puestos.
- Llevar un archivo de normas y servicios
- Llevar un archivo de las novedades de los trabajadores y puestos.
- Llevar las investigaciones en general de la compañía.
- Realizar los informes especiales de la compañía.
- Colocar los puestos de servicios a personas naturales y Jurídicas. etc.

## **SUPERVISOR GENERAL**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Controlar al personal de supervisores.
- Solucionar conflictos en los puntos de servicio.
- Tomar contacto con el cliente para conocer novedades o necesidades del punto.
- Solicitar certificaciones de los clientes.



- Realizar informes de novedades para el Jefe de Operaciones.
- Actualizar diariamente lista de personal.

## **SUPERVISOR**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Control diario de puestos de servicio.
- Elaborar la lista de relevos diarios.
- Solucionar conflictos menores en los puntos de servicio.
- Tomar contacto con el cliente para conocer novedades o necesidades del punto.
- Realizar informes de novedades para el Jefe de Operaciones.
- Actualizar diariamente lista de personal.

## **GUARDIA DE SEGURIDAD**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llegar puntualmente al puesto de servicio.
- Presentarse bien uniformado y equipado.
- Llenar el libro de novedades.
- Cumplir eficientemente el servicio de seguridad.
- Acatar disposiciones de la compañía y del cliente.
- Reportar puntualmente a la central de radio novedades del puesto.

## **DETERMINACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – COMAXSEG.**

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Constituye un modelo estratégico que permite analizar en este caso la seguridad privada en términos de rentabilidad, a fin de observar cinco fuerzas que se motivan por la rivalidad entre los competidores como se muestra a continuación:

#### **Poder de Negociación de los Clientes.**

Se tiene una oferta de servicio con personal especializado y precios medios que van en relación al paquete de seguridad elegido por el cliente, que por lo general busca servicios de calidad pero con precios accesibles. Se observa que la empresa aprovecha esta oportunidad, para logra posicionar firmemente en el mercado.

Al ofrecer un servicio con personal especializado y precios medios la empresa tiene una **oportunidad** de buscar nuevos clientes y posicionarse en el mercado local.

Connotación Gerencial: Oportunidad

#### **Poder de Negociación de los proveedores.**

La empresa tiene alianzas estratégicas con diversos proveedores los mismos que nos ofertan armas, implementos de seguridad, equipos de

comunicación, sistemas de alarmas, vehículos, etc., teniendo gran oportunidad de controlar los precios de estos productos con los proveedores.

La empresa al poder imponer sus condiciones de precios y disponibilidades de los productos que ofertan los proveedores, tiene una gran **oportunidad**.

Connotación Gerencial: Oportunidad

### **Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.**

El mercado de seguridad tiene difícil entrada de nuevos competidores, más con las reglas impuestas por el Presidente Correa, con lo que la competencia no crece aceleradamente pero igualmente se debe estar alerta con propuestas innovadoras.

Nuevas empresas de seguridad no pueden ingresar, lo que hace mantener una cierta garantía de competencia entre un oligopolio prácticamente de empresas ya conocidas, para poder competir con calidad y precios como hasta el momento se lo ha hecho, con su propuesta innovadora para mejorar a la competencia, teniendo como una **oportunidad** para la empresa.

Connotación Gerencial: Oportunidad

### **Amenaza de Ingreso de Servicios Sustitutos.**

Los servicios de seguridad sustitutos que pueden existir se dan a nivel del Municipio de Quito con las alarmas comunitarias, Ministerio del Interior y por

medio de guardias que prestan sus servicios personales a barrios y edificios e instituciones privadas bajo su propio riesgo.

Con estos servicios sustitutos, la empresa Comaxseg, tiene una gran **amenaza** ya que son servicios sustitutos con precios bajos, sin riesgo para el contratante; lo que limita la ampliación de nuestro servicio en el mercado.

Connotación Gerencial: Amenaza

### **Rivalidad en la Industria.**

En el mercado nacional se tienen numerosa competencia, con calidad y precios más altos en su mayoría, que se ofrecen en promociones llamativas en base a la imagen y la experiencia que tienen dichas empresas rivales a su favor. Lo mismo pasa con empresas más jóvenes, que con una inversión más fuerte y una mejor planificación, desplazaron a otras compañías del mercado de seguridad.<sup>90</sup>

Este factor conlleva a una **amenaza**, dado que la empresa estudiada está en la fase de crecimiento, se tiene un largo camino hasta posicionarse con una imagen sólida como una empresa que cuente con ofertas de valor agregado, diferentes e innovadoras al resto para lograr posicionarse en la mente de los clientes.

Connotación Gerencial: Amenaza.

---

<sup>90</sup>COMAXSEG. (2010). *Manual de Procedimiento de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada COMAXSEG. CIA. LTDA.* . Quito.

## **Factores Políticos**

Estos factores, en el presente caso de estudio, están referidos principalmente al desempeño de entidades públicas de control y regulación sectorial, como el Ministerio del Interior, Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas, IESS, Superintendencia de compañías, Registro Mercantil, entre otras. Estas se constituyen en un factor positivo en lo referente a la protección de los trabajadores de seguridad, especialmente por la obligatoriedad que tiene la empresa de contratar pólizas de accidentes personales, por sumas de \$ 50.000 y la de responsabilidad civil (para la empresa) por \$ 100.000.

Si bien la regulación y el control son algo positivo, se destaca en lo negativo la rigurosidad de sus exigencias, ya que por una falla mínima en el servicio prestado, la empresa puede recibir sanciones muy fuertes, como la suspensión por tres años, cuando se le declara adjudicatario fallido, y de cinco años cuando se lo declara proveedor incumplido, lo cual afecta significativamente a la empresa por cuestiones que a veces salen de su control, como un asalto a mano armada, cuyos autores obligan al guardia abrir la puerta del local, y sin investigación por parte de la Fiscalía las autoridades pueden sancionar a la empresa en los términos antes mencionados; conllevando de esta manera a una **amenaza** para la empresa.

## **Factores Económicos**

Al eliminarse la tercerización de servicios, y otras modalidades de contratación existentes hasta años recientes, así como la regulación del

Mandato 8 de la Constituyente, las empresas de seguridad ven afectados sus ingresos, ya que el cumplimiento de todas las exigencias gubernamentales en materia de salario y protección a los trabajadores, inciden en el alza de los valores que las empresas contratantes de los servicios de seguridad deben cancelar, optando éstas por contratar guardias informales o conserjes, pues en tales circunstancias sólo se ve el precio más bajo, sin tomar en cuenta la importancia de contar con personal preparado y calificado para responder ante una real emergencia de seguridad.

El factor económico resulta una **amenaza** para las empresas de seguridad que cada año ven reducirse su cartera de clientes. El caso de Comaxseg no es diferente.

## **Sociales**

La inseguridad ha crecido en las primeras dos décadas del siglo XXI, aunque durante las gestiones 2012 y 2013 se mantuvo estable. Esto genera una oportunidad para la empresa, pues no se trata sólo de proveer guardias, sino todos los dispositivos de seguridad que existen en el mercado, y son administrados por la empresa.

Por otra parte, la promesa gubernamental de capacitar en temas de seguridad física al personal de seguridad apenas alcanzó al 15-20% del total de guardias en las diferentes compañías.

A esto, se añade que los casos en que el personal de seguridad era capacitado con recursos de la empresa, al terminar su capacitación, veían una mejor opción laboral, y se marchaban, habiendo desperdiciado la empresa valiosos recursos por este motivo.

Al existir la inseguridad delincuencia genera una **oportunidad** para la empresa, ya que existe un mayor requerimiento de servicio de seguridad.

### **Tecnológicos**

Las innovaciones tecnológicas que se dieron en las pasadas décadas, de forma especial en la telecomunicación, con la llegada al mercado de dispositivos inteligentes (Smartphone), se logró la masificación de opciones de seguridad para la ciudadanía, lo que permite también monitorear a los guardias de seguridad, así como todo dispositivo que se instale a requerimiento de una empresa que contrate los servicios de Comaxseg.

Las innovaciones tecnológicas representan una **oportunidad** para la empresa, ya que permitirá ofrecer la tecnología adecuada para brindar un servicio efectivo de guardianía para las entidades públicas y privadas.

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA “COMAXSEG”

**TABLA 6. MATRIZ EFE – FACTORES EXTERNOS.**

Oportunidades	Referencia	Ponderación	Calificación	Totalde ponderación
Paquetes de seguridad con que cuenta la empresa, que son accesibles en precio para el cliente, pero de buena calidad.	5 Fuerzas de Porter, Poder de negociación con los clientes.	0,1	3	0,3
La empresa tiene buenas relaciones con los diferentes proveedores en el mercado local.	5 Fuerzas de Porter, Poder de Negociación con proveedores.	0,13	4	0,52
Las nuevas políticas gubernamentales obstaculizan la creación de nuevas compañías de seguridad.	5 Fuerzas de Porter, Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.	0,1	3	0,3
Crecimiento de la inseguridad ciudadana, que posibilita un mayor requerimiento de servicios de empresas de seguridad.	Factores sociales.	0,13	4	0,52
Posibilidades que ofrece la tecnología actual para brindar efectivos servicios de seguridad a empresas y particulares.	Factores tecnológicos.	0,1	3	0,3
<b>Subtotal</b>		<b>0,56</b>		<b>1,94</b>
Amenazas	Referencia	Ponderación	Calificación	Totalde ponderación
Guardias informales que ofrecen sus servicios de forma individual. Alarmas comunitarias que provee el municipio a los diferentes barrios de la ciudad.	5 Fuerzas de Porter, Amenaza de Ingreso de Servicios Sustitutos.	0,08	1	0,08
Crecimiento sostenido de las principales empresas que compiten en el mercado, y de otras nuevas que tuvieron una inversión más fuerte, y desarrollaron estrategias de promoción, con lo que lograron captar nuevos clientes.	5 Fuerzas de Porter, Rivalidad en la Industria.	0,08	1	0,08
La rigidez de las normas impiden invertir en la capacitación del personal, y también en la adquisición de nuevo material de seguridad.	Factores Políticos.	0,08	1	0,08
Las políticas gubernamentales impiden un mayor flujo de efectivo hacia empresas del sector, y consecuentemente su rentabilidad también baja.	Factores Económicos.	0,1	2	0,2
Incumplimiento de capacitación por parte del gobierno al personal de agentes de seguridad, y por la migración de guardias capacitados a otras empresas grandes.	Factores Sociales.	0,1	2	0,2
<b>Subtotal</b>		<b>0,44</b>		<b>0,64</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,58</b>

**Fuente:** Análisis de factores externos

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya



El resultado total de la ponderación es de 2,58, lo que significa que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

## **Sustentación**

### **PASO 1**

- ✓ Se identifican las Oportunidades y Amenazas de la empresa.

#### **Oportunidades.**

**Paquetes de seguridad accesibles y de buena calidad.** Tomando en cuenta el segmento del mercado de seguridad, empresas medianas, los gerentes de dichas organizaciones buscan servicios garantizados y efectivos, pero cuyo precio sea viable para sus finanzas.

**Buenas relaciones con los proveedores.** La empresa cuenta con proveedores fijos de los diferentes insumos que requiere para sus operaciones, y esto implica también facilidades de pago.

**Nuevas políticas gubernamentales que impiden la creación de nuevas compañías de seguridad.** Por las nuevas exigencias y regulación sectorial, es muy difícil la creación de nuevas empresas, así como el cierre de otras empresas que no cumplían las exigencias del Ministerio del Interior y otros entes gubernamentales de control, lo que restringe la competencia a las empresas que actualmente vienen operando.

**Crecimiento de la inseguridad ciudadana.** El crecimiento de la delincuencia, así como algunos conocidos casos de asaltos y muerte violenta, posibilita una mayor demanda de los servicios de las empresas de seguridad privada.

**Posibilidades que ofrece la tecnología para brindar servicios de seguridad a empresas y particulares.** El desarrollo de internet y los servicios de comunicación en general hacen factible ofrecer nuevos dispositivos para que las compañías de seguridad ofrezcan un mejor servicio a sus clientes, así como un mayor control de su personal.

### **Amenazas**

**Guardias informales.** Diferentes personas desempleadas, algunas de ellas ex guardias de diversas empresas, e incluso ex uniformados, ofrecen sus servicios de forma particular a conjuntos y edificios, con precios bajos, lo que resta competitividad a compañías de seguridad formales, como el caso de Comaxseg.

**Alarmas comunitarias que provee el municipio.** Reducen la participación de Comaxseg en brindar servicios de seguridad en sectores residenciales.

**Crecimiento sostenido de diferentes empresas que compiten en el mercado local de seguridad.** La empresa Comaxseg no está en condiciones de enfrentar toda esa competencia.

**Imposibilidad de invertir en la capacitación del personal, y también en la adquisición de nuevo material de seguridad por la rigidez de las normas legales.** En las actuales condiciones, el gobierno pone muchos obstáculos para implementar nuevos dispositivos de seguridad, en forma particular el armamento, así como la prohibición de uso de diferentes tipos de gas y esposas, que son importantes para el desempeño de las tareas de seguridad.

**Políticas gubernamentales impiden un mayor flujo de efectivo hacia empresas del sector, y consecuentemente su rentabilidad también baja.** Los impuestos, cada vez más numerosos, afectan directa o indirectamente a las finanzas de las compañías de seguridad, lo mismo que las obligaciones legales con los trabajadores, dificultando la reinversión y el crecimiento.

**Incumplimiento de capacitación por parte del gobierno al personal de agentes de seguridad.** El personal sigue prestando sus servicios con la misma capacitación que recibió al ingresar a la compañía, y el nuevo personal no puede ser capacitado. Cuando dicha capacitación es efectuada por empresas privadas, el gasto corre por cuenta de la Gerencia de Comaxseg y del propio guardia.

**Migración de guardias capacitados a otras empresas grandes.** El personal capacitado tiende a buscar mejores oportunidades en el mercado laboral, siendo frecuente que una vez que reciben su certificado de capacitación, son requeridos por compañías más grandes.

## PASO 2

- ✓ Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 001 a 009 dando como resultado 1 (uno) de estas ponderaciones. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito.

En el caso de la Empresa COMAXSEG, tiene las siguientes oportunidades identificadas: el crecimiento de la inseguridad ciudadana, precios accesibles y buenas relaciones con los proveedores, con una ponderación de 0,13 cada uno, en tanto que las amenazas para la empresa son: la competencia de las empresas formales (0,2), guardias informales (0,08) y la rigidez de las políticas gubernamentales (0,08).

## PASO 3

- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores, con lo que tenemos:

**TABLA 7. MATRIZ DE FACTORES Y VALORACIONES**

<b>FACTORES</b>	<b>VALOR</b>
Oportunidad mayor	<b>4</b>
Oportunidad menor	<b>3</b>
Amenaza menor	<b>2</b>
Amenaza mayor	<b>1</b>

En la empresa COMAXSEG, la mayor oportunidad es el crecimiento de la inseguridad ciudadana, así como el poder de negociación con los clientes por ofrecer servicios de precio accesible, ambas oportunidades tienen una calificación de 4.

En el otro extremo, las amenazas, tenemos a la competencia formal, guardias informales y la rigidez de las políticas gubernamentales, con una calificación de 1, y un total de ponderación de 0,08 cada una.

#### **PASO 4**

- ✓ Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

#### **PASO 5**

- ✓ Los resultados mayores de 2,5 señalan que existe una consistencia importante de las oportunidades; menores a los 2,5 muestran una marcada amenaza externa para la empresa.

## ANÁLISIS INTERNO

### Encuesta realizada a los Clientes de la Empresa COMAXSEG

#### Pregunta N° 1

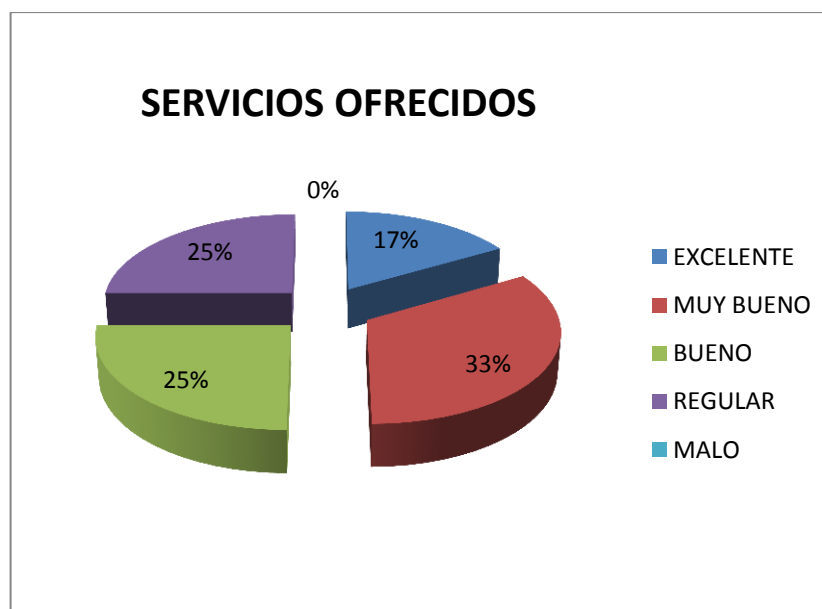
¿Qué le parece los productos y servicios de COMAXSEG?

TABLA 8. SERVICIOS OFRECIDOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	17
MUY BUENO	4	33
BUENO	3	25
REGULAR	3	25
MALO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito  
**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 6.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 17% de los clientes piensan que los productos y servicios ofrecidos por COMAXSEG son excelentes, mientras que el 33% de los clientes piensan que

son buenos, adicionalmente se tiene un 25% que dice que sus servicios son Buenos y el otro 25% manifiestan que son Excelentes. Ningún cliente piensa que son Malos.

Se puede sacar una media de lo expuesto anteriormente por cuanto los clientes pensarían que los servicios y productos de esta empresa son buenos en definitiva, por lo cual se encuentra en el punto en que debería aplicar estrategias de marketing, conjuntamente con mejoras sustanciales de la calidad de sus ofertas a fin de lograr que el cliente tenga en su consciente una alta imagen de COMAXSEG.

## Pregunta N° 2

¿Existe seriedad en el cumplimiento del servicio?

**TABLA 9. SERIEDAD EN CUMPLIMIENTO**

RESPUESTAS	Frecuencia	%
SI	12	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 7.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes, indican que existe seriedad en el cumplimiento del servicio, lo que es muy importante para la empresa por que se demuestra que existe credibilidad en la empresa y muestra una buena imagen ante el cliente, así como la preparación de sus integrantes, que son capacitados y entrenados para ejecutar sus funciones, lo cual muestra una buena imagen ante el cliente, dándole confianza, garantía y seguridad del servicio recibido.



### Pregunta N° 3

¿Cómo califica el nivel de publicidad de la empresa?

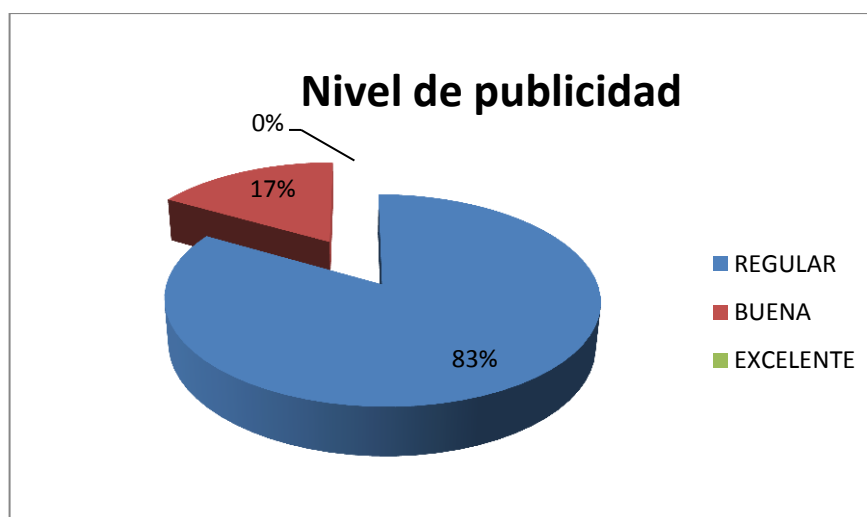
TABLA 10. NIVEL DE PUBLICIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
REGULAR	10	83
BUENA	2	17
EXCELENTE	0	0
TOTAL	12	100

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 8.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere al nivel de publicidad que tiene la empresa, el 83,00% manifiesta que es regular y 17% indica que es buena, pero ningún cliente manifestó que es excelente; lo que evidencia que la gente no tiene canales de información de esta empresa que es negativo frente a la competencia. Esto evidencia que la empresa carece de canales de información suficiente para que el mercado conozca sus productos y servicios.

#### Pregunta N° 4

¿COMAXSEG es la única empresa de seguridad con la que trabaja?

TABLA 11. EMPRESA CON LA QUE TRABAJA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83
NO	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 9.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% de encuestados dice que COMAXSEG es la única empresa de seguridad con que trabaja actualmente, el 17% dice que no es la única con la que trabaja actualmente. La mayoría de sus clientes prefieren tener trato con una sola empresa de vigilancia lo cual da la facilidad de elaborar estrategias para atraer a estos clientes sin tener que estar siendo comparados con la competencia en dichas estrategias a futuro. Además esto da cuenta que los clientes se pueden estar sintiendo seguros al contratar exclusivamente los servicios de la empresa.

### Pregunta N° 5

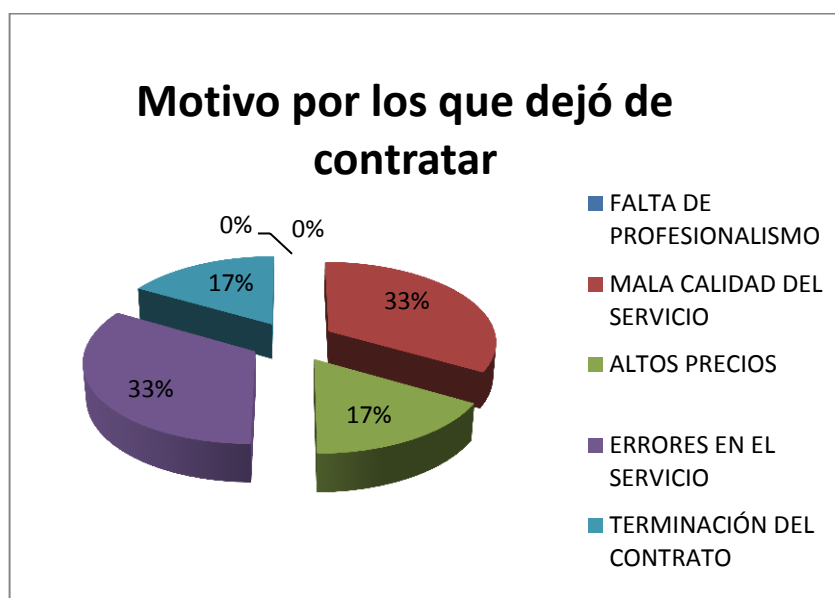
¿Cuál fue el motivo por el cual dejó de contratar los servicios de otras empresas?

TABLA 12. MOTIVO POR LOS QUE DEJÓ DE CONTRATAR

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE PROFESIONALISMO	0	0
MALA CALIDAD DEL SERVICIO	4	33
ALTOS PRECIOS	2	17
ERRORES EN EL SERVICIO	4	33
TERMINACIÓN DEL CONTRATO	2	17
INEXPERIENCIA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito  
**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 10.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se tiene un 33% de encuestados que ha dado por terminado el contrato por la mala calidad en el servicio; mientras que el 17% por los precios altos; así como también el 33% dice que fue por errores en el servicio y finalmente el 17% por terminación del contrato.

Se observa que la principal causa para prescindir los servicios de seguridad ha sido la mala calidad esporádica en el servicio que implicaría tener errores en el servicio, ya sea por falta de experiencia, o falta de organización del mismo tiempo es una falta de profesionalismo ofrecer algo que no se puede cumplir al cliente, todo esto sumado a fallas en el sistema de monitoreo, tal vez errores que pudieron haber costado bienes más no vidas humanas, entre otras fallas de la calidad en el proceso de entrega de estos servicios.

### Pregunta Nº 6

¿Por qué razón contrata usted los servicios de la empresa COMAXSEG?

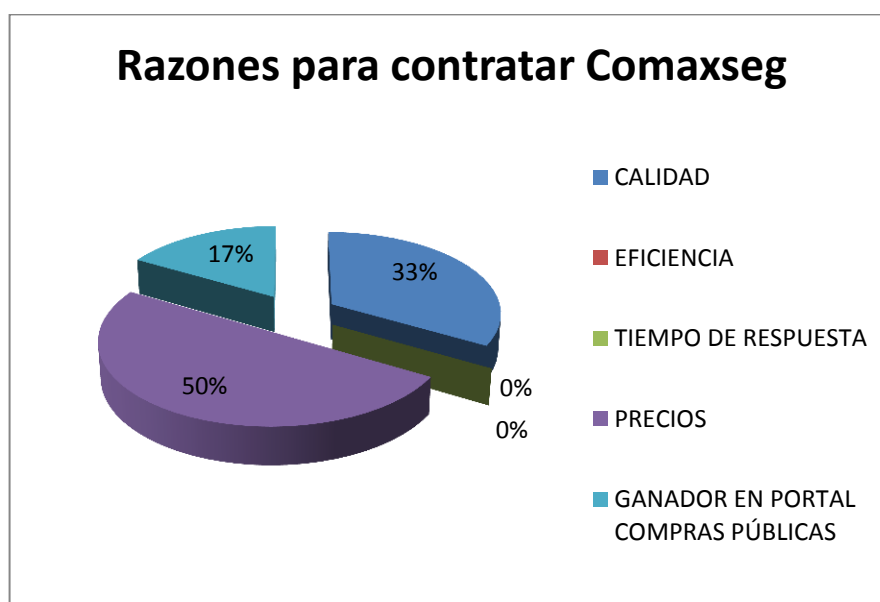
TABLA 13. RAZONES PARA CONTRATAR COMAXSEG

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	4	33
EFICIENCIA	0	0
TIEMPO DE RESPUESTA	0	0
PRECIOS	6	50
GANADOR EN PORTAL COMPRAS PÚBLICAS	2	17

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 11.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se observa que el 50% dice que el precio ha sido importante en su decisión de utilizar el servicio. Por otro lado el 33% dice que ha contratado los servicios de esta empresa por su calidad y finalmente el 17% dice que ha sido contratado porque resultó ganador en el concurso del portal del INCOP en la puja de precios, versus calidad ofrecida.

Posiblemente el precio que ofrece COMAXSEG es el más bajo frente a sus competidores directos sin embargo esto le está trayendo problemas de largo plazo en su manejo financiero de activos corrientes por lo cual se debería revisar el cálculo del mismo y ajustarlo a sus costos a su competencia.

Si la empresa desarrollara una estrategia con un presupuesto financiero razonable, pero capaz de que cada cliente no solo contrate los servicios por el bajo costo en los precios sino que también por la alta calidad y valor en los productos otorgados, ambas (calidad y buen precio), podrían resultar coherentes y positivos para el desarrollo de la empresa.

### Pregunta N° 7

¿Está usted de acuerdo con el precio por los servicios de COMAXSEG?

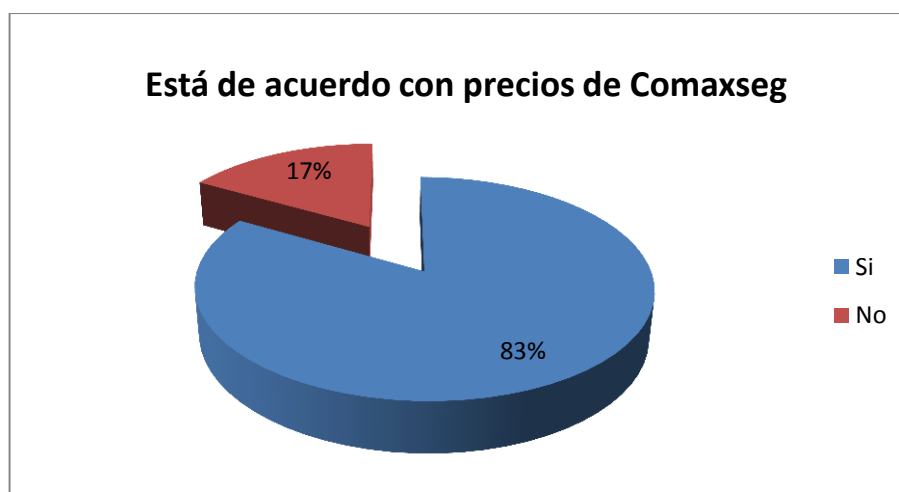
TABLA 14. ESTÁ DE ACUERDO CON PRECIOS DE COMAXSEG

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83
No	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 12.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83% está de acuerdo con las tarifas que cobra la empresa a sus clientes, mientras que el 17% dice que no está de acuerdo. La mayoría de empleados dice que si está de acuerdo porque son precios que el cliente desea pagar lo que nos indica que están iguales o más bajos que la competencia. Un precio que el cliente pueda pagar por el servicio ofrecido, aquel que incluso ofrezca garantías del mismo, resulta más ventajoso frente al que teniendo mejoras en su producto, pero sin ofrecer las garantías del caso, elevando su precio sin obtener ganancias.

### Pregunta N° 8

¿Cree que la ubicación de las oficinas de COMAXSEG es óptima para su funcionamiento y contacto?

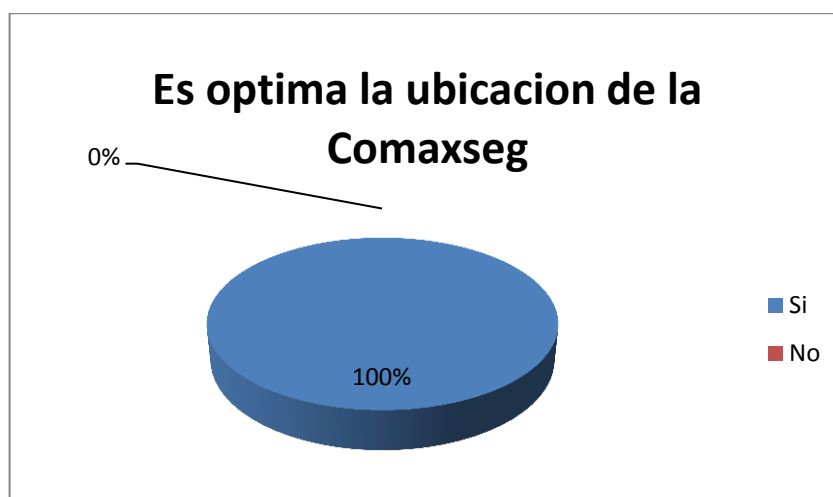
TABLA 15. ES ÓPTIMA LA UBICACION DE LA COMAXSEG

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 13.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes están de acuerdo con la ubicación de sus oficinas tanto de administración como de monitoreo por la facilidad de cercanía a sus empresas o instituciones custodiadas.

Las publicidades deberían reflejar este valor agregado de la plaza, por la rapidez y efectividad de respuesta gracias a sus ubicaciones preferenciales en el centro norte de Quito cerca de la zona de oficinas e instituciones del Estado.



### Pregunta N° 9

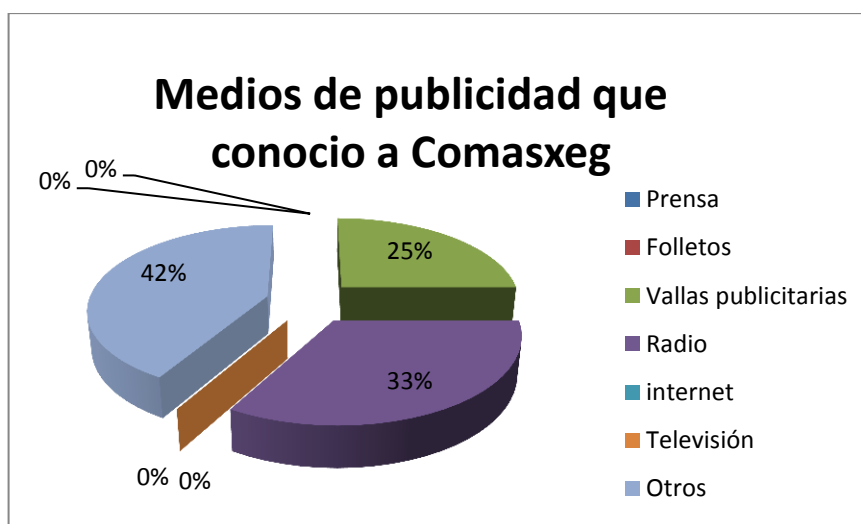
¿A través de qué medios de publicidad se ha enterado de la empresa COMAXSEG?

TABLA 16. MEDIOS DE PUBLICIDAD QUE CONOCIO A COMASXEG

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa	0	0
Folletos	0	0
Vallas publicitarias	3	25
Radio	4	33
Internet	0	0
Televisión	0	0
Otros	5	42
Totales	12	100

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito  
**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 14.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 25% dice que se ha enterado de la empresa por medio de vallas publicitarias, el 33 % indica que por la radio local y la mayor parte que corresponde al 42% indica que se ha enterado por otros medios; lo que evidencia que en la empresa hace mucha falta incrementar un programa de publicidad que permita que la empresa se conozca y se difunda a nivel local; otros medios se refiere a amigos, conocidos, otras empresas; es decir de persona a persona.

En este proceso, la publicidad forma parte de las estrategias fundamentales, cuyo objetivo no es una buena venta a corto plazo, sino la fidelización de los clientes a largo plazo, y la creación de relaciones con las personas implicadas en la empresa que sean beneficiosas para ambas partes.

### Pregunta N° 10

¿Por cuánto tiempo contrata los servicios de seguridad?

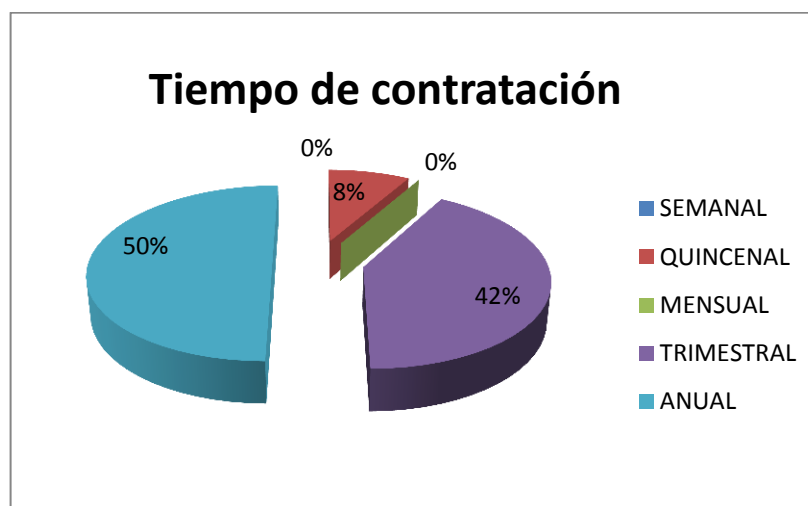
**TABLA 17. TIEMPO DE CONTRATACIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANAL	0	0
QUINCENAL	1	8
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	5	42
ANUAL	6	50
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 15.**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Únicamente el 8% indica que realiza contratación de servicios de seguridad quincenal, el 42% realiza trimestral y la mitades decir el 50% contrata analmente; es importante asegurar la contratación anual de los clientes, ya que permitirá mantener un presupuesto económico estable. Con una apropiada publicidad, la garantía y confiabilidad en los servicios de COMAXSEG, el cliente puede sentirse satisfecho, garantizando la contratación anual, mejorando el flujo de caja.

### Pregunta N° 11

¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de COMAXSEG?

TABLA 18. HA RECIBIDO PROMOCIÓN POR PARTE DE COMAXSEG.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 16. PREGUNTA 11 –ENCUESTA A CLIENTES



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes no ha recibido ningún tipo de promociones por parte la empresa de seguridad. Esto puede ser una ventaja a la hora de diseñar campañas de ofertas por paquetes de productos y servicios de seguridad para ampliar el servicio y la base de clientes en el futuro.

### Pregunta N° 12

¿Qué cree usted que debería mejorar la empresa COMAXSEG en cuanto a los servicios de seguridad?

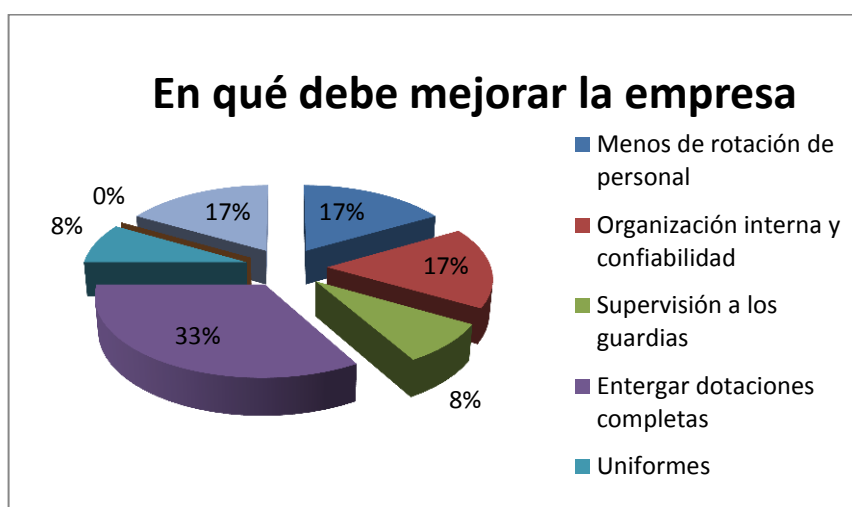
**TABLA 19. EN QUÉ DEBE MEJORAR LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de rotación de personal	2	17
Organización interna y confiabilidad	2	17
Supervisión a los guardias	1	8
Entregar dotaciones completas	4	33
Uniformes	1	8
Reingeniería integral	0	0
Capacitación	2	17
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa comaxseg de la ciudad de Quito

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 17.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

EL 33% de los encuestados indica que se debe entregar dotaciones completas, el 17% indica que debe mejorar la organización interna y la confiabilidad; el otro 17% nos demuestra que debe existir menos rotación de personal y el 8% para personal con uniformes y supervisión de los guardias; pero se puede indicar que todos los

clientes están interesados en que mejore la empresa, por lo cual dan sus sugerencias, en lo que se considera puntos clave para mejorar el servicio en el futuro

La empresa presenta diversos problemas con la organización, el monitoreo y la confiabilidad de los clientes. Mientras más credibilidad se dé al producto, se logrará mayor confianza y estabilidad en el mercado de la seguridad privada, lo que redundará positivamente en las finanzas empresariales.

## Encuestas realizadas a los Empleados de empresa COMAXSEG

### Pregunta N° 1

¿Tipo de empleado por función?

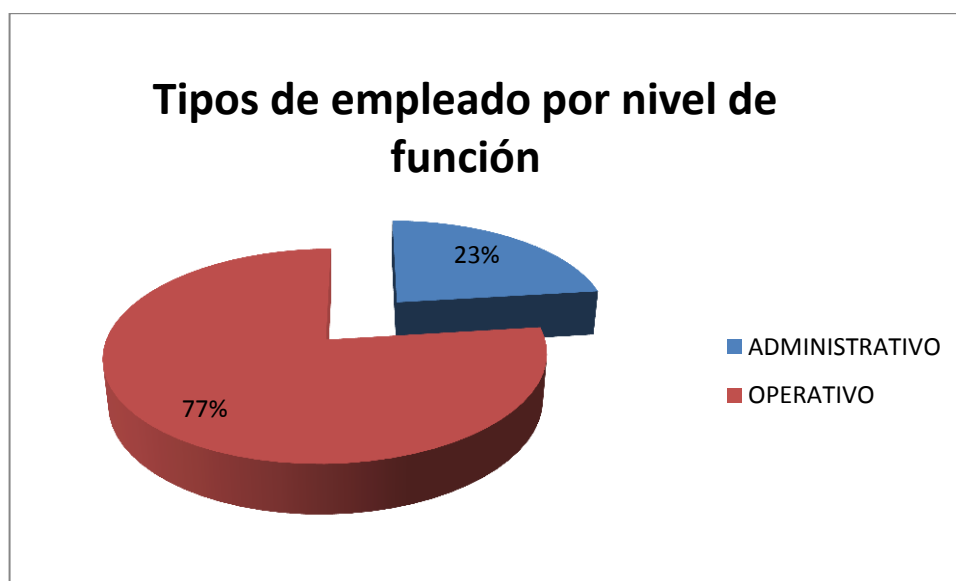
TABLA 20. TIPOS DE EMPLEADO POR NIVEL DE FUNCIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVO	6	23
OPERATIVO	20	77
TOTAL	26	100,00

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 18.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 77% de empleados de la empresa corresponden al nivel operativo conformado por agentes de seguridad y supervisores el 2% de empleados de la empresa corresponden al nivel administrativo y directivo de la empresa que corresponden a asistentes, auxiliares y autoridades de COMAXSEG

## Pregunta N° 2

¿Qué tiempo trabaja usted en la empresa?

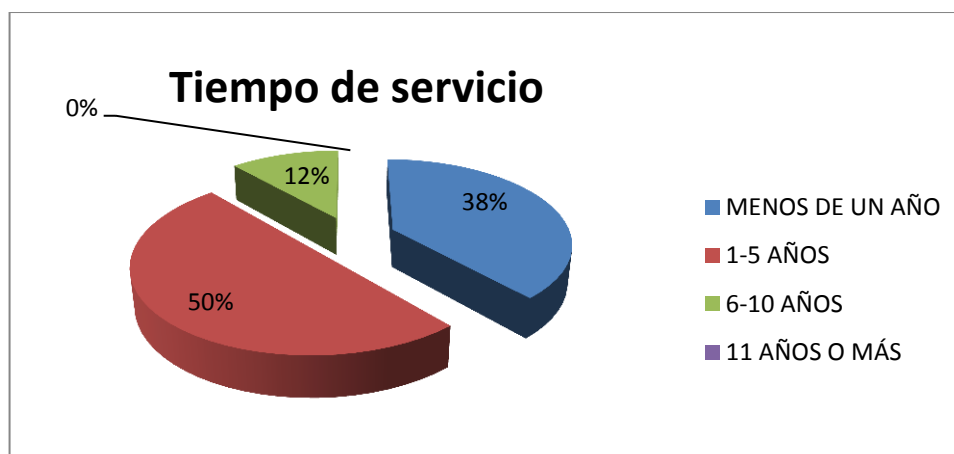
TABLA 21. TIEMPO DE SERVICIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	10	38
1-5 AÑOS	13	50
6-10 AÑOS	3	12
11 AÑOS O MÁS	0	0
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 19.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 50% de empleados tiene entre 1 y 5 años laborando en COMAXSEG, 38% de empleados trabaja menos de 1 año en la empresa, 12% de los empleados trabaja entre 6 y 10 años en la empresa. Ninguno de los empleados encuestados ha estado desde el inicio de la empresa. Casi la mitad de los empleados de COMAXSEG trabajan de 1 a 5 años en esta empresa, por lo cual la conocen bastante bien.



### Pregunta N° 3

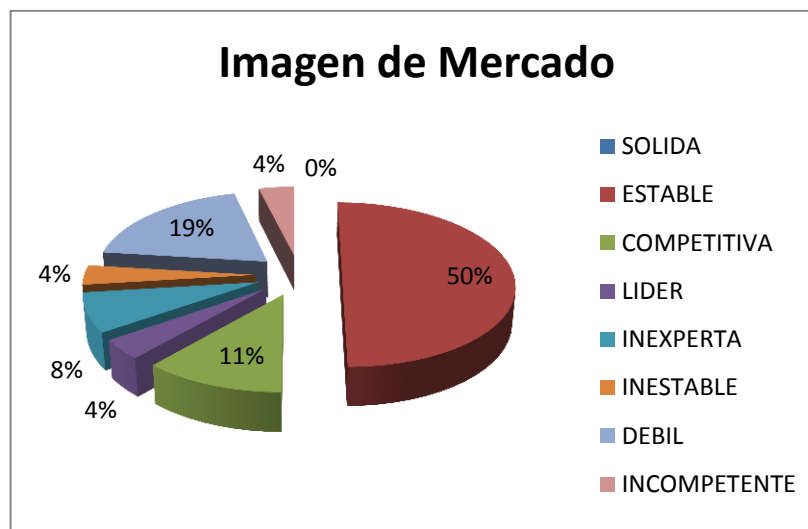
¿Cómo ve la imagen de mercado de COMAXSEG?

TABLA 22. IMAGEN DE MERCADO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLIDA	0	0
ESTABLE	13	50
COMPETITIVA	3	12
LIDER	1	4
INEXPERTA	2	8
INESTABLE	1	4
DEBIL	5	19
INCOMPETENTE	1	4
TOTAL	26	100

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg  
**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 20.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 50% de los empleados piensan que la empresa es estable, 19% piensan que es una empresa débil porque no tienen buena comunicación interna y porque no pagan a tiempo, 12% piensa que es competitiva pero no explican por qué, 8% piensa que es una empresa inexperta, 4% dicen que es una empresa incompetente,

3% piensan que es inestable pero líder porque es buscada para trabajar en ella; Nadie piensa que es una empresa sólida o fuerte en el mercado.

Se puede observar que tiene problemas financieros con los que el personal se encuentra inconforme. La imagen de mercado que el personal piensa que tiene esta empresa en su mayoría es "Estable" pero "Débil" lo cual se puede combatir con mejorar la comunicación interna hacia empleados y clientes, así como mejorar niveles de competitividad en el servicio al cliente .

Conocer directamente lo que piensa cada trabajador sobre el manejo de la empresa, ayuda a resolver los problemas y conflictos de la organización, desarrollando estabilidad en ellos, garantizaría una imagen estable y fuerte, y con esto, más beneficios.

#### Pregunta N° 4

¿Por qué razón cree usted que los clientes nos contratan?

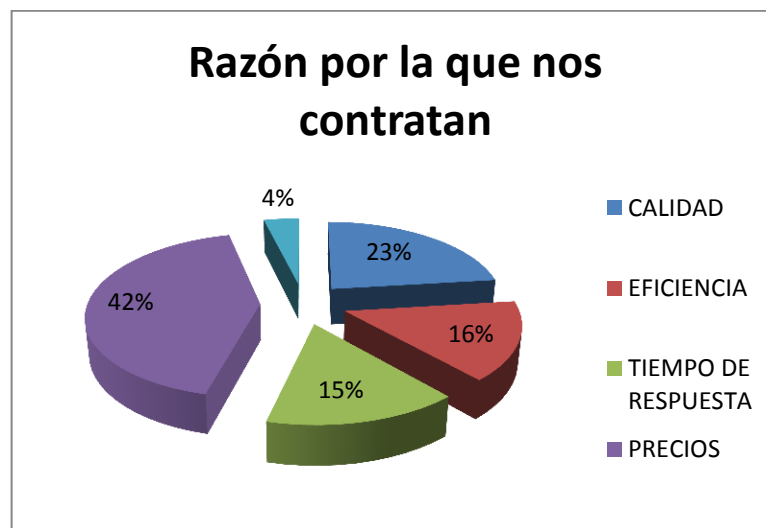
**TABLA 23. RAZÓN POR LA QUE NOS CONTRATAN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	6	23
EFICIENCIA	4	15
TIEMPO DE RESPUESTA	4	15
PRECIOS	11	42
OTROS	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 21.**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 42% de empleados piensa que el cliente contrata los servicios de COMAXSEG por los precios, que son más bajos que sus competidores. El 23% piensa que es por la calidad de sus servicios, 15% piensan que es por eficiencia y tiempo de respuesta de su servicio de seguridad, el otro 15 % indica que es por el tiempo de respuesta en el servicio.

La mayor parte de empleados piensan que es por los precios que están muy bajos para poder ganar a los competidores las licitaciones, lo cual les perjudica al

momento de repartir salarios y beneficios a tiempo y justamente, especialmente a los empleados operativos que se sienten mal pagados. El servicio puede verse afectado por esta razón lo que incide en la imagen de la empresa ante el cliente externo. Se debería reevaluar el cálculo del precio de los servicios de esta empresa por tipo de servicio y tipo de cliente

La insatisfacción tanto del cliente interno como externo es fundamental para mantener a flote una empresa de servicios, y en este caso, al tener precios competitivos para ganar las licitaciones, según refieren los guardias encuestados, se merma el ingreso de estos.

### Pregunta N° 5

¿Por qué motivos le gusta trabajar en COMAXSEG?

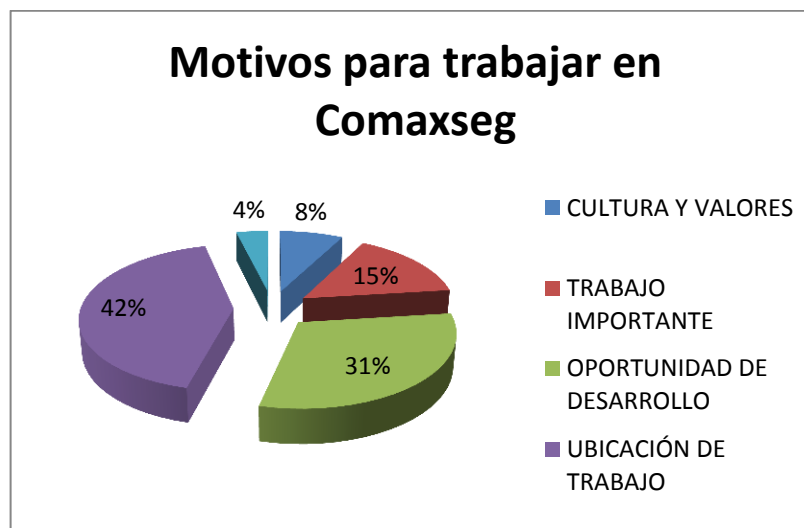
**TABLA 24. MOTIVOS PARA TRABAJAR EN COMAXSEG**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cultura Y Valores	2	8
Trabajo Importante	4	15
Oportunidad De Desarrollo	8	31
Ubicación De Trabajo	11	42
Sueldo	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 22.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 42% de empleados se queda trabajando en COMAXSEG por la ubicación del trabajo, el 31% se queda por las oportunidades de desarrollo que brinda esta empresa, el 31% dice que se quedaría para ganar experiencia y por necesidad laboral, 8% por la cultura y valores que tiene esta empresa, 4% por sueldo y salario que perciben.

La mayor parte de empleados están trabajando en esta empresa por la ubicación de cercanía al trabajo y por las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa,

especialmente responde esto los administrativos más que los operativos. Esto puede afectar en el marketing de la empresa porque su principal motivación no es en sí el trabajo, sino la ubicación personal.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada, tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un alto nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercuta positivamente en su rendimiento, lo que redundará en mayores beneficios para la compañía.

## Pregunta N° 6

¿Cómo valora el servicio brindado al cliente?

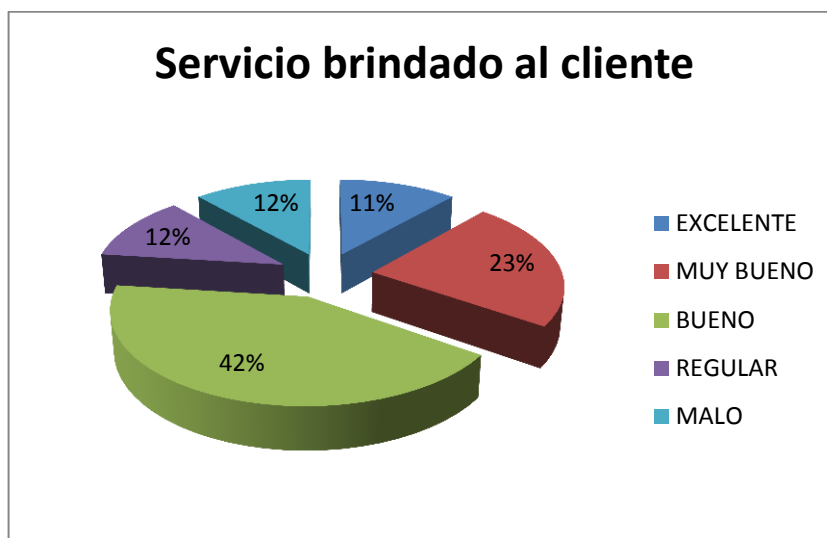
**TABLA 25. SERVICIO BRINDADO AL CLIENTE**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	3	12
<b>MUY BUENO</b>	6	23
<b>BUENO</b>	11	42
<b>REGULAR</b>	3	12
<b>MALO</b>	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

**GRÁFICO 23.**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 42% de los empleados dice que los servicios que brindan son buenos, por cuanto existe falta de reacción en el campo operativo, el 23% dice que son muy buenos, el 12% dice que son regulares, sin más razones, el 12% dice que son malos porque el jefe de operaciones no realiza bien sus coordinaciones y el otro 12% dice que son Excelentes porque son cumplidos con sus clientes. La mayor parte de empleados piensa que los servicios son solamente buenos porque tiene las siguientes falencias: Falta de calidad, reacción inadecuada en el campo operativo y escasa coordinación por parte del jefe de operaciones

### Pregunta N° 7

¿Está de acuerdo con las tarifas cobradas por COMAXSEG a sus clientes?

TABLA 26. ESTÁ DE ACUERDO CON LAS TARIFAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	73
NO	7	27
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

Elaboración: Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 24.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 73% dicen estar de acuerdo con las tarifas que cobra la empresa a sus clientes, mientras que el 27% dice que no está de acuerdo porque de esto dependen sus sueldos que son bajos deberían cobrar más porque están muy bajas frente a otras empresas del mercado. La mayoría de empleados dice que si está de acuerdo, porque son precios que el cliente desea pagar pero en la plana operativa piensan que debido a los precios bajos de mercado no pueden cumplir a tiempo con sus obligaciones ante empleados.



## Pregunta N° 8

¿Está de acuerdo con el sueldo asignado a su función?

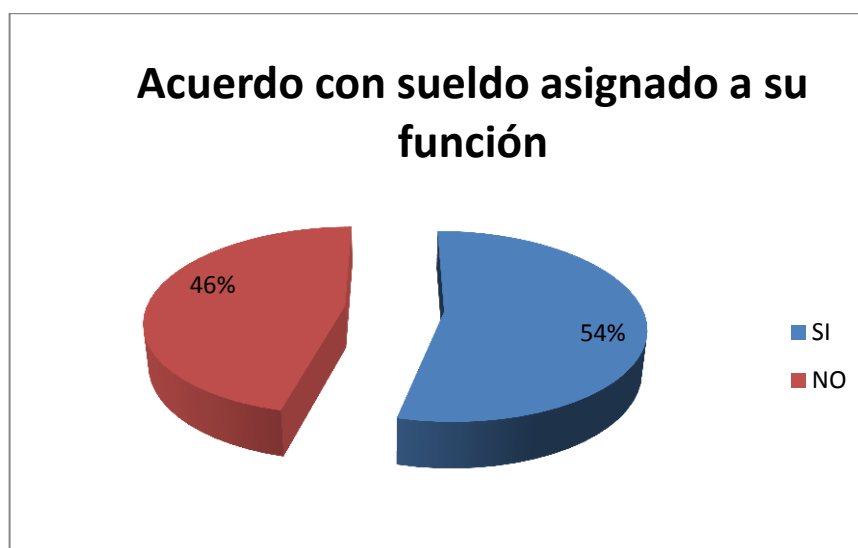
TABLA 27. ACUERDO CON SUELDO ASIGNADO A SU FUNCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	54
NO	12	46
TOTAL	26	100

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

Elaboración: Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 25.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 54% dice que no está de acuerdo con el sueldo asignado a su función en la empresa, porque la mayoría que responde es parte de los guardias de seguridad y supervisores quienes dicen que se les paga muy poco y a destiempo y no se cumple con el pago de horas extras en su totalidad.

El 46% de encuestados dice que si está de acuerdo a sus funciones, siendo la mayor parte de empleados administrativos quienes están conformes con sus sueldos. Más de la mitad de los empleados dicen no estar de acuerdo con el sueldo asignado, la mayor parte está en el nivel operativo, lo cual afecta la imagen de la empresa ya que los guardias son personal de contacto con el cliente final.

### Pregunta N° 9

¿Conoce los tipos de publicidad que tiene la empresa actualmente?

TABLA 28. TIPOS DE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	31
NO	18	69
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 26.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 69% dice que no conoce la publicidad de su empresa el 31% dice que si conoce, siendo por páginas amarillas, prensa, internet, rotulo de su oficina, tarjetas. Más de la mitad de los empleados no conoce la publicidad de la empresa esto es porque no posee estrategia publicitaria.

## Pregunta N° 10

¿Cómo califica el marketing de COMAXSEG en general?

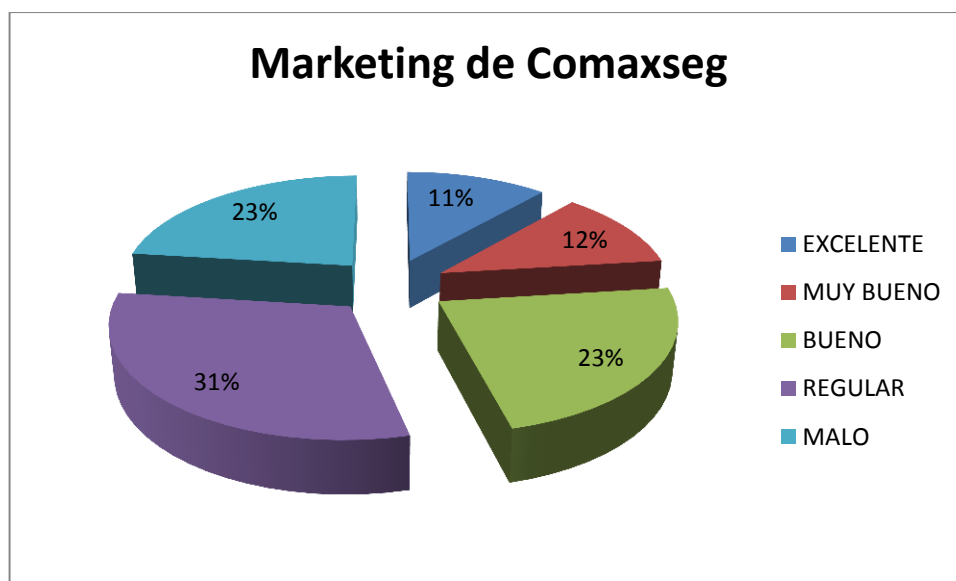
TABLA 29. MARKETING DE COMAXSEG

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	12
Muy Bueno	3	12
Bueno	6	23
Regular	8	31
Malo	6	23
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 27.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

31% dice que el marketing de COMAXSEG es regular, porque no tienen un departamento de marketing, 23% piensa que es malo, pero puede mejorar creando un departamento en esta área, aplicando marketing mix y ciclos de ventas, 23% dice que son buenos, pero puede mejorar con mayor publicidad en prensa, radio y televisión, 12% dice que son muy buenos y excelentes porque está incrementando su publicidad por otros medios como internet, prensa, radio

La mayor parte de empleados dice que el marketing de la empresa es Regular lo cual es negativo para esta empresa, ellos conocen que no se tiene un verdadero departamento de marketing donde se encuentren definidas estas funciones, no tienen planes, ni estrategias de promoción, precio, publicidad o producto.

### Pregunta N° 11

¿En qué cree usted que debería mejorar la empresa COMAXSEG?

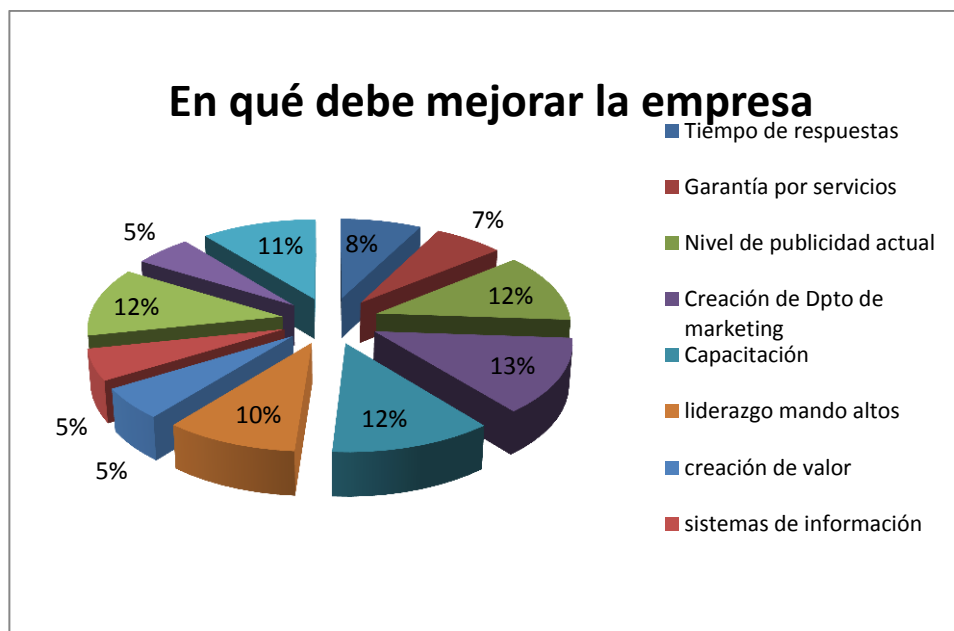
TABLA 30. EN QUÉ DEBE MEJORAR LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de respuestas	7	8
Garantía por servicios	6	7
Nivel de publicidad actual	11	12
Creación de Dpto. de marketing	12	13
Capacitación	11	12
Liderazgo mando altos	9	10
Creación de valor	5	5
Sistemas de información	5	5
Oportunidad de desarrollo	11	12
Desempeño de empleados	5	5
Cultura organizacional	10	11
<b>Totales</b>	<b>92</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa Comaxseg

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya, 2014.

GRÁFICO 28.



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 13% de los encuestados cree que debería tener esta empresa un departamento de marketing en COMAXSEG, 12% piensa que se debe elevar el nivel actual de

publicidad en la empresa, capacitar mejor al personal y brindar mejores oportunidades de desarrollo, 11% dice que debe mejorar su cultura organizacional, 10% dice que es necesario mejorar el liderazgo de los mandos altos, 8% dice que es necesario mejorar el tiempo de respuestas, 7% indica que debe brindar mejores garantías en sus servicios, 6% dice que debe mejorar el desempeño de empleados, 5% dice que se debe mejorar sus sistemas de información y crear valor.

Los empleados llegan a la conclusión de que es necesario un departamento de Marketing, dado que al momento solamente se tienen encargados de proyectos específicos en el área de ventas, con esto se logrará elevar el nivel actual de estrategias por medio de un plan de marketing que contenga las 4P's y creación de valor para incrementar participación en el mercado y mejorar imagen de la empresa en el mercado.

## **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL COMAXSEG.**

Se preparó el siguiente cuestionario que fue respondido por el Gerente General de COMAXSEG, en los siguientes términos:

### **1. *¿Cuándo fue creada la empresa COMAXSEG?***

El Sr. Gerente indica que la empresa fue constituida en fecha 13 de Febrero de 2006, según consta en Registro Mercantil de Quito.

### **2. *¿Qué nivel de experiencia tiene la empresa en su actividad?***

La empresa al momento tiene 8 años de experiencia brindando servicio de seguridad sobre todo para el sector público.

### **3. *¿Qué productos y servicios ofrece actualmente y cuáles son los que más se comercializan?***

Actualmente se ofrece: servicios de seguridad y vigilancia privada, monitoreo electrónico, traslado de valores, custodias VIP. El servicio de seguridad y vigilancia con guardias es el que más se comercializa.

### **4. *¿Mantiene una base de datos actualizada de sus clientes: sean empresas públicas o privadas, o personas particulares?***

El Sr. Gerente manifiesta que sí mantienen una base de datos actualizada de sus clientes.

**5. *¿Cuáles son sus principales clientes?***

Ministerio de Relaciones Exteriores, Municipio la Delicia, Ciudad turística Mitad del Mundo, I.N.I.A.P. Santa Catalina, Hospital de Conocoto, Centro de salud Chillogallo, Dirección distrital de Educación de Pichincha, Bodegas Fortuna (Guayaquil), MIDUVI (Esmeraldas), American Center, Cadena Rico Pollo.

**6. *¿Piensa Ud. que sus servicios son de vanguardia a nivel nacional?. Cuáles empresas de la competencia están en este sitio? Que puesto ocuparía COMAXSEG?***

La inseguridad en el país hace que los servicios de seguridad sean indispensables, poniéndose a la vanguardia a nivel nacional, las principales empresas que forman parte de nuestra competencia son ARMILED y G4S, SEPRONAC, PANAMPRO, SISCOP, COMAXSEG está entre las 50 empresas más reconocidas en el Medio de la Seguridad.

**7. *¿Tiene identificados a sus principales competidores directos e indirectos?¿Cuáles son las ventajas competitivas de ellos frente a COMAXSEG, especialmente en cuanto a su mercadotecnia y publicidad?***

Empresas como ARMILED y G4S, SEPRONAC,son nuestros competidores directos, y al ser considerados grandes empresas



tienen más recursos para asignar en Mercadotecnia y Publicidad. PANAMPRO, SISCOP, son medianas empresas, pero también le asignan altos recursos en mercadotecnia y publicidad.

**8. *¿Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para hacer frente a su competencia, especialmente en el área de marketing y su publicidad?***

En el área de marketing se logra citas con el prospecto y se ofrece los servicios de manera directa, con una oferta técnica que incluye promociones que son parte del valor agregado, más los precios accesibles hacen que la propuesta de COMAXSEG, sea superior a la de su competencia.

**9. *¿Piensa Ud. que los precios de sus servicios de seguridad son accesibles para todos los niveles de clientes. Son estandarizados o diferenciados. Como se calculan dichos precios?***

Los precios son estandarizados, ya que el servicio se lo calcula según el número de personas que se utiliza para cada requerimiento, en donde se toma en cuenta sueldo más beneficios sociales, gastos administrativos, costos de logística y operaciones. Los precios llegan a ser siempre accesibles.

**10. ¿Con qué tipo de publicidad cuenta actualmente la empresa COMAXSEG y por cuáles medios llega a sus clientes potenciales?**

Cuenta al momento con publicidad escrita en las Páginas Amarillas.

**11. ¿Posee algún plan estratégico de marketing la empresa?**

Este Plan es el primero que se implementara en la empresa.

**12. ¿Qué nivel de presupuesto tiene asignado para su área de marketing y publicidad?**

El presupuesto que se tiene asignado es de \$610, 00

**13. ¿Qué tipo de garantías ofrece su servicio de seguridad, frente a sus competidores?**

Personal Capacitado, mejor respuesta de reacción a eventos o siniestros, pólizas contra robos y asaltos, pólizas de responsabilidad civil, garantías de fiel cumplimiento.

**14. ¿Cómo determina que sus servicios de seguridad son de calidad frente a sus clientes actuales y potenciales? Qué nivel de calidad**

***de su empresa, cree Ud. que es percibido actualmente por sus clientes?***

Los Servicios que brinda COMAXSEG son de mejor calidad que algunas de la competencia, puesto que se está implementando Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2008, esto ha hecho que los clientes manifiesten su conformidad con nuestro servicio y reconozcan que hay una mejora continua que es el resultado de procesos que se cumplen según normas internacionales.

***15. ¿Cuál es su nivel de ventas mensuales? Y anuales?, cuáles son sus metas para los próximos cinco años en este sentido?***

La venta mensual alcanza los 100.000,00 USD mensuales y 1.200.000,00 USD anuales; las metas en los próximos 5 años es llegar a los 2.400.000,00 de venta anual, proyectando un crecimiento del 20% anual.

***16. ¿Qué valor me costaría al momento contratar servicios de guardianía para mi domicilio en su empresa, cuáles serían los beneficios frente a otras propuestas de empresas de la competencia?***

Entre los beneficios más importantes que puedo mencionar es un costo más bajo con máxima calidad de nuestro servicio, la

tranquilidad de contar con una empresa seria en el mercado con certificados de eficiencia y recomendaciones emitidos por nuestros reconocidos clientes, personal capacitado quienes han pasado rigurosos procesos de selección y tienen el conocimiento para ser sus asesores de seguridad, el mejor equipo de reacción motorizada quienes están altamente capacitados para actuar frente a cualquier emergencia, supervisores y equipo técnico que evaluarán los riesgos y peligros de sus instalaciones y ayudarán a mejorar la seguridad de su hogar, ayudar a complementar su sistema de seguridad integral instalando un Circuito Cerrado de Televisión que será el valor agregado de la empresa mientras dure el periodo contractual. El Costo Mensual sería de 2.400,00 USD mensuales más IVA por las 24 horas de lunes a domingo 1.400 USD mensuales más IVA por 12 horas de lunes a domingo.

***17. ¿Qué problemas tiene la empresa en cuanto a su área de marketing específicamente? Y qué recomendaría Ud. como Gerente a COMAXSEG para ser más eficiente en este departamento? Y ¿Cómo se puede mejorar la calidad del servicio de seguridad de COMAXSEG?***

El problema es que no existe un responsable del Marketing en COMAXSEG, primero se recomienda responsabilizar a un experto en ésta área y crear los procesos y procedimientos para ir evaluándolos en procesos de mejora continua.

**18. ¿Cuándo la empresa no logra brindar seguridad hay algún tipo de seguro que cubra las pérdidas?**

Si, la empresa cuenta a su favor con Pólizas de Responsabilidad Civil, Pólizas de accidentes Personales, Pólizas contra robos y asaltos.

**19. ¿Cuál es el tiempo de respuesta frente a una amenaza o riesgo inminente por parte de sus guardias de seguridad? ¿En qué consiste el servicio de ayuda con custodia de llaves para mi empresa?**

El tiempo de respuesta es inmediato por parte de los guardias que se prestan el servicio in situ y de máximo 10 minutos por parte del grupo de reacción motorizada.

**20. ¿Cuáles son las ventajas de contratar a su empresa de seguridad?**

Ahorro, minimizar los riesgos de un robo ante la creciente delincuencia en el país, no tener responsabilidad patronal con el personal de seguridad, pólizas de responsabilidad civil, robo y asaltos en beneficio del cliente.

**21. ¿Tiene algún tipo de procedimiento estandarizado al recibir quejas de sus clientes?**

Sí, hay un responsable de recibir las quejas, mismo que identifica los departamentos responsables de dar las soluciones, esto se mide cada mes.

**22. ¿Cuáles son sus principales problemas con el personal de guardias?**

Inconformidad de sueldos, deserciones, rotación e inestabilidad personal. También son circunstancias familiares por pasar mucho tiempo en su lugar de trabajo.

**23. ¿Cuántos vigilantes se deben contratar para la seguridad de empresas grandes, medianas y pequeñas?**

Depende de cuántos puestos requieren. Por lo general un puesto de 24 horas se cubre con 3 guardias, y un puesto de 12 horas, un guardia y un sacafrancos.

**24. ¿Tiene la empresa planes de ascensos e incentivos; así como planes de capacitación para su personal en general?**

La empresa posee un plan de carrera, permitiendo al guardia ascender a puestos como jefe de grupo, supervisor interno, supervisor

de línea, jefe de operaciones y cargos administrativos dependiendo el perfil, COMAXSEG capacita a su personal todos los años por medio de la SETEC y por medio de cursos de seguridad con instituciones privadas.

***25. ¿Tiene personal suficiente para informar adecuadamente sobre los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa a clientes?***

No, el personal administrativo no está capacitado para esto, sino sólo preparado en forma básica para dar información de los servicios que oferta COMAXSEG

***26. ¿Qué programas de software utiliza para llevar las bases de datos de la empresa?***

El gerente indica que adquirieron los sistemas de control y contabilidad Syco yMónica, entre otros.

***27. ¿Cuáles son los requerimientos más frecuentes de sus clientes?***

Brindar el servicio con personal capacitado y mantener buena calidad en el mismo, con una disposición de personal de guardias al cumplimiento de sus obligaciones.

**28. ¿Tiene personal de ventas y marketing especializado?**

Manifiesta que la empresa no cuenta con personal especializado en el área de ventas y marketing.

**29. ¿Quién busca nuevos clientes para la empresa?**

Se usa la referencia personal de todos los empleados, pero no hay alguien a cargo de buscar prospectos.

**30. ¿Puede detallar los beneficios y la calidad de los productos y servicios de su empresa?**

Entre los beneficios que damos a nuestros clientes se tiene:

- Responsables de la seguridad de bienes, personas e instalaciones.
- Cubrir daños a terceros con respaldo de pólizas de responsabilidad civil.
- Cubrir accidentes personales de nuestro personal.
- Asesoramiento para cubrir las necesidades de seguridad integral.
- Reacción inmediata en caso de siniestros.
- Confianza de nuestros clientes en el mercado.

*La calidad en nuestros servicios se observan en que:*

- Personal altamente capacitado
- Estudios de seguridad que ayudan a identificar riesgos y peligros.



- Flota automotriz y motorizada suficiente para cubrir emergencias.
- Control del servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS.
- Eficiencia y proactividad en guardias de seguridad
- Mejora continua de procesos operativos.

**31. ¿Puede sugerir algún tipo de promoción, ofertas, descuentos para atraer más clientes para su empresa?**

Se ha pensado en proponer en estos meses las siguientes promociones de acuerdo a cada servicio que los clientes deseen:

- Por el servicio de guardianía de 24 horas si se contrata en los meses de promoción se entrega con el 5% de descuento.
- Por el servicio de guardianía de 2 o 3 puestos de 24 horas, como pueden ser barrios cerrados con dos accesos por ejemplo, se puede instalar gratis el sistema CCTV con 2 cámaras.
- Por el servicio de 4 a 6 puestos de 24 horas se puede instalar un el sistema CCTV con 4 cámaras.
- Por el servicio de 7 o más puestos de 24 horas se puede instalar un el sistema CCTV con 8 cámaras.

**Análisis de la entrevista al Gerente General.**

La entrevista al gerente de la empresa COMAXSEG, indica que la empresa tiene algunas debilidades. La más importante define que no cuenta con un

Plan Estratégico de Marketing por lo tanto tiene un bajo plan de publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece, los costos por publicidad son muy elevados; por lo que no puede contar con un plan de publicidad importante; lo que no le permite posicionarse en el mercado hasta el momento para poder competir y fidelizar clientes, le hace falta contar con un plan de promociones o descuentos para atraer más clientes, principalmente la empresa con un departamento de marketing a fin de que cree los procedimientos y procesos para evaluar las ventas y el posicionamiento en el mercado.

La inconformidad de sueldos, deserciones, rotación e inestabilidad personal es otro de los problemas que tiene la empresa. Asimismo, no explota las bondades de internet, medio de comunicación actual.

Sin embargo, también existen algunas fortalezas valiosas que tiene la empresa que deben aprovecharse: personal altamente capacitado, estudios de seguridad que ayuda a identificar riesgos y peligros, flota automotriz para cubrir emergencias, control y servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS, mejora continua de procesos operativos; además la empresa ofrece promociones de acuerdo a cada producto.

## DETERMINACIÓN DE FACTORES INTERNOS – COMAXSEG.

**TABLA 31. MATRIZ EFI**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. TOTAL</b>
<b>1</b>	Personal capacitado	Entrevista al gerente. p. 12, 27, 30.	0,12	3	0,36
<b>2</b>	Flota automotriz para emergencias, control	Entrevista al gerente p. 30.	0,1	3	0,3
<b>3</b>	Servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS	Entrevista al gerente p. 30.	0,12	4	0,48
<b>4</b>	Mejora continua de proceso operativos	Entrevista al gerente p. 30.	0,08	4	0,32
<b>5</b>	Cuenta con precios bajos en relación a la competencia	Entrevista al gerente. p. 6, 7 clientes, p. 4	0,12	4	0,48
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>CALIF. TOTAL</b>
<b>1</b>	No está bien posicionada en el mercado	Entrevista al gerente. p. 3 empleados p. 3, 9.	0,15	1	0,15
<b>2</b>	No tiene un plan de promociones y descuentos	Entrevista al gerente, p. 11,30, 31; clientes p. 11	0,05	2	0,10
<b>3</b>	No cuenta con un departamento de marketing	Entrevista al gerente, p. 7, 8, 11, 17. Clientes, p. 11 Empleados p. 10	0,07	1	0,07
<b>4</b>	Inconformidad en los sueldos	Entrevista al gerente, p. 22 empleados p. 8.	0,1	1	0,1
<b>5</b>	Alta rotación del personal	Entrevista al gerente, p. 22.	0,09	1	0,09
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,45</b>

**Fuente:** Análisis de factores externos

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya

### SUSTENTACIÓN

La matriz de Evaluación de los factores internos fue construida en base a cinco pasos:

## PASO 1

- ✓ Se indican las fortalezas y debilidades de la empresa.

### FORTALEZAS

**Personal capacitado.** La capacitación del personal permite a estos la toma de decisiones cuando están frente a una situación de riesgo potencial, y la respuesta que deben tener ante la ocurrencia de cualquier evento relacionado con su puesto de seguridad.

**Flota automotriz para emergencias, control.** La respuesta inmediata del equipo ante situaciones de emergencia que afectan la seguridad de los clientes que contraten los servicios de Comaxseg implica una mayor eficiencia.

**Servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS.** Los geolocalizadores son dispositivos de importante respaldo para las tareas propias de seguridad, pues permiten un mejor rastreo y vigilancia constante de empresas y personas que se hallen protegidos por los servicios de Comaxseg.

**Mejora continua de procesos operativos.** Implica la detección de fallas en los procesos que se desarrollan en Comaxseg, y la corrección de las imperfecciones, así como la puesta en marcha de nuevas tareas o formas

diferentes de ejecutar las vigentes, lo que permite incrementar el nivel de seguridad para los clientes de la empresa.

**Cuenta con precios bajos en relación a la competencia.** Si bien no todos los potenciales clientes buscan precios bajos, es un indicador fundamental a la hora de la toma de decisiones de los clientes que contratan los servicios de Comaxseg.

## **DEBILIDADES**

**No está posicionada en el mercado.** Al ser una de las muchas empresas seguidoras de aquellas de mayor tamaño, su participación en el mercado de la seguridad es exiguu, y consecuentemente sus ingresos y utilidades también son bajos, impidiendo su crecimiento y diversificación de servicios.

**No tiene un plan de promociones y descuentos.** Esta debilidad la deja en desventaja competitiva frente a la competencia. Si bien los precios siguen siendo bajos, la falta de ofertas promocionales resta agilidad a Comaxseg, frente a una competencia dinámica y agresiva, que puede atraer más clientes.

**No cuenta con un departamento de marketing.** Esta debilidad estructural le resta fuerza frente a la competencia, e impide que su presencia en el mercado sea visible.

**Inconformidad en los sueldos.** Algunos empleados esperan una mejor retribución por sus servicios, lo que impide que den un mejor esfuerzo de sí mismos.

**Alta rotación del personal operativo.** La desvinculación laboral, por despido o renuncia, impide mantener un personal estable en la plantilla, que conozca apropiadamente de sus obligaciones y se comunique de forma efectiva con los supervisores, y además se requiere tiempo y recursos adicionales para su capacitación

## **PASO 2**

- ✓ Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 001 a 009 dando como resultado 1 (uno) de estas ponderaciones. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito.

En el caso de la Empresa COMAXSEG, tiene tres fortalezas importantes: Personal capacitado, Servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS, cuenta con precios bajos en relación a la competencia, con una ponderación de 0.12 cada uno, en tanto que las debilidades que están afectando a la empresa son: No estar bien posicionado en el mercado 0.15 y alta rotación del personal 0.10.

### PASO 3

- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4a los factores así tenemos:

**TABLA 32. MATRIZ DE FACTORES Y VALORACIONES**

<b>FACTORES</b>	<b>VALOR</b>
Fortaleza mayor	<b>4</b>
Fortaleza menor	<b>3</b>
Debilidad menor	<b>2</b>
Debilidad mayor	<b>1</b>

Siendo así que en la empresa COMAXSEG, tenemos que la fortaleza mayor es que no cuenta con un departamento de marketing, existe Inconformidad en los sueldos, así como alta rotación del personal con calificación de 4 cada una. En tanto que la se ha calificado como única debilidad menor a “No tiene un plan de promociones ni descuentos”

### PASO 4

- ✓ Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

### PASO 5

- ✓ La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor menor a 2.5, existiendo predominio de las debilidades sobre las fortalezas y la organización y tiene problemas externos sobre los internos.

## ANÁLISIS FODA

TABLA 33. MATRIZ FODA – COMAXSEG

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Personal capacitado	1. Paquetes de seguridad con que cuenta la empresa, que son accesibles en precio para el cliente, pero de buena calidad.
2. Flota automotriz para emergencias, control	2. La empresa tiene buenas relaciones con los diferentes proveedores en el mercado local.
3. Servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS	3. Las nuevas políticas gubernamentales obstaculizan la creación de nuevas compañías de seguridad.
4. Mejora continua de proceso operativos	4. Crecimiento de la inseguridad ciudadana, que posibilita un mayor requerimiento de servicios de empresas de seguridad.
5. Cuenta con precios bajos en relación a la competencia	5. Posibilidades que ofrece la tecnología actual para brindar efectivos servicios de seguridad a empresas y particulares.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1) No está bien posicionada en el mercado	1) Guardias informales que ofrecen sus servicios de forma individual. Alarmas comunitarias que provee el municipio a los diferentes barrios de la ciudad.
2) No tiene un plan de promociones y descuentos	2) Crecimiento sostenido de las principales empresas que compiten en el mercado, y de otras nuevas que tuvieron una inversión más fuerte, y desarrollaron estrategias de promoción, con lo que lograron captar nuevos clientes.
3) No cuenta con un departamento de marketing	3) La rigidez de las normas impiden invertir en la capacitación del personal, y también en la adquisición de nuevo material de seguridad.
4) Inconformidad en los sueldos	4) Las políticas gubernamentales impiden un mayor flujo de efectivo hacia empresas del sector, y consecuentemente su rentabilidad también baja.
5) Alta rotación del personal	5) Incumplimiento de capacitación por parte del gobierno al personal de agentes de seguridad, y por la migración de guardias capacitados a otras empresas grandes.

**Fuente:** Análisis de factores externos

**Elaboración:** Edgar Miguel Balladares Troya

La matriz FODA permite diseñar las siguientes estrategias:

F/O: Fortalezas/Oportunidades

F/A: Fortalezas/Amenazas

D/O: Debilidades/Oportunidades

D/A: Debilidades/Amenazas

Para determinar la matriz FODA, se siguen los siguientes pasos:



## **PASO 1**

La información detallada en la matriz FODA proviene de los factores identificados en las matrices EFE y EFI, las cuales consideran las puntuaciones más altas, para poder desarrollar un análisis más detallado.

## **PASO 2**

Se determinó la combinación entre Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y luego Debilidades/Oportunidades y Debilidades/Amenazas. Con estas combinaciones se determinaron las estrategias FO-FA-DO-DA.

### **Estrategias Fortalezas/Oportunidades**

En las estrategias Fortalezas/Oportunidades se aprovechan las fortalezas internas de la compañía y las oportunidades que ofrece el ambiente externo. En este caso, tenemos:

- Brindar un servicio de alta calidad, aprovechando los recursos tecnológicos, personal capacitado, precios bajos y la flota de vehículos
- Aprovechando el personal capacitado y las relaciones con los proveedores, diseñar nuevos paquetes de seguridad

### **Estrategias Fortalezas/Amenazas**

En las estrategias Fortalezas/Amenazas, se aprovechan las fortalezas internas de la compañía y se sortean las amenazas del ambiente externo, minimizándolas o, incluso, aprovechándolas. En este caso, tenemos:

- Mejorando los procesos operativos y aprovechando los precios bajos, explotar los nichos que dejan descuidados las grandes empresas.
- Cumpliendo las normas legales sobre contratación de personal y la flota automotriz, ofrecer mejores condiciones laborales a los guardias informales.

### **Estrategias Debilidades/Oportunidades**

En las estrategias Debilidades/Oportunidades, se neutralizan las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades del ambiente externo.

En este caso, tenemos:

- Crear un departamento de marketing que diseñe planes de promociones y descuentos, que permitirán posicionar a Comaxseg, aprovechando la dificultad que tendrá la nueva competencia.
- Mejorar los ingresos diseñando un sistema de premios e incentivos monetarios y no monetarios, aprovechando las buenas relaciones con los proveedores.

### **Estrategias Debilidades/Amenazas**

En las estrategias Debilidades/Amenazas, se neutralizan las debilidades internas de la organización a la vez que se contienen las amenazas del ambiente externo. En este caso, tenemos una sola estrategia, que es:

- Con el departamento de marketing en operación, los planes de promociones y descuentos en marcha, y aprovechando y la imposibilidad que tendrían para acceder a ellos los guardias informales, orientar los esfuerzos hacia los nichos ignorados por las grandes compañías de seguridad.

En base a estas estrategias, se diseña la matriz de alto impacto, que contendrá la información más relevante para la toma de decisiones de la Gerencia de Comaxseg.

**TABLA 34. MATRIZ DE ALTO IMPACTO COMAXSEG**

MATRIZ DE ALTO IMPACTO		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paquetes de seguridad.</li> <li>2. Buenas relaciones con proveedores.</li> <li>3. Nuevas políticas obstaculizan la creación de nuevas compañías.</li> <li>4. Crecimiento de la inseguridad ciudadana.</li> <li>5. Posibilidades que ofrece la tecnología.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guardias informales.</li> <li>2. Crecimiento sostenido de las principales empresas que compiten en el mercado.</li> <li>3. La rigidez de las normas impiden invertir en la capacitación.</li> <li>4. Políticas gubernamentales impiden un mayor flujo de efectivo hacia empresas del sector.</li> <li>5. Incumplimiento de capacitación por parte del gobierno.</li> </ol>
ANÁLISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado</li> <li>2. Flota automotriz Servicio de seguridad por medio de supervisión y GPS</li> <li>3. Mejora continua de procesos operativos</li> <li>4. Precios bajos</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio de alta calidad, aprovechando los recursos tecnológicos, personal capacitado, precios bajos y la flota de vehículos (F: 1, 2, 3 y 4 con O: 4, 5)</li> <li>• Aprovechando el personal capacitado y las relaciones con los proveedores, diseñar nuevos paquetes de seguridad (F: 1 O: 1 y 2).</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorando los procesos operativos y aprovechando los precios bajos, se debería explotar los nichos que dejan descuidados las grandes empresas (F: 3 y 4, A: 2).</li> <li>• Cumpliendo las normas legales sobre contratación de personal y la flota automotriz, ofrecer mejoras, y brindar un buen servicio (F: 1, 2; A: 1).</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No está bien posicionada en el mercado</li> <li>2. No tiene un plan de promociones y descuentos</li> <li>3. No cuenta con un departamento de marketing</li> <li>4. Inconformidad en los sueldos</li> <li>5. Alta rotación del personal</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un departamento de marketing que diseñe planes de promociones y descuentos, que permitirán posicionar a Comaxseg, aprovechando la dificultad que tendrá la nueva competencia (D: 1, 2, 3; O: 3).</li> <li>• Mejorar los ingresos diseñando un sistema de premios e incentivos monetarios y no monetarios, aprovechando las buenas relaciones con los proveedores (D: 4, 5; O: 2).</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el departamento de marketing en operación, los planes de promociones y descuentos en marcha, y aprovechando y la imposibilidad que tendrían para acceder a ellos los guardias informales, orientar los esfuerzos hacia los nichos ignorados por las grandes compañías de seguridad (D: 2, 3; A: 1, 2).</li> </ul>

TABLA 35. RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

N°	Estrategias	Procedencia	Objetivo estratégico	Ámbito de intervención
1	Mejorando los procesos operativos y aprovechando los precios bajos, se debería explotar los nichos que dejan descuidados las grandes empresas Cumpliendo las normas legales sobre contratación de personal y la flota automotriz, ofrecer mejoras, y brindar un buen servicio	O1 F5	Posicionar a Comaxseg en la mente del consumidor de servicios de seguridad en la ciudad de Quito.	Marketing Finanzas
2	Brindar un servicio de alta calidad, aprovechando los recursos tecnológicos, personal capacitado, precios bajos Mejorar los ingresos diseñando un sistema de premios e incentivos monetarios y no monetarios, aprovechando las buenas relaciones con los proveedores	F5, D1, O1 D2, D3	Mejorar el precio de los servicios de seguridad, de forma que genere rentabilidad, incluyendo un diferencial de alto valor.	Finanzas Marketing
3	Aprovechando el personal capacitado y las relaciones con los proveedores, diseñar nuevos paquetes de seguridad Crear un departamento de marketing que diseñe planes de promociones y descuentos, que permitirán posicionar a Comaxseg, aprovechando la dificultad que tendrá la nueva competencia	D1, A2 O2	Potenciar la presencia de Comaxseg en la ciudad de Quito, por medio de una fuerza de ventas capacitada.	Gerencia General Finanzas
4	Con el departamento de marketing en operación, los planes de promociones y descuentos en marcha, y aprovechando y la imposibilidad que tendrían para acceder a ellos los guardias informales, orientar los esfuerzos hacia los nichos ignorados por las grandes compañías de seguridad	F5, D2, D3	Impulsar la publicidad en radio y la publicidad 2.0 y 3.0 (internet y redes sociales en línea).	Marketing

## **g. DISCUSIÓN**

### **Misión y Visión Propuestas**

A continuación se realiza la declaración de una propuesta de misión y visión del departamento de marketing a ser creado en la empresa Comaxseg:

#### **Misión propuesta**

Prestar servicios, accesoria estratégica en vigilancia y seguridad integral, garantizando una protección con prioridad a la vida y bienes de nuestros clientes en forma ágil, eficaz y oportuna con una profunda sensibilidad humana, apoyado a la utilización del sistema con tecnología de punta con valores agregados que nos permiten marcar la diferencia a la competencia.

#### **Visión propuesta**

Constituirnos en la mejor empresa de seguridad del país, hasta el año 2018, por medio de la aplicación del presente plan de marketing estratégico y aplicación de políticas de calidad en la selección de talento humano, tanto operativo como administrativo; garantizando nuestros productos y servicios.

#### **Cultura corporativa propuesta**

Esta empresa debe mejorar su cultura corporativa en función del Código de Ética que se propone a continuación: “trabajar con lealtad en la protección

de la vida y sus bienes, incluso a costo de nuestra propia integridad personal, mediante un trabajo preventivo de alta calidad”.

La compañía ha establecido una serie de normas y políticas básicas a las que todos los empleados y funcionarios deberán someterse; lineamientos que servirán de orientación para el mejor desarrollo de sus actividades, de manera que se puedan alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa. La finalidad de la promulgación de funciones para todo el personal es divulgar a los funcionarios y empleados sus propias responsabilidades para asegurar el control sobre los recursos humanos, materiales y financieros.

### **Valores propuestos**

- *Disciplina.* Cumplir satisfactoriamente las labores de seguridad y vigilancia, con el apoyo de las políticas internas de la empresa, los cuales conducen al bienestar de nuestros clientes internos y externos.
- *Honestidad.* Formar elementos con principios éticos y morales, para que desempeñen su trabajo eficaz y eficientemente.
- *Lealtad.* Infundir a nuestros empleados el respeto y adhesión a la misión, visión, principios y objetivos de la empresa.
- *Respeto.* Impulsar el respeto entre nuestros elementos para guiarlos, a fin de brindar al cliente un servicio de alta calidad.
- *Responsabilidad.* Comprometen para brindarle el mejor servicio, orientado hacia la promoción de problemas de seguridad. Así beneficiando al cliente.

- *Integridad.* Formar elementos y lograr que valoren su trabajo. Con la finalidad a estos principios, nuestros empleados tienen un ideal ético que la compañía aspira representar.

TABLA 36. MATRIZ OPERATIVA COMAXSEG

Objetivo estratégico	Problema	Metas	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas internas	Responsables	Tiempos de ejecución	Presupuesto (U\$D)
Posicionar a Comaxseg en la mente del consumidor de servicios de seguridad en la ciudad de Quito.	Comaxseg no es una empresa de seguridad reconocida en el mercado de la ciudad de Quito.	Incrementar el reconocimiento de la empresa Comaxseg en 80% en el plazo de un año.	Incentivar a los clientes actuales a referir a conocidos suyos.	Casa abierta un sábado al mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el contacto con los clientes actuales.</li> <li>- Contabilizar ingresos y programar descuentos para los siguientes meses.</li> <li>- Mejorar los canales de comunicación con los guardias y supervisores.</li> </ul>	Políticas de calidad en el servicio y atención al cliente.  Políticas de mejora continua.  Políticas de RRHH.	Gerencia general  Jefe de Departamento financiero  Jefe de Operaciones  Supervisor	12 meses	5.000
				Descuento especial del 20% por dos a tres meses en el valor total del servicio a quienes refieran un cliente que cierre trato con la empresa					
				Formularios simplificados de atención y respuesta.					
				La gerencia comunica en forma inmediata al supervisor para que atienda el reclamo.					



Objetivo estratégico	Problema	Metas	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas internas	Responsables	Tiempos de ejecución	Presupuesto (U\$D)
				Evaluación mensual de estadística de reclamos y solución de los mismos.					
Mejorar el precio de los servicios de seguridad, de forma que genere rentabilidad, incluyendo un diferencial de alto valor.	Los precios de Comaxseg, si bien son bajos y por tanto competitivos, no resultan rentables para la empresa.	Incrementar el valor promedio de los servicios en un 10%, pero ofreciendo un servicio adicional al contratado.	Reducir costos de operación	Contratar planes de telefonía móvil	Cotizar los servicios en empresas de la competencia.  Cotizar servicios de planes en telefonía móvil.	Políticas de precio.	- Jefe de Departamento financiero  - Jefe de Operaciones  - Supervisor	3 meses	500
			Incrementar precio final, dentro de márgenes competitivos	Reducir uso de papelería					

Objetivo estratégico	Problema	Metas	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas internas	Responsables	Tiempos de ejecución	Presupuesto (U\$D)
Potenciar la presencia de Comaxseg en la ciudad de Quito, por medio de una fuerza de ventas capacitada.	Comaxseg no cuenta con una fuerza de ventas que impulse su presencia en el mercado de seguridad de la ciudad de Quito	Incrementar el 100% el número de ejecutivos de comercialización con experiencia documentada en ventas hasta abril de 2015	Contratar personal especializado en ventas con una recompensa motivadora.	Ofrecer sueldo básico más comisiones (2-5%) por contrato cerrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar convocatoria.</li> <li>- Entrevistar a los postulantes.</li> <li>- Seleccionar los ejecutivos con mejor perfil.</li> <li>- Negociar en mejores términos los contratos con los proveedores.</li> </ul>	Políticas de Gestión de Talento Humano.	Gerencia General  Jefe de Talento Humano	3 meses	7.000
			Aplicar inteligencia empresarial con la competencia.	Contratar personal desvinculado de otras empresas de seguridad.					
			Negociar con los proveedores mejores condiciones de entrega de productos (precio y calidad)	Especificaciones de los implementos, armas y dispositivos requeridos por año, que incluyan arreglo y mantenimiento.					

Objetivo estratégico	Problema	Metas	Estrategias	Tácticas	Actividades	Políticas internas	Responsables	Tiempos de ejecución	Presupuesto (USD)
Impulsar la publicidad en radio y la publicidad 2.0 y 3.0 (internet y redes sociales en línea).	La empresa no tiene ningún mensaje publicitario.	Incrementar en 100% las pautas publicitarias en radio (cuñas) en el período Noviembre 2014 – Abril 2015.	Diseñar mensaje claro y llamativo	Pautar en una radio de cobertura local	- Elaborar el guion literario y guion técnico	Políticas de marketing	Jefe de departamento administrativo	2 meses	5.000
		Diseñar una página Web	Contratar experto en páginas web y <i>Community Manager</i>	Pautar anuncios en Google.	- Diseñar página web dinámica, interesante y llamativa.				
		Diseñar una página de seguidores (Fanpage) en Facebook.		Promocionar las páginas de Facebook y Twitter.	Crear cuentas en Facebook y Twitter.  Promocionar páginas y publicaciones alternando un mes tras otro.				
		Crear una cuenta en Twitter.		Impulsar publicaciones.					17.500

**Fuente:** investigación directa.

**Elaboración:** Édgar Miguel Balladares Troya, octubre de 2014.

## Presupuesto general de ejecución del plan

**TABLA 37. PRESUPUESTO GENERAL DE COMAXSEG**

Objetivo estratégico	Enunciado	Responsables	Presupuesto (USD)
<b>Objetivo 1</b>	Posicionar a Comaxseg en la mente del consumidor de servicios de seguridad en la ciudad de Quito.	Gerencia general Jefe de Departamento financiero Jefe de Operaciones Supervisor	5.000
<b>Objetivo 2</b>	Mejorar el precio de los servicios de seguridad, de forma que genere rentabilidad, incluyendo un diferencial de alto valor.	- Jefe de Departamento financiero - Jefe de Operaciones - Supervisor	500
<b>Objetivo 3</b>	Potenciar la presencia de Comaxseg en la ciudad de Quito, por medio de una fuerza de ventas capacitada.	Gerencia General Jefe de Talento Humano	7.000
<b>Objetivo 4</b>	Impulsar la publicidad en radio y la publicidad 2.0 y 3.0 (internet y redes sociales en línea).	Jefe de departamento administrativo	5.000
<b>TOTAL</b>			<b>17.500</b>

**Fuente:** investigación directa.

**Elaboración:** Édgar Miguel Balladares Troya, octubre de 2014.



Objetivo estratégico	Enunciado	Tiempos de ejecución	2014		2015											
			Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		
<b>Objetivo 3</b>	Potenciar la presencia de Comaxseg en la ciudad de Quito, por medio de una fuerza de ventas capacitada.	3 meses														
<b>Objetivo 4</b>	Impulsar la publicidad en radio y la publicidad 2.0 y 3.0 (internet y redes sociales en línea).	2 meses														

**Fuente:** investigación directa.

**Elaboración:** Édgar Miguel Balladares Troya, octubre de 2014.

## **Lineamientos de control y verificación de aplicación del plan propuesto**

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional de la Empresa COMAXSEG, se determina que el problema principal de esta organización está en el área de Marketing, razón por la cual la propuesta para la presente tesis consiste en un Plan Estratégico de Marketing, mismo que describirá las competencias necesarias y luego explicará los objetivos a plantearse esta empresa de seguridad en torno a la satisfacción del cliente.

Por ello se describe y explicar la situación actual del producto – servicio que presta y luego los resultados esperados (objetivos) a fin de identificar los recursos que se necesitarán (incluidos los financieros, tiempo y habilidades) que debe poseer su personal calificado.

### **Temporalidad**

Entre los elementos más importantes de la presente planificación estratégica de marketing de la empresa COMAXSEG está el “Tiempo” por el cual va a regir y se estima conveniente que sea de cinco años, contados desde el año 2014 hasta el 2018.

## Nuevo esquema organizacional propuesto

Se propone la creación de un departamento de Marketing en la empresa a fin de que se encargue de coordinar las acciones del plan estratégico con las demás unidades administrativas de la Empresa **COMAXSEG**, además de sus clientes actuales y potenciales, como se presenta a continuación:

**GRÁFICO 29. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**

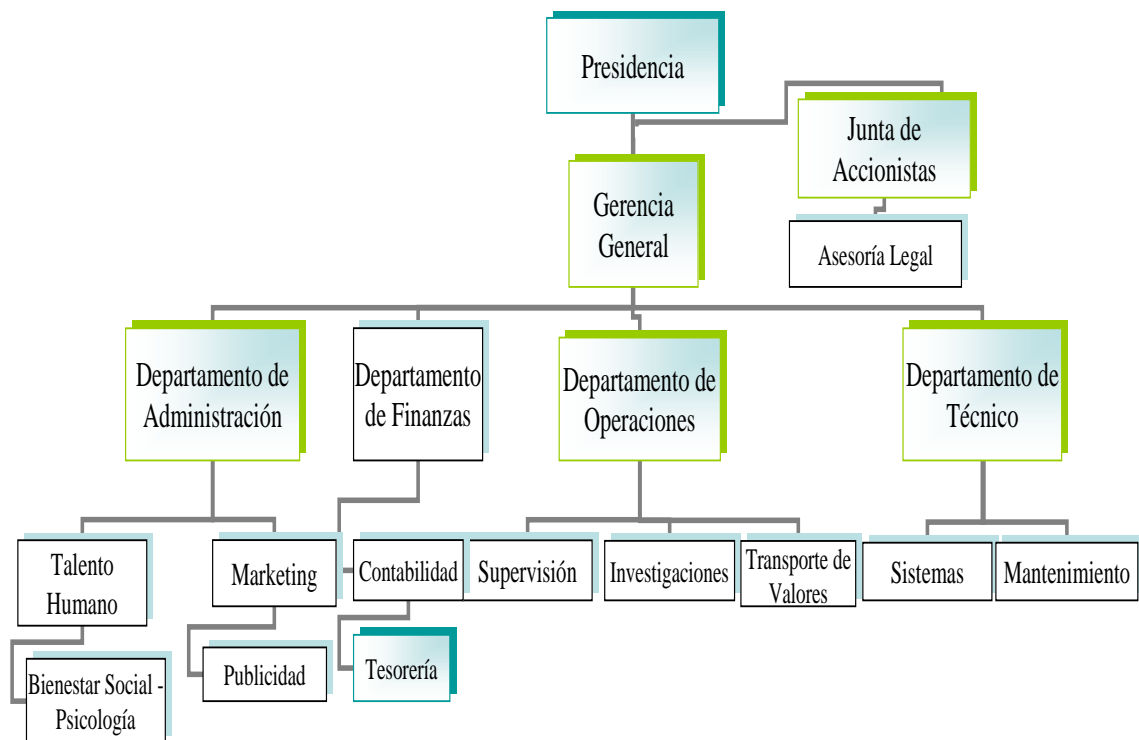
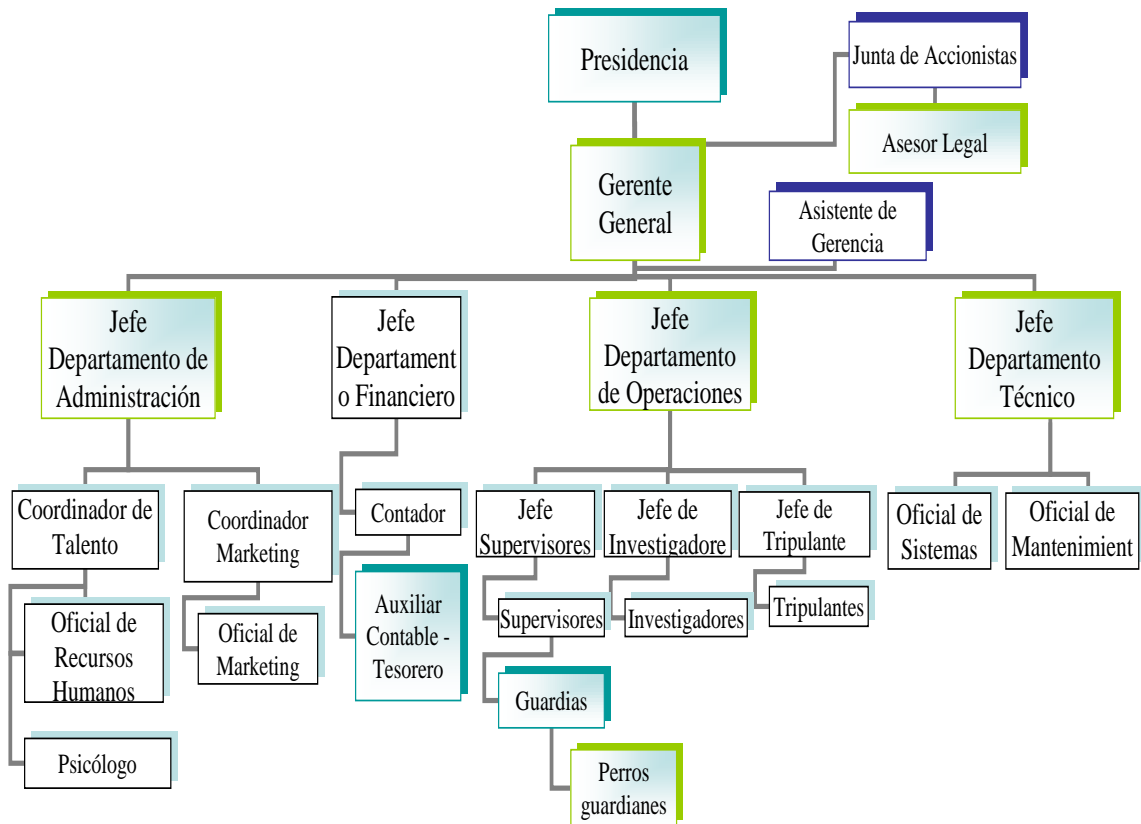




GRÁFICO 30. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO



### Competencias del personal

Mientras que entre las Competencias necesarias que debe poseer su personal en general, a fin de lograr los objetivos a ser planteados en la presente planificación estratégica serán los siguientes:<sup>91</sup>

- a) Trabajo en equipo: La empresa de seguridad debe conformar equipos de trabajo que se puedan compenetrar y trabajar juntos día a día, sobre todo en el área de marketing y ventas, para lo cual debe potenciar las habilidades de sus empleados.

<sup>91</sup>La Cruz, O. D. (Junio de 2008). *Competencias del personal de RRHH en el Area de Marketing*. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/05000158253391594514>.

- b) Flexibilidad: La empresa Comaxseg debe adaptarse a entornos cambiantes a fin de poder asumir tareas imprevistas y trabajos no programados, dado que los profesionales en seguridad deben ser valorados para ejecutar acciones de riesgo en cuanto a su plana operativa, pero además en el Ecuador que se han endurecido las leyes debe tener más resguardos legales y seguros que cubran riesgos de sus empleados operativos así como pólizas que permitan garantizar a sus clientes que el servicio dado es eficiente y si pasara algo estarán cubiertos, esto como parte de un valor agregado que debe brindar en la realidad y en su publicidad para captar mayor cuota de mercado.
- c) Toma de decisiones y espíritu emprendedor: Por cuanto esta empresa debe buscar anexar a su plana de ventas a trabajadores proactivos, que sepan hacer frente con iniciativa y nuevos proyectos en el área de marketing y ventas, para que esta empresa no se estanque en el mercado.
- d) Trabajo bajo presión: Como esta empresa se dedica a la seguridad debe estar dispuesta a que todos sus departamentos sean efectivos en cuanto a la gestión del tiempo y con trabajos a contrarreloj, así como que estén en capacidad de hacer frente a situaciones imprevistas y al igual que las otras características se puedan enmarcar en sus propuestas de valor agregado en publicidad para sus clientes.

- e) Especialización: Finalmente una alta tasa de especialización en seguridad y todos sus servicios conexos, será la clave del éxito para que esta empresa pueda penetrar en el mercado nacional contratando y capacitando a profesionales con conocimientos en un ámbito específico de la seguridad, además que en el personal administrativo también deberá contratar profesionales con postgrado o masters, para obtener una ventaja competitiva.

### **Objetivos propuestos**

El objetivo del presente plan estratégico de marketing es principalmente “satisfacer al cliente” a fin de lograr una mayor participación de mercado en el país.

### **Objetivos corporativos**

Contar con un talento humano especializado en varias ramas y en aspectos de seguridad para sostener el crecimiento de esta empresa.

Fortalecer la cultura organizacional especialmente en liderazgo y trabajo en equipo.

Incrementar los sistemas de información con tecnología a fin de que constituyan el soporte de la estrategia de marketing.

### **Objetivos financieros**

Garantizar un índice de costo-efectivo saludable para la empresa.

Gestionar el crecimiento de los ingresos de la empresa en un 20% para el año 2014, a fin de posicionar la empresa en el mercado ecuatoriano.

Optimizar los costos y gastos generados por marketing y ventas

### **Objetivo de mercadeo**

Contar con un talento humano especializado en marketing y ventas a fin de conformar un departamento de marketing que trabaje en pos del crecimiento de la empresa en el mercado nacional.

Gestionar con el cliente, un amplio portafolio de servicios en seguridad con valor agregado a fin de captar una mayor cuota de mercado nacional

Gestionar las condiciones del negocio desde el punto de vista legal y regulatorio.

### **Objetivos a largo plazo**

Consolidar el plan estratégico de marketing en la empresa Comaxseg a fin de lograr incrementar sus ventas y con ello su participación de mercado.

Gestionar integralmente el riesgo, por medio de pólizas que cubran hasta el 80% de los daños a bienes materiales e inmateriales de la empresa y sus clientes.

### **Líneas de acción**

- a) La empresa debe plantearse la creación de un departamento de marketing que sea flexible al cambio a fin de poder aplicar la presente planificación estratégica para Comaxseg.
- b) El departamento de marketing a ser creado en la empresa de seguridad debe presentar excelencia en la atención al cliente y personal que labora en ella.
- c) Creación de una política de remuneración y gestión de recursos humanos a fin a las necesidades del personal en general.
- d) Aplicar varias estrategias de marketing que Incluyan principalmente varios tipos de publicidad en medio de comunicación como internet, que sean de gran cobertura y bajo costo.

### **Factores clave de éxito en la industria**

Para la elaboración del presente Plan de Marketing se requiere una correcta planificación a fin de obtener un correcto desarrollo y posterior ejecución. Sin embargo, su aplicación no necesariamente garantiza el cumplimiento de su objetivo principal que es un incremento en las ventas

o en la utilidad, para ello es necesario que se aplique una serie de factores externos al Área de Marketing. A continuación detallamos algunos de ellos:

### **Compromiso gerencial**

Es de vital importancia que una vez aprobado el Plan de Marketing, se destinen todos los esfuerzos y recursos para su adecuado cumplimiento. La Gerencia debe comenzar con dar el ejemplo en cuanto planificar y organizar los recursos que se deben destinar para que no exista ninguna excusa sobre su incumplimiento.

### **Implementación y acción permanente**

Un buen Plan de Marketing debe generar movimiento y acción en todos los involucrados. Se debe sentir que se realizan los esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos. Es usual que al inicio de la implementación, todos los involucrados trabajen con ahínco y ganas para sacar adelante el proyecto, pero luego de cierto tiempo, los esfuerzos comienzan a decaer y poco a poco, se va dejando de lado la implementación del Plan, hasta que nuevamente se labora en la rutina diaria.

### **Seguimiento y control**

Una vez establecido el Plan, hay que darle seguimiento detallado del mismo, sea diaria o semanalmente, para verificar su correcta aplicación o para tomar acciones oportunas cuando sea necesario. Se deberán establecer los controles necesarios para monitorear permanentemente los resultados del Plan.

La Gerencia de esta empresa debe determinar los sistemas para evaluar estos resultados, sus proyecciones y las mejores medidas para enrumbar los esfuerzos realizados.

### **Motivación del personal y clima organizacional**

Es claro y real que todo Plan alcanza el éxito si las personas encargadas de su ejecución trabajan de manera eficaz y son eficientes. Si existen problemas de falta de motivación y un clima laboral adverso, con toda seguridad el Plan no funcionará ya que las personas pasarán su tiempo y su esfuerzo en arreglar problemas internos que en dedicarse a cumplir los objetivos del Plan de Marketing.

Como consecuencia de ello, las metas no se cumplen. Por lo tanto, asegúrese que su personal está adecuadamente motivado de manera

individual y sabe trabajar en equipo antes de implementar un Plan de Marketing.

### **Disponibilidad de inventarios**

Una gran venta se efectúa cuando existe producto para vender. La implementación adecuada del Plan de Marketing depende en gran medida del stock de inventarios que se posea y que pueda abastecer la demanda.

Por lo tanto, cuando realice un Plan de Marketing, planifique adecuadamente su inventario para abastecer cualquier incremento substancial del número de consumidores.

### **Relación y calidad de los proveedores**

Si su empresa es comercial o industrial, el éxito de su estrategia de mercadeo, también dependerá en gran medida de los buenos productos ofrecidos por sus proveedores, en relación con la calidad de sus productos, garantías, formas de uso, respaldo, servicio recibido, etc. Busque proveedores de calidad cuyo objetivo sea también la satisfacción del cliente.



## **Sistema de información**

Otro de los factores que determina el éxito de una campaña de marketing es conocer exactamente qué es lo que está comprando el cliente. En pocas palabras, el empresario debe establecer un sistema que determine con exactitud, entre otras cosas: los productos que se están vendiendo, cuánta cantidad compran los clientes, cuál es el promedio de venta mensual por producto, cuál es el costo exacto de sus productos, cuál es la utilidad por producto vendido, cuáles son los productos que más ganancia generan mes a mes, etc.

Este tipo de información será fundamental para que el empresario establezca las mejores estrategias publicitarias, de precios, de producto, de promoción, etc. que permitan aumentar el nivel de compra de sus clientes. En consecuencia, antes de lanzar su Plan de Marketing, verifique que los temas antes mencionados se cumplen para que las probabilidades de éxito de su campaña se eleven de manera significativa.

## **Estrategia de marketing “4 P”**

Es la estrategia demarketing que se refiere básicamente a las cuatro "P" del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción o Publicidad.

## **Estrategia de Marketing de Producto**

### **a) Mix de producto**

La mezcla de producto son todos los servicios que ofrece la empresa de seguridad al público, ya sean tangibles o intangibles, los cuales si no se realizan buenas estrategias para promoverlos pueden decaer en su demanda por lo que es muy importante tener claro cuáles son estos productos que ofrece la empresa y como estimular al consumidor para que los adquiera.<sup>92</sup>

El mix de producto o mezcla de productos de esta empresa ayuda a buscar ganancias adicionales, por medio de satisfacer a los clientes y sacando provecho, a través de un producto para vender otro. Tienen una determinada: Ampliación, longitud, profundidad y consistencia.<sup>93</sup>

### **b) Fortalezas y debilidades del servicio**

Los aspectos que destacan en esta empresa son dos factores: Nuestro personal con instrucción práctica y experiencia en el servicio de custodia, guardianía y escoltas.

Además se tiene una permanente instrucción en relaciones personales, comerciales, legales, que permite personalizar los servicios para cada

---

<sup>92</sup>Domínguez, J. I. (2009). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.

<sup>93</sup>Domínguez, J. I. (2009). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.

cliente, que sumado a su experiencia, su sentido común, la flexibilidad, la habilidad para resolver contingencias permite brindar un servicio eficiente. Adicionalmente, se tiene la velocidad de respuesta que como estamos ubicados en el centro norte de la ciudad y otras dos bases con motorizados se puede llegar fácilmente en unos minutos al lugar donde se suscite algún percance, ya que la estrategia del servicio es dirigida directamente desde el centro de control operativo de esta empresa, por lo que las técnicas de protección siempre estarán a tiempo para custodiar los bienes y la integridad de nuestros clientes.

### **c) Nombre de marca, imagen de marca y valor de marca**

El nombre de la marca de esta empresa de seguridad es “COMAXSEG”, que significa “COMPAÑÍA MÁXIMA SEGURIDAD”, con lo cual se da a entender al cliente potencial que tiene una cobertura máxima de este tipo de servicios, y su misión y visión correspondería a este nombre. Por ello se propone que esta empresa genere un logo como el siguiente:

**GRÁFICO 31. LOGO PROPUESTO PARA COMAXSEG**



Este logo debe ser susceptible a cambios, pero en la actualidad consta de un sello que contiene el nombre de la compañía con dos estrellas en cada extremo y sus siglas con un intermedio de una X agrandada con puntas simples y puntas con un cabeza de águila, en la parte inferior consta las siglas de los apellidos de los fundadores y la cabeza de una águila la misma que representa la fuerza, grandeza y sobre todo la vigilancia.

Adicionalmente se debe cuidar de todos los aspectos relacionados con la imagen de la empresa, tales como, la imagen de la empresa ante los clientes, que consiste en todos los detalles, desde la edificación y oficinas donde funciona que es en un lugar céntrico de la capital en la zona del canal 4, con un amoblado adecuado, cómodo pero que denote confianza para los clientes, así como la decoración, por otro lado los uniformes de los empleados tanto administrativos, como supervisores y guardias de seguridad, que deben portar correctamente sus insignias e identificaciones, a fin de aportar a la imagen de seguridad que brinda. Un servicio eficiente y de calidad en cuanto a las acciones de seguridad en sí sumado a un trato amable y cordial al cliente, deben ser es el motor de funcionamiento de la empresa para que sus clientes satisfechos tengan fidelidad a la marca.

#### **d) El producto extendido**

En negocios, un producto extendido es un producto genérico aumentado por todo lo que sea necesario para que el cliente tenga una buena razón para comprar. El servicio genérico es la oferta de servicios de seguridad al cliente, mientras que el producto extendido aumenta el valor del servicio genérico con asesoría y formación del personal operativo por ejemplo en

las escuelas para guardia que se están formando por el SECAP, adicionalmente, todo el equipo logístico que se propone mejorar en estos años venideros en la empresa, tales como cableado estructurado para software y hardware adicional para monitoreo de los lugares que contraten seguridad privada en domicilio y edificaciones en general, adicionalmente se pretende dar la garantía a los clientes por medio de la firma de pólizas de seguros que respalden nuestros activos y los de los clientes, por ejemplo firmando con las siguientes empresas de seguros que constarían como aliados estratégicos de Comaxseg:

- Seguros Olympuz (Póliza de seguridad ante terceros)
- Seguro de vida y accidentes del personal (Hispana de seguros)
- Seguro de vida y accidentes del personal (Seguros del Pichincha)
- Seguro de servicios exequibles prepagados (Armory S.A.)

#### **e) Análisis de cartera de servicios**

Los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada, se clasifican en cuatro modalidades: Vigilancia Fija. Vigilancia Móvil. Servicio de Escolta. Transporte de Valores. (Ley de vigilancia y seguridad privada, 2003)

Comaxseg por su parte tiene al momento su cartera de servicios de vigilancia armada que se compone de personal capacitado, con equipo perimetral de apoyo, monitoreo electrónico de control de guardias, dos patrullas de reacción, armamento importado, supervisión permanente,

radio para comunicación con la central y cobertura de emergencias con personal durante 24 horas.

Estos servicios se prestan generalmente a empresas, instituciones y personas naturales para Alarmas Residenciales, donde se tiene alarmas perimetrales, cámaras de video, alarmas audibles y visibles, detectores de metales y explosivos y cercos eléctricos, como se puede ver en la siguiente ilustración:

**GRÁFICO 32. DISPOSITIVOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS - COMAXSEG**



Fuente Comaxseg - 2013

Adicionalmente esta empresa de seguridad ha brindado servicios de protección a Personas Importantes, por medio del siguiente proceso:

- Estudio de rutas y estrategias de contingencia
- En caso de amenazas: cursos especiales para el ejecutivo y toda su familia, estudios del área de influencia, manejo defensivo y ofensivo, sistemas de seguridad y asignación del personal de protección.

#### **f) Propuesta de ampliación de la cartera de servicios**

En lo referente a la propuesta de ampliar su cartera de servicios se propone implementar Seguridad Electrónica que consiste en:

- Equipos de alta tecnología.
- Monitoreo durante 24 horas al día
- Reportes diarios, quincenales o mensuales.
- Controles de acceso
- Alarmas perimetrales audibles y visibles.
- Cercos eléctricos.
- Cámaras de video de alta resolución.
- Frecuencias de radio que apoyan la tarea del vigilante y que garantizan que en caso de siniestro haya una respuesta efectiva, rápida y oportuna.

Será necesario en el mediano plazo instalar un Estudios De Seguridad, mismo que se encargue de:

- Diagnosticar el sistema actual y asesoría completa para mejoramiento.

- Analizar posibles riesgos y recomendaciones para protegerse.
- Prevenir de daños a la propiedad, especialmente en lo referente a instituciones del estado como las nuevas centrales hidroeléctricas, Yachay, proyectos mineros que en el futuro mediano el Ecuador requerirá con urgencia.

Los clientes solicitan cada vez más servicios de Investigaciones Privadas a fin de poner al descubierto infidelidades, malos manejos de ejecutivos corruptos, entre otros donde se puede encontrar demanda especialmente dirigido al descubrimiento de delitos y fraudes internos o espionaje industrial, para lo cual se va a requerir:

- Personal experto que garantiza resultados.
- Equipos de alta tecnología para apoyo en investigaciones.

Otro servicio muy solicitado al momento y que se podría implementar a futuro en el mediano plazo, es el Transporte de Valores con vehículos blindados e incluso transporte Aéreo De Ejecutivos, Mercadería o Valores a través de helicópteros con riesgo de persecución de delincuentes y localización de mercaderías extraviadas.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>ENACPOL, E. (2005).

<http://books.google.com.ec/books?id=ieUhWTRMKdsC&pg=PT60&lpg=PT60&dq=encuesta+enacpol&source=bl&ots=-rArfm-EuW&sig=bdaog5QABdhhrNKJ05wkzEJo3dk&hl=es&sa=X&ei=VMesU-T3A6i-8QGK74HwAg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=encuesta%20enacpol&f=false>.



## **Estrategia de Marketing. Precio**

### **Objetivos de precio.**

El objetivo principal del precio será la “*Optimización de Utilidades*”, que significa establecer **precios** para que el ingreso total sea tan grande como sea posible con relación a los costos totales.

Para ello Comaxseg debe vender sus servicios para que los ingresos excedan los costos, para lo que debe determinar el punto de optimización de utilidades.

#### **a) Método de precio (ej. a partir de coste, a partir de demanda, o según competencia)**

La política de fijación de precios estará dada de acuerdo al mercado “competencia perfecta”, resultando de la interacción oferta y demanda

#### **b) Estrategia de precio**

Esta empresa de servicios puede acogerse a la estrategia de “Ajuste de precios” para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes que posee.

Por ejemplo puede fijar precios de descuento y complemento a fin de re “recompensar” a sus clientes fieles o a quienes paguen puntualmente o anticipadamente por sus servicios.

Se utiliza también un 5% de descuento por pagos en efectivo, de forma que se reduce el precio para los clientes que paguen sus servicios dentro de su calendario de fechas asignado previamente si es pago mensual o semestral por servicios de seguridad.

También puede aplicar el tipo de descuento por publicidad que se da bajo la modalidad de tipo promocional donde se reduciría el precio a quienes participen en programas de publicidad de su página de internet o llamadas al 1800- Comaxseg.

Por otro lado como tiene diferentes tipos de clientes y se planea ampliar a provincias se puede utilizar la fijación de precios “segmentada”, que consiste en tomar en cuenta las diferencias entre clientes, lugares y servicios de seguridad que contrata.

El mercado se debe segmentar a fin de saber por encuestas a cada segmento cuanto estarían dispuestos a pagar por el tipo de servicios de seguridad que contraten.

Por segmento de clientes: diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo servicio de seguridad, por ejemplo, guardianía en barrios de Tumbaco se cobraría más que los barrios del Sur de Quito.

### **c) Descuentos**

Se puede proponer la estrategia de descuentos para ventas de paquetes de servicios de seguridad a bajos precios, pero lo importante es reducir los costos y mantenerse competitivos en el mercado ecuatoriano.

Para lograr lo anterior debe negociar los precios de compra con los proveedores y lograr una estrategia de precios efectiva.

Adicionalmente debe tener en cuenta que esta estrategia solo debe ser ocasional y que benefician tanto a sus clientes fieles como para atraer nuevos clientes.

Estos descuentos promocionales pueden controlar las ventas en el corto plazo y darse por ejemplo en el aniversario de la empresa una sola vez al año.

## **Estrategia de Marketing. Promoción**

### **a) Objetivos de promoción**

El objetivo general de la promoción es influir en el comportamiento de los clientes actuales y potenciales.

Los objetivos específicos son: informar, persuadir y recordar.

Se pretende informar al grupo de posibles compradores la existencia de los servicios de seguridad de Comaxseg y sus beneficios, como funciona y dónde se lo puede adquirir.

Adicionalmente se debe persuadir, al grupo de posibles compradores a que realicen la contratación de los servicios de Comaxseg y luego sigan haciéndolo a través del tiempo, puesto que se tienen en el mercado nacional competidores muy fuertes que ofrecen servicios semejantes a la misma audiencia.

Finalmente recordar en la mente del público que somos mejores que la competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta hacer que la marca sea reconocida a nivel nacional.

#### **b) Mix de Promoción de ventas**

Se propone las siguientes promociones de acuerdo a cada producto que se adquiera.

**TABLA 39. SISTEMA DE OFERTA Y DESCUENTO PROPUESTO – COMAXSEG**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PROMOCION</b>
<b>1 PUESTO DE 24 HORAS</b>	5% de descuento
<b>2 – 3 PUESTOS DE 24 HORAS</b>	SISTEMA CCTV CON 2 CAMARAS
<b>4 – 6 PUESTOS DE 24 HORAS</b>	SISTEMA CCTV CON 4 CAMARAS
<b>7 ó MAS PUESTOS DE 24 HORAS</b>	SISTEMA CCTV CON 8 CÁMARAS

Adicionalmente a esta propuesta, se ofertará el 10% de descuento si es que un referido adquiere nuestros servicios.

**TABLA 40. COSTOS, DURACIÓN Y FRECUENCIA DE MEDIOS PUBLICITARIOS**

<b>Medio publicitario</b>	<b>Duración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo total referencial</b>
Entrevistas personales	3 meses	5 días / sem.	\$ 2100
Entrega de folletos, cartas, propaganda impresa	2 meses	1 vez / mes	\$650
Participación en eventos agrícolas	12 meses	Cuando se realizan	\$ 1000
Entrega de obsequios pequeños y propaganda de la empresa	5 meses	1 vez/ mes	\$800
Totales			\$3.650

### **c) Publicidad y relaciones públicas**

Se propone realizar ventas por medio de la publicidad en la radio, la televisión y medios escritos como periódicos de mayor circulación.

Adicionalmente es importante y más conveniente en costos realizar publicidad por internet y fomentar el buen trato y fidelidad del cliente para propender a publicidad de boca en boca que es prácticamente gratuita y más confiable desde el punto de vista del cliente.

Esto debe implementarse de acuerdo a su objetivo estratégico de marketing que habla sobre: *“Promocionar a la Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada en el Distrito Metropolitano de Quito, así como también en toda la provincia por medio de publicaciones en los periódicos locales de mayor circulación, a fin de incrementar las ventas”*.

Los accionistas de esta empresa mantienen excelentes relaciones públicas al pertenecer a círculos como la ANESI que es la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad, adicionalmente de ministerios del Estado a fin de mostrar las ventajas competitivas de la empresa frente a estas instituciones y lograr contratos cuantiosos.

#### **d) Obsequios**

Se obsequiarán, en tiempo de campaña, diversos artículos de recuerdo, como llaveros, calendarios, esferográficos, vasos, camisetas estampadas y otros artículos con el logo de la empresa.

#### **e) Promoción electrónica**

La empresa Comaxseg debe mejorar su página de internet y mantenerla pagando una cuota anual de 900 dólares aproximadamente

GRÁFICO 33. PÁGINA WEB DE COMAXSEG.



Fuente: Comseg.

## Estrategia de Marketing. Posicionamiento (Distribución)

### a) Cobertura geográfica

Se ha decidido que la empresa abra progresivamente sucursales en las cinco provincias con mayores índices de delincuencia, que son: *Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Esmeraldas*

**b) Canales de distribución**

El canal de distribución del servicio será por ventas directas del equipo de ventas de nuestra empresa y publicidad en línea.

**c) Cadena de suministro y logística**

Se requiere con urgencia los siguientes equipos e insumos para su mejor funcionamiento:

- Impresoras
- Materiales de oficina, bitácoras, papelería, etc.
- Cámara fotográfica
- Radios Motorola
- Uniformes para supervisores
- Uniformes para guardianía
- Teléfonos *mobitalk*.
- Combustible para equipo motorizado

**d) Distribución electrónica**

- Falta sistema de información gerencial
- Falta formatos de control interno en oficina, bitácoras, etc.
- Cámaras de monitoreo interno al personal
- Fala implementos como radios Motorola



- Supervisores mejor controlados
- Falta de Teléfonos *mobitalk*
- Sistema para toma de decisiones gerenciales

### **Estrategias de Marketing. Objetivos de cuota de mercado**

#### **a) Por productos**

Las innovaciones propuestas para esta empresa de seguridad se están tratando desde el lanzamiento de diversificaciones en Seguridad Electrónica tales como:

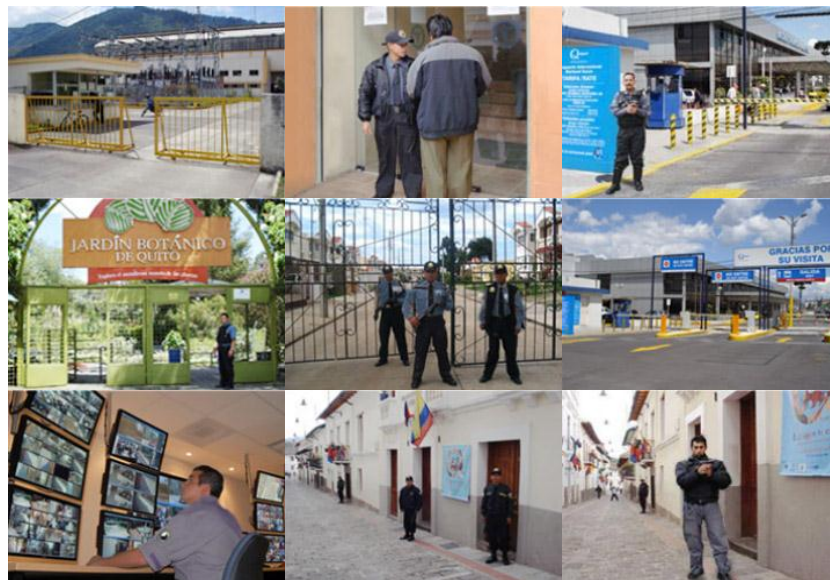
- Sistemas de Alarma
- Power Series
- Dispositivos Dirigibles
- Tecnología doble Forcé 2
- Detector infrarrojo pasivo Bravo
- Detectores de rotura de cristales
- Detectores de humo
- Sirenas e intercomunicadores
- Sistema III

#### **b) Por segmentos de clientes**

Se ha cubierto con eficiencia las ventas de paquetes de Seguridad Física en las siguientes Instituciones a nivel nacional:

- Petroleras
- Aeroportuaria
- Instituciones del Estado
- Hospitales del Estado
- Equipos de fútbol
- Bancos e instituciones financieras
- Urbanizaciones privadas
- Cadenas de hoteles
- Negocios particulares
- Personas naturales
- Personajes públicos

**GRÁFICO 34. FOTOS DE CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA COMAXSEG**



Fuente: Archivos Comaxseg

### c) Por mercados geográficos

Como la empresa Comaxseg se propone ampliar el mercado a nivel nacional se requiere instalar una varias sucursales en las ciudades más pobladas y con mayores problemas de delincuencia.

De acuerdo con cifras estadísticas proporcionadas por la Policía Nacional, las 10 provincias que más denuncias han registrado en los primeros cinco meses de 2014 son: Guayas, Pichincha, Azuay, Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Imbabura, Santa Elena y El Oro. Dentro de las ciudades más inseguras del Ecuador constan las ciudades de **Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Esmeraldas**, donde el Ministerio del Interior ha implementado el patrullaje con grupos de élite, desde mayo pasado, para combatir los altos índices de delincuencia.<sup>95</sup>

Por esta razón se puede decidir poner una pequeña sucursal en cada una de estas cinco ciudades principales esperando que nuestra marca puede percibirse de forma diferente en cada unidad geográfica y las diferencias no sean importantes para poder aplicar la misma estrategia de marketing y una campaña de comunicación similar en cada territorio.

Los principales delitos que se cometen en contra de las personas son:

- Homicidio

---

<sup>95</sup>Diario La Hora. (marzo de 2014). 10 provincias lideran la inseguridad en el país.

- Plagio
- Robo agravado
- Secuestro *express*
- Violación

Los delitos cometidos en contra de la propiedad son:

- Robo simple
- Hurto
- Robo en domicilio
- Robo de vehículos
- Robo de motos
- Robo en local comercial
- Robo en banco

### **Implementación**

El presente plan estratégico de marketing requiere lineamientos de implementación a fin de lograr cumplir con los objetivos planteados:

#### **a) Requisitos de personal**

Partiendo de que ninguna tecnología puede sustituir el factor humano se propone implementar el presente plan estratégico de marketing observando una mejor capacitación en diferentes áreas como prioridad, de esta manera se tendrá un personal con múltiples perfiles, con carácter individual para manejar situaciones adversas, muy variadas.

Adicionalmente se deberá invertir en contar con el desarrollo propio de una tecnología para el control, y seguimiento logístico de los servicios. La Bitácora Electrónica Digital (tecnología propia y de vanguardia), que permita tener en contacto al personal en el lugar donde este se encuentre con nuestro central de información y control logístico, cada treinta minutos del inicio del trayecto hasta la entrega del servicio.

El cliente puede conocer de sus servicios a través del contacto con nuestro personal en el momento que lo desee o bien por medio de nuestro servicio vía Internet.

#### **b) Asignación de responsabilidades**

El departamento de Marketing debe asignar entre sus empleados responsabilidades de ventas por ejemplo:

- Previsión de ventas a raíz de las expectativas empresariales (marcadas con el Dpto. financiero)
- Fijación de márgenes y precios
- Definir la distribución en tienda de forma que incentive el aspecto comercial
- Definir ciclos de vida de los productos y agilizar rotaciones de stock
- Fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo – crear planning

- Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos)
- Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial
- Desarrollo de marketing relacional (CRM)
- Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta
- Control, junto con departamento de logística, de la fiabilidad del servicio post-venta para asegurar su correcta ejecución.

Adicionalmente es importante impulsar el área de Comunicación asignando a un equipo de trabajo las siguientes tareas dentro de este departamento:

- Definición y diseño de imagen corporativa
- Definir el ciclo de vida de la imagen
- Diseñar los elementos y soportes de la imagen corporativa (cartelería, etiquetas, rótulos, tarjetas de visita, catálogos, web, redes sociales...)
- Preparación de elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, en consonancia con el área de ventas
- Desarrollar campañas de comunicación en función de los objetivos marcados por el área de ventas

- Eventos, ferias, RRPP
- Campañas publicitarias en medios tradicionales y on-line
- Desarrollo de la página web y control de posicionamiento SEO y SEM
- Comunicación 2.0 llevar el desarrollo de blogs, redes y medios sociales generando contenido relevante para la comunidad
- Campañas en medios 2.0: Adwords, publicidad en redes, códigos QR, realidad aumentada
- Uso de herramientas multicanal para implementar una estrategia de marketing experiencial

### **c) Incentivos**

En Comaxseg se debe aplicar un programa de incentivos que involucra mecanismos de medición en torno al logro de determinados objetivos que se les propone a los empleados, fomentando y reconociendo la cultura al logro.

Un programa simple puede ser el concurso entre la fuerza de ventas, estableciendo recompensas para los mejores vendedores ya sea con una comisión mayor al resto o tarjetas de comisariato pre pagadas, e incluso cuponeras de descuentos al grupo de empleados.

Otro sistema de incentivos y recompensas más estructurado es una plataforma de puntos y premios, donde cada individuo tiene un objetivo

personal que cumplir, donde se le premie con viajes todo pagado o regalos significativos.

La ventaja es que cada colaborador tiene establecida una serie de metas. Por lo tanto, ganar el premio no depende de un proceso de competencia con los demás, sino del esfuerzo personal para alcanzar la retribución que se ha propuesto obtener.<sup>96</sup>

#### d) Formación en métodos de venta

El departamento de marketing debe elaborar un manual de ventas para guiar a su equipo de vendedores, debe contener los siguientes ítems:

**GRÁFICO 35. CICLO DE VENTA**



**Fuente:** (Slide Share, 2009)

<sup>96</sup>Casas, A. d. (2012). [http://www.infocapitalhumaNo. pe/informe-especial.php?id=19](http://www.infocapitalhumaNo.pe/informe-especial.php?id=19).



GRÁFICO 36. PROCESO DE VENTAS



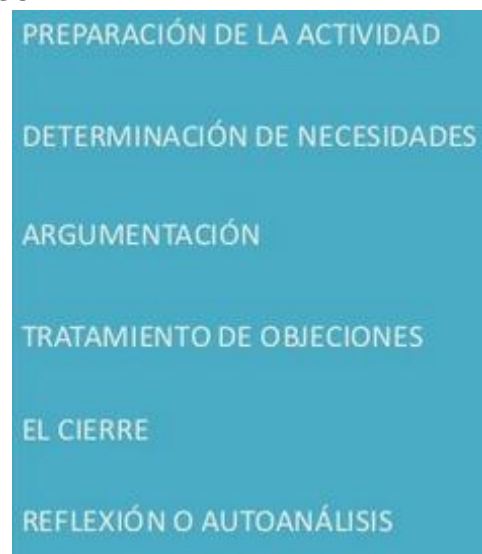
Fuente: (Slide Share, 2009)

GRÁFICO 37. ESTRUCTURA DE LA LLAMADA DE PROSPECCIÓN



Fuente: (Slide Share, 2009)

GRÁFICO 38. PROCESO DE VENTA



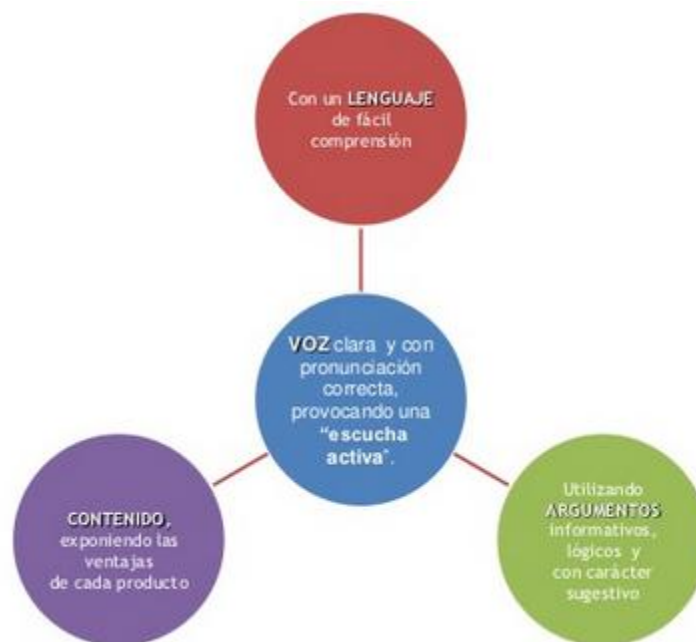
Fuente: (Slide Share, 2009)

GRÁFICO 39. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

FASE	OBJETIVOS
APERTURA MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Predisponer positivamente al cliente</li> <li>← Comenzar a construir la relación con el cliente</li> </ul>
SONDEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Seguir construyendo la relación con el cliente</li> <li>← Provocar para que vuelva a manifestar sus necesidades y valores</li> </ul>
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Reforzar las necesidades del cliente</li> <li>← Hacer que se focalice en los productos/servicios que cubren esas necesidades, siempre en forma de Beneficios</li> </ul>
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>← Que el cliente acepte la solución como "su solución"</li> </ul>

Fuente: (Slide Share, 2009)

GRÁFICO 40. COMPONENTES DEL ARGUMENTO COMERCIAL

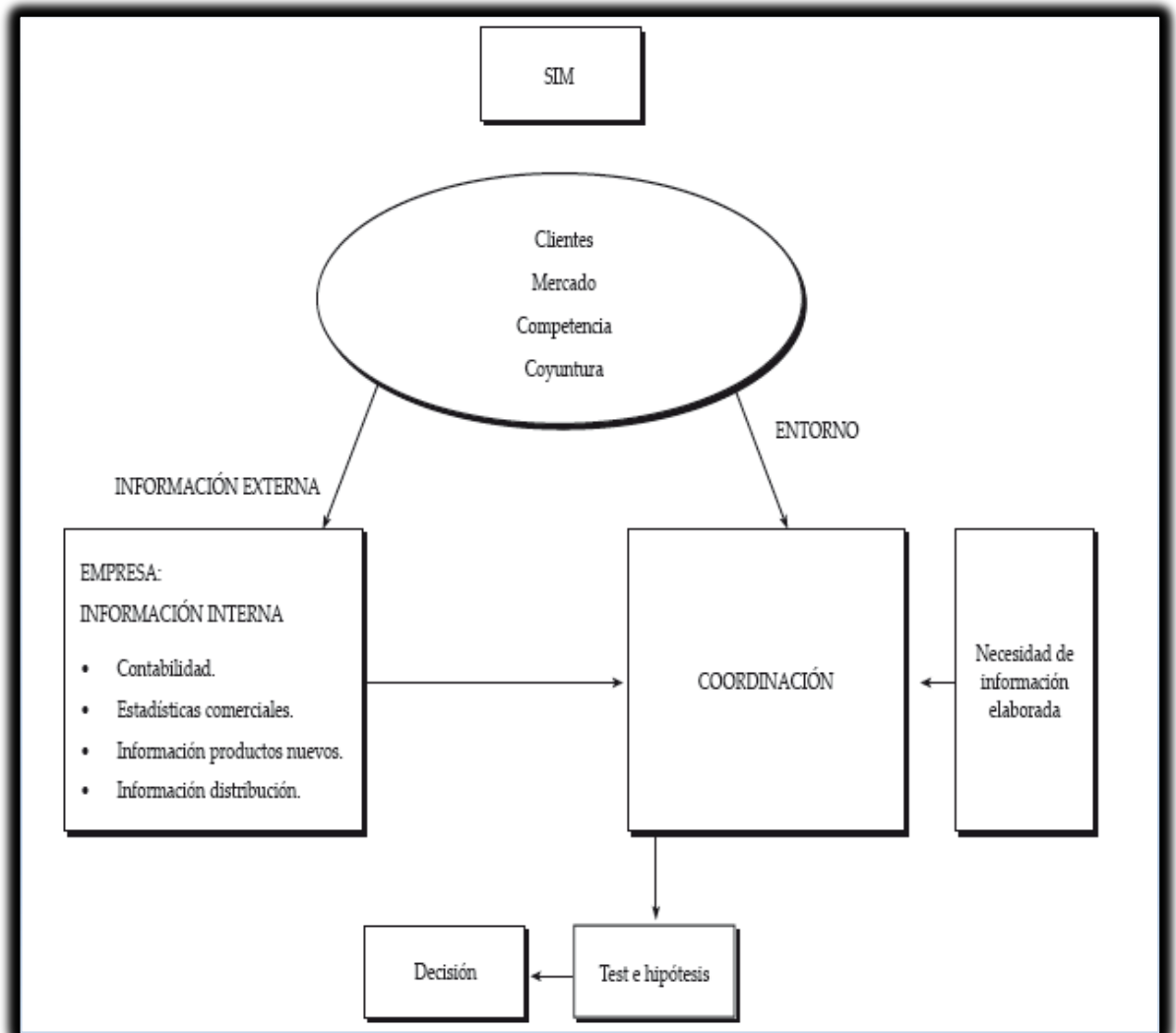


Fuente: (Slide Share, 2009)

#### e) Requisitos de sistemas de gestión de la información

La empresa de seguridad debe aplicar el siguiente diagrama para dar consistencia a su primer sistema de información del departamento de Marketing:

GRÁFICO 41. DIAGRAMA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING



**Fuente:** Muñiz, P. (2011). Marketing estratégico. *Libro virtual de marketing*, [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.

#### f) Mecanismo de ajuste

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

**TABLA 41. INDICADORES POR MARKETING COMAXSEG**

Indicador de Mercado	a. Indicador de cumplimiento o de facturación:	$\frac{\text{Total pedidos recibidos} - \text{Pedidos facturados}}{\text{Total de pedidos recibidos}}$
	b. Tiempo de entrega de servicio:	$\frac{\text{Tiempo de}}{\text{Tiempo empleado en proceso de venta}}$
	c. Índice de reclamos de clientes:	$\frac{\text{Número de reclamos en el periodo}}{\text{Número de pedidos aprobados}}$
	d. Índice de efectividad de la fuerza de ventas:	$\frac{\text{Número de clientes efectivamente}}{\text{Número de clientes activos}}$
	e. Tamaño medio de la venta:	$\frac{\text{Ventas en el periodo}}{\text{Número de pedidos en el periodo}}$
	f. Impacto de la publicidad:	$\frac{\text{Incremento en ventas en un periodo de tiempo}}{\text{El costo de la publicidad en un periodo de tiempo}}$
	g. Cuota de mercado:	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$

### Resumen Financiero

A continuación se presenta el análisis desde el punto de vista financiero que va a apuntalar el presente plan estratégico de marketing de la empresa Comaxseg Cía. Ltda.

A continuación se presenta el resumen de los objetivos estratégicos de Comaxseg, versus sus metas y estrategias:

## Gastos de Marketing

Para incrementar las ventas, la compañía destinara recursos para cumplir la estrategia de Marketing considerando el crecimiento inflacionario, dentro del presupuesto de marketing para cumplir los objetivos de crecimiento de ventas.

Los gastos de administración y ventas se proyectaran año tras año, considerando el 8% de la inflación.

**TABLA 42. PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS**

CONCEPTO	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Campaña Publicitarias</b>	3.000,00	3.240,00	3.499,20	3.779,14	4.081,47
<b>Diseño y Mantenimiento Pagina Web</b>	500,00	540,00	583,20	629,86	680,24
<b>TOTAL</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.780,00</b>	<b>4.082,40</b>	<b>4.408,99</b>	<b>4.761,71</b>

Fuente: Tesis Plan Financiero Comaxseg - 2014

## Clientes Comaxseg y facturación

Comaxseg presenta la siguiente cartera de clientes y valores de facturación anual que tiene para el año 2013:

TABLA 43. FACTURACIÓN ANUAL CLIENTES COMAXSEG - 2013

CLIENTES - AÑO 2013	USD \$
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	40.000,00
MUNICIPIO LA DELICIA	14.000,00
MITAD DEL MUNDO	8.000,00
INEAP QUITO	7.000,00
HOPITAL DE CONOCOTO	1.600,00
CENTRO DE SALUD CHILLOGALLO	1.600,00
DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION	4.500,00
BODEGAS FORTUNA GUAYAQUIL	3.600,00
MIDUVI ESMERALDAS	4.000,00
COLEGIO DE ABOGADOS DE PICHINCHA	2.000,00
AMERICAN CENTER	900,00
POLLO RICO	900,00
<b>TOTAL</b>	<b>88.100,00</b>

Fuente: Archivos Contables Comaxseg - 2013

### **Análisis de margen de contribución**

Este incremento en las ventas permitirá mejorar notablemente los rendimientos, tal y como se evidencia en la tabla de indicadores proyectados, pues para el año 2015 el ROE es de 45 % superior al alcanzado en el año 2010 antes de la aplicación del plan financiero, igual situación ocurre con el ROA que el en año 2014 se estima que llegara al 33,18%. De esta manera se contribuye a materializar la visión de la empresa de consolidarse como líder en el mercado.

### **Análisis de punto de equilibrio**

De acuerdo a las proyecciones de compra y gasto se identificaron aquellos costos que tienen que ver directamente con las ventas llamados

costos variables, y aquellos que se pagaran a cualquier nivel de ventas denominados costos fijos.

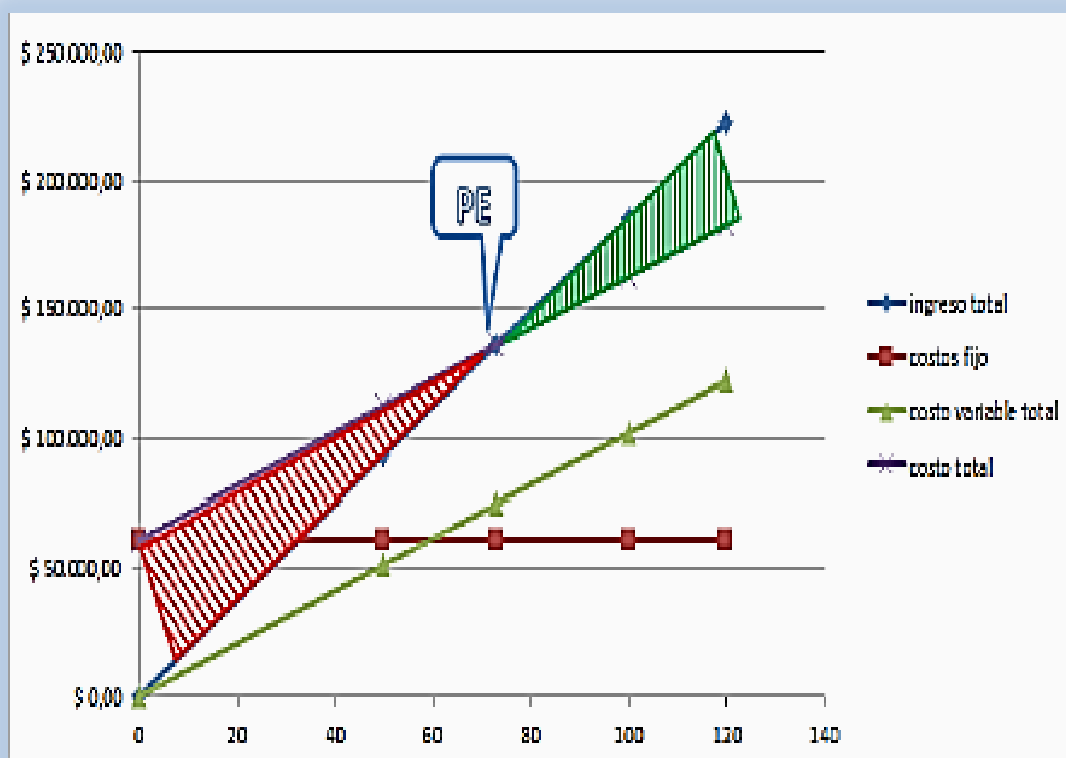
En tal efecto, para el cálculo del punto de equilibrio se clasificó los costos fijos y variables de la siguiente manera:

**TABLA 44. PUNTO DE EQUILIBRIO COMAXSEG:**

Detalle	Mensual	Anual
<b>Precio de Venta Unitario</b>	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00
<b>Unidades Vendidas</b>	52	619
<b>Ingresos Total</b>	\$ 96.200,00	\$ 1.145.150,00
<b>Costo Fijo Total</b>	\$ 5.081,36	\$ 60.976,36
<b>Costo variable Total</b>	\$ 52.362,67	\$ 628.352,08
<b>Costo Variable Unitario</b>	\$ 1.006,97	\$ 1.015,11
<b>Cantidad de Equilibrio</b>	<b>6</b>	<b>73</b>
<b>Equilibrio Monetario</b>	<b>\$ 11.150,93</b>	<b>\$ 135.114,86</b>

Fuente: Tesis Modelo de Planificación Financiera Comaxseg

**GRÁFICO 42. PUNTO DE EQUILIBRIO COMAXSEG**



Fuente: Modelo de Planificación Financiera - Comaxseg

Se observa que la empresa deberá vender por lo menos \$ 135.114,86 dólares anuales y tener 6 clientes de sus servicios más solicitados con facturación mensual regular para no ganar ni perder.



## **h. CONCLUSIONES**

Las Compañías de Seguridad y Vigilancia Privada en el Ecuador se han multiplicado por la alta demanda que se da en función de los índices de delincuencia, sin embargo no todas las empresas de seguridad tienen la seriedad y permisos necesarios, requisitos que Comaxseg, cumple a cabalidad y que son ventajas competitivas a la hora de firmar los contratos de servicios de seguridad con sus clientes.

De esta forma la empresa se proyecta con un crecimiento constante en su cartera de clientes, lo cual afianza la idea de que debe manejarse de manera más técnica el Marketing, por lo cual se planteó realizar la presente investigación como Planificación Estratégica de Marketing para Comaxseg, que hoy por hoy se puede considerar como una actividad comercial de gran crecimiento en el país y que brinda posibilidades de expansión al momento.

Las empresas competidoras de Comaxseg a nivel nacional se presentan generando problemas tales como el apareamiento de informalidad y baja calidad en sus servicios, por la aplicación de políticas de abaratamiento de costos.

Siendo un servicio de aplicación muy delicada ya que se protege la integridad y los bienes de los clientes, debe ser asumida como una industria de suma responsabilidad en cuanto a la publicidad y oferta de

sus servicios, dando fiel cumplimiento a lo ofrecido en función de las preferencias y necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Por ello se realizó un estudio de mercado por medio de encuestas a cliente interno y externo de la misma lo que arrojó los siguientes resultados:

1. La mayor parte de los clientes de Comaxseg se encuentran satisfechos con los servicios prestados por esta empresa, y están dispuestos a contratar por más tiempo al mismo precio.
2. El 100% de los clientes opinaron que la empresa les ha brindado seriedad de cumplimiento en el servicio prestado lo cual es una ventaja competitiva a la hora de diseñar su página web y spots publicitarios con entrevistas a sus clientes.
3. La empresa Comaxseg no ha sabido aprovechar los canales de comunicación masiva para promocionar sus servicios e incrementar su participación de mercado, por lo cual debe segmentar por tipos de clientes y realizar descuentos y ofertas dependiendo de su capacidad de pago.
4. El precio que ofrece la empresa en sus diferentes servicios es competitivo frente a otras empresas por lo que debe estar acorde al equilibrio oferta y demanda de mercado
5. Una ventaja competitiva de esta empresa al momento es la ubicación céntrica que tiene en la Ciudad de Quito desde donde tienen su base de monitoreo y pueden cubrir cualquier emergencia.
6. Se puede observar que tiene problemas financieros con los que el personal se encuentra inconforme. La imagen de mercado que el

personal piensa que tiene esta empresa en su mayoría es "Estable" pero "Débil" lo cual se puede combatir con mejorar la comunicación interna hacia empleados y clientes, así como mejorar niveles de competitividad en el servicio al cliente .

7. La mayor parte de empleados dice que el marketing de la empresa es Regular lo cual es negativo para esta empresa, ellos conocen que no se tiene un verdadero departamento de marketing donde se encuentren definidas estas funciones, no tienen planes, ni estrategias de promoción, precio, publicidad ni producto.
8. La empresa debe organizar un departamento de marketing, porque dicha sección es la responsable de generar rentabilidad.Son los responsables de los planes estratégicos de la empresa en su perspectiva de crecimiento.
9. Los empleados llegan a la conclusión de que es necesario un departamento de Marketing, no solo área de ventas, porque con esto se logrará elevar el nivel actual de estrategias con el plan de marketing que contenga las 4P's y creación de valor para incrementar participación en el mercado y mejorar imagen de la empresa.
- 10.La empresa carece de una estructura organizativa óptima para su nivel de crecimiento actual y no tiene un departamento de marketing que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de sus procesos de venta y promoción, y carece de políticas de administración de marketing que posibiliten prever el futuro crecimiento en el mercado ecuatoriano por parte de la misma.

## **i. RECOMENDACIONES**

Se debería aplicar el presente plan de marketing diseñado para la Empresa Comaxseg a fin de implementar lo más pronto posible las estrategias de marketing sugeridas al tiempo que se realicen inversiones en capacitación de personal, uniformes, armas de dotación y publicidad que va a repercutir en las mejoras sustanciales de calidad de su ofertas a fin de lograr que el cliente tenga en su consciente una alta imagen de COMAXSEG, generando fidelidad en la marca y propendiendo a un incremento de las ventas, utilidades y expansión en el mercado ecuatoriano.

- a.** La empresa debe calificarse como empresa optima en el INCOP a fin de ofertar sus servicios de vigilancia en instituciones del estado que ha sido hasta la presente su principal fuente de ingresos.
- b.** Las publicidades deberían reflejar este valor agregado de la plaza, por la rapidez y efectividad de respuesta gracias a sus ubicaciones preferenciales en el centro norte de Quito cerca de la zona de oficinas e instituciones del Estado.
- c.** A la empresa le hace mucha falta incrementar un programa de publicidad que permita que la empresa se conozca y se difunda a nivel local; otros medios se refiere a amigos, conocidos, otras empresas; es decir de persona a persona.
- d.** Es importante asegurar la contratación anual de los clientes, ya que permitirá mantener un presupuesto económico estable.

- e. El servicio puede verse afectado por esta razón lo que incide en la imagen de la empresa ante el cliente externo. Se debería reevaluar el cálculo del precio de los servicios de esta empresa por tipo de servicio y tipo de cliente.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- BURGWAL, G., & CUÉLLAR, J. (2000). *Planificación Estratégica y Operativa*. México: Ayala.
- Carreto, J. (2008). Planeacion estrategica de marketing. *Blog spot*, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>.
- Casas, A. d. (2012). <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=19>.
- COHEN, W. A. (2008). *El Plan de Marketing*. Bilbao: Deusto.
- COMAXSEG. (2010). *Manual de Procedimiento de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada COMAXSEG. CIA. LTDA.*. Quito.
- COMAXSEG, G. G. (14 de Enero de 2014). Entrevista personal. (M. Balladares, Entrevistador)
- Diario La Hora. (marzo de 2014). 10 provincias lideran la inseguridad en el país.
- Domínguez, J. I. (2009). *Marketing estratégico*. México: McGrawHill.
- ENACPOL, E. (2005). <http://books.google.com.ec/books?id=ieUhWTRMKdsC&pg=PT60&pg=PT60&dq=encuesta+enacpol&source=bl&ots=-rArfm-EuW&sig=bdaog5QABdhhrNKJ05wkzEJo3dk&hl=es&sa=X&ei=VMesU-T3A6i-8QGK74HwAg&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=encuesta%20enacpol&f=false>.
- Google Maps. (16 de Mayo de 2010). *Google*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de <https://maps.google.com.ec/maps/ms?msa=0&msid=217154522471423816644.0004a54dadb73c258469b&dg=feature>
- Komiya, A. (2013). Funciones del Marketing. *Crece Negocios punto com*, <http://www.crecenegocios.com/funciones-del-area-de-marketing/>.
- Koontz, H. O. (2009). *Administración* (8º Edición, ed.). México: McGrawHill.
- KOTLER, P., & AMSTRONG, G. (2007). *Fundamentos Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.
- La Cruz, O. D. (Junio de 2008). *Competencias del personal de RRHH en el Area de Marketing*. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/05000158253391594514>.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2014). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public*. San Jose State University: Department of Organization and Management.
- Ley de vigilancia y seguridad privada. (2003). <http://anesi-ec.com/legislacion2.htm>.
- Muñiz, P. (2011). Marketing estratégico. *Libro virtual de marketing*, [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.
- Naranjo, M. (2000). *Manual de Administración*. Quito: Ediciones CEDECOOP.
- PORTER, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.

- Sánchez, J. A. (2011).  
*<http://tecdeinvestigacionvilla.blogspot.com/2011/03/metodos-de-recoleccion-de-datos.html>*.
- Slide Share. (23 de Marzo de 2009). Recuperado el 29 de Junio de 2014, de <http://www.slideshare.net/accionmk/manual-tcnica-de-ventas>
- Stanton, E. y. (2010). *Fundamentos de Marketing* (13a. ed.). México: Interamericana.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc.Graw Hill.
- Tamayo, W. M. (Septiembre de 2010). *wmarino@uio.satnet.net* .

## k. ANEXOS

### *Anexo 1*

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñado en elaborar un **“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO”**, para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

**Sobre el cliente:** Marque con una (X) la respuesta que se ajuste a sus ingresos:

1. Qué le parecen los productos y servicios que ofrece la empresa Comaxseg?

Excelentes ( )

Muy buenos ( )

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

2. ¿Existe seriedad en el cumplimiento del servicio ?

Si ( )

No ( )

3. ¿Cómo califica la atención del personal de Comaxseg?

Regular ( )

Bueno ( )

Excelente ( )



**4. ¿Comaxseg es la única empresa de seguridad con la que trabaja?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Cual fue el motivo por el cual dejó de contratar los servicios de estas otras empresas?**

Falta de profesionalismo ( )

Mala calidad en el servicio( )

Altos precios ( )

Errores en el servicio ( )

Terminación del contrato ( )

Inexperiencia ( )

**6. ¿Por qué razón contrata Ud. los servicios de la empresa de seguridad Comaxseg?**

Calidad ( )

Eficiencia ( )

Tiempo de respuesta ( )

Precios ( )

Otros:

Cuáles?:\_\_\_\_\_

**7. ¿ Está Ud. de acuerdo con el precio por los servicios de Comaxseg ?**

SI ( ) NO ( )

Porqué?.....

..

**8. ¿Cree usted que la ubicación de las oficinas de Comaxseg, es óptima para su funcionamiento y contacto?**

SI ( ) NO ( )

Porqué?.....

..

**9. ¿A través de qué medios de publicidad se ha enterado de la empresa Comaxseg?**

Prensa ( ) Radio ( )

Folletos ( ) Internet ( )

Vallas Publicitarias ( ) Televisión ( )

Otros. ( ) Cuáles? \_\_\_\_\_

**10. ¿Por cuánto tiempo contrata los servicios de Comaxseg?**

Semanal ( ) Quincenal ( )

Mensual ( ) Trimestral ( )

Rara vez ( )

**11. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de empresas de seguridad?**

SI ( ) NO ( )

¿Cuál?.....

....

**12. ¿Qué cree Ud. que debería mejorar la empresa Comaxseg, en cuanto a sus servicios de seguridad?**

a) Menos rotación de personal ( )

b) Organización interna y confiabilidad ( )

- c) Supervisión a los guardias ( )
- d) Entregar dotación completa ( )
- e) Uniformes ( )
- f) Reingeniería integral ( )
- g) Capacitación ( )

***Gracias por su colaboración!***

## Anexo 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE COMAXSEG

En mi calidad de Gerente General de la Empresa Comaxseg y egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñado en elaborar un **“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO”**, para lo cual le solicito de la manera más comedida se digne contestar las siguientes preguntas:

**Indicación inicial:** Marque con una (X) la respuesta que se ajuste a su opinión. Sus respuestas recibirán un trato estrictamente confidencial y todas las preguntas son opcionales:

#### 1. ¿Tipo de empleo por función?

Administrativo ( )

Operativo. ( )

#### 2. ¿Qué tiempo trabajas en la empresa?

Menos de 1 años \_\_\_\_\_

De 1 a 5 años \_\_\_\_\_

De 6 a 10 años \_\_\_\_\_

De 11 a 20 años \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cómo ve la imagen de mercado de Comaxseg?

Sólida \_\_\_\_\_ Inexperta \_\_\_\_\_

Estable	___	Inestable	___
Fuerte	___	Débil	___
Competitiva	___	Incompetente	___
Líder	___	Seguidora	___
Por			

qué? \_\_\_\_\_

**4. ¿Por qué razón cree Ud. que nuestros clientes nos contratan?**

Calidad ( )

Eficiencia ( )

Tiempo de respuesta ( )

Precios ( )

Otros:

Cuáles?: \_\_\_\_\_

**5. ¿Por qué motivos le gusta trabajar en Comaxseg? (Marque con una X):**

Cultura y valores \_\_\_\_\_

Trabajo interesante \_\_\_\_\_

Condiciones de empleo \_\_\_\_\_

Sueldo / Salario \_\_\_\_\_

Oportunidad de desarrollo \_\_\_\_\_

Flexibilidad laboral \_\_\_\_\_

Ubicación del trabajo \_\_\_\_\_

Otros

(especifique): \_\_\_\_\_

**¿Cómo valora el servicio brindado al cliente?**

Excelentes ( )

Muy buenos ( )

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

Por qué?

\_\_\_\_\_

**6. ¿Está Ud. de acuerdo con las tarifas cobradas por Comaxseg a sus clientes por sus servicios?**

SI ( ) NO ( )

Porqué?.....

**7. ¿Está de acuerdo con el sueldo asignado a su función?**

SI ( ) NO ( )

Por qué?.

.....

**8. ¿Conoce los tipos de publicidad que tiene la empresa actualmente?**

Si ( )

No ( )

Cuáles? \_\_\_\_\_

Otros. ( ) Cuáles? \_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo califica el marketing de Comaxseg en general?**

Excelentes ( )

Muy buenos ( )

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

Que puede mejorar

---

**10. Qué cree Ud. que debería mejorar en cuanto a sus servicios de seguridad la empresa Comaxseg?**

Tiempo de respuesta: \_\_\_\_\_

Garantías por servicios \_\_\_\_\_

Nivel de publicidad actual \_\_\_\_\_

Creación Dpto. Marketing \_\_\_\_\_

Capacitación personal \_\_\_\_\_

Liderazgo mandos altos \_\_\_\_\_

Creación de valor \_\_\_\_\_

Sistema de información \_\_\_\_\_

Oportunidad desarrollo \_\_\_\_\_

Desempeño empleados \_\_\_\_\_

Cultura organizacional \_\_\_\_\_

*Gracias por su tiempo!*

### Anexo 3

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL - EMPRESA

##### COMAXSEG

Estimado:

Sr. Gerente General Empresa Comaxseg.-

Solicito de la manera más comedida se digne atender las siguientes preguntas de la entrevista que se requiere para dar cumplimiento a la recolección de información a fin de llevar a cabo la tesis autorizada por su persona denominada “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMAXSEG DE LA CIUDAD DE QUITO**”.

A continuación se detalla el guion de preguntas a realizar:

1. ¿Cuándo fue fundada la empresa Comaxseg?
2. ¿qué nivel de experiencia tiene la empresa en su actividad?
3. ¿Qué productos y servicios ofrece actualmente y cuáles son los que más se comercializan?
4. ¿Mantiene una base de datos actualizada de sus clientes: sean empresas públicas o privadas, o personas particulares?
5. ¿Cuáles son sus principales clientes?
6. Piensa Ud. que sus servicios son de vanguardia a nivel nacional. Cuáles empresas de la competencia están en este sitio?. Que puesto ocuparía Comaxseg?
7. Tiene identificados a sus principales competidores directos e indirectos? Cuáles son las ventajas competitivas de ellos frente a



Comaxseg, especialmente en cuanto a su mercadotecnia y publicidad?

- 8.** Cuáles son las estrategias que aplica la empresa para hacer frente a su competencia, especialmente en el área de marketing y su publicidad?
- 9.** Piensa Ud. que los precios de sus servicios de seguridad son accesibles para todos los niveles de clientes. Son estandarizados o diferenciados. Como se calculan dichos precios?
- 10.** Con qué tipo de publicidad cuenta actualmente la empresa Comaxseg y por cuáles medios llega a sus clientes potenciales?
- 11.** Posee algún plan estratégico de marketing la empresa?
- 12.** Qué nivel de presupuesto tiene asignado para su área de marketing y publicidad?
- 13.** Qué tipo de garantías ofrece su servicio de seguridad, frente a sus competidores?
- 14.** Cómo determina que sus servicios de seguridad son de calidad frente a sus clientes actuales y potenciales? Qué nivel de calidad de su empresa, cree Ud. que es percibido actualmente por sus clientes?
- 15.**Cuál es su nivel de ventas mensuales? Y anuales?, cuáles son sus metas para los próximos cinco años en este sentido?
- 16.** ¿Qué valor me costaría al momento contratar servicios de guardianía para mi domicilio en su empresa, cuales serian los beneficios frente a otras propuestas de empresas de la competencia?

- 17.** Que problemas tiene la empresa en cuanto a su área de marketing específicamente? Y qué recomendaría Ud. como Gerente a Comaxseg para ser más eficiente en este departamento? Como se puede mejorar la calidad del servicio de seguridad de Comaxseg?
- 18.** Cuando la empresa no logra brindar seguridad hay algún tipo de seguro que cubra las pérdidas?
- 19.**Cuál es el tiempo de respuesta frente a una amenaza o riesgo inminente por parte de sus guardias de seguridad? ¿En qué consiste el servicio de ayuda con custodia de llaves para mi empresa?
- 20.** Cuáles son las ventajas de contratar a su empresa de seguridad?
- 21.** Tiene algún tipo de procedimiento estandarizado al recibir quejas de sus clientes?
- 22.** Cuáles son sus principales problemas con el personal de guardias?
- 23.** Cuantos vigilantes se deben contratar para la seguridad de empresas grandes, medianas y pequeñas?
- 24.** Tiene la empresa planes de ascensos e incentivos; así como planes de capacitación para su personal en general?
- 25.** Tiene personal suficiente para informar adecuadamente sobre los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa a clientes?
- 26.** Que programas de software utiliza para llevar las bases de datos de la empresa?
- 27.** Cuáles son los requerimientos más frecuentes de sus clientes?
- 28.** Tiene personal de ventas y marketing especializado?
- 29.** Quien busca nuevos clientes para la empresa?

**30.** Puede detallar los beneficios y la calidad de los productos y servicios de la empresa?

**31.** Puede sugerir algún tipo de promoción, ofertas, descuentos para atraer más clientes para su empresa?

***Atentamente,***

***Miguel Balladares***

**Anexo 4****Publicidad COMAXSEG**

GRÁFICO 43.



GRÁFICO 44.



**ÍNDICE**

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG</b>
– PORTADA	i
– CERTIFICACIÓN	ii
– AUTORÍA	iii
– CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
– AGRADECIMIENTO	v
– DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	63
f. RESULTADOS	71
g. DISCUSIÓN	151
h. CONCLUSIONES	203
i. RECOMENDACIONES	206
j. BIBLIOGRAFÍA	208
k. ANEXOS	210