



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DE
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE
SEGURIDAD "SERMANSEG CIA. LTDA.", DE LA CIUDAD DE
QUITO**

AUTORA: AÍDA INÉS FIERRO FREILE

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR GONZALÉZ, MBA.

CODIRECTORA: ING. ANA COBOS, MSC.

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2008

AGRADECIMIENTO

Al terminar una etapa más de mi vida, doy gracias a DIOS, quien me dio la capacidad de estudiar y es la guía primordial en mi vida. A mis padres, quien con su esfuerzo y amor me ayudaron y estuvieron siempre apoyándome cada día. A mis hermanos por haber estado presente cuando ha sido requerido. A mi esposo quien ha estado a mi lado con sus consejos y ayuda oportuna.

También agradezco al Ing. Raúl Salazar y la Ing. Ana Cobos, por su valioso aporte para la culminación de esta investigación. Y a mis amigas, con quien compartí aventuras y desvelos para la elaboración de esta tesis.

Inés

DEDICATORIA

En especial dedico este esfuerzo a mi hijo Ariel Mathias, quien es el motor de mi vida y la personita que hace que cada día sea mejor, y para el cual tengo que ser ejemplo en todos los sentidos.

Dedico a mis padres Inés y Roberto, para que estén orgullosos de mí.

Y dedico a mi esposo Stalin, para juntos seguir siendo mejores cada día de nuestras vidas.

Inés

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTORA: AÍDA INÉS FIERRO FREILE

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Plan Estratégico de Marketing para la empresa de seguridad "Sermanseg Cía. Ltda.", de la ciudad de Quito, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Septiembre 2008.

Aída Inés Fierro Freile

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Aída Inés Fierro Freile, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Plan Estratégico de Marketing para la empresa de seguridad "Sermanseg Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2008.

Aída Inés Fierro Freile

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR., MBA.

CODIRECTORA: ING. ANA COBOS., MSC.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Plan Estratégico de Marketing para la empresa "Sermanseg Cía. Ltda.", de la ciudad de Quito, realizada por la señora Aída Inés Fierro Freile, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre de la autora, señora Aída Inés Fierro Freile, para que se entregue a la Ing. Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre 2008.

Ing. Raúl Salazar
DIRECTOR

Ing. Ana Cobos
CODIRECTOR

ÍNDICE

CAPÍTULO I

<u>GENERALIDADES</u>	1
1.1 Giro del Negocio.....	1
1.2 Reseña Histórica.....	3
1.3 Planteamiento del Problema.	4
1.4 Objetivos	4
1.5 Justificación e importancia	5
1.6 Hipótesis	5
1.7 Alcance de la Tesis	6
1.8 Misión.....	6
1.9 Visión	6

CAPÍTULO II

<u>ANÁLISIS SITUACIONAL</u>	7
2.1 Introducción al Análisis Situacional	7
2.1.1 Concepto e importancia.....	7
2.1.2 Partes del Análisis Situacional	8
2.2 Análisis del Macroambiente	11
2.2.1 Factores Económicos.....	11
2.2.2 Factores Políticos.....	26

2.2.3 Factores Sociales	34
2.2.4 Factores Cultural - Educativo	42
2.2.5 Factores Tecnológicos	46
2.2.6 Factores Ecológicos.....	50
2.2.7 Factores de Seguridad Pública	54
2.2.8 Factores Internacionales.....	58
2.2.9 Matriz resumen de oportunidades y amenazas	61
2.3 Análisis del Microambiente	62
2.3.1 Análisis de Pareto	62
2.3.2 Clientes.....	62
2.3.3 Proveedores	67
2.3.4 Competencia	71
2.3.5 Organismos que actúan en el Sector	76
2.3.6 Análisis del Sector (Fuerzas competitivas de Porter).....	79
2.3.7 Matriz de resumen de oportunidades y amenazas	82
2.4 Análisis Interno	83
2.4.1 Personería Jurídica.....	83
2.4.2 Aspectos Organizacionales.....	83
2.4.3 Capacidad Directiva	87
2.4.4 Análisis por Áreas	89
2.4.5 Matriz resumen de fortalezas y debilidades	95

2.5 Diagnóstico Situacional	96
2.5.1 Matriz FODA.....	96
2.5.2 Matriz de Evaluación Interna - Externa	98
2.5.3 Informe de Diagnostico	101

CAPÍTULO III

<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u>	103
3.1 Marco Teórico	103
3.1.1 Segmentación	103
3.2 Mercado	105
3.2.1 Tipos de Mercado	106
3.2.2 Tamaño del Mercado.....	108
3.3 Demanda	110
3.3.1 Elasticidad de la Demanda.....	110
3.4 Criterios de Segmentación de Mercado.	111
3.4.1 Comportamiento del Consumidor	111
3.4.2 Tipos de Segmentación de Mercado	112
3.4.3 Características variables de Segmentación	114
3.4.4 Tipo de la Muestra	114
3.4.5 Técnicas utilizadas en la Investigación.....	117

3.5 Parte Práctica	121
3.5.1 Descripción del Tipo de Mercado	121
3.5.2 Estimación del Tamaño	122
3.5.3 Tamaño del Mercado.....	123
3.5.4 Preselección de las Variables de Segmentación.....	125
3.5.5 Evaluación de las Variables de Segmentación	126
3.6 Preparación de la Investigación de Mercado	128
3.6.1 Objetivo de la Investigación.....	128
3.6.2 Estimación del Universo a Investigar	128
3.6.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra	128
3.6.4 Diseño del Instrumento de Investigación	132
3.7 Resultados de la Investigación de Campo	135
3.7.1 Nota Técnica	135
3.7.2 Informe General de la Investigación	136
3.7.3 Resultados Globales de la Investigación en Gráficos.....	138
3.7.4 Descripción de los Perfiles del Segmento	143
3.7.5 Definición de los Segmentos	147
3.7.6 Matriz de Tamaño, crecimiento y atractividad estructural de los segmentos	152
3.7.7 Selección del Segmento Meta.....	153

CAPÍTULO IV

<u>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</u>	154
4.1 Objetivos	154
4.1.1 Concepto de Objetivo.....	154
4.1.2 Clasificación de los Objetivos	155
4.1.3 Características de los Objetivos.....	157
4.1.4 Metodología para fijar Objetivos.....	158
4.2 Estrategias	159
4.2.1 Concepto de Estrategia	159
4.2.2 Importancia de la Estrategia	160
4.2.3 Cuadro Sinóptico de Estrategias de Desarrollo.....	161
4.2.4 Cuadro Comparativo de Estrategias de Desarrollo.....	162
4.3 Áreas de Iniciativas Estratégicas	168
4.4 Matriz de Identificación de Estrategias	170
4.5 Matriz de Despliegue de Objetivos	172
4.6 Formulación de Objetivos Operativos por el Método GAP	174
4.7 Propuesta Estratégica	179

4.7.1	Definición de Principios y Valores Organizacionales.....	179
4.7.2	Principios y Valores de la empresa "Sermanseg".....	180
4.7.3	Misión "Sermanseg".....	181
4.7.4	Visión "Sermanseg".....	181
4.7.5	Cuadro Resumen de Fijación de Objetivos.....	182
4.8	Propuesta de Plan Estratégico para la empresa de seguridad	
	"Sermanseg".....	183

CAPÍTULO V

<u>PLAN DE MARKETING MIX</u>	184
5.1 Marketing Mix	184
5.1.1 Concepto de Marketing Mix.....	184
5.1.2 Importancia	185
5.1.3 Componentes.....	185
5.1.4 Sistema de Mercadeo.....	187
5.2 Componentes del Marketing Mix	190
5.2.1 Producto.....	190
5.2.2 Cuadro Comparativo de Estrategias de Productos.....	200
5.2.3 Servicios.....	204
5.2.4 Cuadro Comparativo de Estrategias de Servicios.....	212

5.2.5 Precio	216
5.2.6 Cuadro Comparativo de Estrategias de Precios	218
5.2.7 Plaza – Canales de Distribución.....	222
5.2.8 Cuadro Comparativo de Estrategias de Distribución	225
5.2.9 Promoción - Comunicación	228
5.2.10 Cuadro Comparativo de Estrategias de Comunicación.....	229
5.2.11 Posicionamiento.....	233

5.3 Matriz de Estrategias de Marketing

Mix para la empresa	235
----------------------------------	------------

5.4 Matriz Alineación de Estrategias

de Marketing Mix con los Objetivos.....	242
--	------------

5.5 Plan Operativo de Marketing Mix	244
--	------------

5.5 Anexos Plan Operativo	250
---------------------------------	-----

CAPÍTULO VI

<u>PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A GENERARSE POR EL PROYECTO</u>	256
---	------------

6.1 Presupuesto.....	256
-----------------------------	------------

6.1.1 Concepto e Importancia	256
------------------------------------	-----

6.2 Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia	257
6.2.1 Concepto e Importancia	257
6.2.2 Elaboración del presupuesto de mercadotecnia para el proyecto e indicadores del presupuesto.....	258
6.2.3 Análisis y comentario del presupuesto	259
6.3 Evaluación de Beneficios del Proyecto	260
6.3.1 Introducción general sobre la evaluación de proyectos.....	260
6.3.2 Descripción de la estructura de evaluación.....	260
6.4 Escenarios	261
6.4.1 Concepto e Importancia	261
6.4.2 Descripción de los escenarios en función de las ventas	262
6.5 Flujo de Caja	262
6.5.1 Concepto e Importancia	262
6.5.2 Elaboración de Flujos de Caja mensuales	263
6.5.3 Comparación y análisis de los resultados.....	270
6.6 Estado de Resultados	270
6.6.1 Concepto e Importancia	270
6.6.2 Diferencia entre Flujo de Caja y Estado de Resultados	271
6.6.3 Elaboración de Estados de Resultados	271
6.6.4 Comparación y análisis de los resultados.....	275

6.7 Retorno de la Inversión	275
6.7.1 Concepto e Importancia	275
6.7.2 Métodos para evaluar el Retorno de la Inversión	276
6.7.3 Parte práctica	281
6.8 Punto de Equilibrio.....	285

CAPITULO VII

<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	287
---	------------

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	290
----------------------------------	------------

<u>FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET.....</u>	29
--	-----------

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO I

1.01	Reseña histórica	3
------	------------------------	---

CAPÍTULO II

2.01	Cuadro sinóptico referente al análisis situacional.	8
2.02	Cuadro resumen escenario económico.	25
2.03	Cuadro resumen escenario político	33
2.04	Causas y dimensiones de la migración a nivel mundial	39
2.05	Cuadro resumen escenario social	41
2.06	Cuadro resumen escenario cultural - educativo.....	45
2.07	Cuadro resumen escenario tecnológico	49
2.08	Cuadro resumen escenario ecológico	53
2.09	Cuadro resumen escenario de seguridad pública	58
2.10	Cuadro resumen escenario internacional.....	60
2.11	CUADRO RESUMEN DEL MACROAMBIENTE.....	61
2.12	Cuadro comparativo de los clientes actuales del sector de seguridad privada	65
2.13	Cuadro comparativo de los proveedores actuales del sector de seguridad privada	69
2.14	Cuadro comparativo de los competidores del sector de seguridad privada	73
2.15	Organismos que actúan en la empresa	76
2.16	CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	82
2.17	Cuadro comparativo de niveles de instrucción y niveles administrativos...	91

2.18 CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO	95
2.19 Matriz resumen FODA	97
2.20 Escala de clasificación para los factores FODA.....	98

CAPÍTULO III

3.01 Tipos de segmentación de mercado	113
3.02 Identificación de variables de segmentación para el mercado organizacional	125
3.03 Evaluación de variables de segmentación mercado organizacional.....	126
3.04 Identificación de los segmentos en el mercado organizacional	127
3.05 Resultados globales de la investigación.....	136

CAPÍTULO IV

4.01 Objetivos de aprendizaje	154
4.02 Cuadro sinóptico de estrategias de desarrollo.....	161
4.03 Cuadro comparativo de estrategias de desarrollo en mercadotecnia	162
4.04 Matriz de identificación de estrategias Ofensivas	170
4.05 Matriz de identificación de estrategias Defensivas.....	171
4.06 Matriz de despliegue de objetivos.....	172
4.07 Método GAP para fijar objetivos de marketing	174

4.08	Método GAP para fijar objetivos de productividad	175
4.09	Método GAP para fijar objetivos de innovación	176
4.10	Método GAP para fijar objetivos de recursos humanos	177
4.11	Método GAP para fijar objetivos de responsabilidad social	178
4.12	Fijación de objetivos estratégicos	182
4.13	Fijación de objetivos operativos	182

CAPÍTULO V

5.01	Cuadro comparativo de estrategias de productos.....	201
5.02	Cuadro comparativo de la estrategia de servicios.....	213
5.03	Cuadro comparativo de estrategia de precios	219
5.04	Cuadro comparativo de estrategias de canales de distribución	226
5.05	Cuadro comparativo de estrategias de promoción.....	230
5.06	Matriz de estrategias de marketing mix a adoptarse por la empresa.....	235
5.07	Alineación de estrategias de marketing mix con los objetivos.....	242
5.08	Plan operativo de marketing mix	244

CAPÍTULO VI

6.01	Interpretación del VAN.....	277
------	-----------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II

2.01 Asamblea constituyente.....	28
2.02 Análisis de Pareto para clientes del sector de seguridad privada.....	63
2.03 Análisis de Pareto para proveedores del sector de seguridad privada	67
2.04 Participación de mercado del sector de servicio de seguridad privada	71
2.05 Análisis de la competitividad del sector mediante las cinco fuerzas de Michael Porter.....	81
2.06 Socios, capital y participaciones	83
2.07 Matriz de evaluación de factores externos.....	99
2.08 Matriz de evaluación de factores internos.....	100

CAPÍTULO III

3.01 Cálculo de la muestra por estratos empresas comerciales.....	130
3.02 Cálculo de la muestra por estratos unidades educativas	131
3.03 Crosstabulation.....	143
3.04 Descripción de los perfiles de segmento.....	144
3.05 Tamaño del segmento.....	152
3.06 Matriz de tamaño, crecimiento y atractividad estructural de los segmentos	152

CAPÍTULO IV

4.01	Áreas de iniciativas estratégicas ofensivas.....	168
4.02	Áreas de iniciativas estratégicas defensivas.....	169

CAPÍTULO VI

6.01	Presupuesto de marketing para la empresa.....	258
6.02	Descripción de escenarios en función de las ventas	262
6.03	Flujo de caja sin proyecto (escenario esperado)	264
6.04	Flujo de caja sin proyecto (escenario pesimista)	265
6.05	Flujo de caja sin proyecto (escenario optimista)	266
6.06	Flujo de caja con proyecto (escenario esperado)	267
6.07	Flujo de caja con proyecto (escenario pesimista)	268
6.08	Flujo de caja con proyecto (escenario optimista)	269
6.09	Análisis de resultados del flujo de caja.....	270
6.10	Estado de resultados con y sin proyecto	272
6.11	Estado de resultados sin proyecto para los tres escenarios	273
6.12	Estado de resultados con proyecto para los tres escenarios	274
6.13	Análisis de resultados del estado de resultados	275
6.14	Valor actual neto	281
6.15	Tasa interna de retorno.....	282
6.16	Razón Beneficio/Costo.....	283
6.17	Periodo de recuperación de la inversión.....	284
6.18	Punto de equilibrio.....	285

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

2.01 PIB.....	11
2.02 Balanza comercial.....	13
2.03 Tasa activa y pasiva.....	15
2.04 Inflación	17
2.05 Presupuesto del estado	19
2.06 Ingresos petroleros	20
2.07 Remesas migrantes.....	21
2.08 Deuda externa.....	24
2.09 Presidente - aprobación.....	26
2.10 Presidente - credibilidad	27
2.11 Tasa de empleo.....	34
2.12 Tasa de desempleo.....	35
2.13 Tasa de subempleo.....	35
2.14 Niveles de ingresos de las familias.....	38
2.15 Clientes.....	64
2.16 Proveedores	68
2.17 Participación de mercado del sector de la competencia del sector de seguridad	72
2.18 Organigrama estructural funcional actual.....	84
2.19 Organigrama informal actual.....	85
2.20 Organigrama de puestos	86

2.21 Evaluación interna - externa	101
---	-----

CAPÍTULO II

3.01 Ubicación de las organizaciones	138
3.02 Actividad de la organización.....	139
3.03 Necesidades del servicio de seguridad en la organización	139
3.04 Frecuencia de robos al año	139
3.05 Preferencia al momento de contratar una empresa de seguridad privada	140
3.06 Medio por el que se informa del servicio de seguridad.....	140
3.07 Servicio.....	140
3.08 Aspectos importantes al contratar una empresa de seguridad.....	141
3.09 Tamaño de extensión.....	141
3.10 Experiencia de la organización	141
3.11 Puestos de vigilancia.....	142
3.12 Presupuesto	142
3.13 Servicio actual.....	142
3.14 Principal ventaja del actual servicio	143

CAPÍTULO V

5.01 Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.....	186
5.02 Sistema de mercadeo.....	188
5.03 Ciclo vital de un producto	197

5.04 Triangulo del Servicio.....	206
5.05 Modelo conceptual de la calidad de los servicios.....	208

CAPÍTULO V

6.01 Punto de equilibrio.....	286
-------------------------------	-----

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. GIRO DEL NEGOCIO



Sermanseg es una Compañía de Responsabilidad Limitada, que brinda el servicio de Vigilancia y Seguridad Privada a nivel nacional desde hace 15 años.

Se encuentra ubicada en Quito, calle de los Guarumos E8-66 y Seis de Diciembre (una cuadra al norte del Banco de Pichincha agencia el Inca). Su página web es www.sermanseg.com.ec, y su correo electrónico seguridad@sermanseg.com.ec.

Es una entidad constituida con todos los requerimientos exigidos por la Superintendencia de Compañías, permisos de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Gobierno, permiso de Tenencia de Armas otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA.

Sermanseg Cía. Ltda., dispone de infraestructura e instalaciones propias y adecuadas para el normal funcionamiento administrativo y de capacitación. Cuenta con personal idóneo y calificado que garantiza la seguridad de los bienes, para lo cual realiza una estricta selección entre miembros que han pertenecido a las Fuerza Armadas.

El servicio de Vigilancia y Seguridad Privada ofrece:

- Personal debidamente seleccionado.
- Entrenamiento adecuado.
- Bajo índice de rotación.
- Red de comunicaciones.
- Seguro de vida y accidentes para el equipo que labora en la empresa.
- Supervisión las 24 horas.
- Calificación de riesgo del servicio a contratar.
- Capacidad de respuesta inmediata.



Sermanseg Cía. Ltda., cuenta en la actualidad con 36 empleados, los cuales se distribuyen en 6 directivos – administrativos y 30 operativos. Sus clientes más fuertes en estos momentos son las Fábricas NOPERTI, que están ubicadas en Carcelén y San Isidro del Inca; y los Centros de Salud APROFE, uno en el sur que es Aprove la Magdalena y otro en el norte que es Aprove Bosmediano. Sus ventas aproximadas al año llegan a los 142.000 dólares.



1.2. RESEÑA HISTORICA

Son los eventos más relevantes que han sucedido en la empresa.

CUADRO No.1.01

ORD.	FECHA ÉPOCA	EVENTO
1	28 de Abril de 1992	Constitución de la empresa mediante escritura pública.
2	27 de Julio de 1993	Recibe la autorización de funcionamiento mediante acuerdo Ministerial, para operar a nivel Nacional.
3	29 de Abril del 2005	Se confiere placa dorada a la empresa, por ser Socio Fundador de la Asociación de Anesi.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de la empresa Sermanseg Cía. Ltda., radica en el estancamiento de las ventas por motivo de la competencia, ya que en los últimos años existen un sinnúmero de empresas ilegales las cuales no tienen todos sus permisos en regla y brindan el servicio a un costo más bajo, también porque no se han desarrollado planes estratégicos que ayuden a que más clientes conozcan del servicio, para de esta manera tener más acogida en el mercado.

1.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la comercialización de los servicios de seguridad que proporciona la empresa "Sermanseg Cía. Ltda.", con el fin de incrementar la participación en el mercado y contrarrestar la competencia tanto formal como informal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la recopilación de la información que sustente y dirija el estudio en función de los factores internos y externos más relevantes del plan mediante un análisis situacional.
- Conocer las necesidades, expectativas y características de los clientes mediante una segmentación de mercado que permita adecuar el servicio que la empresa ofrece, a los requerimientos de los mismos.
- Definir objetivos y estrategias que permitan a Sermanseg Cía. Ltda. llevar a cabo acciones necesarias para ser más competitivos en el mercado y poder solucionar el estancamiento de sus ventas.
- Elaborar un plan operativo para definir el posicionamiento de la empresa en el nicho de mercado que le brinda mayores posibilidades para maximizar su impacto.
- Determinar si la propuesta es válida mediante una proyección de evaluación financiera.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

PUNTO DE VISTA DEL MERCADO

Tomando en cuenta el mercado tan competitivo que existe en este campo, es importante para la empresa contar con un plan estratégico de marketing que les permita identificar necesidades insatisfechas y requerimientos en el mercado, para satisfacer de mejor manera al cliente.

PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN

Contar con un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Sermanseg es importante ya que es un camino para solucionar el problema del estancamiento de las ventas, incrementando su participación en el mercado y brindando un servicio de calidad.

PUNTO DE VISTA DEL EGRESADO

Es la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera en la Escuela Politécnica del Ejército y contribuir con una propuesta aplicable para beneficios de la empresa.

PUNTO DE VISTA DE LA UNIVERSIDAD

A través de la tesis la Escuela Politécnica del Ejército, puede verificar el cumplimiento de su misión de contribuir al desarrollo económico y social del país, mediante la preparación de hombres y mujeres de negocios, conscientes de los procesos de transformación en que vive el mundo, dotados de una actitud emprendedora para fomentar sus propias iniciativas empresariales con valores éticos y morales.

1.6. HIPÓTESIS

El estudio de diagnóstico permitirá identificar que una de las amenazas de la empresa Sermanseg es la proliferación de las empresas de seguridad y en especial de las empresas ilegales.

1.7. ALCANCE DE LA TESIS

El estudio de esta tesis se lo aplicará a los posibles clientes de la Ciudad de Quito, Valle de los Chillos, Cumbayá, Tumbaco y Mitad del Mundo. El servicio que presenta la empresa Sermanseg se encuentra dirigido a:

- Residencias
- Empresas Comerciales
- Industrias
- Florícolas
- Banca
- Petroleras
- Protección a Ejecutivos
- Investigaciones
- Estudios y Planes de Seguridad

El tiempo de duración del estudio se lo llevará a cabo en 22 semanas y una vez finalizado el plazo, como resultado se entregará un documento, que contendrá: un diagnóstico situacional, una identificación de segmentos, un plan operativo y una evaluación de beneficios de aplicación del plan.

1.8. MISIÓN

Es una compañía privada que ofrece el servicio de seguridad, cuyo compromiso es con la comunidad en general, con el propósito de disminuir situaciones accidentales o provocadas por la problemática social.

1.8. VISIÓN 2008

Institucionalizar y liderar los servicios de seguridad privada, contando para ello con personal especializado e infraestructura adecuada con el propósito que nuestros clientes reciban servicios de óptima calidad generando bienestar y confianza.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1.1 Concepto e Importancia

El análisis situacional sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: macroambiente, microambiente y análisis interno de la empresa. El análisis del macroambiente comprende factores externos destacados que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing en la compañía.

El análisis de microambiente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta, los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos o servicios de la empresa tales necesidades. El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y la capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder y las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa.

El análisis situacional es importante ya que prácticamente toda toma de decisiones y planeación dependen de lo bien que se haya llevado a cabo el análisis. Es esencial que cualquier esfuerzo en dicho análisis se organice de manera adecuada y sistemática, y se sustente con los suficientes recursos. Sin embargo, el punto más substancial es que sea un esfuerzo continuo, el cual asegura que la empresa siempre esté en posibilidades de evaluar sus fortalezas y debilidades con precisión y, al mismo tiempo, explore el entorno para descubrir cualquier oportunidad y amenaza que se le presente.¹

¹ FERRELL, O.C., Estrategia de Marketing, Segunda Edición, pág.21 y 26.

2.1.2 Partes del Análisis Situacional

El análisis situacional se conforman de las siguientes partes:

Cuadro No.2.01

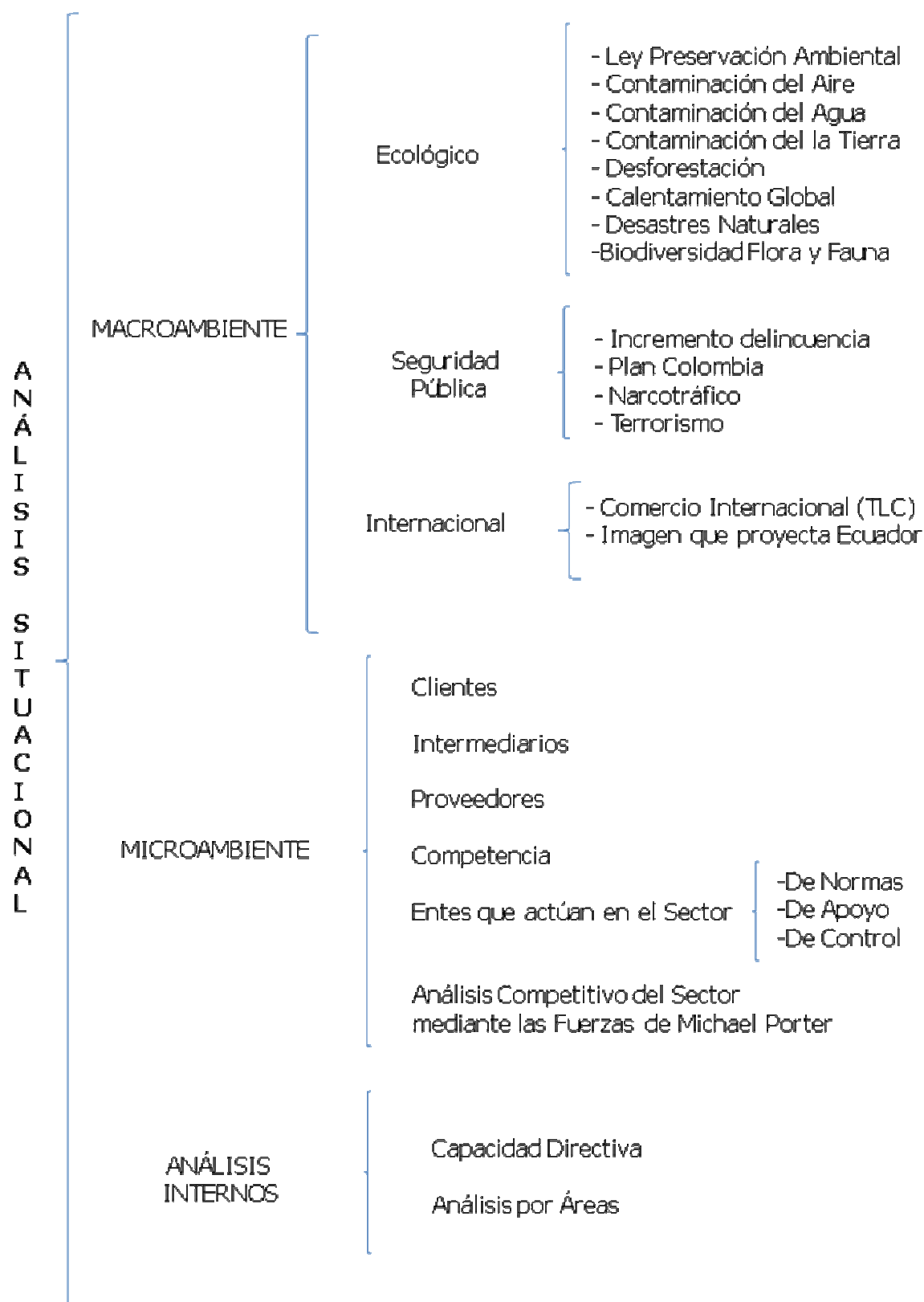
CUADRO SINÓPTICO REFERENTE AL ANÁLISIS SITUACIONAL

		<u>ESCENARIOS</u>	<u>VARIABLES MACROECONÓMICAS</u>
		ANÁLISIS SITUACIONAL	MACROAMBIENTE
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno - Asamblea Constituyente 2007 - 2008 - Poder Judicial - Poder Electoral - Partidos Políticos - Grupos de Presión <ul style="list-style-type: none"> Choferes Mineros Indígenas 		
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de Empleo <ul style="list-style-type: none"> Subempleo Desempleo - Corrupción Generalizada 		
Cultural – Educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Idiosincrasia - Nivel de Educación <ul style="list-style-type: none"> Primaria Secundaria Universidad 		
Tecnológico	<p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De Comunicaciones - Informática - Específica para el sector Industrial, comercial y servicios en el que se desenvuelve la empresa. 		

FUENTE: Curso Taller de grado de la E.S.P.E, 2008.

CUADRO SINÓPTICO REFERENTE AL ANÁLISIS SITUACIONAL

Continuación Cuadro No.2.01



FUENTE: Curso taller de grado de la E.S.P.E, 2008.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.²

² www.monografias.com/trabajos7/compro/compro.shtml, FODA.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Para facilitar el análisis se consideran escenarios, cuyo detalle se encuentran en el Cuadro No.2.01.

2.2.1 Factores Económicos

➤ PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.³

Evolución de la Variable:

Enero/07	Enero/08	Variación
2,65%	4,25%	$\frac{4,25 - 2,65}{2,65} = 0.60\%$

Gráfico No.2.01



FUENTE: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

³ www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml. Producto Interno Bruto.

Efecto general de la variable:

Como se observa en el gráfico el producto interno bruto del Ecuador, aumentó en el último año, comprendido entre enero del 2007 a enero del 2008, lo que quiere decir, que hay una expectativa grande de crecimiento de los bienes y servicios producidos por el mercado ecuatoriano. Sin embargo el crecimiento de esta variable podría ser impulsada por los altos precios del petróleo que se ha tenido en los últimos tiempos, más no por una mayor producción de bienes y servicios que mejorarían la calidad de vida y reduciría la pobreza.

Sea como sea, el aumento del PIB, es una oportunidad porque es un buen síntoma para la economía ecuatoriana, y de igual forma es un buen indicador para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Efecto específico:

El incremento del PIB, es una oportunidad de mediano impacto para la empresa Sermanseg, ya que puede existir mayor demanda de bienes y servicios.

➤ **BALANZA DE PAGOS**

Es un documento contable en el que se registran las operaciones comerciales, de servicios y de movimientos de capitales llevadas a cabo por los residentes en un país con el resto del mundo, durante un período de tiempo determinado. La balanza de pagos suministra información detallada sobre todas las transacciones financieras.⁴

Balanza comercial:

Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año.⁵

⁴ es.wikipedia.org/wiki/Balanza_de_pagos.

⁵ www.ildis.org.ec/old/estadisticas/estadisticasdiez.htm#a, Balanza Comercial.

Evolución de la Variable:

Enero - Marzo/07	Enero - Marzo/08	Variación	
-70,86	1.073,63	$\frac{1.073,63 - (-70,86)}{-70,86}$	= -16,15%

Gráfico No.2.02



FUENTE: www.fce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1874/IEM-322.xls.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Efecto general de la variable:

Este gráfico muestra el total de la balanza comercial, es decir, la diferencia de las exportaciones con las importaciones del primer trimestre (enero – marzo) del año 2007 comparado con el año 2008. Se puede ver que en el primer trimestre del 2007 existieron más importaciones ya que se tiene un déficit comercial, en cambio en el primer trimestre del 2008 existen más exportaciones generando en el país un superávit comercial.

Por tanto, las exportaciones en el primer trimestre de este último año son mayores que las importaciones, lo que indica que el Ecuador esta vendiendo más bienes y servicios en el extranjero de los que compra a otros países. Lo cual es, una oportunidad porque hay mayores divisas circulando en la economía ecuatoriana. Este incremento puede ser por los altos precios del petróleo y/o la devaluación de la moneda del dólar americano con respecto al euro.

Efecto específico:

Esta variable es una oportunidad de medio impacto para Sermanseg, porque como existen mayores divisas la gente puede invertir más en la seguridad de sus pertenencias.

➤ **TASAS DE INTERÉS**

Es el costo de tomar un préstamo de dinero, expresado como un porcentaje anual.

Pasiva: Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.⁶

Evolución de la Variable:

Mayo 27/07	Mayo 05/08	Variación
4,92%	5,86%	$\frac{5,86 - 4,92}{4,92} = 0,19\%$

Activa: Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.⁷

Evolución de la Variable:

Mayo 27/07	Mayo 05/08	Variación
10.26%	10.14%	$\frac{10.14 - 10.26}{10.26} = 0,012\%$

⁶ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%, Tasas de Interés.

⁷ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%, Tasas de Interés.

Gráfico No.2.03



FUENTE: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa,
www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Efecto general de la variable:

En el último año comprendido entre mayo del 2007 a mayo del 2008, se puede decir, que la tasa de interés activa a tenido una pequeña disminución en su porcentaje, en cambio la tasa de interés pasiva ha crecido. Siempre la tasa activa va a ser mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Que la tasa activa haya disminuido ya sea en un pequeño porcentaje, es una oportunidad, porque esta es una variable clave para la economía del país ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

De igual manera que la tasa pasiva haya aumentado, también es una oportunidad, ya que se puede ganar un porcentaje mayor por el dinero depositado en los bancos, obteniendo de esta manera una rentabilidad más alta.

Efecto específico:

La tasa activa es una oportunidad de bajo impacto, porque su disminución del 0,012% no es un valor muy significativo como para ponerse a obtener préstamos para invertir.

La tasa pasiva es una oportunidad de medio impacto, ya que se puede obtener más rendimiento por el dinero que se tiene en el banco, como son los ahorros de fondos de reserva, décimos tercero y cuarto, vacaciones, etc., de los empleados de la empresa, hasta el momento que se deba pagar.

➤ INFLACIÓN

Generalmente se entiende por inflación el “incremento en el nivel general de precios”, o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea.

La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.⁸

Evolución de la Variable:

Abril 30/07	Abril 30/08	Variación
1.39%	8.18%	$\frac{8.18 - 1.39}{1.39} = 4,88\%$

⁸ www.wlprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/, Inflación.

Gráfico No.2.04



FUENTE: www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Efecto general de la variable:

Esta figura muestra la tasa de inflación del Ecuador en el último año de abril 2007 a abril 2008, la misma que creció considerablemente. Este efecto puede ser causa por aumentos agresivos en los costos de producción, como: la devaluación de la moneda, los aumentos de los impuestos, incrementos en los precios de los insumos, el precio del petróleo elevado.

Dado que el alza de los precios reduce el poder de compra de los salarios, los empleados piden mayores salarios, lo que redundará en mayores costos de producción, mayor demanda, incremento de precios, lo que a su vez genera más inflación.

Con lo cual se puede decir, que una inflación alta es una amenaza, ya que los precios de los bienes y servicios se elevan provocando una disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

Efecto específico:

El aumento de la inflación con una variación del 4.88%, es una amenaza de alto impacto para la empresa, porque esta variable afecta al dinero disminuyéndole su valor y así le resta poder de compra a los ingresos de las personas, haciendo que posibles clientes ya no quieran disponer de un buen servicio de seguridad, sino que optarán por un servicio malo de bajo costo o por no tenerlo.

➤ **PRESUPUESTO DEL ESTADO**

Expresión anual y sistemática, aprobada mediante ley, de las obligaciones que, por una parte, puedan reconocer como máximo el Estado y sus organismos autónomos.

En general la totalidad de gastos de los diversos entes que integran el sector público estatal, y por otra, de la totalidad de ingresos que por unos y otros se prevean obtener en el correspondiente ejercicio, así como del importe de los beneficios fiscales relativos a tributos del estado. Suelen ir acompañados de cambios en el sistema impositivo.⁹

Evolución de la Variable:

2007	2008	Variación	
9.768	14.844	$14.844 - 9.768$	
		$\frac{\quad}{9.768}$	$= 0,52\%$

⁹ www.definicionlegal.com/definicionde/Presupuestosgeneralesdelestado.htm, Presupuesto del Estado.

Gráfico No.2.05



FUENTE: www.bce.fin.ec, Revista Líderes, pag.39.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Efecto general de la variable:

En el 2007 el gobierno presupuestó 9.768 millones de dólares; si lo comprobamos con el presupuesto aprobado para el 2008 se ha incrementado un 0,52%, lo cual vendría a ser una oportunidad para el país, ya que existirían más ingresos con los cuales el estado puede hacer mejoras, es decir, que existe un exceso de ingresos fiscales sobre el gasto público.

Efecto específico:

Que esta variable aumente es una oportunidad de bajo impacto, porque si existen más ingresos, eso quiere decir, que crece la economía del país y se puede invertir más, por ejemplo: en la construcción, lo cual será beneficioso para la empresa ya que nuevos lugares pueden necesitar de la seguridad privada.

➤ INGRESOS PETROLEROS

Son los recursos que obtiene el Estado por concepto de impuestos y derechos, derivado de la extracción, explotación, producción y comercialización de petróleo y sus derivados.¹⁰

Evolución de la Variable:

Mayo/07	Mayo/08	Variación
57.16USD	123.69USD	$\frac{123.69 - 57.16}{57.16} = 1,16\%$

Gráfico No.2.06



FUENTE: www.bce.fin.ec.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Efecto general de la variable:

Es muy notable que el precio del petróleo en este último año, ha aumentado de una manera asombrosa, llegando incluso a doblar el precio que tenía en mayo del 2007. En la actualidad se cuenta con un precio del barril de petróleo muy bueno, el mismo que está causando un aumento en el PIB y la balanza comercial, pero también está causando una mayor inflación. Que el precio del petróleo aumente es una oportunidad, ya que aumentan las divisas en el Ecuador.

¹⁰ www.definicion.org/ingresos-petroleros-del-gobierno-federal.

Efecto específico:

El aumento en el precio del petróleo es una oportunidad de medio impacto para la empresa, ya que se encuentran circulando más divisas en la economía ecuatoriana, lo cual puede hacer que estas inversiones requieran del servicio de seguridad privada.

➤ REMESAS MIGRANTES

Comprende las transferencias corrientes realizadas por los emigrantes que trabajan en otra economía de las que se les considera residentes. (Un emigrante es una persona que viaja a una economía y que pertenece, o se prevé que permanezca en ella, durante un año o más).¹¹

Evolución de la Variable:

IV Trimestre/06	IV Trimestre/07	Variación
801,4	825,6	$\frac{825,6 - 801,4}{801,4} = 0,030\%$

Gráfico No.2.07



FUENTE: www.bce.fin.ec.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

¹¹ Según la Quinta Edición del Manual de Balanza de Pagos FMI, (1993).

Efecto general de la variable:

Los recursos que por remesas de trabajadores ingresaron al país durante el cuarto trimestre del 2006 sumaron USD 801,4 millones, cifra que significó un incremento de 0,030% con respecto al cuarto trimestre del 2007.

Las remesas son una oportunidad en la economía ecuatoriana, porque es el segundo rubro de ingresos después del petróleo. Las remesas rebasan la inversión privada que se realizan en el país, lo que demuestra que existe mayor cantidad de dinero, el cual puede aumentar el consumo interno o a la inversión.

Efecto específico:

El aumento en las remesas de los emigrantes, es una oportunidad de alto impacto para la empresa, porque más hogares podrán contar con un servicio de vigilancia. Otro aspecto importante también es que por motivos de las remesas se han creado instituciones financieras dedicadas para esto, los cuales constituyen potenciales clientes para brindar el servicio de seguridad privada.

➤ LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

“Define el sistema de impuestos, incentivos o a las actividades y a las acciones que el Gobierno cree adecuadas. Esta ley amplía la base de sujeto de pago de impuestos principalmente. En petróleo, la reforma a los fondos petroleros determina que éstos se incorporen al presupuesto, elimina los límites del gasto. Quita las restricciones al manejo de la deuda.

La ley de competencia y antimonopolios establecerá las pautas para el sector. Se discutirá los poderes estatales y centrales en la determinación de precios y estructuras de mercado.”¹²

¹² www.bce.fin.ec/ver_noticia_bce.php?noti=NOT0000766, Ley de Equidad Tributaria.

Efecto general de la variable:

La ley de equidad tributaria, esta formulada para evitar y controlar la evasión de los impuestos. Trata de que exista un mecanismo mejorado para poder captar mayores recursos al estado de una manera más eficiente y eficaz. También pretende una mayor equidad al momento de captar los impuestos por parte del estado. Esta variable es una amenaza porque se crean nuevos impuestos, habrá más restricciones para varios sectores, etc.

Efecto específico:

La aprobación de la ley de equidad tributaria es una amenaza de alto impacto para la empresa, porque ésta puede influir en el precio, haciendo que se reduzca la rentabilidad. También se puede dar el caso de que aumenten los costos de los insumos, lo cual hará que se vea afectado el precio final del servicio.

➤ DEUDA EXTERNA

La deuda externa es la suma de las obligaciones que tiene un país con respecto de otros, que se componen de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada o del sector privado, que es aquella que contraen los particulares en el exterior.

La deuda externa con respecto a otros países se da con frecuencia a través de organismos como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial. Si el deudor tiene problemas para pagarla, puede suponer un serio problema para el desarrollo económico de un país, e incluso para su autonomía.¹³

Evolución de la Variable:

Marzo/07	Marzo/08	Variación	
17.350,8	17.026,9	$17026,9 - 17350,8$	
		$\frac{\quad}{17350,8}$	= -0,018%

¹³ es.wikipedia.org/wiki/Deuda_externa, Deuda Externa.

Gráfico No.2.08



FUENTE: www.bce.fin.ec.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

Efecto general de la variable:

En el último año, comprendido entre marzo del 2007 a marzo del 2008, se puede ver claramente en el gráfico que la deuda externa del país a disminuido en un valor muy pequeño, sin embargo el saldo que queda sigue siendo demasiado alto, lo cual vendría a ser una amenaza de alto impacto para todos incluida la empresa Sermanseg, porque se puede concluir que en el último año no se ha pagado casi nada de la deuda externa, por lo cual no se podría contar con más créditos externos para ser invertido en el país.

CUADRO NO.2.02

**CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE ESCENARIO
ECONÓMICO**

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
<i>OPORTUNIDADES</i>		
1	Incremento del PIB	M
2	Crecimiento de las exportaciones	M
3	Disminución en la tasa de interés activa	B
4	Aumento en la tasa de interés pasiva	M
5	Aumento del presupuesto del estado	B
6	Aumento de los ingresos por venta del petróleo	M
7	Aumento de las Remesa migrantes	A
<i>AMENAZAS</i>		
1	Incremento en la tasa de inflación	A
2	Aprobación de la Ley de equidad tributaria	A
3	Alta Deuda Externa	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

2.2.2 Factores Políticos

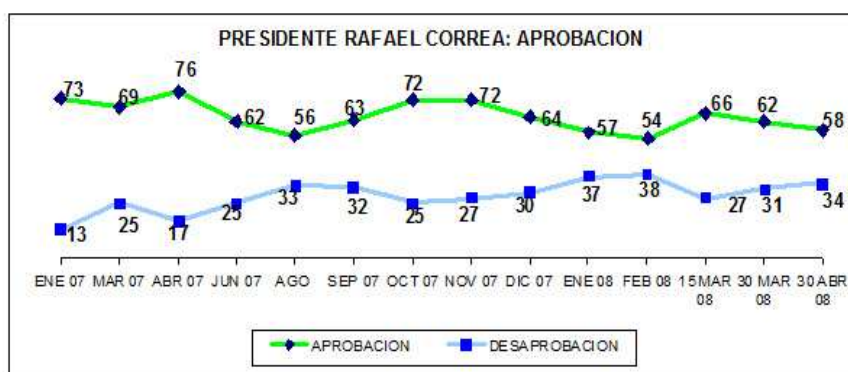
➤ PODER EJECUTIVO

El poder ejecutivo es una de las tres facultades y funciones primordiales del Estado consistente en dictar y hacer cumplir las leyes que suele aprobar el gobierno o el propio jefe del Estado. Es el órgano que tiene a su cargo la aplicación de las leyes para la administración general del país y, en especial, de sus servicios públicos. El cargo es ejercido por una sola persona, elegida directa o indirectamente por el pueblo, la cual asume en forma exclusiva la responsabilidad por el desempeño de su función específica. El presidente es auxiliado por los ministros o secretarios de estado o de departamentos, quienes, en principio, son simples colaboradores y ejecutores de su política y responsables ante el presidente, que los nombra y los remueve.¹⁴

El poder ejecutivo de estos dos últimos años es un gobierno de izquierda promovido por el idealismo del socialismo del siglo XXI, representado por el Presidente Rafael Correa, el mismo que esta realizando muchos cambios en el país, tanto en el ambiente social, económico, político, cultural.

Como se podrá observar en el gráfico siguiente, el nivel de aprobación de la población a la gestión del Presidente Correa bajó del 62% al 58% entre marzo 31 y abril 30 del presente año.

Gráfico No.2.09

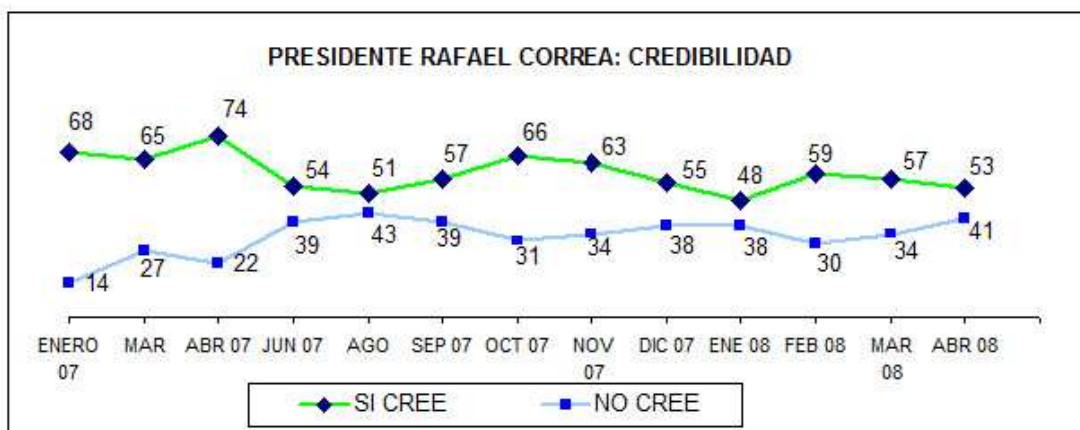


FUENTE: www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=52

¹⁴ www.monografias.com, Poder Ejecutivo.

Y su nivel de credibilidad también disminuyó del 57% al 53% en igual periodo como se mira en el gráfico a continuación:

Gráfico No.2.10



FUENTE: www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=52

La aprobación a la gestión del Presidente Correa registró los máximos valores en enero del 2007 al inicio de su gobierno. No obstante después del abatimiento del ejército de Colombia a las FARC acampadas en territorio ecuatoriano el 1 de marzo y la airada defensa de la soberanía nacional hecha por el Presidente, su aprobación repuntó al 62% a fines de marzo para situarse en el 58% a fines de abril de 2008.¹⁵

Efecto General:

La actuación del Poder Ejecutivo en estos momentos, es una amenaza para el país, ya que existe una incertidumbre muy grande, lo que hace que la inversión extranjera se amedrente y opte por otros países más estables.

Efecto Específico:

El Poder Ejecutivo para la empresa Sermanseg, es una amenaza de medio impacto, porque la inversión extranjera se reduce y no hay capital fresco inyectado en la economía que genere más empleo y crecimiento al Ecuador.

¹⁵ www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=52, Poder Ejecutivo.

➤ **ASAMBLEA CONSTITUYENTE 2007-2008**

El 30 de septiembre del 2007 se llevó a efecto las elecciones para escoger a los 130 asambleístas que conforman la Asamblea Nacional Constituyente, estos poseen plenos poderes para transformar el marco institucional del estado y elaborar una nueva Constitución, de conformidad con el Estatuto Electoral aprobado en la Consulta Popular realizada el 15 de abril del 2007.

Lamentablemente los mandatos constituyentes han desviado la verdadera labor que debe cumplir la Asamblea Constituyente, la misma que fue elegida para dedicarse a realizar las reformas constitucionales pertinentes y necesarias, lo cual es preocupante considerando que el tiempo sigue pasando y aun no han entrado a discusión dichas reformas, lo cual nos hace suponer que la permanencia de la misma se postergara algunos meses mas para beneficio de los asambleístas y para perjuicio del país.¹⁶

La aprobación y confianza en la Asamblea y la credibilidad en los asambleístas, han registrado una tendencia a la baja desde el 30 de noviembre de 2007 al 10 de febrero de 2008. Los registros son los siguientes:

Tabla No.2.01

	NOV. 30/07	DIC 24/07	FEB 10/08
APROBACION a la gestión De la Asamblea	62%	43%	38%
CONFIANZA en el trabajo De la Asamblea	60%	47%	36%
CREDIBILIDAD en la palabra De los Asambleístas	57%	39%	35%

FUENTE: www.cedatos.gov.ec/asamblea.

La población considera que la Asamblea Constituyente está inyectando mayor conflictividad a la problemática política y social que vive el país. Como se muestra en la tabla el pueblo demuestra su inconformidad con la forma en que viene actuando la asamblea.

¹⁶ <http://asambleaconstituyente-ecuador.blogspot.com/2008/01/mandatos-constitucionales.html>

Efecto General:

La asamblea constituyente es una amenaza, ya que es una incertidumbre las leyes que se están aprobando en estos momentos, las mismas que pueden traer cambios dramáticos para todos los sectores.

Efecto Específico:

La asamblea es una amenaza de medio impacto para Sermanseg, porque algunas leyes que se podrían llegar a aprobar pueden ser perjudiciales para el desarrollo de sus actividades.

➤ **PODER JUDICIAL**

El Poder judicial es el encargado de la aplicación de las normas jurídicas en la resolución de conflictos. "Poder", en el sentido de poder público, se entiende conjunto de órganos del Estado, que en el caso del Poder Judicial son los órganos judiciales o jurisdiccionales: juzgados y tribunales, que ejercen la potestad jurisdiccional.

Un poder judicial eficiente es el que sea capaz de funcionar justa e imparcialmente dentro del sistema legal. Entre sus funciones debe tener el poder de regular la legalidad de los actos del estado y debe ser independiente; en conclusión, debe operar como un cuerpo separado dentro del gobierno, dentro de un definido ámbito institucional de autoridad en general. Los jueces individuales deben tener la facultad de decidir los casos sobre la base de sus propias determinaciones de las pruebas y de ley, sin interferencia de otras ramas políticas, autoridades gubernamentales o ciudadanos privados.¹⁷

Durante la última década, como nunca antes, los tribunales de justicia y las actuaciones de los jueces, han hecho noticia política y han contribuido a la conflictividad política.

¹⁷ www.cartadecuba.org/rol_del_poder_judicial.htm, Poder Judicial.

El salto de los jueces al espacio político ha dado lugar a frecuentes escándalos y escenas de indignidad, pero la más escandalosa es que el aumento del poder e influencia de los jueces está íntimamente asociado a su progresiva incompetencia e impotencia ante el poderío de intereses y fuerzas transnacionales del mercado.

18

Efecto General:

Este poder es una amenaza para todos, porque la justicia en los últimos tiempos ha traído mucha controversia, por sus actividades de corrupción, por sus vacancias judiciales, por juicios que demoran demasiado sin tener su sentencia a tiempo, etc. En algunos casos como en los indígenas por ejemplo, se han dado por tomar la justicia por sus propias manos, ya que no confían en las leyes del país.

Efecto Específico:

En la actualidad, con la credibilidad que posee la justicia en el Ecuador es una amenaza de alto impacto para la empresa, ya que si llegaran a caer en algún problema legal, ya sea por incumplimiento o por demanda de algún tipo, se estarían metiendo en problemas. Por ese motivo mucha gente prefiere pagar a los abogados antes de entrar en demandas que llegan a tardar demasiado tiempo.

➤ PARTIDOS POLÍTICOS

La importancia de los partidos políticos es que por medio de ellos el pueblo tiene una representación en el parlamento por el cual por medio de un electo por el pueblo hablara por los problemas de su región. También por medio de ellos salen a la vista del estado los candidatos a elección, tanto alcalde, diputados, presidente de la república.

¹⁸ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1581.htm, Poder Judicial.

Los partidos políticos conservan su importancia mientras los mismos candidatos que salen conservan su honestidad, su pacificación; por mas que el país esté pasando por un momento difícil estará pendiente de ver cual de los partidos políticos van de acuerdo a su ideología política y la necesidad del país.

Hoy en día las personas han perdido la credibilidad sobre los partidos políticos por los desastres en que han dejado en la realización de sus deberes, es por ende que buscan un cambio drástico en el gobierno que los representa.¹⁹

La principal tendencia de los partidos políticos es durar y consolidarse, y su finalidad última y legítima es obtener el poder mediante el apoyo popular manifestado en las urnas; lamentablemente para ellos, el pueblo lucha y reclama su derecho de ser bien atendidos y que las promesas ofrecidas en época de campaña se cumplan a cabalidad.

En conclusión se dice, que los partidos políticos en los últimos tiempos han velado exclusivamente por intereses propios, los cuales apartan a los ciudadanos quienes fueron los que los eligieron.²⁰

Efecto General:

Los partidos políticos son una amenaza, ya que todo el sector público se encuentra politizado, hacen que exista más corrupción, ya que siempre están buscando el bienestar de ellos y no de todos los ciudadanos.

Efecto Específico:

Para Sermanseg los partidos políticos son una amenaza de medio impacto, porque todo en este país se mueve por palancas o amistades, lo que quiere decir, que si estas dentro de un partido puedes conseguir algún tipo de beneficio para la empresa, lo que hace que la gente sea más corrupta e interesada, porque ayudan pero si hay algo a cambio.

¹⁹ www.monografias.com/trabajos10/poci/poci.shtml?relacionados, Poder Electoral.

²⁰ www.monografias.com/trabajos31/desgaste-politica-ecuador/desgaste-politica-ecuador.shtml.

➤ **GRUPOS DE PRESIÓN**

Asociación o grupo organizado de personas o instituciones que manifiestan deseos conscientes o intereses comunes a sus miembros, realizando una acción destinada a influir en las instituciones del poder público para producir decisiones que estén favorables a sus fines.

El rasgo que caracteriza al grupo de presión son los de ser:

- 1) Un grupo organizado,
- 2) Expresar conscientemente intereses parciales o particulares,
- 3) Ejercer presión sobre el poder público para obtener sus fines,
- 4) No buscar ejercer por sí mismo el poder público, y
- 5) No asumen la responsabilidad de las decisiones adoptadas bajo su influencia.²¹

Los grupos de presión utilizan los medios a su alcance buscando la manera de dominar la opinión pública. Las cuales a su vez, cuando han adoptado la ideología de estos grupos inevitablemente continúan difundiendo la ideología hacia otras personas. La manera de dominar a estas masas parte de mostrar a éstas los beneficios o ventajas de adoptar sus ideas, que a final de cuentas terminan beneficiando al mismo grupo de presión. Claro que estos grupos presentan estos beneficios como colectivos para la masa y no como propios para el mismo grupo que ejerce la presión.

Efecto General:

Los grupos de presión son una amenaza para el Ecuador, porque retroceden el desarrollo del país y presentan una incertidumbre en el mercado, ya que ha estas movilizaciones les da por cerrar carreteras obstaculizando la transportación de mercadería de un lugar a otro, también hacen que los empleados lleguen tarde a sus trabajos o no lleguen impidiendo de está manera que el país siga progresando.

²¹ www.mercaba.org/FICHAS/Capel/grupos_de_presion.htm.

Efecto Específico:

Para la empresa Sermanseg los grupos de presión son una amenaza de alto impacto, ya que presentan problemas para que los empleados se puedan dirigir a sus lugares de trabajo, ya que algunas calles permanecen cerradas o los transportes no realizan sus recorridos normalmente.

Cuadro No.2.03

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO POLÍTICO

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	AMENAZAS	
1	Actuación y Credibilidad del Poder Ejecutivo	M
2	Nuevas Reformas por la Asamblea Constituyente	M
3	Actuación corrupta del Poder Judicial	A
4	Creación de los Partidos Políticos	M
5	Organizaciones y Protestas de los Grupos de Presión	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

2.2.3 Factores Sociales

➤ **TASAS DE EMPLEO, DESEMPLEO, SUBEMPLEO**

A continuación se definirán cada una de estas variables:

EMPLEO:

El empleo proporciona un ingreso a quien lo ocupa, genera un producto y gracias al empleo, una persona se siente ocupada en algo provechoso y productivo.

Gráfico No.2.11



FUENTE: www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

ELABORACIÓN: Inés Fierro

DESEMPLEO:

Es la ausencia de empleo u ocupación. Están desocupadas o desempleadas aquellas personas que, deseando trabajar al salario actual, no encuentran quien las contrate como trabajadores.

Gráfico No.2.12

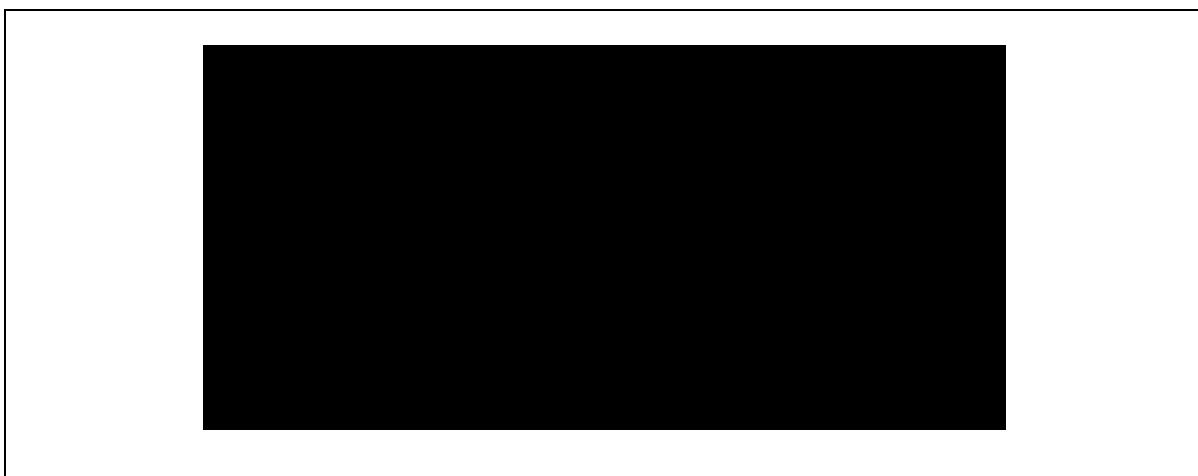


FUENTE: www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp
ELABORACIÓN: Inés Fierro

SUBEMPLEO:

Existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas o a otra ocupación posible. El conjunto de personas que no trabajan, un número mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, sin suficiente regularidad o, por un monto mínimo de salario por encima de la canasta básica ni gozan de los beneficios laborales.²²

Gráfico No.2.13



FUENTE: www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp
ELABORACIÓN: Inés Fierro.

²² http://espanol.geocities.com/economia_y_derecho/desempleoypobreza.htm.

Como se observa en los gráficos anteriores, la tasa de empleo a disminuido en un 0,008%, la tasa de desempleo ha aumentado en un 0,08%, y la tasa de subempleo ha bajado en un 0,12%. Lo que quiere decir, que de diciembre del 2006 a Agosto del 2007, un porcentaje de personas que tenían un empleo pasaron a formar parte de las personas desempleadas ya que la tasa de desempleo aumento en el mismo porcentaje que la tasa de empleo disminuyo.

Por otro lado, la tasa de subempleo comprendida entre diciembre del 2006 a agosto del 2007 ha disminuido, esto significa que más personas pueden haber conseguido un trabajo estable o entrado al porcentaje de personas desempleadas del país.

Efecto General:

El empleo es una oportunidad para todos, ya que se puede contar con ingresos fijos estables, sin tener que preocuparse por el bienestar de las familias.

Tanto el desempleo como el subempleo son una amenaza, porque existen personas que no cuentan con los beneficios para vivir decentemente, y optan por otras formas de ganar dinero como es la delincuencia, hasta incluso se ponen a hacer cosas que nunca se imaginaron en sus vida con tal de obtener plata, que en algunos casos no son para sus familias, sino para sus vicios.

Efecto Específico:

Para la empresa el empleo es una oportunidad de alto impacto, ya que se da trabajo a mucha gente que lo necesita, y si se da trabajo es porque existen más plazas de trabajo en donde se puede ubicar el servicio de seguridad privada.

Al igual, el desempleo y subempleo son una oportunidad de alto impacto para Sermanseg, porque la gente frente a estas dos variables se daña y buscan caminos fáciles como es la delincuencia, y al existir más delincuentes, hay más gente que necesitará del servicio de vigilancia y seguridad privada.

➤ **ESTRATO SOCIAL POR NIVEL DE INGRESOS**

“En el Ecuador de nuestros tiempos hay clases, capas y sectores sociales bastante definidos. Unos que se ubican como clases dominantes y explotadoras, por el gran poder económico y político que concentran y, otros que se ubican como clases dominadas y explotadas, que sufren los efectos de la dependencia, de la injusta distribución de la riqueza y de los gobiernos al servicio de los grupos oligárquicos y pro-imperialistas. De acuerdo a diversos estudios realizados por: info.seg.doc (Negocios & Estrategias), el nivel de ingresos de las familias se segmenta de la siguiente manera:

NIVEL BAJO.- ingresos familiares de hasta 170 dólares, no cubre ni siquiera la canasta vital. No poseen acceso a agua potable, ni línea telefónica de ningún tipo, no pagan por la energía eléctrica que consumen, reciben servicios médicos gratuitos. Constituye aproximadamente el 23% de la población.

NIVEL MEDIO BAJO.- ingresos familiares entre 171 y 510 dólares, algunos cubren la canasta vital, algunos tiene acceso a agua potable y a línea telefónica fija, así como energía eléctrica facturada por medidor. Constituye aproximadamente el 40% de la población.

NIVEL MEDIO TÍPICO.- ingresos familiares de 511 y 2.040 dólares, todos cubren la canasta vital y la canasta básica, tienen acceso a agua potable, línea telefónica fija, al menos dos líneas telefónicas celulares y energía eléctrica facturada por medio de medidor. Reciben servicios médicos públicos y privados secundarios y algunos del tipo terciario. Constituye aproximadamente el 30% de la población.

NIVEL MEDIO ALTO.- ingresos familiares entre 2.041 y 8.500, todos tienen acceso a la canasta básica, agua potable entubada, línea telefónica fija, energía eléctrica, internet, televisión por cable y 3 ó 4 líneas de teléfono celular. Sus viviendas están equipadas con todo tipo de productos y servicios existentes en el mercado. Reciben servicios médicos privados, incluso algunos se atienden fuera del país. Constituyen aproximadamente el 6.5% de la población.

NIVEL ALTO.- ingresos familiares superiores a 8.500 dólares, tiene acceso a todos los productos y servicios mencionados para los niveles anteriores. Viven parcialmente fuera del país o poseen propiedades en el extranjero. Constituyen el 0,5%de la población.”²³

Gráfico No.2.14



FUENTE: www.negociosyestrategias.net/indicadores/segmentacion.php

ELABORACIÓN: Inés Fierro

Efecto General:

Los estratos sociales por niveles de ingresos de los ecuatorianos son una amenaza, ya que estas hacen que existan discriminaciones de unas hacia otras, y que las más bajas sientan rencor por las más altas, lo cual es malo porque solo se piensa en como perjudicar al otro.

Efecto Específico:

Esta variable es una amenaza de medio impacto para Sermanseg, porque al existir clases sociales por nivel de ingresos, esto significa que solo se puede dar un servicio completo y caro al 6,5% de la clase media alta y al 0,5% de la clase alta, lo cual es un mercado muy pequeño. Por tal motivo, el servicio que se brinda es intermedio, ya que está dirigido para la clase medio típica, la cual paga el servicio normal, sin exigir tanto.

²³ www.negociosyestrategias.net/indicadores/segmentacion.php, Extracto Social por nivel de ingresos.

➤ MIGRACIÓN

La migración es un fenómeno que ha estado presente desde que existe la humanidad. Ha sido vehículo de transmisión de ideas, costumbres, intercambio tecnológico, artístico y culinario. El fenómeno actual se caracteriza por la reversión de la tendencia de siglos pasados: antes las migraciones fluían de los países del norte a más industrializados a países del sur o menos industrializados. Actualmente, observamos un proceso inverso: las personas se desplazan de países menos industrializados, a más industrializados, de países con índices mínimos de producción a países con altos niveles de PIB, de países con altas tasas de natalidad, a países con menos tasas de natalidad, de países con elevados índices de desempleo, a países con niveles aceptables de empleo, de países con graves problemas de pobreza, a países con mejores niveles de vida.²⁴

CUADRO NO.2.04

Causas y dimensiones de la migración a nivel mundial
<ul style="list-style-type: none">● Desempleo● Subempleo y salarios bajos● Pobreza y marginación● Tradición● Reunificación familiar● Catástrofes naturales● Empleos mal remunerados y condiciones de trabajo deplorables● Empleos disponibles en otros países● Falta de alternativas de vida

FUENTE: www.sinfronteras.org.mx/contenido/migración.htm

El desempleo es una de las causas más importantes de la migración, al igual que la pobreza, pero irse a otros países representa un costo muy alto, por lo que muchas personas se ven obligadas a vender el patrimonio familiar y a adquirir deudas enormes.

²⁴ www.sinfronteras.org.mx/contenido/migracion.htm, Migración.

Todas las causas anteriores serían insuficientes para explicar la migración si no se toma en cuenta que si se migra en busca de trabajo es porque en otro país existen fuentes de empleo. Las empresas en los países de destino valoran la mano de obra migrante porque es más barata.

En conclusión, para reducir la migración es necesario dar alternativas en el país de origen, y no levantar mas bardas.

Efecto General:

El alto índice de migración que existe en el país es una amenaza, ya que mucha gente prefiere salir a formar sus hogares o sus vidas en otros países que aprecian su calidad de trabajo en ciertos sectores de la economía como: en cultivos, industrias manufactureras, servicios de restaurantes y lugares de entretenimiento. Sin embargo, se encuentran ocupando los empleos que los nacionales desprecian por ser mal remunerados, con menos prestaciones y con condiciones laborales deficientes.

Efecto Específico:

La migración es una amenaza de alto impacto para la empresa, ya que Sermanseg necesita de mucho personal de seguridad para cumplir con sus obligaciones o servicios, y es esta gente precisamente los que más migra a otros países, dejando sin capital humano al campo de la seguridad privada.

Cuadro No.2.05

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO SOCIAL

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	<i>OPORTUNIDADES</i>	
1	Tener Empleo	A
2	Altos porcentajes de Desempleo y Subempleo	A
	<i>AMENAZAS</i>	
1	Ingresos Familiares generales bajos	M
2	Altos índices de Migración	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

2.2.4 Factores Cultural – Educativo

➤ BIODIVERSIDAD CULTURAL Y ÉTNICA

La diversidad cultural ayuda a las personas a adaptarse a la variación del entorno. La diversidad cultural se manifiesta por la diversidad del lenguaje, de las creencias religiosas, de las prácticas del manejo de la tierra, en el arte, en la música, en la estructura social, en la selección de los cultivos, en la dieta y en todo número concebible de otros atributos de la sociedad humana.

La cultura, debe ser entendida en toda su complejidad y puede ser definida principalmente como la organización social de las diversas formas de la vida de los grupos humanos, es decir, como organización de la diversidad cultural. Lo que viene a significar que no sólo son diferentes los distintos grupos humanos entre sí, sino que también hay diferencias, diversidad, dentro de los propios grupos humanos.²⁵

Usualmente se asume que cada etnia se caracteriza por poseer una lengua y una cultura distintiva. De ahí que para efectos de planeación educativa se da por sentado muy frecuentemente que, al atender las particularidades lingüísticas de una comunidad, automáticamente se atiende a sus particularidades culturales y, por consiguiente, se refuerza su identidad étnica.²⁶

Efecto General:

La biodiversidad cultural - étnica es una fortaleza para todos y una oportunidad de bajo impacto para la empresa Sermanseg.

²⁵ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate1123.htm, Biodiversidad.

²⁶ www.biotech.bioetica.org/clase3-10.htm, Biodiversidad cultural y étnica.

➤ IDIOSINCRASIA

Índole y carácter de una persona que la distingue de las demás. Conjunto de características hereditarias o adquiridas que definen el temperamento y carácter de una persona.²⁷

La idiosincrasia puede ser variable y totalmente diferente en el transcurso del tiempo, dependiendo de condiciones objetivas que afectan al individuo y al grupo de individuos. Es temporal, coyuntural, no trascendente y, muchas veces sujeto a modas. A continuación se muestran algunas de las características de la idiosincrasia de los ecuatorianos:

- Improductivos
- No poseen identidad propia
- Impuntuales
- Falta de seriedad
- Mal trabajo
- No existe vocación de servicio
- Facilistas
- Conformistas
- Corruptos, etc.

Con cada una de estas características, no se permite que las personas sean productivas.

Efecto General:

La idiosincrasia es una amenaza para el desempeño del Ecuador, ya que esto puede traer un retroceso en las actividades diarias del mismo.

Efecto Específico

Para Sermanseg, la idiosincrasia es una amenaza de alto impacto, porque su principal unidad de trabajo, es el recurso humano que en esta empresa vendría a ser el personal de seguridad.

²⁷ www.definicion.org/idiosincrasia.

➤ EDUCACIÓN

La Educación en sus niveles preescolar, primario y secundario se imparte a través de los sectores público y privado, siendo obligatoria en el nivel primario y en el ciclo básico del nivel medio.

La educación pública es laica y gratuita en todos los cursos. La Educación Superior a nivel mundial se encuentra sujeta a enormes presiones, tanto de factores externos como internos, lo cual origina conflictos organizacionales de distintas índole y genera desconfianza en algunos sectores sobre la real capacidad de las Instituciones de Educación Superior para generar conocimientos a través de sus procesos educativos e investigativos, así como también cuestionan la capacidad y eficiencia con la que administran los recursos de los que disponen, situación crítica si se trata de instituciones públicas, ya que en el caso de Ecuador, un elevado porcentaje de los recursos económicos son asignados por el estado.

En Ecuador los actores sociales que ejercen presión son: el Estado como principal organismo de financiamiento, el sector empresarial que demanda cierto tipo de perfil humano y recursos tecnológicos, los estudiantes, como los actores de mayor importancia, que pretenden una formación y una acreditación que los posicione mejor en el mercado laboral, como principal exigencia, y la sociedad en su conjunto que demanda una mayor participación de la universidad en la solución de diversas problemáticas sociales.²⁸

La situación de la educación es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico.

Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que imponen el actual proceso de apertura y globalización de la economía.²⁹

²⁸ www.uagraria.edu.ec/autoevaluacion_uae/paginas/introduccion.htm, Educación.

²⁹ www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2006/gvd.htm, Nivel de Educación en el Ecuador.

Efecto General:

La Educación en el Ecuador en los actuales momentos, es una debilidad, porque no salen los profesionales bien capacitados para luchar contra los retos que se viene, ya que los jóvenes no le ven a la educación como una ventaja que va a servir en el futuro, sino que, solo lo ven como algo que tienen que pasar y punto. Por tal motivo, no existen profesionales bien formados, sino profesionales mediocres que quieren todo fácil y si hay que dar plata o hacer algo oscuro para obtener un buen empleo lo hacen sin importar nada.

Efecto Específico:

Para la Empresa la Educación es una amenaza de medio impacto, ya que Sermanseg da una persona al cliente para que le cuide y si ésta no se encuentra bien formada o capacitada, dará un mal servicio.

Cuadro No.2.06

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO CULTURAL - EDUCATIVO

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	<i>OPORTUNIDADES</i>	
1	La biodiversidad cultural y étnica	B
	<i>AMENAZAS</i>	
1	Las características negativas de la idiosincrasia del Ecuador	A
2	La mala educación y formación de los profesionales	M

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

2.2.5 Factores Tecnológicos

➤ COMUNICACIÓN

“La búsqueda constante del ser humano por satisfacer cada vez mejor su necesidad de comunicación ha sido el impulso que ha logrado la instauración en el mundo de instrumentos cada día más poderosos y veloces en el proceso comunicativo.

Sólo basta una retrospectiva para definir cómo el ser humano ha logrado evolucionar sus formas de comunicación: Desde rudimentarios métodos como la escritura jeroglífica, pasando por la invención del alfabeto y del papel, dando un leve salto hasta la llegada de la imprenta, y apenas uno más para la aparición del teléfono, el cine, la radio, la televisión, en la actualidad se cuenta con celulares y el más importante el internet. Todos estos instrumentos han sido ciertamente un avance en las formas de comunicación del hombre y; prácticamente todos, han sido gracias a la tecnología, que a su vez ha sido el instrumento cuya evolución ha determinado el avance de la humanidad.

Es así como queda clara que la evolución de la tecnología siempre ha significado un avance en los procesos de comunicación humana y, por supuesto, ambos elementos relacionados (Tecnología y Comunicación) han soportado uno a uno los escalones de la evolución natural de la especie. Esa búsqueda del hombre por mejorar su forma de vida – proceso comunicativo incluido – es lo que ha empujado la emergencia constante de nuevas y mejores tecnologías. Así mismo, cada avance en el proceso comunicativo, acompañado de evolución tecnológica, permite que existan hoy definiciones como las de Sociedad de Información y Sociedad del Conocimiento, ambos referidos a una era mundial donde aparentemente las posibilidades de comunicación humana ya son ilimitadas, donde la transmisión y transferencia de información se desarrolla en cantidades infinitas, desde cualquier rincón del mundo y con una rapidez increíble que en otros tiempos.

Sin duda, las capacidades que las personas poseen hoy para comunicarse parecen ser insuperables. No obstante la humanidad sigue creciendo, evolucionando y, mientras el hombre exista, su búsqueda por vivir – y comunicarse – más y mejor no se detendrá. La evolución de la comunicación humana, con ella la del hombre y su tecnología, sigue en marcha. Seguramente, nuevas revoluciones vendrán.³⁰

Efecto General:

La comunicación para todos es una gran oportunidad, ya que por medio de ésta se puede obtener información de todo lo que pasa alrededor del mundo, se puede tener comunicación con cualquier persona en todas partes y lo más importante se puede obtener información de cualquier tipo de necesidad que se tenga por medio del internet, el cual ha roto cualquier clase de barrera de comunicación.

Efecto Específico:

La comunicación para Sermanseg, es una oportunidad de alto impacto, ya que ésta permite la comunicación permanentemente, entre la empresa con su personal

➤ INFORMÁTICA

Es la ciencia de la información automatizada, todo aquello que tiene relación con el proceso de datos, utilizando las computadoras y/o los equipos de procesos automáticos de información.

El gran desarrollo por las organizaciones en la actualidad, demanda una enorme cantidad de información, por otro lado las empresas en estos tiempos están obligadas a tomar decisiones cada vez más precisas y con mayor rapidez. La informática enfrenta estos problemas y los relaciona, estudiando la mejor forma de proporcionar la información necesaria, a fin de tomar decisiones.

³⁰ www.monografia.com/trabajos14/medios-comunicacion/medios-comunicacion.shtml, Comunicación.

La informática reúne a muchas de las técnicas que el hombre ha desarrollado con el objetivo de potenciar sus capacidades de pensamiento, memoria y comunicación. Su área de aplicación no tiene límites: la información se utiliza en la gestión de negocios, en el almacenamiento de información, en el control de procesos, en las comunicaciones, en los transportes, en la medicina y en muchos otros sectores.

El campo de acción de la informática es muy amplio, pues algunos de sus objetivos son el de definir por ejemplo: procedimientos para elaborar un reporte de ventas, establecer si los reportes de avances de producción deben elaborarse manualmente o con una computadora; la elaboración de reportes de tipo contable, el tratamiento de información para poder decidir en dónde localizar la próxima planta, etc.³¹

Efecto General:

La informática en general es una oportunidad para todos, porque permite simplificar el trabajo que antes costaba mucho tiempo, el mismo que podrá ser más completo, dar unos resultados más óptimos y sobre todo va a lograr una toma de decisiones más beneficiosa.

Efecto Específico:

La informática para Sermanseg, es una oportunidad de alto impacto, ya que esta herramienta, hace que exista un control adecuado de los procesos administrativos y operativos.

➤ TECNOLOGÍA ESPECÍFICA PARA EL ÁREA DE SEGURIDAD

Hoy en día, la "video vigilancia" es parte normal de las operaciones en un ambiente de negocios. Los sistemas de monitoreo de video monitoreo análogo ya quedaron en el pasado.

³¹ <http://personales.com/mexico/tepic/fabiola/>, Informática.

La tecnología de hoy, sistemas digitales que superan a los análogos en las áreas como: de fácil operación, incrementa la capacidad de almacenamiento, disminución de errores, incrementar la calidad del video y capacidad de monitoreo remoto, desde internet. Los sistemas de seguridad basados en Cámara IP son sistemas de vigilancia remota digital de fácil manejo y que requiere un mínimo de mantenimiento.³²

Efecto General:

El monitoreo es una oportunidad, porque se puede contar con un estricto control, a cualquier tipo de persona que creamos necesario, sin que esta se entere, de esta manera se podrá tener mayor seguridad de las pertenencias y lo más importante de los seres queridos.

Efecto Específico:

Para Sermanseg el monitoreo es una oportunidad de alto impacto, ya que se pueden brindar a los clientes el servicio de: estar al tanto de lo que sucede en todo momento en las instalaciones, sucursales, casas o departamentos desde donde se encuentre, sin que nadie se entere que esta siendo observado y las veces que lo crea necesario.

Cuadro No.2.07

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO TECNOLÓGICO

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	<i>OPORTUNIDADES</i>	
1	Avances en la comunicación	A
2	Progresos enormes en la informática	A
3	Nueva tecnología en monitoreo	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

³² www.buildersoft.com.mx/sremoto.php, Monitoreo.

2.2.6 Factores Ecológicos

➤ CONTAMINACIÓN

Se llama contaminación a la transmisión y difusión de humos o gases tóxicos a medios como la atmósfera y el agua, como también a la presencia de polvos y gérmenes microbianos provenientes de los desechos de la actividad del ser humano. En la actualidad, el resultado del desarrollo y progreso tecnológico ha originado diversas formas de contaminación, las cuales alteran el equilibrio físico y mental del ser humano. Debido a esto, la actual contaminación se convierte en un problema más crítico que en épocas pasadas. A continuación se enumeran algunos tipos de contaminación:

- La atmosférica (del aire),
- De las aguas, de ríos y lagos
- De los mares y océanos

La población humana crece según una progresión geométrica, por lo tanto cada vez es mayor la demanda de alimentos y también las necesidades básicas para la vida del hombre. Esto implica un aumento de materias primas y de energías, de productos finales y de desechos, entre los que hay a menudo muchas sustancias tóxicas.

La óptima calidad de vida exige que el equilibrio de la naturaleza no sea modificado. El hombre debe aprender que el ambiente no es algo que pueda manejar según su voluntad, sino que él debe integrarse para tener una vida mejor. Un paso importante para mejorar el hábitat sería lograr un cambio de actitud interna hacia su ambiente respetando sus valores y derechos.³³

Efecto General:

La contaminación es una amenaza para el país, porque esta puede traer grandes enfermedades y epidemias, las cuales son perjudiciales para todos los que habitamos en el Ecuador, como es: el smog de los transportes, los aires tóxicos de las fabricas que laboran dentro de la ciudad, etc.

³³ www.monografias.com/trabajos10/contam/contam.shtml, Contaminación.

Efecto Específico:

Para Sermanseg, la contaminación es una amenaza de medio impacto, ya que si esta llega a afectar a sus trabajadores, estos no podrán desarrollarse en su trabajo como es debido, y existirían problemas.

➤ **CALENTAMIENTO GLOBAL**

El dióxido de carbono y otros gases calientan la superficie de la tierra atrapando el calor solar en la atmósfera. Esto es bueno porque mantiene al planeta habitable. Sin embargo, quemando hidrocarburos, gas, aceite y talando bosques, hay entonces un incremento dramático en la cantidad de dióxido de carbono en la atmósfera de la tierra y en la temperatura.

La mayoría de los científicos está de acuerdo en que el calentamiento global es real, ya está sucediendo y es el resultado de nuestra actividad y no un suceso natural. La evidencia es abrumadora e innegable. Ya se está viendo cambios, los glaciares se están derritiendo, las plantas y los animales están siendo forzados a dejar su hábitat y el número de tormentas y sequías severas está en aumento.

No hay duda de que se podría resolver este problema. De hecho, es obligación moral hacerlo. Los pequeños ajustes en las rutinas diarias pueden hacer grandes diferencias y ayudar a detener el calentamiento global.³⁴

Algunas de las cosas que se puede hacer para contrarrestar el calentamiento global son:

- Reemplazar un foco regular por un fluorescente,
- Usar menos el auto,
- Reciclar,
- Usar menos agua caliente,
- Plantar por lo menos un árbol,
- Apagar los aparatos electrónicos.

³⁴ www.multimedios106.com/imagen/muestra_doc.php?, Calentamiento Global.

Efecto General:

El calentamiento global es una amenaza de medio impacto para todos, incluida la empresa Sermanseg, ya que el país se va quedando sin recursos naturales que den una mejor calidad de vida a sus habitantes, hasta incluso el aire que se respira en la actualidad ya no es 100% puro.

➤ DESASTRES NATURALES

Son desastres debidos a circunstancias naturales que ponen en peligro el bienestar del hombre y el medio ambiental. Generalmente, son fenómenos climáticos o geográficos. Los riesgos más conocidos y divulgados son los que se materializan de forma episódica, a menudo con alcances catastróficos. Algunos desastres son debido a la actividad humana, por ejemplo: las inundaciones.

El crecimiento irracional y desordenado de las poblaciones tiende a producir desastres de enormes proporciones. Lo que mas nos hace vulnerables es la deforestación, minería, expansión urbana en forma desordenada y no planificada, concepción incorrecta de ciertas obras de infraestructura. Esta problemática no es exclusiva de la ciudadanía, sino debido a la falta de definición sobre políticas de desarrollo y crecimiento poblacional.

La destrucción ambiental lleva claramente a ver un factor multiplicador de los efectos destructivos de los fenómenos naturales: erosión, deslizamientos, inundaciones, a la vez que hace recaer sobre la pesada carga de la consecuencia.

No es pues motivo de sorpresa el hecho de que cuando ocurre un evento catastrófico las pérdidas en vidas humanas, en infraestructura y economía, alcanzan niveles asombrosos, a veces sin relación con la magnitud del fenómeno.³⁵

³⁵ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/seguridad/seguridad1.htm, Desastres Naturales.

Efecto General:

Los desastres naturales son una amenaza para el país, ya que éstos hacen que mucha gente que vive en las laderas sufran accidentes y hasta incluso pierdan todas sus pertenencias y poblaciones enteras quedan sin comunicación.

Efecto Específico:

Para Sermanseg, los desastres naturales son una amenaza de medio impacto, ya que esta puede afectar a un porcentaje de los empleados que laboran en la empresa, haciendo que incumplan en sus obligaciones.

Cuadro No.2.08

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO ECOLÓGICO

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	AMENAZAS	
1	La alta contaminación	M
2	El calentamiento global en todas partes del mundo	M
3	Los inesperados desastres naturales	M

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

2.2.7 Factores de Seguridad Pública

➤ DELINCUENCIA

La delincuencia en estos tiempos, requiere de un estudio muy profundo y sistemático, ya que son muchos los problemas que agravan los aspectos patológicos infantiles, seguido de factores psicológicos que con mucha frecuencia son descuidados por la sociedad, y poco importa la mente de un niño, porque es ahí donde se comienza a resquebrajar la sociedad, sin ni siquiera darle la oportunidad de llegar a ser miembro eficaz y productivo, que contribuya a la tarea común.

Para llegar al punto culminante de la "delincuencia" existen una serie de causas y factores que influyen en un determinado ser humano a cometer un acto punible. A continuación se muestran algunas causas del por qué se da la delincuencia:

- La pérdida de valores éticos y morales.
- La mala administración de los gobiernos.
- La falta de aplicación de las leyes y corrupción de la función judicial.
- La crisis económica.
- El desempleo masivo.
- La inflación de los últimos años.
- La falta de alimentación, vivienda, salud, educación, entre otras.³⁶

El incremento de la delincuencia en Ecuador tiene su origen en la creciente pobreza de su población, en la falta de trabajo, vivienda, salud y educación. La juventud es uno de los sectores más afectados por la crisis; en el país muchos estudiantes secundarios fracasan en sus estudios, la mayoría desertan porque se ven obligados a trabajar para aportar económicamente en sus hogares; una importante cantidad de jóvenes no encuentran plazas de trabajo y se dedican a ser vendedores ambulantes por lo que son perseguidos, golpeados y encarcelados por la policía municipal. Quienes tienen un trabajo asalariado no tienen estabilidad laboral ni seguridad social.

³⁶ www.monografias.com/trabajos6/proso/proso.shtml, Delincuencia.

Cada hogar tiene por lo menos un pariente que ha viajado al extranjero, lo que ocasiona una desintegración familiar. Todo esto ha traído como consecuencia que aumente la delincuencia y que más jóvenes en el país integren las pandillas.³⁷

Efecto General:

La delincuencia es una amenaza para el país, ya que existe más inseguridad y no se puede caminar, ni dejar las pertenencias libremente. La gente se ha vuelto más insegura y no puede realizar sus actividades diarias normalmente.

Efecto Específico:

Para Sermanseg la delincuencia, es una oportunidad de alto impacto, ya que se abren más posibilidades de trabajo, porque la gente se siente insegura y quiere dejar sus cosas o pertenencias al cuidado de alguien, que en este caso sería una empresa de seguridad privada.

➤ **NARCOTRAFÍCO**

Comercio clandestino de drogas adictivas prohibidas manejados tradicionalmente por carteles mafiosos y uno de las principales fuentes generadoras de dinero ilícito durante el último siglo. El narcotráfico abarca la producción, distribución y venta no solo de drogas tradicionales sino también de producción sintética a partir especialmente de la década de 1960.

La prosperidad de esta actividad ha corrido pareja desde inicios de siglo con los esfuerzos prohibicionistas. Los ingentes fondos obtenidos clandestinamente a través de esta actividad se han abierto camino hacia la economía formal mediante sofisticadas prácticas de lavado de dinero a través de circuitos bancarios para luego tomar posiciones en una amplia gama de actividades económicas de origen irreprochable.

³⁷ www.pcmle.org/EM/article.php3?id_article=299

El poder corruptor de esta actividad se ha extendido mediante alianzas del más diverso origen con poderosos grupos económicos y financieros, organizaciones terroristas y hasta incluyen funcionarios de gobiernos.³⁸

En conclusión, es bien sabido que el narcotráfico es uno de los cánceres más graves que afectan a las sociedades modernas, porque junto con el tráfico y consumo de las drogas enervantes se desatan otros factores que degradan igualmente al grupo social, como es el caso de la corrupción, la prostitución, la delincuencia organizada y desde luego, la afectación de la niñez y la juventud, que son los sectores que con más facilidad suelen caer en las garras de los vicios en que se sustenta el narcotráfico.³⁹

Efecto General:

El narcotráfico es una amenaza para el país, ya que éste afecta principalmente a las familias de migrantes. Los niños y adolescentes quedan al cuidado de familiares, y a ellos apuntan los distribuidores de diferentes drogas.

Efecto Específico:

Para la empresa es una oportunidad de alto impacto, ya que todos estos factores hacen que exista más delincuencia y más criminales, por lo que para Sermanseg es bueno, ya que puede brindar más protección a más gente.

➤ **TERRORISMO**

En las últimas décadas la sociedad ha sido víctima de uno de los peores flagelos: el terrorismo, que es un hecho expresivo de violencia que se lo puede ver durante toda la historia con sus más variadas formas de expresión y crueldad. El terrorismo se constituye así tanto en el ámbito interno como en el mundial, como en una vía abierta a todo acto violento, degradante e intimidatorio, y aplicado sin reserva o preocupación moral alguna.

³⁸ www.paralibros.com/passim/drogas.htm, Narcotráfico.

³⁹ www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/27823.narcotrafico-nuestro-concepto.html, Narcotráfico.

El terrorismo ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad. El terrorismo se define por su carácter o vínculo con la política, esto hace que sea diferente de otras formas de uso de violencia como es la mafia o el crimen organizado. La moral de los civiles, normalmente es el objetivo del terrorismo. Lamentablemente, también es un objetivo militar en toda guerra. El aislamiento del terrorismo es una tarea esencial. La integración política de las diversas visiones de la sociedad que se contraponen, constituye un aspecto fundamental en su combate. El terrorismo es una etiqueta política muy pegajosa que sirve para legitimar o deslegitimar acciones que hacen uso de la fuerza con objetivos políticos.⁴⁰

Efecto General:

El terrorismo es una amenaza, porque lo único que trae es violencia y crueldad, la cual se da por beneficios políticos o por creencias diferentes.

Efecto Específico:

Para Sermanseg, el terrorismo es una oportunidad de alto impacto, porque existe más inseguridad en el país, porque hoy en día los terroristas viven normalmente entre nosotros, adquieren sus propiedades donde menos se puede uno imaginar, por lo cual, más personas van a querer estar protegidas y seguras con una vigilancia permanente para que observen lo que sucede en sus conjuntos, edificios o alrededores.

⁴⁰ www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate955.htm, Terrorismo.

Cuadro No.2.09

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
	<i>OPORTUNIDADES</i>	
1	Altos índices de delincuencia	A
2	El narcotráfico que se desarrolla en el país	A
3	Los grupos terroristas que se encuentran escondidos en la frontera	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

2.2.8 Factores Internacionales

➤ **TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

Es un tratado bilateral entre EEUU y Ecuador, donde se van a obtener desgravaciones mutuas en el tema comercial y hacer aranceles preferenciales en todos los productos. Para mejor claridad se debe entender que dos países tienen aduanas en las que se cobran impuestos para el ingreso de mercaderías, estos impuestos se anularían con el TLC para beneficio mutuo y de sus habitantes. El TLC con Estados Unidos anula el cobro de los impuestos de importación a la mercadería y viceversa.⁴¹

⁴¹ www.ieep.org.ec/index.php?option=com-content&task=view&id=114&Itemid=43, TLC.

El Tratado de Libre Comercio que Estados Unidos propone a Ecuador, no solo es un tratado de comercio sino que abarca todos los campos de vida económica, social y política. Su objetivo es buscar el acceso total y facilitar la entrada a los mercados nacionales de los productos y servicios de las empresas transnacionales estadounidenses. Apunta a convertir al país en apéndice de la economía norteamericana y a consolidar un bloque regional bajo el dominio de Estados Unidos.

En el marco de la política económica y de promoción del comercio exterior ecuatoriano, el Gobierno Nacional no asume el reto de iniciar un proceso histórico de negociación que conducirá a suscribir un tratado de libre comercio con Estados Unidos de Norteamérica.

Efecto General:

Es una amenaza el TLC para el país, ya que por tratarse de un acuerdo entre países y economías sumamente desiguales, el TLC ahondará la dependencia y subordinación a Estados Unidos e hipotecará la soberanía nacional. Habrá una mayor concentración de la riqueza en muy pocas manos y se profundizará la brecha entre ricos y pobres.

Efecto Específico:

El tratado de libre comercio para la empresa es una amenaza de alto impacto, ya que vendrán inversionistas extranjeros a brindar mejores servicios de seguridad en el Ecuador, debido a que ellos poseen tecnología más avanzada y estrategias más actualizadas.

➤ **IMAGEN QUE PROYECTA EL ECUADOR**

La imagen del Ecuador en los últimos tiempos, se encuentra muy débil con todos los acontecimientos que se han venido presentando, como es la Presidencia del Economista Rafael Correa y la Asamblea Constituyente, las cuales tienen al Ecuador en una incertidumbre muy alta, por lo que los inversionistas extranjeros no quieren acercarse a ser negociaciones en el país.

Por otro lado, el Ecuador encabeza la lista de países latinoamericanos más corruptos del mundo, lo cual da una imagen desfavorable. Por lo tanto, los demás países nos observan como un país no serio, que lo único que importa son los intereses de los gobernantes y no de todos los habitantes.

Efecto General:

La imagen que proyecta el país en estos momentos es una amenaza, ya que no existen inversionistas que quieran invertir en el mismo, dejando al Ecuador sin nuevas oportunidades de seguir creciendo.

Efecto Específico:

Para la empresa la imagen que proyecta el Ecuador es una amenaza de medio impacto, ya que al no haber gente que invierta en el país, existen menos divisas para que los posibles clientes puedan adquirir el servicio de seguridad.

Cuadro No.2.10

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

ESCENARIO INTERNACIONAL

ORD.	VARIABLE	NIVEL DE IMPACTO
AMENAZAS		
1	Concertación del TLC entre Ecuador y EEUU	A
2	Mala imagen que proyecta el Ecuador internacionalmente	M

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

2.2.9 Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas

CUADRO No.2.11

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Ord	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto
1	Incremento del PIB	X		M
2	Crecimiento de las Exportaciones	X		M
3	Disminución en la tasa de interés activa	X		B
4	Aumento de los ingresos por ventas del petróleo	X		M
5	Aumento de las remesas migrantes	X		A
6	Incremento en la tasa de inflación		X	A
7	Aprobación de la ley de equidad tributaria		X	A
8	Alta deuda externa		X	A
9	Actuación y credibilidad baja del poder ejecutivo		X	M
10	Incertidumbre en las nuevas propuestas de la asamblea constituyente		X	M
11	Actuación corrupta del poder judicial		X	A
12	Organizaciones y protestas de los grupos de presión		X	A
13	Altos porcentajes de desempleo	X		A
14	Ingresos familiares generales bajos		X	M
15	Altos índices de migración		X	A
16	Biodiversidad cultural y étnica	X		B
17	Características negativas de la idiosincrasia del Ecuador		X	A
18	Mala educación y formación de los profesionales		X	M
19	El alto desarrollo tecnológico disponible	X		A
20	Alto deterioro del medio ambiente		X	M
21	Incremento de la delincuencia, narcotráfico y terrorismo	X		A
22	Concertación del TLC		X	A
23	Imagen que proyecta el Ecuador		X	M

ELABORACIÓN: Inés Fierro

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Es el análisis del entorno externo de la empresa, cuyas variables no son controlables.

2.3.1 Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. El objetivo es utilizar los hechos para encontrar la máxima concentración de potencial de mejora con el mínimo de soluciones, separando los pocos elementos pero vitales relativos al problema, de los muchos útiles. El equipo responsable del proyecto identificará los elementos vitales mediante el porcentaje acumulado del total, que nos dirá qué elementos (pocos) contribuyen en el problema en un alto porcentaje. Normalmente, este bajo número de elementos, sobre el 20%, constituirá aproximadamente un 80% del problema.⁴²

2.3.2 Clientes

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago, es un ordenador que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, es la persona o empresa que compra o solicita algún servicio, derivado de esta acción obtiene ingresos.⁴³

Consumidor:

“Individuo que hace uso final de los bienes y servicios que produce la economía de un país para la satisfacción de sus necesidades”.⁴⁴

En conclusión, se puede decir que cliente es la persona que adquiere algún producto o servicio con frecuencia a algún agente económico en específico, el cliente por lo general es aquel que tiene fidelidad a alguna marca; en cambio el consumidor es la persona que utiliza el producto o servicio y no precisamente lo compra, simplemente puede recibirlo y utilizarlo, además no necesariamente tiene lealtad hacia alguna marca.

⁴² www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/F0216, Análisis de Pareto.

⁴³ <http://es.answer.yahoo.com/question/index?qid=20070131>, Cliente.

⁴⁴ www.definicion.org/consumidor, Consumidor.

En la actualidad la empresa Sermanseg, consta con 18 clientes fijos, para los cuales se les proporciona el servicio de vigilancia de 24 horas o 12 horas.

ANÁLISIS DE PARETO PARA CLIENTES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

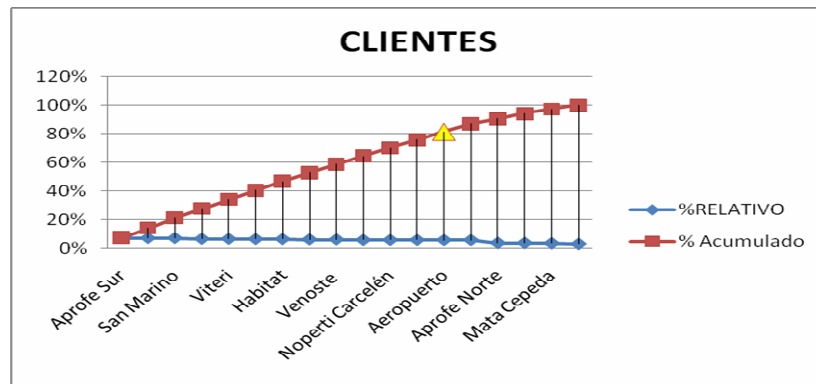
TABLA No. 2.02

Ord.	Clientes	Ventas Anuales	%RELATIVO	% Acumulado
1	Aprofe Sur	10440	7,02%	7,02%
3	Pradera	10440	7,02%	14,04%
4	San Marino	10440	7,02%	21,07%
5	Acacias	9600	6,46%	27,52%
7	Viteri	9600	6,46%	33,98%
8	Andaluz	9360	6,30%	40,27%
9	Habitat	9360	6,30%	46,57%
10	Galileo	9000	6,05%	52,62%
13	Venoste	9000	6,05%	58,68%
14	Noperti	8400	5,65%	64,33%
15	Noperti Carcelén	8400	5,65%	69,98%
16	Sauces	8400	5,65%	75,63%
17	Aeropuerto	8280	5,57%	81,19%
18	Luxemburgo	8280	5,57%	86,76%
19	Aprofe Norte	5280	3,55%	90,31%
21	C -8	5280	3,55%	93,87%
22	Mata Cepeda	4920	3,31%	97,18%
23	Rumiñahui	4200	2,82%	100,00%
	TOTAL	148680	100,00%	

FUENTE: Sermanseg Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: Inés Fierro

Gráfico No. 2.15



ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Como se observa en el análisis de Pareto, los clientes más importantes que generan el 80% de las ventas totales de la empresa son los 13 primeros que constan en la Tabla No.2.02. Ocupando el 20% restante quedarían los 5 últimos clientes de la misma tabla.

A continuación se puede observar el cuadro comparativo de los clientes actuales del sector de seguridad privada, con la respectiva percepción del clientes, si ésta representa una oportunidad o una amenaza para la empresa y que nivel de impacto posee.

CUADRO No. 2.12

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CLIENTES ACTUALES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

ORD	CLIENTES	QUE COMPRAN	CUANTO COMPRAN (\$)	PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	Aprofe Sur	Vigilancia las 24 horas	10.440	Inconformidad con el servicio, porque piden mayor supervisión		X	Medio
2	Pradera	Vigilancia las 24 horas	10.440	Conformidad con el servicio y el precio.	X		Alto
3	San Marino	Vigilancia las 24 horas	10.440	Conformidad con el servicio.	X		Alto
4	Acacias	Vigilancia las 24 horas	9.600	Inconformidad con el servicio, porque los guardias no realizan un adecuado registro de las personas que entran y salen.		X	Medio
5	Viteri	Vigilancia las 24 horas	9.600	Conformidad con el servicio.	X		Alto
6	Andaluz	Vigilancia las 24 horas	9.360	Conformidad con el servicio.	X		Alto
7	Habitat	Vigilancia las 24 horas	9.360	Conformidad con el servicio.	X		Alto
8	Galileo	Vigilancia las 24 horas	9.000	Inconformidad con el servicio, porque existe mucho cambio de personal.		X	Medio
9	Venoste	Vigilancia las 24 horas	9.000	Inconformidad con el servicio, porque el relevo no siempre es el mismo.		X	Medio

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 2.12

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CLIENTES ACTUALES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA (Continuación)

ORD	CLIENTES	QUE COMPRAN	CUANTO COMPRAN (\$)	PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
10	Noperti	Vigilancia las 24 horas	8.400	Conformidad con el servicio	X		Medio
11	Noperti Carcelén	Vigilancia las 24 horas	8.400	Conformidad con el servicio	X		Medio
12	Sauces	Vigilancia las 24 horas	8.400	Inconformidad con el servicio, por el precio		X	Alto
13	Aeropuerto	Vigilancia las 24 horas	8.280	Conformidad con el servicio	X		Medio
14	Otros	Vigilancia las 24 y 12 horas	27.960	Conformidad con el servicio, especialmente por el precio	X		

FUENTE: Sermanseg Cía. Ltda.
ELABORACIÓN: Inés Fierro

2.3.2 Proveedores

“Una persona que proporciona o podría proporcionar mercadería o servicios a una entidad”.⁴⁵

Los proveedores de una empresa forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran.

ANÁLISIS DE PARETO PARA PROVEEDORES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

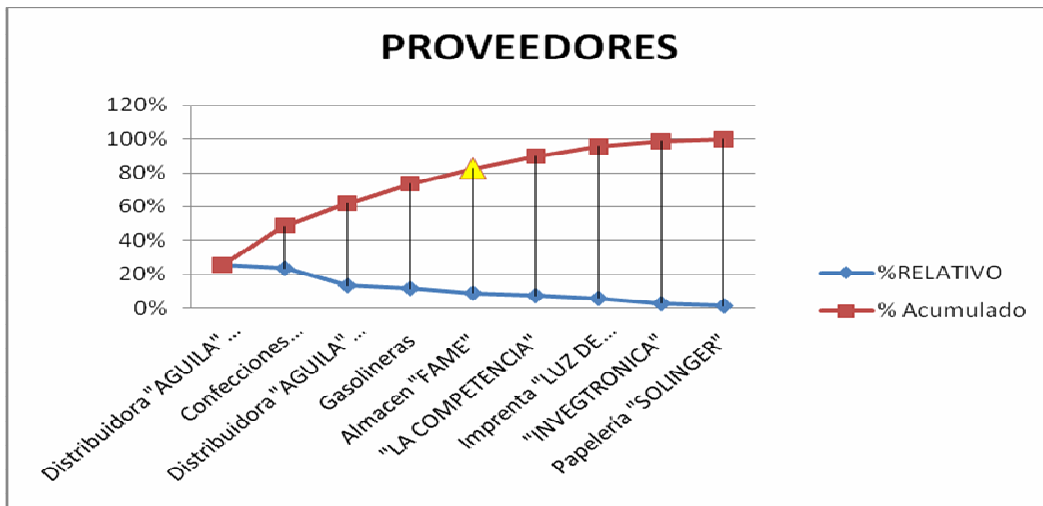
Tabla No. 2.03

Ord.	Proveedores	Compras Anuales	%RELATIVO	% Acumulado
1	Distribuidora "AGUILA" armas	5248	25,39%	25,39%
2	Confecciones "GUANOLUISA"	4828	23,36%	48,76%
3	Distribuidora "AGUILA" equipos de seguridad	2754	13,33%	62,08%
4	Gasolineras	2400	11,61%	73,70%
5	Almacén "FAME"	1836	8,88%	82,58%
6	"LA COMPETENCIA"	1520	7,36%	89,94%
7	Imprenta "LUZ DE AMERICA"	1200	5,81%	95,74%
8	"INVEGTRONICA"	580	2,81%	98,55%
9	Papelería "SOLINGER"	300	1,45%	100,00%
	TOTAL	20666		

FUENTE: Sermanseg Cía. Ltda.
ELABORACIÓN: Inés Fierro

⁴⁵ www.manualtlc.cl/EEUU/index.aspx?channel=1040&appintanceid=2693&pubid=778, Proveedores.

Gráfico No. 2.16



ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

De los 9 proveedores que posee Sermanseg, según el análisis de Pareto, los 5 primeros proveedores que se encuentran en la Tabla No.2.03, son los más importantes y los que representan el 80% de las compras de la empresa.

Los otros proveedores quedan dentro del 20% que no son tan importantes, y estos son:

- "LA COMPETENCIA"
- Imprenta "LUZ DE AMERICA"
- "INVEGTRONICA"
- Papelería "SOLINGER"

A continuación se muestra el cuadro comparativo de los proveedores actuales del sector de seguridad privada, que es lo que proveen, cuanto proveen y cuales son sus respectivas ventajas y desventajas y su nivel de impacto.

CUADRO No. 2.13

CUADRO COMPARATIVO DE LOS PROVEEDORES ACTUALES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

PROVEEDORES	QUE PROVEEN	VALOR (\$)	VENTAJAS O DESVENTAJAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
Distribuidora "AGUILA" armas	- Revolver calibre 38	5.248	Ventajas - Facilidades de pago a crédito - Armas nacionales y extranjeras de buena calidad	X		Alto
Confecciones "GUANOLUISA"	- Uniformes - Gorras - Corbatas - Chompas - Sellos bordados	4.828	Ventajas - Cumplidos en la fecha de entrega - Precios razonables Desventajas - Se toman mucho tiempo en la confección de las prendas - El pago tiene que ser Inmediatamente	X		Medio
Distribuidora "AGUILA" equipos de seguridad	- Porta gas - Porta armas - Cinturones - Chalecos - Pitos - Linternas - Ponchos de agua - Gas	2.754	Ventajas - Facilidades de pago a plazos - Precios razonables - Producto de buena calidad	X		Alto

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 2.13

CUADRO COMPARATIVO DE LOS PROVEEDORES ACTUALES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA (Continuación)

PROVEEDORES	QUE PROVEEN	VALOR (\$)	VENTAJAS O DESVENTAJAS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
Gasolineras	- Gasolina extra y súper	2.400	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Petroecuador, pone la cantidad exacta y atiende las 24 horas del día <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las demás gasolineras no ponen el combustible justo - En Puma la atención es mala y no posee atención nocturna 	X		Medio
Almacén "FAME"	- Botas	1.836	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto de buena calidad - Precio razonable de acuerdo a la calidad <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago inmediato 	X		Alto
Otros	- Frecuencias y radios de comunicación - Papelería - Relojes de control - Suministros de oficina	3.600	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos buenos - Precios razonables <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagos inmediatos sin facilidad a crédito 	X		Medio

FUENTE: Sermanseg Cía. Ltda.

ELABORACIÓN: Inés Fierro

2.3.4 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién comprar o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.⁴⁶

TABLA No.2.04

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SECTOR DE SERVICIO DE SEGURIDAD PRIVADA

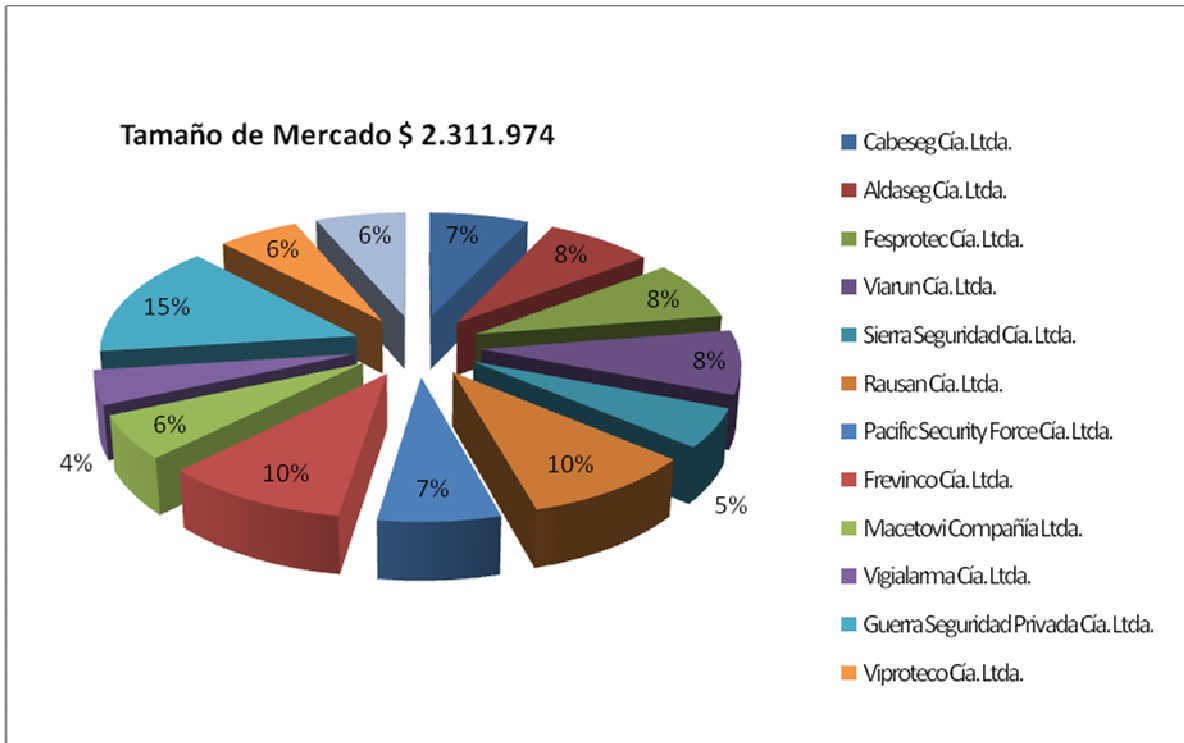
COMPETIDORES	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	PORCENTAJE
Cabeseg Cía. Ltda.	163.548	7,07%
Aldaseg Cía. Ltda.	178.416	7,72%
Fesprotec Cía. Ltda.	178.416	7,72%
Viarun Cía. Ltda.	193.284	8,36%
Sierra Seguridad Cía. Ltda.	118.944	5,14%
Rausan Cía. Ltda.	223.020	9,65%
Pacific Security Force Cía. Ltda.	156.114	6,75%
Frevinco Cía. Ltda.	237.888	10,29%
Macetovi Compañía Ltda.	133.812	5,79%
Vigialarma Cía. Ltda.	104.076	4,50%
Guerra Seguridad Privada Cía. Ltda.	341.964	14,79%
Viproteco Cía. Ltda.	133.812	5,79%
Sermanseg Cía. Ltda.	148.680	6,43%
TOTAL	2´311.974	100,00%

ELABORACIÓN: Inés Fierro.

⁴⁶ http://wikipedia.org/wiki/Competencia_%28econom%C3%ADa%29#, Competencia.

GRÁFICO No.2.17

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SECTOR DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR DE SEGURIDAD



ELABORACIÓN: Inés Fierro

Para la elaboración de la Tabla No.2.04, se consideró como competencia directa a las empresas de similar tamaño, que venden servicios similares y que atienden al mismo mercado de Sermanseg.

En el cuadro comparativo que se muestra a continuación se observan los competidores más cercanos a la empresa Sermanseg, que servicios ofrecen, cuanto venden anualmente, cuales son sus ventajas - desventajas y si tienen una oportunidad o amenaza, y cual es su nivel de impacto hacia el mercado.

CUADRO No.2.14

CUADRO COMPARATIVO DE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA

ORD	COMPETENCIA	SERVICIO	VENTAS ANUALES	VENTAJAS O DESVENTAJAS	O	A	NIVEL DE IMPACTO
1	Cabeseg Cía. Ltda.	Vigilancia armada y uniformada	163.548	<p>Ventajas</p> <p>Brinda en servicio de investigación privada. Tiene sucursales en Manta. Tiene el respaldo de la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (Casepec), ya que se encuentra afiliada.</p>		X	M
2	Aldaseg Cía. Ltda.	Vigilancia armada	178.416	<p>Ventajas</p> <p>Son especialistas en seguridad bancaria. Brindan el servicio de investigaciones privadas. Se encuentra afiliada a la Cámara de Seguridad Privada del Ecuador.</p>		X	M
3	Fesprotec Cía. Ltda.	Seguridad física	178.416	<p>Ventajas</p> <p>Brinda el servicio de investigaciones privadas, asesoramiento técnico, custodia y transporte de valores. Posee monitoreo las 24 horas.</p> <p>Desventajas</p> <p>No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	M
4	Viarun Cía. Ltda.	Seguridad industrial, comercial y residencial	193.284	<p>Ventajas</p> <p>Brinda el servicio de instalación y mantenimiento de alarmas.</p> <p>Desventajas</p> <p>No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	B

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.2.14

CUADRO COMPARATIVO DE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA (Continuación)

ORD	COMPETENCIA	SERVICIO	VENTAS ANUALES	VENTAJAS O DESVENTAJAS	O	A	NIVEL DE IMPACTO
5	Sierra Seguridad Cía. Ltda.	Vigilancia uniformada y armada	118.944	<p>Ventajas Brinda el servicio de seguridad privada.</p> <p>Desventajas No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada. Brinda el servicio a un precio bajo, por lo que no puede pagar bien a los empleados.</p>		X	M
6	Rausan Cía. Ltda.	Vigilancia uniformada y armada	223.020	<p>Ventajas Instala sistemas de alarmas electrónicas. Tiene monitoreo las 24 horas.</p> <p>Desventajas No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	M
7	Pacific Security Force Cía. Ltda.	Vigilancia armada y uniformada	156.114	<p>Ventajas Brinda el servicio de seguridad privada.</p> <p>Desventajas No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	B
8	Frevinco Cía. Ltda.	Seguridad privada	237.888	<p>Ventajas Brinda el servicio de seguridad a petroleras, tiene el servicio de detector de mentiras y monitoreo las 24 horas. Cuenta con el respaldo de la Asociación Nacional de empresas de seguridad integral, ya que esta afiliada. Brinda el servicio de seguridad con canes amaestrados.</p>		X	A

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.2.14

CUADRO COMPARATIVO DE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA (Continuación)

ORD	COMPETENCIA	SERVICIO	VENTAS ANUALES	VENTAJAS O DESVENTAJAS	O	A	NIVEL DE IMPACTO
9	Macetovi Compañía Ltda.	Vigilancia armada y uniformada	133.812	<p>Ventajas</p> <p>Tiene el respaldo de la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador (Casepec), ya que se encuentra afiliada.</p> <p>Desventajas</p> <p>Brinda el servicio a un precio bajo.</p>		X	M
10	Vigialarma Cía. Ltda.	Vigilancia privada	104.076	<p>Desventajas</p> <p>No tiene el permiso del ministerio de trabajo. El dueño trabajo con engaños, se denomina militar sin serlo. Brinda su servicio a un precio muy bajo. No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	M
11	Guerra Seguridad Privada	Vigilancia armada	341.964	<p>Ventajas</p> <p>El servicio que brinda es a nivel nacional Su precio es razonable.</p> <p>Desventajas</p> <p>No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada.</p>		X	M
12	Viproteco Cía. Ltda.	Vigilancia privada	133.812	<p>Desventajas</p> <p>No tiene el permiso del ministerio de trabajo. No tiene el respaldo de ninguna asociación de empresas de seguridad, ya que no se encuentra afiliada. Brinda el servicio a un precio bajo.</p>		X	M

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

2.3.5 Organismos que Actúan en el Sector

A continuación se puede observar las diferentes organizaciones que son importantes en el Sector de Servicios de Seguridad Privada, estas se clasifican por: normativas, de control, de apoyo y gremiales.

CUADRO No.2.15

ORGANISMOS QUE ACTUAN EN LA EMPRESA

ORGANIZACIÓN	ROL EN EL SECTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
NORMATIVAS				
Policía Nacional	Lleva el control del personal que trabaja en la empresa, que este no tenga antecedentes criminales.	X		Alto
Ministerio de Gobierno	Da la autorización para el funcionamiento de la compañía (Permiso de funcionamiento).	X		Alto
Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	Proporciona el permiso de tenencia de armas, y además da la autorización para utilizar el uniforme.	X		Alto
Ministerio de Trabajo	Brinda la autorización de funcionamiento de empresas de tercerización de servicios complementarios. Aprueba el reglamento interno de trabajo de la compañía. Legaliza y lleva el control de los empleados que laboran en la empresa.	X		Medio

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.2.15

ORGANISMOS QUE ACTUAN EN LA EMPRESA (Continuación)

ORGANIZACIÓN	ROL EN EL SECTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
CONTROL				
SRI	Proporciona el número del registro único de contribuyentes que el SRI otorga a la empresa. Proporciona certificados de constancia en lista blanca. Retención en la Fuente. Declaraciones del Impuesto a la Renta. Declaración mensual del IVA.	X		Medio
Superintendencia de Compañías	Proporciona el control y certificado de cumplimiento de obligaciones, existencia legal durante el tiempo del otorgamiento.	X		Medio
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Derecho de patente.	X		Medio
Contraloría General del Estado	Otorga certificado en el registro de contratistas incumplidos y adjudicatarios fallidos.	X		Alto

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.2.15

ORGANISMOS QUE ACTUAN EN LA EMPRESA (Continuación)

ORGANIZACIÓN	ROL EN EL SECTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL IMPACTO
CONTROL				
Bomberos	Certifica el funcionamiento de las instalaciones administrativas de acuerdo a la ley de defensa contra incendios.	X		Alto
APOYO				
Cámara de Comercio de Quito	Lleva el control de afiliación de la empresa bajo un número de registro y el capital. Proporcional asesoramiento, capacitación.	X		Medio
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Brinda respaldo y beneficios a los empleados que trabajan o laboran en la compañía.	X		Medio
GREMIALES				
Anesi	Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral. Su propósito es el de conseguir logros en beneficios del gremio.	X		Alto

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

2.3.6 Análisis del Sector mediante la Matriz de Fuerzas Competitivas de Porter

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que incluyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- 1) *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2) *La rivalidad entre los competidores.* Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3) *Poder de negociación de los proveedores.* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- 4) *Poder de negociación de los compradores.* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- 5) *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se utiliza cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus rivales. Cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cual es la posición de ella. Cuando se analiza la posición estratégica y se buscan iniciativas que sean disruptivas y hagan mejorar.⁴⁷

⁴⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cinco_Fuerzas_Porter, Cinco Fuerzas de Michael Porter.

TABLA No.2.05

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

	Riesgo de la rivalidad de competencia	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de proveedores	Riesgo de productos sustitutos	Barreras de Entrada	Puntaje (/25)
Nivel de Atractividad	1	3	5	5	3	17/25
Clasificación	A	0	0	0	0	

Escala de codificación de atractividad

Alto 5	Muy poca competencia	Muy poco poder	Muy poco poder	Muy pocos	Altas	
Medio 3	Poco	Poco	Poco	Pocos	Moderadas	
Bajo 1	Moderado	Moderado Poder	Moderado	Moderados	Bajas	
Nulo 0	Alta Competencia	Alto Poder	Alto Poder	Muchos	Pocos	

ELABORACIÓN: Inés Fierro

Como se observa en la Tabla No.2.05, el análisis global de la Matriz de Porter es de 17 sobre 25 o 13,6 sobre 20, lo cual nos indica que el sector de servicios de seguridad privada no es un sector realmente atractivo, ya que existe mucha competencia, especialmente de las compañías informales. Con esto se puede concluir que el nivel de atractividad del sector de servicio es satisfactorio.

2.3.7 Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas

CUADRO No.2.16

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Ord	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto
1	Inconformidad con el Servicio.		X	A
2	Conformidad con el Servicio y el Precio.	X		A
3	Facilidades de pago al momento de adquirir armamentos y equipos de seguridad.	X		M
4	Armamento, equipos de seguridad y uniformes de buena calidad.	X		A
5	Precios razonables en los productos que necesita la empresa.	X		M
6	Pago inmediato al momento de adquirir uniformes, botas.		X	M
7	Empresas del sector de seguridad afiliadas a alguna organización.	X		M
8	Alto nivel de competencia.		X	M
9	Compañías de seguridad que no son legales y brindan el servicio a un precio bajo.		X	A
10	Empresas que solo brindan el servicio de vigilancia armada.	X		M
11	Pertenecer e integrar a las diferentes organizaciones que actúan en el sector de seguridad y vigilancia.	X		A

ELABORACIÓN: Inés Fierro

2.4 ANÁLISIS INTERNO

Es el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.4.1 Personería Jurídica

SERMANSEG es una Compañía Limitada, constituida mediante escritura pública otorgada el veinte y cuatro de abril de mil novecientos noventa y dos. Con un Capital Social de USD \$ 18.823.00 dólares americanos, las participaciones son de \$ 1,00 cada una, quedando las aportaciones de los socios de la siguiente manera:

TABLA No.2.06

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	NÚMERO DE PARTICIPACIONES
Bolívar Fierro Fierro	\$ 11.935.00	\$ 11.935.00	11.935
Inés Fierro Freile	\$ 2.296.00	\$ 2.296.00	2.296
Bolívar Fierro Freile	\$ 2.296.00	\$ 2.296.00	2.296
Jorge Fierro Freile	\$ 2.296.00	\$ 2.296.00	2.296
TOTAL	\$ 18.823.00	\$ 18.823.00	18.823

FUENTE: Sermanseg Cía. Ltda.

Sermanseg Cía. Ltda., posee una fortaleza de alto impacto ya que es una empresa legalmente constituida con todos sus permisos en orden.

2.4.2 Aspectos Organizacionales

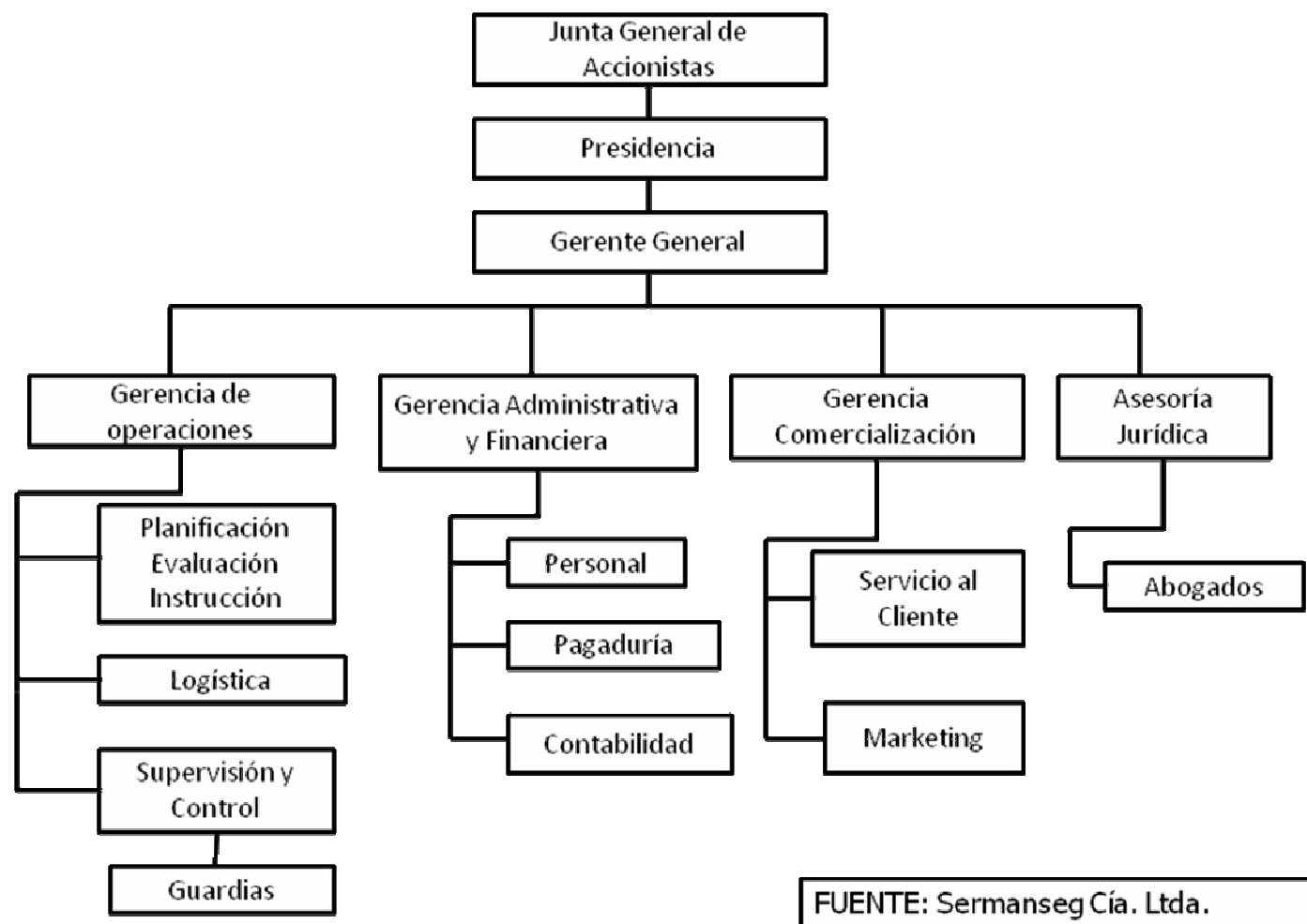
El Organigrama Estructural Funcional de Sermanseg, no se lo utiliza como se encuentra estructurado lo cual es una debilidad para la empresa.

Después de investigar sobre son las actividades y las funciones que se llevan a cabo en la empresa, se realizó un organigrama estructural funcional actual, de cómo se encuentran estructurados los diferentes departamentos de Sermanseg.

Los dos Organigramas tanto como el que existía en Sermanseg como el que se maneja en la actualidad se encuentran a continuación:

GRÁFICO No.2.18

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNCIONAL ACTUAL

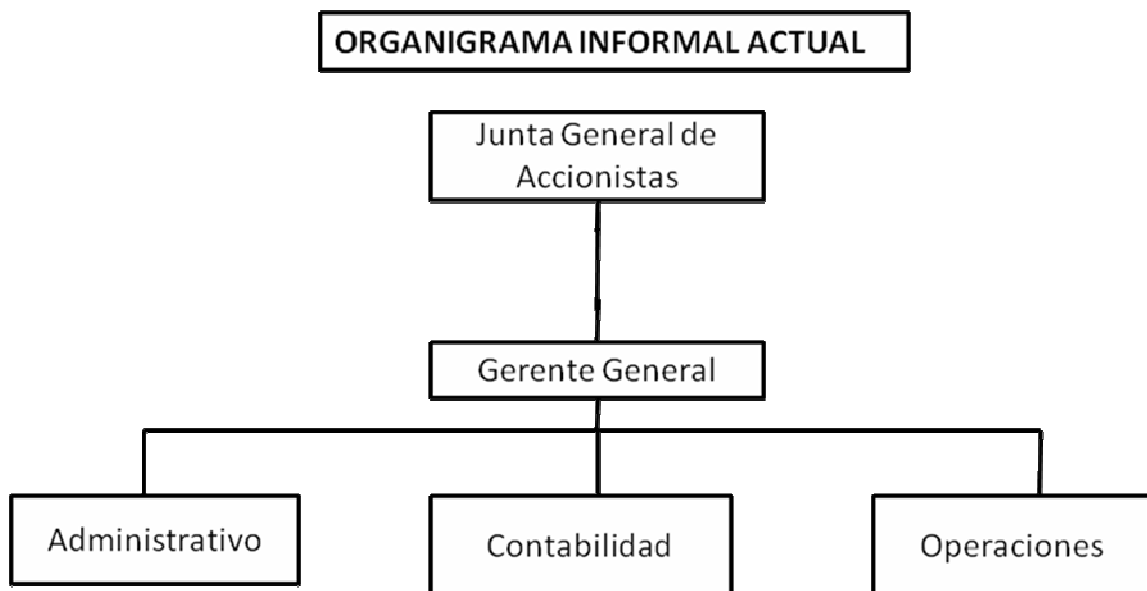


FUENTE: Sermanseg Cia. Ltda.

Observaciones del organigrama actual:

- Consta como organigrama oficial pero no se aplica.
- De acuerdo al gráfico el organigrama esta sobredimensionado para la realidad de la empresa.
- El organigrama contiene errores en su concepción.

GRÁFICO No.2.19



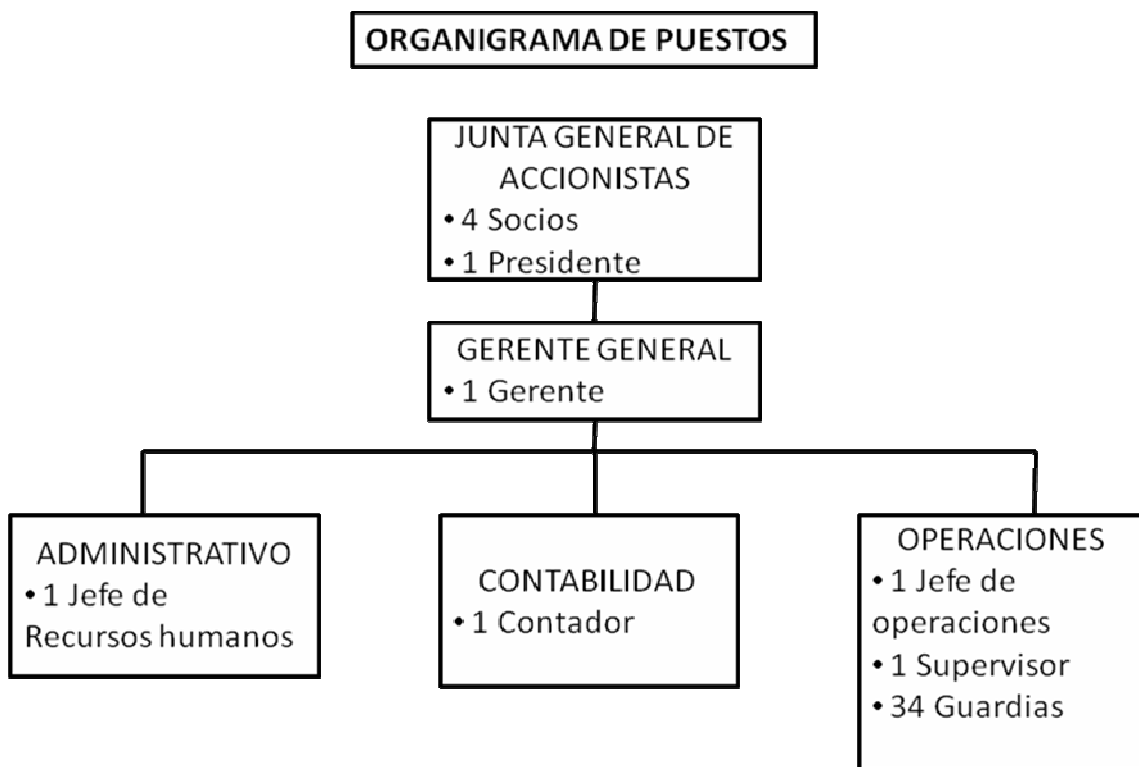
ELABORACIÓN: Inés Fierro

Con respecto al Manual de Funciones, que es un documento que describe las funciones de cada departamento que se encuentran en el organigrama de la empresa, si existe. Pero esté desarrollado para el organigrama existente en la empresa, el cual no se aplica, por lo cual la inexistencia de un manual de funciones actualizado es una debilidad de alto impacto para la empresa.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS

Tanto el Organigrama de Puestos, como el Manual de Puestos no tiene Sermanseg, lo cual es una debilidad de alto impacto para la empresa, pero con la investigación realizada y el Organigrama informal identificado, se procedió a ilustrar el Organigrama de Puestos, el mismo que se muestra a continuación:

GRÁFICO No.2.20



ELABORACIÓN: Inés Fierro

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Sermanseg tiene un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, el 13 de Noviembre del 2006.

Este Reglamento contiene los siguientes Capítulos:

- I) Disposiciones Generales
- II) Admisión y Clasificación del Personal
- III) Horario de Duración de la Jornada de Trabajo
- IV) Remuneraciones y Pagos
- V) Obligaciones del Trabajador
- VI) De los Permisos y Vacaciones
- VII) Obligaciones de la Compañía
- VIII) De las Prohibiciones a los Trabajadores
- IX) De las Sanciones
- X) Disposiciones Generales
- XI) Final

Que Sermanseg posee el Reglamento Interno de Trabajo es una fortaleza de alto impacto, ya que existen normas, deberes, obligaciones y derechos que deben cumplir los empleadores y los empleados.

2.4.3 Capacidad Directiva

Es el estilo, capacidad y administración de la empresa, y se toma en cuenta los siguientes aspectos:

CULTURA DE PLANIFICACIÓN

Las organizaciones que tienen cultura de planificación acostumbran hacer planes y cumplirlos en un determinado tiempo, cosa que no hace Sermanseg, ya que no se forja planes para cumplirlos, sino que su administración es día a día, lo cual es una debilidad de alto impacto para la empresa.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Sermanseg Cía. Ltda., lleva un contacto muy personal con cada cliente, ya que el momento de presentarse cualquier inconveniente el Gerente con el Supervisor acuden inmediatamente al puesto para resolverlo. El Gerente siempre está pendiente de cualquier problema para hablar con el cliente y tranquilizarlo y para acoger cualquier molestia que se tenga del servicio, el deber es dejar siempre complacido al cliente y que se sienta con un servicio bueno, lo cual es una fortaleza de medio impacto para la empresa.

TIPO DE ADMINISTRACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

En la empresa se utiliza mucho para la toma de decisiones la centralización, ya que no se puede adelantar nada sin el consentimiento del Gerente General o de la Presidenta, lo cual es una amenaza de alto impacto para Sermanseg, ya que el personal encargado de las diferentes áreas, hasta incluso la supervisión no puede solucionar ningún problema sin antes consultar a alguno de los 2 directivos.

Se debería pensar en cambiar este tipo de administración, ya que lo único que se logra es un retroceso, cada área tiene que poder tomar sus propias decisiones con lo que respecta a su trabajo o a sus funciones, porque esto ayudaría mucho a Sermanseg, para seguir desarrollándose y no estancarse como lo ha venido haciendo.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran o contratan. La calidad de los servicios de Sermanseg, depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal de la empresa, no es muy consciente de que el éxito de las relaciones entre Sermanseg y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que tengan cada uno de ellos con los mismos.

Sermanseg no realiza motivaciones en el trabajo, la cual constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. En conclusión la Gestión de la Calidad de Sermanseg, es una debilidad de medio impacto, ya que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención para rebasar sus expectativas.

2.4.4 Análisis por Áreas

A continuación se analizarán las diferentes áreas que posee la empresa:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la empresa. Esta tarea la puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la empresa, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.⁴⁸

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos, Área de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos que tiene Sermanseg, esta a cargo de una sola persona, la cual se encarga de:

- Reclutar,
- Seleccionar,
- Contratar y,
- Llevar la administración de sueldos del personal.

El Gerente de la empresa, que es Teniente Coronel del Ejército, es el encargado de capacitar al personal de seguridad, en diferentes periodos, ya que se tiene que realizar grupos de 10 guardias por clase.

El área de recursos humanos de Sermanseg, carece de:

- Evaluación del desempeño de los guardias.
- Subsistemas de méritos y recompensas.
- Subsistemas de nóminas.

En conclusión, se puede decir, que el departamento de Recursos Humanos que tiene la empresa es una fortaleza de medio impacto, porque se encuentra equipada con los aspectos básicos, como son la contratación, reclutamiento e incluso la capacitación, pero hay que tomar en cuenta de implementar algunos subsistemas que son importantes y ayudarían mucho para el desempeño adecuado de esta área.

A continuación se muestran algunos indicadores numéricos que se encontraron importantes para el área de personal:

Salario Medio = Costo de Personal de seguridad / número de empleados de seguridad

Salario Medio = 320,00 INCLUYE BENEFICIOS DE LEY

$120/200 = 0,60$ Constituye un 60% mas del salario básico.

Rotación de Personal = Número de Personas de Seguridad Retiradas / total de cargos de seguridad

Rotación de Personal = $7 / 33$

Rotación de Personal = 0,21.

Significa que el 21% del personal se retira de la empresa en el año.

CUADRO No.2.17
CUADRO COMPARATIVO DE NIVELES DE INSTRUCCIÓN Y NIVELES
ADMINISTRATIVOS

NIVELES ADMINISTRATIVOS	NIVELES DE INSTRUCCIÓN				SUBTOTAL	%
	CICLO BÁSICO	BACHILLER	UNIVERSIDAD ESTUDIOS	3ER NIVEL		
ALTA DIRECCIÓN		1		1	2	5
MANDOS MEDIOS			1	1	2	5
ADMINISTRATIVOS		1	1		2	5
GUARDIAS	20	14			34	85
SUBTOTAL	20	16	2	2	40	
%	50	40	5	5		100%

En el cuadro comparativo, se puede observar que existe un total de 40 empleados en toda la empresa, ocupando los porcentajes más altos se encuentran los guardias con el 85%, los cuales el 50% son de ciclo básico. Por otro lado el número de supervisores (1) es inadecuado para el número de guardias (34) que laboran en Sermanseg.

ÁREA FINANCIERA

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

En la empresa esta área cuenta con contabilidad general y manejo de caja. Con lo que se refiere al manejo de la contabilidad esta se la realiza mediante un paquete llamado TEMAX, el cual en la actualidad ya se encuentra desactualizado, lo que constituye una amenaza de medio impacto para la Sermanseg.

Una amenaza de alto impacto que tiene la empresa es el no contar con un capital de trabajo, por lo menos para un mes; ya que los clientes pagan por el servicio un mes vencido y a veces se atrasan en el pago, lo cual es un malestar para la empresa porque esta tiene que pagar sus obligaciones puntualmente, como son los sueldos de sus trabajadores.

A continuación se encuentran algunos indicadores numéricos del área financiera:

Prueba ácida = Activo circulante – inventario / pasivo circulante

Prueba ácida = 21.495,03 – 20.666 / 9.160,02

Prueba ácida = 0,09

Deudas o activos totales = Deuda total / Activos totales

Deudas o activos totales = 9.160,02 / 32.362,77

Deudas o activos totales = 0,28

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia del servicio, valiéndose de su fuerza de ventas: aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. Sermanseg en la actualidad no cuenta con ningún departamento de marketing o ventas, ni con ninguna persona especializada en esta área. La persona encargada de hablar con los clientes cuando piden información es el Gerente General, es el único encargado que puede dar este tipo de información.

Hasta el momento no se han diseñado planes, ni estrategias para dar a conocer el servicio, los contratos que se han presentado, han sido por medio de amistades o por los mismos puestos que ya existen. Otro punto desfavorable es que no se lleva un presupuesto de ventas técnicamente elaborado.

En conclusión, todas las flaquezas que tiene esta área de comercialización es una amenaza de alto impacto para la empresa Sermanseg.

A continuación se encuentra un indicador numérico del área de mercado:

Cuota del mercado = Ventas de la empresa / ventas del sector

Cuota del mercado = 143.860 / 2'311.974

Cuota del mercado = 0,06

ÁREA DE OPERACIONES

El Área de Operaciones se dedica a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones pendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

El encargado del área de operaciones es el responsable de la producción de los servicios de la empresa. Esta área se encuentra organizada por un Jefe de Operaciones, un supervisor y 34 guardias. Tanto el supervisor como los guardias, cuentan con un calendario de operaciones, el cual muestra los días que tienen que trabajar los guardias con su hora correspondiente, al igual que las rutas que tiene que seguir el supervisor para realizar su control diario, lo cual constituye una fortaleza de medio impacto para empresa.

En esta área se lleva el control de los relojes de marcación que se tienen en los diferentes puestos, estos solo son utilizados por las noches, los guardias deben marcarlo cada hora en algunos puestos y cada dos horas en otros, esto se lo realiza por medio de una llave que al momento de girarla marca una letra en la hora indicada, lo cual ayuda mucho a saber si el guardia esta atento de su puesto por las noches, en el caso que no llegue a marcar una hora, este tendrá una multa.

Otra de las funciones de este departamento, es el de estar pendiente de como se encuentra equipado el personal, si esta en perfecto funcionamiento los radios de comunicaciones, los relojes de control, el armamento, si el uniforme esta en perfecto estado, etc., lo cual es una fortaleza de alto impacto para la empresa, porque cuenta con un personal debidamente uniformado y equipado.

A continuación se podrá observar algunos indicadores numéricos de área de operaciones:

Productividad de la mano de obra = Ventas / número de empleados totales

Productividad de la mano de obra = 143.860 / 40

Productividad de la mano de obra = 3.596

Capacidad instalada = con el número de guardias cuantos puestos se puede cubrir

Capacidad instalada = 34 guardias (2 por puesto y 1 relevo cada 8 puestos)

Capacidad instalada = 17 puestos

Capacidad utilizada = cuantos puestos se tiene en la actualidad

Capacidad utilizada = 18 puestos

2.4.7 Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades

CUADRO No.2.18

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

Ord	Variable	Fortalezas	Debilidades	Nivel de Impacto
1	Contar con Personería Jurídica legalmente constituida.	X		A
2	Desactualización de los documentos organizacionales básicos.		X	A
3	Tener un reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo.	X		A
4	No tener una cultura de planificación.		X	A
5	Estar pendiente del servicio que se brinda a los clientes.	X		M
6	Sistema centralizado en la toma de decisiones centralizado.		X	A
7	Contar con un personal idóneo.	X		A
8	No evaluar el desempeño de los guardias.		X	A
9	No brindar ningún tipo de merito o recompensa a los guardias que sobresalen.		X	M
10	Excesivo personal para el número de supervisores.		X	M
11	El paquete de contabilidad se encuentra desactualizado.		X	M
12	No contar con un capital de trabajo.		X	A
13	No contar con un personal de ventas, ni presupuesto, ni departamento de marketing.		X	A
14	Contar con un calendario de operaciones, como son horarios de los guardias y rutas del supervisor.	X		M
15	El personal se encuentre debidamente uniformado y equipado.	X		M

ELABORACIÓN: Inés Fierro

2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización, en función de los resultados que se esperan.

2.5.1 Matriz FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales, culturales, etc., los cuales representan las influencias del ámbito externo al de Sermanseg, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de su misión.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.⁴⁹

A continuación se puede observar la Matriz FODA de la empresa Sermanseg:

⁴⁹ www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm, Matriz FODA.

2.5.2 Matriz de Evaluación Interna – Externa

La matriz de evaluación interna y externa, muestra las diversas divisiones de una empresa a través de una gráfica de nueve casillas y se basa en dos dimensiones claves: a) Los resultados totales ponderados del factor interno en el eje X, b) Los resultados totales ponderados del factor externo en el eje Y.

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna-externa a nivel empresarial.

Sobre el eje X un resultado total ponderado de: 1,0 a 1,99 = Posición interna débil, 2,0 a 2,99 = Posición interna promedio, y 3,0 a 4,0 = Posición interna fuerte. Sobre el eje Y un resultado total ponderado de: 1,0 a 1,99 = Bajo, 2,0 a 2,99 = Mediano, y 3,0 a 4,0 = Alto. Para obtener la calificación, se debe asignar a cada factor un valor probabilístico; se determina la ponderación de cada uno; luego se multiplica el valor probabilístico por la ponderación y se traslada el resultado a la matriz.

Cuadro No. 2.20

ESCALA DE CLASIFICACIÓN PARA LOS FACTORES FODA

Evaluación Interna		Evaluación Externa	
Factor	Escala de calificación	Factor	Escala de calificación
Fortaleza importante	4	Oportunidad relevante	4
Fortaleza baja	3	Oportunidad baja	3
Debilidad baja	2	Amenaza baja	2
Debilidad importante	1	Amenaza relevante	1

Según los resultados la matriz puede dividirse en tres regiones: Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII ó IX indican "Crecza y Desarróllese". Las divisiones que se ubican en las casillas III, V ó VII indican "Resistan". Las divisiones que se ubican en las casillas I, II ó IV indican "Coseche o Elimine".⁵⁰

A continuación se presentan las diferentes Matrices de evaluación:

⁵⁰ http://es.geocities.com/yennyqm2/tg/cap_iii.html, Matriz de Evaluación Interna – Externa.

TABLA No.2.07
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Ord.	OPORTUNIDADES	Nivel de Impacto	Pond.	% Relativo	Coordenadas Parciales
1	Situación Económica relativamente bueno.	3	3	0,03	0,09
2	Biodiversidad Cultura y Étnica.	1	0	0,01	0,00
3	Alto desarrollo tecnológico disponible.	5	4	0,05	0,21
4	Incremento de la delincuencia, narcotráfico y terrorismo.	5	4	0,05	0,21
5	Conformidad con el servicio que se brinda a los clientes.	5	4	0,05	0,21
6	Facilidades de pago de algunos proveedores.	3	3	0,03	0,09
7	Armamento, equipos de seguridad y uniformes de buena calidad.	5	4	0,05	0,21
8	Precios razonables en los productos que necesita la empresa.	3	3	0,03	0,09
9	Empresas de seguridad afiliadas a alguna asociación de respaldo.	3	3	0,03	0,09
10	Empresas que solo brindan el servicio de vigilancia y seguridad.	3	3	0,03	0,09
11	Pertenecer e integrar a organizaciones que actúan en el sector de seguridad.	5	4	0,05	0,21
Ord.	AMENAZAS	Nivel de Impacto	Pond.	% Relativo	Coordenadas Parciales
1	Incremento en la tasa de inflación.	5	1	0,05	0,05
2	Aprobación de nueva ley de equidad tributaria.	5	1	0,05	0,05
3	Alta deuda externa.	5	1	0,05	0,05
4	Situación Política incierta.	5	1	0,05	0,05
5	Altos porcentajes de desempleo.	5	1	0,05	0,05
6	Altos índices de migración.	5	1	0,05	0,05
7	Idiosincrasia y mala educación en el Ecuador.	5	1	0,05	0,05
8	Alto deterioro del medio ambiente.	3	2	0,03	0,06
9	Imagen que proyecta el Ecuador y TLC.	5	1	0,05	0,05
10	Pago inmediato a algunos proveedores.	3	2	0,03	0,06
11	Compañías ilegales que cobran un precio bajo.	5	1	0,05	0,05
12	Alto nivel de competencia.	3	2	0,03	0,06
SUBTOTAL		95		1,00	2,19

ELABORACIÓN: Inés Fierro

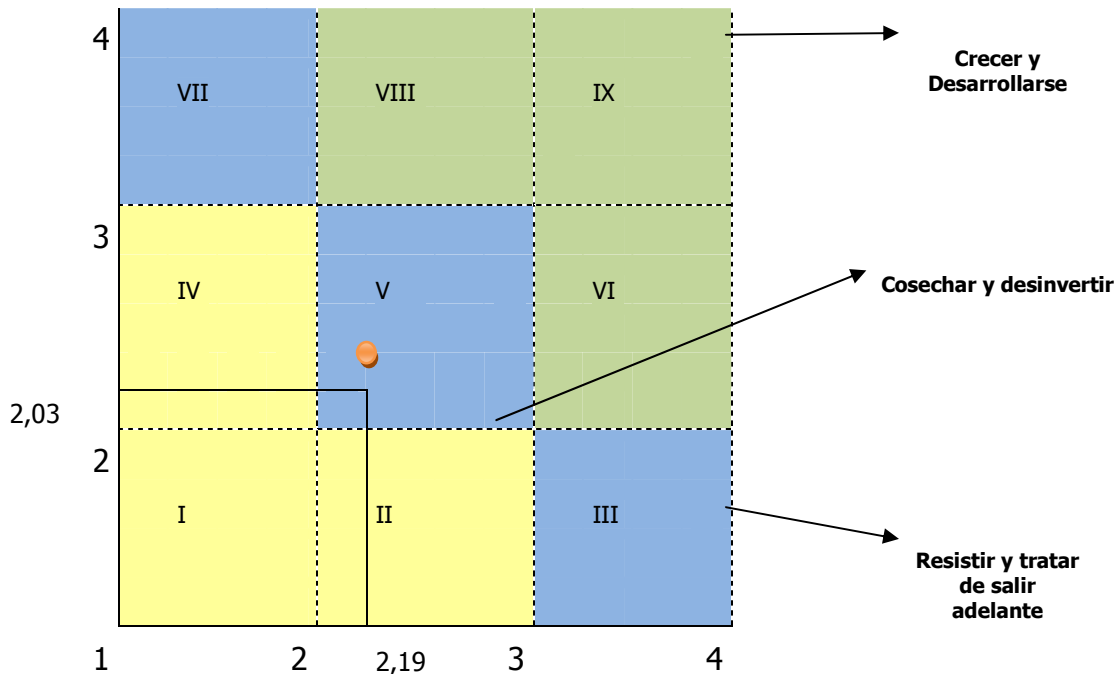
TABLA No.2.08

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Ord.	FORTALEZAS	Nivel de Impacto	Pond.	% Relativo	Coordenadas Parciales
1	Personería Jurídica legalmente constituida.	5	4	0,09	0,34
2	Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo.	5	4	0,09	0,34
3	Satisfacer necesidades de los clientes.	3	3	0,05	0,16
4	Contar con un personal idóneo.	3	3	0,05	0,16
5	Tener un calendario de operaciones, horario de los guardias y rutas del supervisor.	3	3	0,05	0,16
6	Personal debidamente uniformado y equipado.	3	3	0,05	0,16
Ord.	DEBILIDADES	Nivel de Impacto	Pond.	% Relativo	Coordenadas Parciales
1	Desactualización de los documentos organizacionales básicos.	5	1	0,09	0,09
2	No contar con una cultura de planificación.	5	1	0,09	0,09
3	Sistema centralizado en la toma de decisiones.	5	1	0,09	0,09
4	Falta de evaluación al desempeño del personal.	5	1	0,09	0,09
5	No brindar meritos, ni recompensas al personal que sobresale.	3	2	0,05	0,10
6	No contar con capital de trabajo.	5	1	0,09	0,09
7	Paquete de contabilidad desactualizado.	3	2	0,05	0,10
8	No tener ningún sistema de ventas.	5	1	0,09	0,09
SUBTOTAL		58		1,00	2,03

ELABORACIÓN: Inés Fierro

GRÁFICO No.2.21
EVALUACIÓN INTERNA - EXTERNA



2.5.3 Informe de Diagnóstico

La Evaluación Interna – Externa, nos permite de manera gráfica obtener un diagnóstico de la empresa. En el eje de las x, se gráfica el ambiente interno y en el eje de las y, se gráfica el ambiente externo de la empresa.

En el ámbito interno se puede ver que la abscisa de 2.19, se encuentra más hacia el lado de las debilidades que de las fortalezas, ya que se ha visto que las principales debilidades que tiene Sermanseg son:

- Desactualización de los documentos organizacionales básicos.
- Sistema centralizado en la toma de decisiones.
- No contar con un capital de trabajo.
- No tener ningún sistema, ni persona encargada de ventas.

Y sus principales fortalezas son:

- Personería Jurídica legalmente constituida.
- Satisfacer necesidades de los clientes.
- Contar con un personal idóneo.
- Personal debidamente uniformado y equipado.

En conclusión se puede decir, que la situación de la empresa no es favorable en estos momentos.

Desde el punto de vista externo, existe una ordenada de 2.03, que al igual que el factor interno se encuentra más hacia el lado de las amenazas que al lado de las oportunidades, lo que hace ver que la situación de Sermanseg tampoco es atractiva.

Como principales oportunidades están:

- Alto desarrollo tecnológico.
- Incremento de la delincuencia, narcotráfico y terrorismo.
- Armamentos, equipos de seguridad y uniformes de buena calidad.

Como principales amenazas se encuentran:

- Altos índices de migración.
- Compañías ilegales que cobran por el servicio un precio más bajo.
- Alto nivel de competencia.

En conclusión, las dos coordenadas nos llevan al cuadrante V, en donde la recomendación es "resistir y tratar de salir adelante".

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.⁵¹

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa.

⁵¹ www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml, Segmentación de Mercado.

Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos o servicios.

La mayoría de las empresas no tienen la capacidad de vender sus productos en forma efectiva a todos los segmentos posibles, por lo que seleccionan uno o dos mercados de audiencia meta de los segmentos del mercado disponible.

Ventajas de la segmentación de mercado

- Una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado, y brindar un mejor servicio.
- Se tiene una clasificación mas clara y adecuada del producto que se vende, y se logra una buena distribución del mismo.
- La empresa puede identificar un nicho propio de mercado donde no tenga competencia directa.
- Los medios publicitarios pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales se dirigen de modo más específico a cada segmentación del mercado.
- Se diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva.
- Se optimizan los recursos empresariales de marketing, producción y logística, se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender.
- Se facilita el análisis para tomar decisiones, y se tiene una información certificada de lo que se requiere.

Desventajas al segmentar un mercado

- La disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente.
- Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.
- Que no esté bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
- Que no se determinen las características de un mercado.
- Perder oportunidad de mercado.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.

3.2 MERCADO

“Mercado es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio”.⁵²

“Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”.⁵³

“Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo”.⁵⁴

Después de investigar las diferentes definiciones de mercado, para mí mercado es: Todo cliente que esta dispuesto a realizar un intercambio, por una necesidad que él tiene para sentirse bien.

⁵² www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml, Mercado.

⁵³ FISCHER, Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 84.

⁵⁴ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 208.

3.2.1 Tipos de mercado

“Tipos de mercado, desde el tipo de vista geográfico:

- *Mercado Internacional:* Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- *Mercado Nacional:* Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambios de bienes y servicios.
- *Mercado Regional:* Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- *Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo:* Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- *Mercado Metropolitano:* Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- *Mercado Local:* Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

Tipos de mercado, según el tipo de clientes:

- *Mercado del Consumidor:* En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- *Mercado del Productor o Industrial:* Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- *Mercado del Revendedor:* Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.
- *Mercado del Gobierno:* Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones.

Tipo de mercado, según el tipo de producto:

- *Mercado de Productos o Bienes:* Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles.
- *Mercado de Servicios:* Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción.
- *Mercado de Ideas:* Tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de "buenas ideas" para ser más competitivas en el mercado. Por ello, la mayoría de ellas están dispuestas a pagar una determinada cantidad de dinero por una "buena idea".
- *Mercado de Lugares:* Está compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir. También está compuesto por individuos que deseen conocer nuevos lugares, pasar una vacación, recrearse en un determinado lugar.

Tipo de Mercado, según el tipo de recurso:

- *Mercado de Materia Prima:* Está conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural para la producción y elaboración de bienes y servicios.
- *Mercado de Fuerza de Trabajo:* Es considerado un factor de producción, por tanto, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios.
- *Mercado de Dinero:* Está conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular o para comprar bienes y servicios, y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y de devolver el dinero que se han prestado.

Tipos de mercado, según los grupos de no clientes:

- *Mercado de Votantes:* Es aquel que está conformado por personas habilitadas para ejercer su derecho democrático al voto.
- *Mercado de Donantes:* Lo constituyen los donantes o proveedores de fondos a entidades sin ánimos de lucro. Los cuatro mercados principales son el de: 1) Gobierno: Cuando aporta fondos a organizaciones sin fines de lucro. 2) Fundaciones: Aquellas que financian actividades benéficas o sociales, se dividen en: fundaciones familiares, generales, corporativas y comunitarias. 3) Individuos: Personas que donan fondos para causas benéficas o de interés social. 4) Mercado de Trabajo.”⁵⁵

3.2.2 Tamaño del mercado:

Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular. Cuando se considera el mercado donde va a distribuirse un producto, la empresa ha de saber aproximadamente cuántos clientes potenciales tienen su producto.⁵⁶

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población. El tamaño de la muestra necesariamente estará condicionado por los objetivos del estudio, que determinarán el diseño, las variables que deben considerarse y todo el método planteado para dar respuesta a dichos objetivos. El tamaño de la muestra dependerá de los valores que se introduzcan en la fórmula, de modo que, para una mayor precisión, se necesitará un mayor tamaño de la misma.

⁵⁵ FISHER, Laura, Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill - Interamericana, Págs. 85 al 89.

⁵⁶ ROSAS, María, Mercadotecnia 36 horas, Primera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 166.

MERCADO POTENCIAL:

Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio. Es la cantidad máxima que de un producto o servicio puede venderse durante un periodo dado de tiempo en un mercado y en unas condiciones determinadas.⁵⁷

POTENCIAL DE MERCADO:

Posibilidades cuantitativas que se pueden derivar de un mercado de ventas concreto. Están basadas en resultados de análisis o previsiones. El potencial del mercado depende en la mayoría de los casos de la situación económica del país, así como el conjunto de acciones comerciales que las empresas productoras y vendedoras de un determinado bien puedan realizar.⁵⁸

MERCADO DE REFERENCIA:

El mercado de referencia combina el mercado de productos y el mercado geográfico, que se definen de la siguiente manera:

- Un mercado de productos de referencia comprende todos los productos y/o servicios que el consumidor considere intercambiables o sustituibles debido a sus características, su precio y el uso al que se destinan;
- Un mercado geográfico de referencia comprende el territorio en el cual las empresas de referencia son contratadas para la oferta de bienes y servicios en cuestión y en el cual las condiciones de competencia son suficientemente homogéneas.⁵⁹

⁵⁷ www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar/concep-organizar.shtml, Mercado potencial.

⁵⁸ www.marketingdirecto.com/glosario/datos_termino.php?termino=Potencial+De+Mercado.

⁵⁹ <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l26073.htm>, Mercado de Referencia.

3.3 DEMANDA:

“Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor esta dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca”.⁶⁰

“Las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”.⁶¹

3.3.1 Elasticidad de la demanda:

Hay algunos bienes cuya demanda es muy sensible al precio, pequeñas variaciones en su precio provocan grandes variaciones en la cantidad demandada. Se dice de ellos que tienen **demanda elástica**. Los bienes que, por el contrario, son poco sensibles al precio son los de **demanda inelástica o rígida**. En éstos pueden producirse grandes variaciones en los precios sin que los consumidores varíen las cantidades que demandan. El caso intermedio se llama **elasticidad unitaria**.

La **elasticidad de la demanda** es el grado en que la cantidad demandada (Q), responde a las variaciones de precios (P) del mercado. En este caso, dados unos precios (P) y unas cantidades (Q) y un $(P * Q) = \text{Ingreso}$, tenemos que:

- Cuando la reducción del precio (P) hace que la cantidad demandada (Q) aumente tanto que la multiplicación de $(P * Q)$ sea mayor a la original, se presenta una demanda elástica.
- Cuando la reducción del precio (P) hace que la cantidad demandada (Q) aumente en proporciones iguales y $(P * Q)$ sea igual, la elasticidad es proporcional o igual a 1, es elasticidad unitaria.
- Cuando la reducción del precio (P) hace que la cantidad demandada (Q) sea tan pequeña que la multiplicación de $(P * Q)$ es menor a la original, se afirma que la demanda de un bien es inelástica o rígida.⁶²

⁶⁰ SIMÓN, Andrade, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 215.

⁶¹ FISCHER, Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág.240.

Matemáticamente se expresa de la siguiente manera, siendo: E_d la elasticidad, Q_d la cantidad demandada y P el Precio:

$$E_d = \frac{\% \text{ Variación porcentual en la cantidad demandada}}{\% \text{ Variación porcentual en el precio}} = \frac{\Delta Q_d / Q_d}{\Delta P / P}$$

3.4 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.4.1 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.⁶³

Situación antes de la compra

Se considera que esta situación es sumamente importante debido a que implica la percepción que pueden tener los consumidores de la información que se le puede hacer llegar sobre el producto o servicio.

Si se desea que el mensaje sea efectivo, el consumidor deberá encontrarse en una situación receptiva, de lo contrario, el mensaje no produciría los efectos deseados, en este sentido, se considera que el marketing encuentra un gran reto ya que es necesario determinar en qué momento transmitir el mensaje y lograr que este sea asimilado.

⁶² [es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_(econom%C3%ADa)), Elasticidad de la demanda.

⁶³ www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml, Comportamiento del Consumidor.

Situación durante la compra

La situación durante la compra puede expresarse como los factores que tienen influencia significativa y que pueden afectar al consumidor en el momento de adquirir un producto.

El marketing busca entender esta influencia para así desarrollar estrategias y ampliar su campo de acción en el momento de la adquisición de productos por parte de los consumidores.

Situación después de la compra

El proceso de análisis y reflexión, no termina después de la compra y el uso. Si lo comprado se percibe como que no llena las expectativas, el resultado puede ser una insatisfacción sustancial y a menudo verbal. El resultado deseado es la satisfacción, expresada como recomendación positiva a terceros sobre la intervención de volver a comprar, si es que llega a presentarse la ocasión.⁶⁴

3.4.2 Tipos de Segmentación de Mercado.

Existen varios tipos de segmentación los cuales se muestran o se encuentran a continuación:

Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

⁶⁴ <http://juancarlos-lola-ccmk27.nireblog.com/post/2007/11/03/comportamiento-del-consumidor-en-latinoamerica>.

Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Cuadro No.3.01

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS	
Región	Nuevo León, región norte, región sur, región oriente
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc..
Urbana-rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Caluroso, frío, seco, lluvioso.
DEMOGRÁFICOS	
Ingreso	Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000
Edad	6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc..
Género	Masculino – Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
Clase social	Alta, Media, Baja.
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc..
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo. . .
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida (VALS2)
CONDUCTUALES	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc...

FUENTE: www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml

3.4.3 Características que deben tener las variables de segmentación

Existen muchas maneras de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces, por ello los segmentos del mercado para que resulten útiles deben tener las siguientes características:

- **MENSURABILIDAD:** El tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos se pueden medir. Ciertas variables de la segmentación son difíciles de medir.
- **ACCESIBILIDAD:** Los segmentos del mercado se pueden alcanzar y atender de manera eficaz.
- **SUSTANCIABILIDAD:** Los segmentos del mercado son lo bastante grandes o rentables como para atenderlos.
- **ACCIONAMIENTO:** Se pueden diseñar programas efectivos para atraer y atender los segmentos.⁶⁵

3.4.4 Tipo de la muestra

MÉTODO MUESTRALES PROBABILÍSTICOS

"Muestreo aleatorio sencillo (MAS)

Se utiliza una tabla de números aleatorios, marcado aleatorio de dígitos, u otro procedimiento de selección aleatoria que asegure que cada unidad muestral que integra la población meta definida tenga una oportunidad conocida, igual, y diferente de cero, de ser elegida en la muestra.

⁶⁵ /www.monografias.com/trabajos28/tipos-mercados/tipos-mercados.shtml

Muestreo aleatorio sistemático (MASI)

Sirviéndose de alguna forma de lista ordenada de los miembros de la población meta definida, los investigadores seleccionan un punto de partida aleatorio para el primer miembro muestreado. Después de determinar cuál tiene que ser el valor de "intervalo de salto" constante para asegurar la representatividad, este intervalo se aplica para elegir a cada miembro n-ésimo desde el punto de partida aleatorio hasta que se toma la muestra necesaria. Este método muestral se emplea de modo que se abarque la lista entera, no importa cual sea el punto de partida, y con él se logra el mismo objetivo final que persigue el MAS y es más eficiente que este último.

Muestreo aleatorio estratificado (MAE)

Cuando se cree que la población meta definida tiene una distribución anormal para una o más de sus características distintivas (por ejemplo, edad, ingreso, propiedad de producto), los investigadores tienen que identificar subpoblaciones, a las que se llama estratos. Después de segmentarse los estratos, se toma una muestra aleatoria sencilla por cada estrato. Se aplica factores de ponderación proporcional y desproporcional para estimar los valores de población total.

Muestreo de conglomerados

Este método requiere que la población meta definida se segmente en áreas geográficas, cada una de las cuales se considera muy similar a las otras. Los investigadores seleccionan al azar algunas áreas y luego levantan un censo de los elementos de cada área; como alternativa, puede elegir más áreas y tomar muestras de cada una.

MÉTODO MUESTRAL NO PROBABILÍSTICO

Muestreo de conveniencia

Procedimiento en el que las muestras se toman a conveniencia del investigador o el entrevistador, con frecuencia al mismo tiempo que se lleva a cabo el estudio. Los supuestos en que se basa el proceso son que la población meta definida es homogénea y los individuos entrevistados son similares a la población meta total en relación con las características en estudio.

Muestreo de juicio

Se selecciona a los participantes de acuerdo con la creencia del investigador u otra persona experimentada de que llenarán los requisitos del estudio. El supuesto fundamental es la creencia subjetiva del investigador de que las opiniones de un grupo de expertos percibidos sobre el tema de interés son representativas de la población meta definida entera.

Muestreo de cuota

Este método implica la selección de participantes prospectos de acuerdo con cuotas especificadas de antemano sobre características demográficas, actitudes específicas o conductas específicas. El propósito fundamental del muestreo de cuota es brindar la seguridad de que los subgrupos preespecificados de la población meta definida estén representados en factores muestrales pertinentes que sean determinados por el investigador o el cliente.

Muestreo de bola de nieve

Método que comprende el procedimiento de identificar y calificar subjetivamente a un conjunto de encuestados prospectos iniciales que a su vez puedan ayudar al investigador a identificar a personas adicionales para incluirlas en el estudio. Después de entrevistar a una persona, el entrevistador le pide a ésta su ayuda para identificar a otras personas con características, opiniones o sentimientos similares. Los miembros de la población meta definida que pudieran no abrigar las mismas creencias o sentimientos que los encuestados tienen menos probabilidades de ser incluidos en este tipo de muestra.”⁶⁶

3.4.5 Técnicas utilizadas en la Investigación

Existen diferentes técnicas que pueden ser utilizadas en una investigación de mercado como son la encuesta, entrevista, observación, y grupos de enfoque, los cuales son detallados a continuación:

LA ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

⁶⁶ HAIR, Investigación de Mercados, Segunda Edición, 2003, Pág. 347.

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios

- a. La falta de sinceridad en las respuestas.
- b. La tendencia a decir "si" a todo.
- c. La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- d. La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- e. La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

Tipos de preguntas que pueden plantearse:

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que se van a responder el cuestionario.

1. Clasificación de acuerdo con su forma:
 1. Preguntas abiertas
 2. Preguntas cerradas
 1. Preguntas dicotómicas
 2. Preguntas de selección múltiple
2. Clasificación de acuerdo con el fondo:
 1. Preguntas de hecho
 2. Preguntas de acción
 3. Preguntas de intención
 4. Preguntas de opinión
 5. Preguntas índices o preguntas test

LA ENTREVISTA

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

Empleo de la entrevista:

- a. Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
- b. Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

Condiciones Que Debe Reunir El Entrevistador

- a. Debe demostrar seguridad en si mismo.
- b. Debe ponerse a nivel del entrevistado; esto puede esto puede conseguirse con una buena preparación previa del entrevistado en el tema que va a tratar con el entrevistado.
- c. Debe ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse.
- d. Comprender los intereses del entrevistado.
- e. Debe despojarse de prejuicios y, en los posible de cualquier influencia empática.

OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra esta en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos que debe tener la observación:

- a. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- d. Observar cuidadosa y críticamente
- e. Registrar los datos observados
- f. Analizar e interpretar los datos
- g. Elaborar conclusiones
- h. Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).⁶⁷

⁶⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.shtml?monosearch>, Encuesta, Entrevista, Observación.

GRUPOS DE ENFOQUE

El **grupo focal**, también conocida como **sesiones de grupo**, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas concernientes a la mezcla de marketing, en particular se utiliza para detectar deseos y necesidades en cuanto a empaque, nombres de marcas o test de conceptos. Esta herramienta da información invaluable acerca del potencial de un concepto y/o producto en el mercado. Sin embargo, las sesiones de grupo tienen desventajas. El entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte el análisis es complejo ya que depende de los estilos de comunicación a la par con las reacciones no verbales de los participantes, por ello se necesita personal muy entrenado para el manejo del grupo y el análisis de los resultados.⁶⁸

3.5 PARTE PRÁCTICA

3.5.1 Descripción del Tipo de Mercado en que actúa la empresa

SERMANSEG CÍA. LTDA., es una empresa cuya actividad es la de brindar el servicio de vigilancia y seguridad privada, en la actualidad se encuentra con la mayoría de sus puestos en el Norte de Quito, uno en el Sur, dos en Cumbayá y uno en Calderón. Al mercado que esta dirigido en estos momentos es a los edificios, conjuntos cerrados (condóminos), y una que otra fábrica o empresa.

⁶⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal, Grupos de Enfoque.

3.5.2 Estimación del Tamaño – Mercado de Establecimientos

MERCADO GLOBAL

El mercado global esta dirigido a todas las empresas comerciales y unidades educativas que requieren el servicio de vigilancia y seguridad privada, de la provincia de Pichincha.

- Empresas Comerciales 12.426
- Unidades Educativas 2.756

FUENTE: Superintendencia de Compañías y Ministerio de Educación.

MERCADO ESPECÍFICO

Para el mercado específico se ha tomado a las empresas comerciales y unidades educativas del norte de Quito y valles Norte, Sur y Oriente.

EMPRESAS COMERCIALES

- Norte Quito: 8.820
- Valle Sangolquí: 232
- Valle Pomasquí: 169
- Valle Cumbayá Tumbaco: 190

Total de mercado específico 9.411

FUENTE: Cámara de Comercio de Quito.

UNIDADES EDUCATIVAS

- Norte Quito: 869
- Valle Sangolquí: 73
- Valle Pomasquí: 38
- Valle Cumbayá Tumbaco: 74

Total de mercado específico 1.054

FUENTE: Ministerio de Educación.

3.5.3 Tamaño del Mercado:

Para estimar el tamaño del mercado existen tres maneras para hacerlo, las cuales se detallan a continuación:

- **En número de consumidores**

Se refiere al número de consumidores que quieren protección frente a la inseguridad que atraviesa el país en los últimos años, estos pueden ser: residencias, edificios, locales comerciales, bancos, instituciones, empresas, fábricas, gasolineras, condominios, etc. En conclusión, todas las personas que están en capacidad de adquirir el servicio de vigilancia y seguridad privada.

- **Cantidad de productos demandados en determinado periodo de tiempo o lugar**

En el área de la seguridad existe varios servicios que se pueden ofrecer a los clientes para que estos lo adquieran como sean sus necesidades, estos son:

- vigilancia,
- monitoreo,
- custodia de valores,
- guardaespaldas,
- investigaciones privadas,

- **En dólares.-** Se refiere al valor anual que la empresa recibe por brindar cualquiera de sus servicios.

Para calcular el tamaño del mercado se utiliza la siguiente expresión matemática:

$\text{Tamaño de mercado} = \text{No. Consumidores} \times \text{Cantidad de productos promedio} \times \text{precio promedio}$

MERCADO GLOBAL

Provincia de Pichincha

Empresas Comerciales

Tamaño de mercado = 12.426 empresas × 1 servicio/empresas × 18.000 dólares/servicio

Tamaño de mercado = 223 ' 668.000 dólares

Unidades Educativas

Tamaño de mercado = 2.756 u. educativas × 1 servicio/u. educativas × 18.000 dólares/u. educativas

Tamaño de mercado = 49 ' 608.000 dólares

MERCADO ESPECÍFICO

Empresas Comerciales

Norte de Quito

Tamaño de mercado = 8.820 empresas × 1 servicio/empresas × 18.000 dólares/servicio

Tamaño de mercado = 158 ' 760.000 dólares

Valles

Tamaño de mercado = 591 empresas × 1 servicio/empresas × 18.000 dólares/servicio

Tamaño de mercado = 10 ' 638.000 dólares

Unidades educativas

Norte de Quito

Tamaño de mercado = 869 u. educativas × 1 servicio/u. educativas × 18.000 dólares/u. educativas

Tamaño de mercado = 15 ' 642.000 dólares

Valles

Tamaño de mercado = 185 u. educativas × 1 servicio/u. educativa × 18.000 dólares/u. educativas

Tamaño de mercado = 3 '330.000 dólares

3.5.4 Preselección de las Variables de Segmentación

MERCADO DE ESTABLECIMIENTOS

Cuadro No.3.02

Identificación de Variables de Segmentación para el mercado

Organizacional

Tipo de Variable	Nombre de la Variable	Definición de la Variable	Categorización	Parámetros
Geográfica	Ubicación	En donde se encuentra ubicada la empresa o unidad educativa.	Norte de Quito	Patria – Carcelén
			Valles	Sangolquí, Cumbayá, Tumbaco y Pomasquí.
Operativa	Actividad	Es la actividad principal a la que esta dedicada la empresa o unidad educativa.	Servicios	
			Productos	
			Educación	
	Servicios	Todos los servicios de seguridad que posiblemente requiere la empresa o unidad educativa.	Vigilancia	
			Monitoreo	
			Guardaespaldas	
	Frecuencia	Número de robos o delitos ocurridos en la organización en el último año.	Bajo	1 a 2
			Medio	3 a 4
			Alto	5 en adelante
	Preferencia	Preferencia al momento de contratar una compañía de seguridad.	Compañía Legal	
Compañía Ilegal				
No le interesa				
Puestos	Puestos de Vigilancia que se requieren.	Bajo	1 a 4	
		Medio	5 a 9	
		Alto	10 en adelante	
Presupuesto	Presupuesto anual destinado a gasto del servicio de seguridad.	Menos de 18.000		
		De 18.000 a 25.000		
		Más de 25.000		
Pago	Forma de pago	Efectivo		
		Cheque		
Tamaño	Tamaño	Extensión de la instalación de la empresa o unidad educativa.	Pequeña	
			Mediana	
			Grande	
	Experiencia	Tiempo de experiencia en el mercado de la empresa o unidad educativa.	< 3 años	
			3 – 10 años	
> 10 años				

ELABORADO: Inés Fierro.

En el Cuadro No.3.02, se observa la preselección de las variables para el mercado de establecimientos, debido a que Sermanseg quiere brindar su servicio a empresas comerciales y unidades educativas.

3.5.5 Evaluación de las Variables de Segmentación

MERCADO ORGANIZACIONAL

Cuadro No.3.03

Evaluación de Variables de Segmentación Mercado Organizacional

No	Nombre	Categorización	Consumidores			Segmentos		Total
			Medible	Obtenible	Respuesta diferenciada	Accesible	Rentable	
1	Ubicación	Norte de Quito	5	5	3	5	5	23
		Valles						
2	Actividad	Servicios	3	3	5	3	3	17
		Productos						
		Educación						
3	Servicio	Vigilancia	5	5	5	5	5	25
		Monitoreo						
		Guardespaldas						
4	Frecuencia	Bajo	5	5	1	3	1	15
		Medio						
		Alto						
5	Preferencia	Compañía Legal	5	3	1	3	3	15
		Compañía Ilegal						
		No le interesa						
6	Puestos	Bajo	5	5	3	5	3	21
		Medio						
		Alto						
7	Presupuesto	Menos de 18.000	5	3	3	3	3	17
		18.000 a 25.000						
		Más de 25.000						
8	Pago	Efectivo	3	3	3	3	1	13
		Cheque						
9	Tamaño	Pequeña	5	3	5	3	3	19
		Mediana						
		Grande						
10	Experiencia	< 3 años	3	3	1	3	3	13
		3 – 10 años						
		> 10 años						

ELABORACIÓN: Inés Fierro.

Para este procedimiento, del Cuadro No.3.02 se toma en cuenta el nombre de la variable y la categorización, y se procede a evaluar las variables de segmentación, para lo cual se tiene la siguiente escala (Cuadro No.3.03):

Alto:5	Medio:3	Bajo:1	Nulo:0
--------	---------	--------	--------

Las variables que obtuvieron la mayor puntuación en el cuadro anterior son:

- Domicilio
- Servicio

Cuadro No.3.04

Variables de segmentación – mercado organizacional

Identificación de los segmentos en el Mercado Organizacional

Ubicación Servicio	Norte de Quito	Valle Sangolquí	Valle Pomasquí	Valle Cumbayá – Tumbaco
<i>Vigilancia</i>	NQ – V	VS – V	VP – V	VCT – V
<i>Monitoreo</i>	NQ – M	VS – M	VP – M	VCT – M
<i>Vigilancia y Monitoreo</i>	NQ – VM	VS – VM	VP – VM	VCT – VM

ELABORACIÓN: Inés Fierro.

Como se puede ver, en el Cuadro No.3.04 se identifican 12 segmentos de servicios que pueden adquirir las empresas o unidades educativas según el sector en el que se encuentren ubicadas.

CÓDIGOS DE SEGMENTOS:

- NQ – V = Norte de Quito – Vigilancia
- NQ – M = Norte de Quito – Monitoreo
- NQ – VM = Norte de Quito – Vigilancia y Monitoreo
- VS – V = Valle Sangolquí – Vigilancia
- VS – M = Valle Sangolquí – Monitoreo
- VS – MV = Valle Sangolquí – Vigilancia y Monitoreo
- VP – V = Valle Pomasquí – Vigilancia
- VP – M = Valle Pomasquí – Monitoreo
- VP – VM = Valle Pomasquí – Vigilancia y Monitoreo
- VCT – V = Valle Cumbayá_Tumbaco – Vigilancia

VCT – M = Valle Cumbayá_Tumbaco – Monitoreo

VCT – VM = Valle Cumbayá_Tumbaco – Vigilancia y Monitoreo

3.6 PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.6.1 Objetivo de la Investigación:

Conocer las necesidades, expectativas y características de los clientes mediante una segmentación de mercado que permita adecuar el servicio que la empresa ofrece, a los requerimientos de los mismos.

3.6.2 Estimación del Universo a Investigar

Dentro de una investigación es importante establecer cual es la población y si de esta se ha tomado una muestra. Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina **población** o **universo**. Universo es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.⁶⁹

Según el Cuadro No.3.0, el universo del mercado de organizaciones esta constituido por el número de empresas y unidades educativas del mercado específico o de referencia.

10.465 organizaciones

3.6.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra:

El muestreo es una selección de un número relativamente pequeño de elementos tomado de un grupo de elementos definido mayor, con la expectativa de que la

⁶⁹ www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema6.html, Universo (Población).

información recogida del grupo menor permita que se hagan juicios sobre el grupo mayor.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- 1) Error permitido
- 2) Nivel de confianza estimado
- 3) Carácter finito o infinito de la población.

Nomenclatura:

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

p/q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor zeta 2, luego Z = 2.

e² = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio).

Cuando el valor de P y de Q son desconocidos o cuando la encuesta abarque diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser desiguales, es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P = Q = 50, luego, P = 50 y Q = 50.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p q N}{e^2 N + z^2 p q}$$

- Probabilidad de éxito*: p = 0,90
- Probabilidad de fracaso*: q = 0,10
- Nivel de Confianza: z = 95% = 1.96
- Precisión o error: e = 5% = 0,05

*: Estos valores se obtuvieron del procesamiento de la encuesta piloto.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tipo de Muestra: Aleatorio Estratificado

Tamaño de Mercado de Empresas Comerciales

Norte de Quito = 8.820

Valle Sangolquí = 232

Valle Pomasquí = 169

Valle Tumbaco y Cumbayá = 190

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,9)(0,1)(9.411)}{(0,05)^2 (9.411) + (1,96)^2 (0,1)(0,9)}$$

$$n = 136$$

El tamaño de la muestra es de 369 empresas comerciales del norte de Quito y valles, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

$$nh = n \frac{NH}{N}$$

Tabla No.3.01

Cálculo de la Muestra por Estratos

Establecimientos	NH	N	N	NH / N	Nh	
Norte de Quito	8.820	9.411	136	0,9372	127,45	127
Valle Sangolquí	232	9.411	136	0,0246	3,34	3
Valle Pomasquí	169	9.411	136	0,0180	2,50	3
Valle Cumbayá - Tumbaco	190	9.411	136	0,0202	2,74	3

ELABORACIÓN: Inés Fierro.

Tamaño de Mercado de Unidades Educativas

Norte de Quito	=	869
Valle Sangolquí	=	73
Valle Pomasquí	=	38
Valle Cumbayá	=	19
Valle Tumbaco	=	55

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,9)(0,1)(1.054)}{(0,05)^2 (1.054) + (1,96)^2 (0,1)(0,9)}$$

$$n = 122$$

El tamaño de la muestra es de 369 empresas comerciales del norte de Quito y valles, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

$$nh = n \frac{NH}{N}$$

Tabla No.3.02

Cálculo de la Muestra por Estratos

Establecimientos	NH	N	N	NH / N	Nh	
Norte de Quito	869	1.054	122	0,8245	100,4	100
Valle Sangolquí	73	1.054	122	0,0693	8,45	9
Valle Pomasquí	38	1.054	122	0,0361	4,40	4
Valle Cumbayá - Tumbaco	74	1.054	122	0,0702	8,56	9

ELABORACIÓN: Inés Fierro.

MÉTODO DE MUESTREO A UTILIZAR

Para la investigación, se tiene a la población de las empresas comerciales y unidades educativas, que se encuentran geográficamente ubicadas en el norte de Quito y sus valles (Sangolquí, Pomasquí, Cumbayá y Tumbaco).

El método de muestreo a utilizarse en esta investigación es el muestreo aleatorio estratificado. Una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro. Para este tipo de muestreo, se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio.⁷⁰

En síntesis, requiere de separar a la población según grupos llamados **estratos**, y de elegir después una muestra aleatoria simple en cada estrato. La información de las muestras aleatorias simples de cada estrato constituiría entonces una muestra global. En este caso nos interesa obtener una muestra de las opiniones de los clientes de empresas comerciales y unidades educativas. Puede ser difícil obtener una muestra con todas las empresas y unidades educativas de la provincia de Pichincha, así que se elige una muestra aleatoria de cada empresa o unidad educativa según su ubicación geográfica; los estratos vendrían a ser las empresas comerciales y unidades educativas del norte de Quito y valles de Sangolquí, Pomasquí, Cumbayá y Tumbaco.

3.6.4 Diseño del Instrumento de Investigación

⁷⁰ www.monografias.com/trabajos17/teoria-muestreo/teoria-muestreo.shtml, Muestreo aleatorio estratificado.

Para realizar la investigación de este estudio, se va a tomar la técnica de la encuesta, la cual no solo medirá la calidad de los servicios de la empresa que patrocina la encuesta, sino que también evaluará la calidad percibida de los servicios de sus competidores.

Se utilizará la encuesta de respuesta personal, la cual es la técnica de recolección de datos en la que el entrevistado lee las preguntas y anota sus respuestas sin la presencia de un entrevistado capacitado. Otro tipo de encuesta a utilizarse es la de correo electrónico, esta es una técnica de recolección de datos de respuesta individual en la que la encuesta se entrega y devuelve por correo electrónico.

DISEÑO DEL FORMULARIO DE CUESTIONARIO

Los cuestionarios son estructuras jerárquicas que consisten en cuatro componentes distintos: palabras, preguntas, formatos e hipótesis. Los buenos cuestionarios le permiten obtener a los investigadores no solo un fragmento, sino un verdadero informe acciones o reacciones de los clientes.

LISTA INICIAL:

Son todas las características o aspectos que se necesitan saber de los clientes, es decir, saber de la empresa, del servicio o de la competencia; en este caso sería de las empresas comerciales o unidades educativas.

LISTA FINAL:

Mejorar la lista temporal, cambiando los errores existentes, simplificando, concretando, evitando redundancias, para de esta manera tener aspectos realmente importantes para la investigación.

Antes de diseñar el cuestionario. Es necesario determinar si el cuestionario tendrá preguntas abiertas o cerradas. Para el análisis de las preguntas es mejor que éstas sean cerradas.

A continuación se muestran algunos consejos que se deben seguir para la formulación del cuestionario de investigación:

- a) El título del trabajo debe estar al inicio del cuestionario.
- b) Hay que incluir instrucciones breves. Es conveniente usar una tipografía diferente a la de las preguntas.
- c) Al inicio deben colocarse preguntas interesantes, no amenazantes.
- d) Hay que numerar las preguntas.
- e) Es importante agrupar las preguntas en secciones lógicas.
- f) Antes de redactar una pregunta hay que pensar en las diversas maneras que se puede presentar la respuesta y hay que seleccionar la más fácil tanto para el sujeto como para el análisis de datos que se tendrá que hacer con las respuestas.
- g) Las preguntas deben incluir un solo elemento. Hay que evitar hacer dos preguntas en una. Esto es muy común y confunde mucho al lector. Con un solo adjetivo es suficiente.
- h) La pregunta debe ser corta; eso evita incluir más información de la que se debe preguntar

Consejos sobre la presentación:

La apariencia física de un cuestionario es la imagen del investigador con el encuestado. Su misma forma motiva o impide su lectura. En cuestionarios largos, hay

que identificar cada página con alguna marca por si se separan las hojas. Lo mejor es no hacer cuestionarios largos. Si hay preguntas por ambos lados de la página, al final de la primera hoja se debe poner "vuelta". La hoja no debe verse sobrecargada. Los espacios vacíos son agradables. Hay que dejar suficiente espacio entre cada una de las preguntas.

3.7 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.7.1 Nota Técnica

Objetivo de la Encuesta

Conocer las necesidades de los clientes en relación a los servicios de seguridad que requieren.

Tamaño de la Muestra y Universo

Tamaño de la muestra es de 258 encuestas.

Tamaño del universo es de 10.465 organizaciones.

Tipo de muestreo utilizado

El método de muestreo a utilizarse en esta investigación es el muestreo aleatorio estratificado.

Lugares donde se realizó el levantamiento de la investigación

El levantamiento de la investigación se llevo a cabo en las empresas y unidades educativas del norte de Quito, valle de Sangolquí, valle de Pomasquí y valle de Cumbayá–Tumbaco, el mismo que se lo realizó en 3 días comprendidos del 09 al 11 de Julio del 2008.

Colaboración de los encuestados

Con respecto a la disponibilidad y colaboración de los encuestados, se puede decir, que no existía mucha de parte de los gerentes o dueños de las organizaciones, sino que las personas que se disponían a ayudar muy comedidamente eran los empleados, esto pudo ser ya que como se trata de un tema de seguridad, tenían mucho recelo de dar esta clase de información ya que es un tema muy privado y tenían la desconfianza de que fuera una investigación para alguna clase de robo.

3.7.2 Informe General de la Investigación

Resultados Globales de la Investigación

Cuadro No.3.05

No.	Variable	Cantidad Frecuencia	%	Ideas de acciones estratégicas 1
En donde se encuentra ubicada la organización?				
1	Norte de Quito	206	80	Dirigir la comercialización del servicio de seguridad a las organizaciones del Norte de Quito.
	V. Sangolquí	18	7	
	V. Pomasquí	16	6	
	V. Cumbayá - Tumbaco	18	7	
		258	100	
A que actividad se dedica?				
2	Servicios	29	11	Conseguir clientes en las unidades educativas y empresas de venta o fabricación de productos.
	Productos	100	39	
	Educación	122	47	
	Otros	7	3	
		258	100	
Encuentra necesario contratar una empresa de seguridad?				
3	Muy necesario	133	52	
	Necesario	107	41	
	No necesario	18	7	
		258	100	
Frecuencia de robos al año				
4	5 en adelante	5	2	Realizar una investigación del lugar y proponer diferentes sistemas u opciones de seguridad que la compañía le puede brindar.
	3 a 4	41	16	
	1 a 2	149	58	
	0	63	24	
		258	100	
Preferencia al momento de contratar un servicio de seguridad				
5	Legalmente constituida	149	58	Hacer conocer a todas las organizaciones que se les puede brindar un servicio 100% legal sin que ellos tenga alguna clase de problema.
	No le interesa	108	42	
	No contesto	1	0	
		258	100	
Medio por el que se Informa de la seguridad privada				
	Radio	0	0	Dirigir los anuncios publicitarios de la empresa

6	Televisión	8	3	a las páginas amarillas con un rotulo llamativo y brindar un buen servicio a los clientes actuales para poder estar bien recomendados.
	Páginas Amarillas	135	52	
	Volantes	4	2	
	Internet	35	14	
	Recomendaciones	47	18	
	Amistades	22	8	
	Organismos de seguridad	7	3	
		258	100	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Resultados Globales de la Investigación (Continuación)

Cuadro No.3.05

No.	Variable	Cantidad Frecuencia	%	Ideas de acciones estratégicas 1
Que servicios necesita la organización?				
7	Vigilancia	48	19	Implementar el servicio de Monitoreo, para realizar propuestas innovadoras donde se encuentren unidas la vigilancia y el monitoreo.
	Monitoreo	26	10	
	Vigilancia y Monitoreo	184	71	
		258	100	
Que aspectos encuentra importantes al contratar una empresa de seguridad? *(Con base a opiniones)				
8	Precio	156	28	El momento de comercializar el servicio de seguridad, enfatizar que los principales beneficios que la empresa les va a brindar es la confianza, el precio y el prestigio.
	Constitución Legal	59	11	
	Confiabilidad del Servicios	183	33	
	Prestigio	154	28	
		*552	100	
Cuál es el Tamaño extensión de su organización?				
9	Pequeña	70	27	
	Mediana	157	61	
	Grande	31	12	
		258	100	
Que tiempo de experiencia permanece en el mercado?				
10	< 3 años	19	7	
	3 – 10 años	69	27	
	> 10 años	169	66	
	No contesta	1	0	
		258	100	
Cuantos puestos de vigilancia requiere la organización?				
11	1 a 4	225	87	Realizar una descripción completa de las actividades que están a cargo en un puesto de vigilancia.
	5 a 9	25	10	
	10 en adelante	8	3	

		258	100	
12	Qué presupuesto tienen destinada su organización al servicio de seguridad?			
	< de 18.000	188	73	Realizar diferentes propuestas de precios, que varíen en el equipamiento de seguridad que necesite la organización según el presupuesto que tienen dispuesto para este servicio.
	De 18.000 a 25.000	38	15	
	> de 25.000	0	0	
	No contesta	32	12	
	258	100		

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Resultados Globales de la Investigación (Continuación)

Cuadro No.3.05

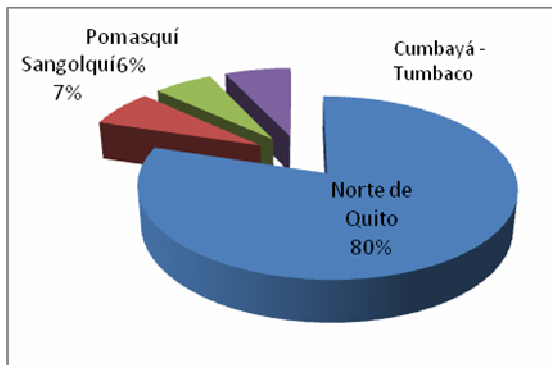
No.	Variable	Cantidad Frecuencia	%	Ideas de acciones estratégicas 1
13	Servicio que tiene en la actualidad la organización			
	Vigilancia	189	73	Visitar a las organizaciones para hacer conocer la empresa y la clase de servicio que le podemos ofrecer.
	Monitoreo	35	14	
	Guardia Propio	5	2	
	Conserje	18	7	
	Vigilancia y Monitoreo	11	4	
	258	100		
14	Ventaja que le brinda este servicio			
	Precio	38	15	Al momento de brindar el servicio a las organizaciones, tener siempre pendiente la protección y la confianza que se le va a brindar.
	Calidad	56	22	
	Protección	89	35	
	Responsabilidad	6	2	
	Confianza	67	26	
No contesta	2	0		
	258	100		

FUENTE: Inés Fierro Freile

3.7.3 RESULTADOS GLOBALES DE LA INVESTIGACIÓN EN GRÁFICOS

Ubicación de las organizaciones

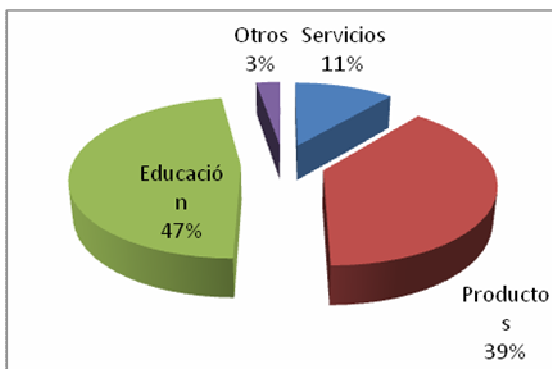
Gráfico No.3.01



En el norte de Quito se encuentra ubicada la mayor parte de las empresas comerciales y unidades educativas.

Actividad de la Organización

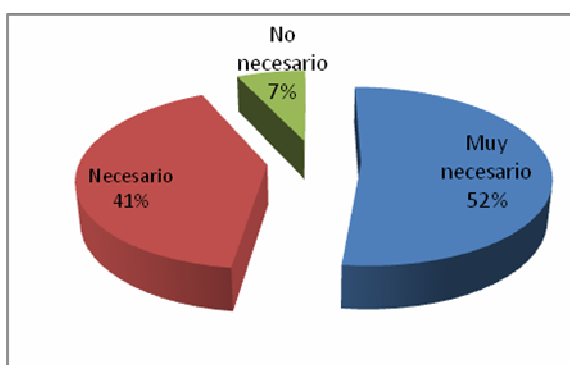
Gráfico No.3.02



La mayoría de empresas creadas prefieren dedicarse a la venta de productos y actividades de la educación.

Necesidades del Servicio de Seguridad en la Organización

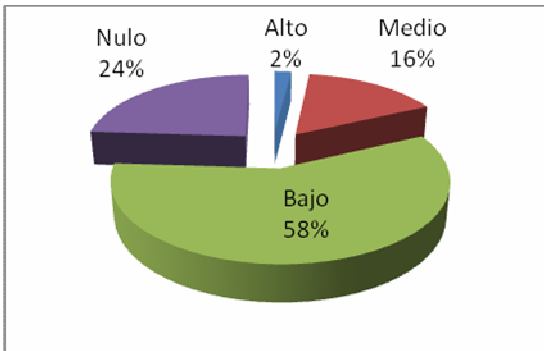
Gráfico No.3.03



El 93% de las organizaciones encuentran indispensable el servicio de seguridad y un 7% no lo encuentran necesario.

Frecuencia de robos al año

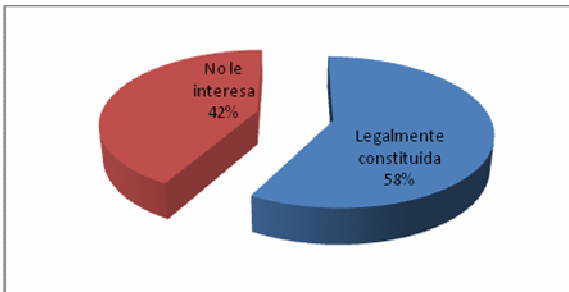
Gráfico No.3.04



Gracias a que las empresas cuentan con un servicio de seguridad, la frecuencia de robos que existe es bajo de 1 a 2 robos al año.

Preferencia al momento de contratar una Empresa de Seguridad

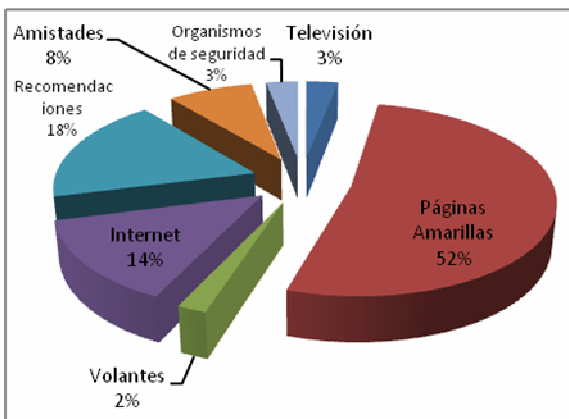
Gráfico No.3.05



Existe un porcentaje considerado de organizaciones que no les interesa al aspecto legal de la compañía de seguridad que van a contratar.

Medio por el que se informan del servicio

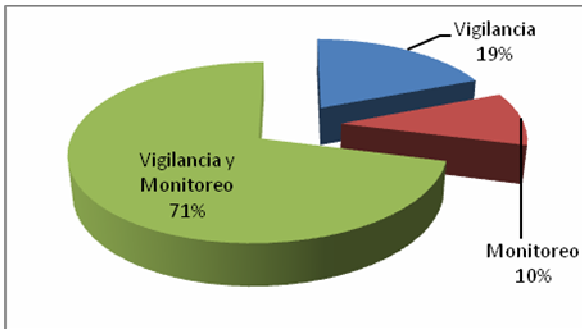
Gráfico No.3.06



Los medios que son más utilizados por las clientes al momento de buscar una compañía de seguridad son las páginas amarillas y las recomendaciones de otras empresas o amigos.

Servicios

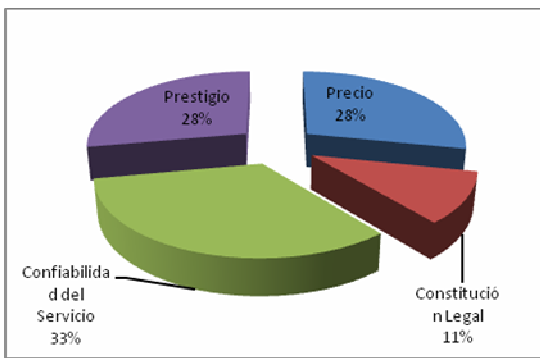
Gráfico No.3.07



El servicio que más sería utilizado por las organizaciones tanto del norte de Quito como la de los valles es el de vigilancia y monitoreo pero juntos los dos servicios no se separados.

Aspectos importantes al contratar una Empresa de Seguridad

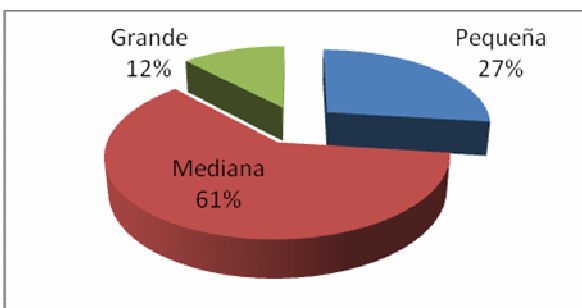
Gráfico No.3.08



El aspecto que los clientes toman en cuenta al momento de contratar una compañía de seguridad es la confiabilidad del servicio que esta le pueda ofrecer.

Tamaño de Extensión

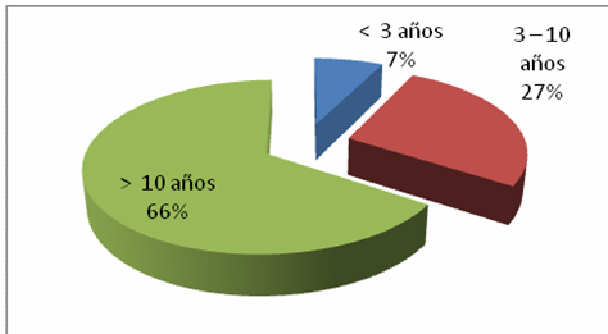
Gráfico No. 3.09



La mayoría de organizaciones que existen en el norte de quito y valles tienen una extensión de sus instalaciones de tamaño mediano.

Experiencia de la Organización

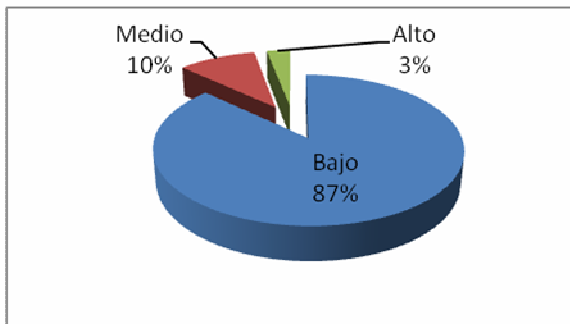
Gráfico No.3.10



El 34% de las organizaciones investigadas tienen una experiencia en el mercado de menor a 10 años.

Puestos de Vigilancia

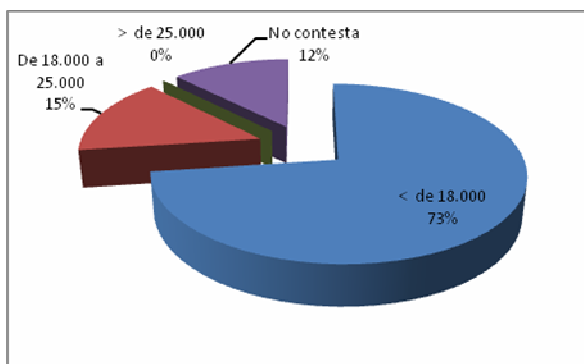
Gráfico No. 3.11



Tanto en las empresas comerciales como en las unidades educativas ubicadas en el norte de Quito y valles no poseen puestos de vigilancia mayores a 5.

Presupuesto

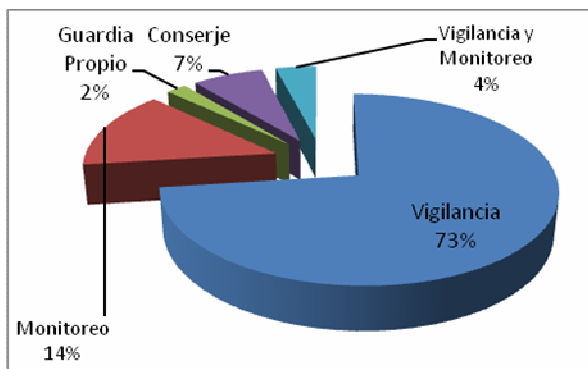
Gráfico No.3.12



Ninguna organización cuenta con un presupuesto mayor a 25.000 dólares al año para pagar el servicio de seguridad y un 12% de los encuestados no quisieron responder esta pregunta.

Servicio Actual

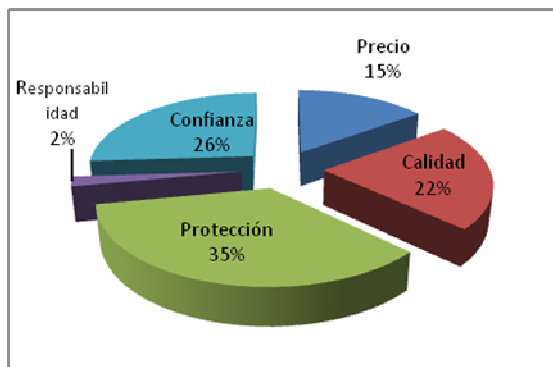
Gráfico No.3.13



De las diferentes organizaciones investigadas se puede conocer que el actual proveedor del servicio de seguridad son los guardias privados, seguidos por el sistema de monitoreo.

Principal Ventaja del servicio actual

Gráfico No.3.14



Lo que más les gusta a los clientes de sus proveedores de servicio de seguridad es la protección y la calidad del servicio que les ofrecen.

3.7.4 Descripción de los Perfiles del Segmento.

Para la descripción de los Perfiles del Segmento, se tomo en cuenta el cruce de variables los cuales son por servicio y ubicación.

Crosstabulation

Tabla No.3.03

	Ubicación				Total
	Norte Quito	V. Sangolquí	V. Pomasquí	V. Cumbayá - Tumbaco	
Vigilancia	48				48
Monitoreo	25	1			26
Vigilancia y Monitoreo	133	17	16	18	184
Total	206	18	16	18	258

A continuación se puede ver las variables de los diferentes segmentos seleccionados:

DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO

Tabla No.3.04

No.	VARIABLE	UBICACIÓN / SERVICIOS													
		NQ - V		NQ - M		NQ - VM		VS - M		VS - VM		VP - VM		VCT - VM	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		Actividad													
1	Servicios	3	6	1	4	18	14	0	0	3	18	2	13	2	12
	Productos	34	71	12	48	40	30	0	0	5	29	5	31	3	18
	Educación	11	23	10	40	73	55	1	100	9	53	8	50	10	59
	Otros	0	0	2	8	2	2	0	0	0	0	1	6	2	12
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Necesidad													
2	Muy necesario	23	48	7	28	75	56	0	0	11	65	8	50	8	47
	Necesario	21	44	17	68	46	35	1	100	6	35	7	44	9	53
	No necesario	4	8	1	4	12	9	0	0	0	0	1	6	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Frecuencia de robos													
3	5 en adelante	2	4	0	0	1	1	0	0	0	0	2	13	0	0
	3 a 4	6	13	4	16	21	16	0	0	3	18	4	25	3	18
	1 a 2	26	54	10	40	75	56	1	100	14	82	8	50	14	82
	0	14	29	11	44	36	27	0	0	0	0	2	13	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Preferencia													
4	Legalmente Constituida	23	48	6	24	90	68	0	0	10	59	11	69	9	53
	No le interesa	24	50	19	76	43	32	1	100	7	41	5	31	8	47
	No contesto	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO (Continuación)

Tabla No.3.04

No.	VARIABLE	UBICACIÓN / SERVICIOS													
		NQ – V		NQ – M		NQ – VM		VS - M		VS - VM		VP - VM		VCT – VM	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		Medio por el que se Informa													
5	Televisión	0	0	3	12	4	3	0	0	0	0	0	0	1	6
	Páginas Amarillas	28	58	15	60	66	50	0	0	9	53	4	25	12	71
	Volantes	2	4	1	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Internet	3	6	1	4	19	14	0	0	5	29	6	38	1	6
	Recomendaciones	8	17	2	8	29	22	1	100	2	12	2	13	3	18
	Amistades	5	10	3	12	11	8	0	0	1	6	2	13	0	0
	Organismos de seguridad	2	4	0	0	3	2	0	0	0	0	2	13	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Tamaño extensión													
6	Pequeña	19	40	17	68	22	17	0	0	6	35	2	13	3	18
	Mediana	20	42	7	28	97	73	1	100	10	59	11	69	11	65
	Grande	9	19	1	4	14	11	0	0	1	6	3	19	3	18
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Experiencia													
7	< 3 años	1	2	4	16	11	8	0	0	0	0	1	6	2	12
	3 – 10 años	12	25	11	44	29	22	0	0	3	18	7	44	7	41
	> 10 años	34	71	10	40	93	70	1	100	14	82	8	50	8	47
	No contesta	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100
		Puestos													
8	1 a 4	41	85	24	96	115	86	1	100	16	94	12	75	15	88
	5 a 9	3	6	1	4	14	11	0	0	1	6	4	25	2	12
	10 en adelante	4	8	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0
		48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE SEGMENTO (Continuación)

Tabla No.3.04

No.	VARIABLE	UBICACIÓN / SERVICIOS													
		NQ – V		NQ - M		NQ – VM		VS - M		VS - VM		VP - VM		VCT – VM	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	Presupuesto														
	< de 18.000	38	79	2	8	108	81	0	0	16	94	11	69	12	71
	De 18.000 a 25.000	10	21	1	4	19	14	0	0	1	6	4	25	3	18
	> de 25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	No contesta	0	0	22	88	6	5	0	0	0	0	1	6	2	12
	48	100	25	100	133	100	0	0	17	100	16	100	17	100	
10	Proveedor actual de servicio														
	Vigilancia	40	83	1	4	101	76	0	0	17	100	14	88	15	88
	Monitoreo	0	0	23	92	8	6	1	100	0	0	1	6	2	12
	Vigilancia y Monitoreo	2	5	0	0	9	7	0	0	0	0	0	0	0	0
	Guardia Propio	2	4	0	0	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0
	Conserje	4	8	1	4	7	5	0	0	0	0	1	6	0	0
	48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100	
11	Ventaja Proveedor														
	Precio	16	33	2	8	19	14	0	0	0	0	0	0	1	6
	Calidad	9	19	3	12	30	23	0	0	3	18	4	25	6	35
	Protección	13	27	5	20	49	37	0	0	8	47	7	44	7	41
	Responsabilidad	0	0	1	4	4	3	0	0	0	0	1	6	0	0
	Confianza	9	19	14	56	31	23	1	100	6	35	3	19	3	18
	No contesta	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0
	48	100	25	100	133	100	1	100	17	100	16	100	17	100	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

3.7.5 DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS

Norte de Quito / Vigilancia

- Las empresas de fabricación o venta de productos son las que más predominan en este segmento con un 71%.
- Encuentran el servicio de seguridad muy necesario.
- La frecuencia de robos al año es de 1 a 2 y en ocasiones nula.
- El 48% de estos clientes prefieren una compañía legalmente constituida y el 51% no le interesa este aspecto.
- El medio por el que más se informan de las compañías que brindan el servicio de seguridad son las páginas amarillas, con el 58%.
- El tamaño de sus instalaciones con respecto al lugar son pequeñas un 40% y medianas 42%.
- Su experiencia en el mercado es mayor a 10 años.
- El número de puestos que requiere este segmento es bajo de 1 a 4.
- El presupuesto que tiene para el destino de la seguridad privada es menor a 18.000 dólares anuales.
- Actualmente el servicio de estas organizaciones son los guardias privados (vigilancia), con un 83% y la principal ventaja que ofrecen estas compañías es el precio y la protección.

Norte de Quito / Monitoreo

- La actividad que más predomina en este segmento son las empresas de fabricación o venta de productos con un 48% y las unidades educativas con 40%.
- Estas organizaciones encuentran necesario este servicio.
- La frecuencia de robos es nula, seguida por la variable de 1 a 2 robos al año.

- El 76% de este segmento no le interesa si la compañía de seguridad que contratan se encuentra legalmente constituida.
- El medio por el que más se informan son las páginas amarillas.
- Las organizaciones en este segmento tienen una extensión del lugar pequeño.
- La experiencia en el mercado es de 3 a 10 años y de más de 10 años.
- El 96% de las organizaciones de este segmento requieren de 1 a 4 puestos.
- El 88% de este segmento no contestan la pregunta de cual es el presupuesto destinado para este servicio.
- El servicio actual es el monitoreo y la principal ventaja de este proveedor es la confianza que brinda a sus clientes.

Norte de Quito / Vigilancia - Monitoreo

- En este segmento se encuentran las unidades educativas en mayor cantidad.
- Encuentran el servicio de seguridad privada muy necesario.
- La frecuencia de robos es baja de 1 a 2 al año y en ocasiones no las hay.
- El 68% de este segmento prefieren contratar empresas legalmente constituidas.
- El medio por el que más se informan para contratar una compañía de seguridad son las páginas amarillas y las recomendaciones de amigos que les pueden dar sobre este servicio.
- La mayoría de las organizaciones tienen un tamaño de extensión mediano, con respecto al lugar del local.
- La experiencia en el mercado es mayor a 10 años.
- El número de puestos requeridos es bajo de 1 a 4.

- El presupuesto destinado para el servicio de seguridad es menor a 18.000 dólares anuales.
- El servicio actual de este segmento son los guardias privados (vigilancia) y principal ventaja es la protección, la calidad y la confianza.

Valle de Sangolquí / Monitoreo

- En este segmento solo se encuentra una unidad educativa.
- Encuentra que el servicio es necesario.
- La frecuencia de robos que ha sufrido en el último año es 1 a 2.
- No le interesa que el servicio que contrata sea legal.
- El medio por el que se informó para contratar el servicio son recomendaciones de amistades.
- El área de la unidad educativa es mediana.
- Su permanencia en el mercado es mayor a 10 años.
- El servicio actual de esta unidad es el monitoreo, y la ventaja principal que esta le ofrece es la confianza.

Valle de Sangolqui / Vigilancia – Monitoreo

- En este segmento se encuentran las unidades educativas y las empresas de fabricación y venta de productos.
- Aquí encuentran el servicio de seguridad muy necesario.
- La frecuencia de robos en este segmento es baja de 1 a 2 al año.
- El 59% de las organizaciones prefieren contratar a empresas legalmente constituidas.

- Los medios por los que más se informan de las compañías que brindan el servicio de seguridad privada son las páginas amarillas y el internet.
- Las organizaciones son medianas con respecto a su tamaño de extensión del lugar.
- La experiencia en el mercado es mayor a 10 años.
- La cantidad de puestos que se necesitan son bajos de 1 a 4.
- La cantidad destinada para el pago del servicio de seguridad privada es menor a 18.000 dólares anuales.
- El servicio actual de este segmento son los guardias privados y la principal ventaja que este brinda es la protección y la confianza.

Valle Pomasquí / Vigilancia – Monitoreo

- Se encuentran las unidades educativas y empresas de fabricación y venta de productos.
- El 56% de este segmento encuentran muy necesario el servicio.
- La frecuencia de robos es bajo de 1 a 2 y medio de 3 a 4 robos al año.
- El 69% prefiere contratar empresas legalmente constituidas.
- El medio por el que más se informan sobre las compañías de seguridad es el internet, seguido por las páginas amarillas.
- El tamaño de extensión de estas organizaciones es mediano, con experiencia en el mercado mayor a 10 años y de 3 a 10 años.
- El 75% de este segmento requiere de 1 a 4 puestos y el 25% necesita de 5 a 9 puestos.
- El 69% tiene un presupuesto menor de 18.000 dólares anuales para el pago de este servicio, y el 25% posee un presupuesto de 18.000 a 25.000 dólares anuales para el pago del servicio de seguridad privada.
- El actual servicio son los guardias privados en donde su principal ventaja es la protección y la calidad.

Valle Cumbayá – Tumbaco / Vigilancia – Monitoreo

- En este segmento se encuentran las unidades educativas con un 59%.
- Encuentran el servicio de seguridad necesario.
- La frecuencia de robos ocurridos es bajo de 1 a 2 al año.
- El 53% prefiere contratar compañías de seguridad legalmente constituidas y el 47% no le interesa este aspecto.
- El medio por el que más se informan sobre las compañías de seguridad son las páginas amarillas.
- El tamaño de extensión de sus lugares es mediano.
- La experiencia de estas organizaciones es el 47% mayor a 10 años y el 41% de 3 a 10 años.
- La cantidad de puestos requeridos por este segmento es bajo de 1 a 4.
- El presupuesto destinado para el pago del servicio de seguridad privada es menor a 18.000 dólares anuales.
- El servicio actual de este segmento son los guardias privados.
- La principal ventaja del servicio actual es la protección y la calidad del servicio que este ofrece.

3.7.6 MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVIDAD ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS

TAMAÑO DEL SEGMENTO

Tabla No. 3.05

Tamaño en la muestra				Tamaño en el mercado
Ord.	Segmento	No.	%	Muestra
1	NQ – V	48	19	1947
2	NQ – M	25	10	1014
3	NQ – VM	133	52	5395
4	VS – M	1	0	41
5	VS VM	17	7	690
6	VP – VM	16	6	649
7	VCT - VM	18	7	730
TOTAL		258	100	10465

Cuadro de Calificación	
Poco Atractivo	1
Atractivo	3
Muy Atractivo	5

Tabla No. 3.06

MATRIZ DE TAMAÑO, CRECIMIENTO Y ATRACTIVIDAD ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS													
Ord.	Nombre del Segmento	Mercado	CALIF	Crecimiento Segmento %	CALIF	Rivalidad Competidores	Poder de negociación proveedores	Poder de negociación clientes	Barreras de entrada	Productos sustitutos	TOTAL /35	TOTAL /20	Prioridad
1	NQ - V	1947	1,80	3*	3	1	3	3	1	3	15,80	9,03	VI
2	NQ - M	1014	0,94	3*	3	1	3	3	1	3	14,94	8,54	VII
3	NQ - VM	5395	5,00	3*	3	1	3	3	1	3	19,00	10,86	V
4	VS - M	41	0,04	3*	3	3	3	5	3	3	20,04	11,45	IV
5	VS - VM	690	0,64	3*	3	3	3	5	3	3	20,64	11,79	II
6	VP - VM	649	0,60	3*	3	3	3	5	3	3	20,60	11,77	III
7	VCT - VM	730	0,68	3*	3	3	3	5	3	3	20,68	11,82	I
TOTAL		10465											

* FUENTE: Cámara de Comercio de Quito

3.7.7 Selección del Segmento Meta

De acuerdo al análisis realizado, se van a tomar en cuenta los siguientes segmentos metas, por orden de prioridad quedan:

- Valle Cumbayá – Tumbaco / Vigilancia – Monitoreo.
- Valle Sangolquí / Vigilancia – Monitoreo.
- Valle Pomasquí / Vigilancia – Monitoreo.
- Valle Sangolquí / Monitoreo.
- Norte de Quito / Vigilancia – Monitoreo.

El total del tamaño en el mercado de estos segmentos metas es de 7.505 organizaciones.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Concepto de Objetivo

Un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.⁷¹

Éstos se redactan empezando por un infinitivo verbal, como se muestra a continuación:

Cuadro No.4.01

Objetivos de aprendizaje	Ejemplos
De conocimientos	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.
De actitudes	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

Los objetivos sirven para:

- Para formular con concreción y objetividad los resultados deseados.
- Para planificar las acciones.
- Para orientar los procesos.

⁷¹ www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#caract

4.1.2 Clasificación de los Objetivos

CLASIFICACION DE OBJETIVOS SEGÚN EL TIEMPO

1. Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2008 y un objetivo personal de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo/2008.
2. Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 oficinas regionales del 2008 al 2011.
3. Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

1. **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.
2. **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

3. **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

4. **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, practicas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

5. **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

6. **Objetivos Operativos:** Son como la hoja de ruta de nuestra empresa, pues nos indicarán en qué parte del camino vamos, y, si vamos por el camino hacia el éxito o nos estamos desviando.⁷²

⁷² www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#caract.

4.1.3 Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a) Específico: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- b) Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- c) Realizable: que sea posible lograr los objetivos; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).
- d) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e) Tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.
- f) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- g) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
- h) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- i) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

4.1.4 Metodología para fijar objetivos

El método GAP es la herramienta más utilizada para determinar objetivos, este sistema relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde la empresa quiere llegar. Este método es utilizado por equipos de trabajo especialmente directivos.

Es importante el análisis FODA para poder determinar las oportunidades y amenazas al que se enfrenta la empresa y así tomar las decisiones acorde a la realidad.

Para desarrollar este método es importante establecer las siguientes preguntas:

➤ **¿DÓNDE ESTAMOS?**

Es la situación actual de la empresa.

➤ **¿DÓNDE VAMOS SEGÚN LA TENDENCIA?**

Es determinar las tendencias de la empresa, es decir, tecnología, ventas, preferencias de mercado, innovación.

➤ **¿DÓNDE VAMOS A SEGUIR?**

Se estima mediante votación a dónde vamos a llegar, si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.

➤ **¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?**

Es establecer metas de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo, metas basadas en la realidad de mercado y de las empresas (metas ambiciosas pero realistas).

➤ **¿QUÉ DEBEMOS HACER?**

Son los planes a seguir determinando los responsables y plazos de tiempo para cumplirlos.

➤ **¿QUÉ MÁS PODRÍAMOS HACER?**

Apoyar la idea inicial y complementaria con ideas y planes para cumplir lo planificado anteriormente y superar las expectativas que se tenía, es decir, dar un valor agregado a nuestros objetivos un algo más que permitan que estos den resultados.

➤ **FIJAR OBJETIVO**

Delinear finalmente el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes, es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad, y eliminar aquellas demasiado ambiciosas o exageradas. De aquí nace el objetivo definitivo y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad.

4.2 ESTRATEGIAS

4.2.1 Concepto de Estrategia

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.⁷³

⁷³ www.definicion.org/estrategia.

4.2.2 Importancia de la Estrategia

El momento ideal para definir la estrategia es al inicio de operaciones, pero se recomienda que aún estando en marcha, cada negocio dedique un tiempo a analizarse y plantearse lo que quiere lograr. La empresa se verá altamente beneficiada al contar con una estrategia, ya que se sentirán con más tranquilidad sabiendo que cuentan con una planeación estratégica, donde incluso han considerado escenarios optimistas y pesimistas.⁷⁴

El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía.

- 1) La estrategia debe ser corta y precisa. Debería poder escribirse en una sola frase.
- 2) La estrategia debe tener un fin.
- 3) La estrategia debe ser entendida por todo el equipo. Cada miembro del equipo tiene una participación en el desarrollo de la estrategia. No solamente es para los vendedores o para mercadeo. Es para todo el equipo y si no lo entienden como forman parte de la estrategia, puede ser que la estrategia se pone en duda.
- 4) La estrategia deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año. Se tiene un límite en los fondos para mercadeo, se debe calcular si el evento lleva un paso más de cerca al cumplimiento de la estrategia.
- 5) La estrategia debe ser confidencial. Se debe tener cuidado en no dejar que las estrategias de ventas o mercadeo sean comunicadas fuera del equipo. Se pueden demostrar en forma de las actividades e inversiones. Pero no se deba publicar para todo el mundo.⁷⁵

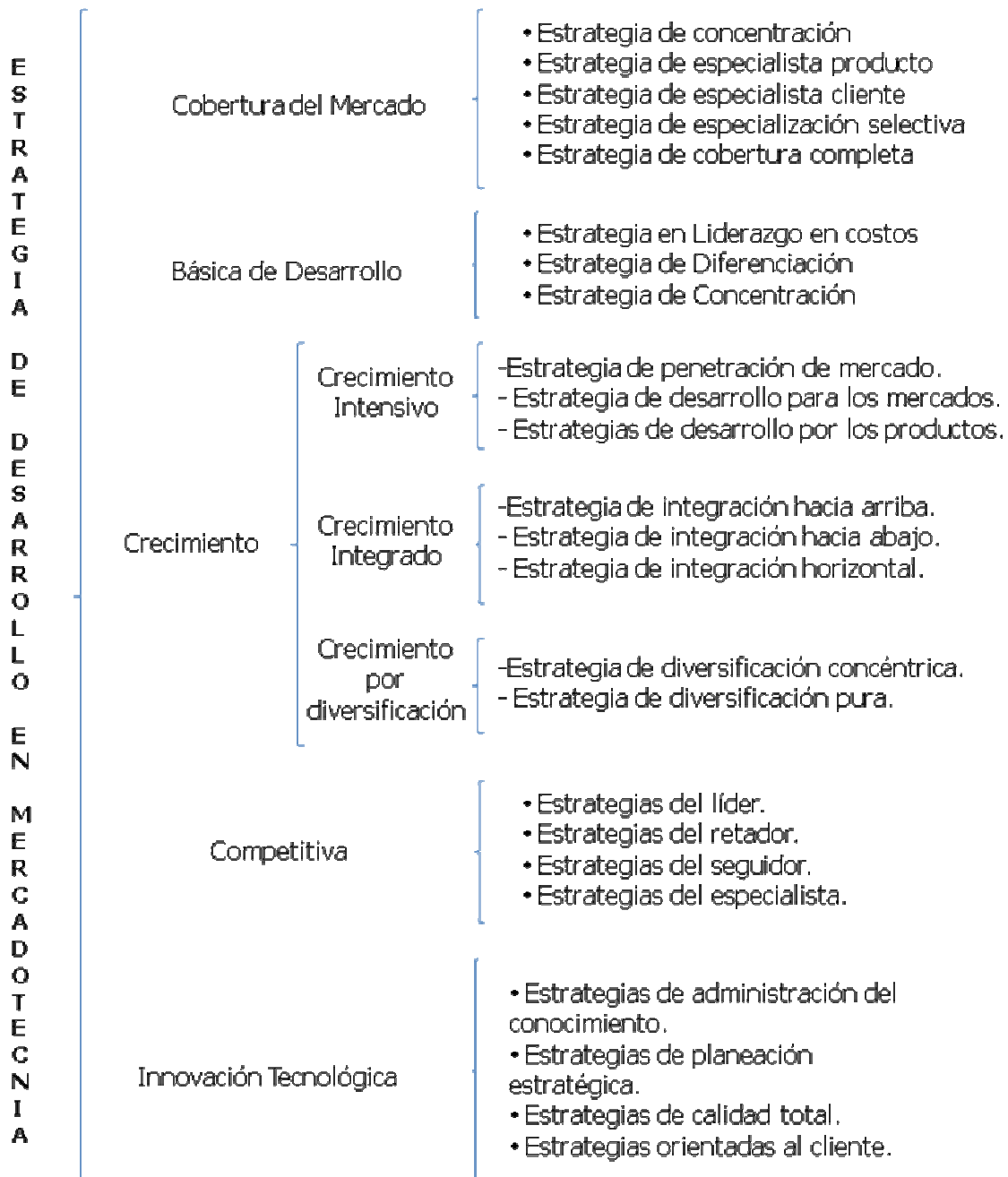
⁷⁴ www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/55/haciadonde.htm

⁷⁵ http://larrydowns.typepad.com/larry_a_downs/2007/04/la_importancia_.html

4.2.3 Cuadro Sinóptico de Estrategias de Desarrollo en Mercadotecnia

CUADRO SINÓPTICO ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Cuadro No.4.02



EL

ABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

4.2.4 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRETEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRETEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
C O B E R T U R A D E M E R C A D O	De Concentración	La empresa define su campo de actividad de manera restrictiva en un producto mercado.	Cuando se quiere especializarse en su sector.	Tener una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.	Se puede dejar a fuera a sectores rentables.	Se tienen una investigación de mercado con los segmentos definidos.
	De Especialista Producto	La empresa elige especializarse en una función.	Cuando se tiene una actividad definida.	Cubrir todos los grupos de compradores afectados por esta función.	Cerrarse la posibilidad de probar otra función rentable.	Se cubre todos los grupos de compradores afectados por esta función.
	De Especialista Cliente	La empresa se especializa en una categoría de clientes.	Cuando se quiere llegar a una clase de clientes.	Ejercer función complementaria.	Se puede dejar fuera a posibles clientes rentables.	Presenta una gama completa de productos o un sistema completo de equipamiento.
	De Especialización Selectiva	Introducir varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos.	Cuando se quiere dedicar a productos diferentes.	Responde frecuentemente a un deseo de diversificación.	No llegar a satisfacer correctamente a todo el mercado.	Estrategia oportunista que responde frecuentemente a un deseo de diversificación.
	De Cobertura Completa	Proponer un surtido completo de productos y satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores.	Cuando se quiere abastecer a todo el mercado.	Satisfacer las necesidades de todos los clientes, en cualquier producto.	Su aplicación es de un costo muy elevado.	Contar con recursos financieros y económicos.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRETEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03 (Continuación)

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRETEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
BÁSICAS DE DESARROLLO	Liderazgo en Costos	Es una ventaja de la empresa sobre los competidores en los costos de producción.	Exista un sistema barato de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> - Es muy útil en una guerra de precios. - Costos más bajos que los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se necesita una gran inversión en tecnología para poder reducir los costos del producto. 	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.
	Diferenciación	Dar al producto cualidades distintas importantes para el comprador.	Cuando el producto o servicio se diferencie de las ofertas de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores. - Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia es mínima. - Se necesita una inversión muy elevada. 	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.
	Especialización	Concentrarse en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores.	Cuando se quiere satisfacer las necesidades de un solo segmento.	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho. - Adaptar las necesidades especializadas del segmento objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuidar otros segmentos que pueden ser importantes. - Dejar a fuera a posibles clientes. 	Combinación de las políticas anteriores dirigidas ha determinado objetivo estratégico.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03 (Continuación)

	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	TIPO DE ESTRATEGIA	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
E S T R A T E G I A D E C R E C I M I E N T O	Crecimiento Intensivo	Es cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone actualmente en los mercados que cubre actualmente.	Penetración de Mercados	Cuando se deba aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el producto o servicio ofertado. - Concentrarse en segmentos más rentables. - Organizar acciones promocionales. 	<p>Su inversión es muy grande.</p> <p>Si se aplica a productos actuales se puede detener su crecimiento.</p>	Ser líder en el mercado y contar con recursos financieros.
			Desarrollo para los Mercados	Cuando se introduce los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> -Introducir el producto en otro sector industrial. - Vender el producto a otro grupo de compradores. 	Barreras de entrada en los nuevos segmentos en los cuales se quiere incursionar.	Invertir en nuevos segmentos y contar con recursos financieros.
			Desarrollo por los productos	Cuando se debe aumentar las ventas desarrollando productos mejorados, en mercados actuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la seguridad o confort de un producto. - Modificar el concepto del producto. 	Complejidad al momento de hacer el producto o mejorar el producto.	Conocer necesidades de los clientes y de los segmentos que se atienden.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRETEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03 (Continuación)

	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	TIPO DE ESTRETEGIA	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Crecimiento Integrado	Es cuando la empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica.	Integración hacia arriba	Cuando los proveedores no disponen de recursos o conocimiento tecnológico.	- Facilitar un acceso hacia una nueva tecnología.	La empresa compite en una industria que avanza a gran velocidad.	Se tiene un alto poder de negociación con los proveedores.
			Integración hacia abajo	Cuando se asegura el control de distribución de sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad.	- Mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados.	La empresa puede tener altos costos.	Contar con una fuerza de ventas capacitada y contar con un alto poder de negociación.
			Integración horizontal	Cuando se necesite reforzar la posición competitiva controlando algunos competidores.	- Tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores.	Limitarse a un solo segmento.	La empresa debe conocer la competencia y su participación en el mercado.
	Crecimiento por diversificación	Implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa.	Diversificación concéntrica	Cuando se busca añadir actividades nuevas, complementarias a la actividad de esta.	- Extender el mercado potencial de la empresa.	Que el producto no sea aceptado en el mercado.	Realizar investigaciones sobre la acogida que va a tener el producto.
			Diversificación Pura	Cuando se tiene actividades nuevas, sin relación a su actividad tradicional.	- Extenderse a nuevos clientes.	Es una estrategia arriesgada y compleja.	Experiencia en ingresos a nuevos mercados y conocer bien a sus clientes actuales.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRETEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03 (Continuación)

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRETEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
C O M P E T I T I V A S	Líder	Ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.	Cuando se tenga una marca conocida y que predomine en el mercado.	- Ser reconocido por todos, y ser los primeros.	Existencia de imitaciones de la competencia.	La empresa debe tener innovación continua y avances tecnológicos.
	Retador	Adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.	Cuando se elige, atacar al líder y ser su retador.	-Crear un campo de batalla para atacar a la empresa líder.	Perder posicionamiento si las estrategias no dan resultado.	Conocer las fortalezas y debilidades del líder.
	Seguidor	Es el competidor que no dispone más que una cuota de mercado reducida.	Cuando se adopta una actitud pacífica y de reparto consiente del mercado.	- Segmentar el mercado de manera creativa.	Preocupación por adoptar una estrategia que no tenga represalias con el líder.	Contar con recursos financieros y talento humano para la aplicación de esta estrategia.
	Especialista	Se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.	Cuando se quiere especializarse en un nicho.	- Poseer una barrera de entrada defendible. - Tener un potencial de crecimiento.	Se deja de atender otros segmentos que pueden ser rentables.	Habilidad y recursos para servir al nicho de mercado en forma superior.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRETEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro No.4.03 (Continuación)

ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRETEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA LA APLICACIÓN
I N N O V A C I Ó N T E C N O L Ó G I C A	Administración del Conocimiento	Proceso en el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales.	Cuando se posee datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento	- Optimiza los recursos de la empresa. - Genera trabajo en equipo.	La empresa puede sufrir incrementos de costos.	Capacitación continúa a los empleados.
	Planeación Estratégica	Determinan la forma de crecimiento de las organizaciones.	Cuando se desea el logro de los objetivos y metas planeadas.	Aportar una metodología al proceso de diseño estratégico.	Altos costos en empresas pequeñas y medianas.	Se debe tener un conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y como operará el sistema.
	Calidad Total	Asegurar la continua satisfacción de los clientes, mediante el desarrollo permanente de la calidad.	Cuando los empleados tengan los conocimientos para conocer las exigencias de los clientes.	Mejorar la relación del recurso humano con la dirección.		Especificar cuales son los beneficios de aplicar programas de calidad total.
	Orientada al Cliente	Las empresas pueden diferenciarse de la competencia, desarrollando una ventaja competitiva.	Obtener nuevos clientes y retener a los que ya se tienen, garantizando la satisfacción.	Permite conocer cuales son los clientes más valiosos.	No hay comunicación entre la empresa y el cliente.	Detectar quienes son los mejores clientes, y no los ingresos que proporcionan.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

4.3 ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS

ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS OFENSIVAS

Tabla No.4.01

		OPORTUNIDADES					TOTAL	
		A	B	C	D	E		
F O R T A L E Z A S		Alto desarrollo tecnológico disponible	Incremento de la delincuencia	Equipos de seguridad de buena calidad	Pertenecer e integrar a organismos que actúan en el sector	Los clientes tienen necesidad del servicio		
	1	Personería Jurídica legalmente constituida	3	3	1	5	3	15
	2	Contar con personal calificado e idóneo	5	5	1	3	5	19
	3	Buen conocimiento del negocio	5	5	5	3	5	23
	4	Infraestructura adecuada para el negocio	5	1	1	3	3	13
	5	Experiencia de 16 años en el mercado	3	5	3	3	5	19
	TOTAL		21	19	11	17	21	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

Calificación	Puntaje
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

ÁREAS DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS DEFENSIVAS

Tabla No.4.02

D E B I L I D A D E S	AMENAZAS					TOTAL
		A	B	C	D	
		Alto nivel de Competencia	Nuevas leyes aprobadas	Impuntualidad en el pago de los clientes	Incremento de la tasa de inflación	
1	Desactualización de los documentos organizacionales básicos	1	3	1	0	5
2	No contar con capital de trabajo	5	5	5	5	20
3	No tener cultura de planificación	5	5	3	3	16
4	No contar con un departamento o persona encargada del área de marketing y ventas	5	5	1	1	12
5	Sistema centralizado en la toma de decisiones	1	3	3	1	8
TOTAL		17	21	13	10	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

Calificación	Puntaje
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

4.4 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS (Ofensivas)

Cuadro No.4.04

Tipo estrategia	Estrategias	Faseamiento			Objetivos
		Corto	Mediano	Largo	
F1 OD	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con el gremio. - Proponer a los poderes públicos reglas para las compañías de seguridad. 		X		Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
F2 OA	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar sistemas operativos y administrativos. - Optimizar recursos. - Innovación tecnológica. - Creación de una página WEB de la empresa. 	X X X	X		Actualización tecnológica.
F2 OB	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes de capacitación periódica al personal. - Contratar vendedores con experiencia. 	X			Fortalecer la calidad del servicio.
F2 OE	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de departamento de marketing. - Campaña publicitaria. - Implementar un plan de marketing. 	X			Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
F3 OA	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en nuevos sistemas de seguridad. - Implementar tecnología actualizada. 		X		Actualización tecnológica.
F3 OB	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de departamento de marketing. - Ofrecer más productos de seguridad. - Expansión de la empresa en el mercado. 	X	X X		Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
F3 OC	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en equipos de seguridad de vanguardia. - Adquirir artículos de seguridad para vender a los clientes. - Lanzar nuevos productos. 		X		Disponer de equipos de seguridad actualizados.
F3 OE	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer nuevos grupos de compradores. - Campaña publicitaria. 	X	X		Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
F4 OA	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en equipos tecnológicos para capacitación al personal. - Implementar equipos para uso de la empresa 		X		Actualización tecnológica.
F5 OB	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar acciones promocionales. - Mejorar el servicio ofertado. 	X			Fortalecer la calidad del servicio.
F5 OE	<ul style="list-style-type: none"> - Especializarse en una categoría de clientes, presentando un sistema completo de equipamiento. - Concentrarse en los segmentos más rentables. - Introducir el servicio en otro sector. 		X X	X	Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.					

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS (Defensivas)

Cuadro No.4.05

Tipo estrategia	Estrategias	Faseamiento			Objetivos
		Corto	Mediano	Largo	
D2 AA	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener línea de créditos con la institución financiera actual. - Mejorar la competitividad mediante la organización interna. 	X			Capitalizar la empresa.
D2 AB	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un fondo de reserva para combatir cualquier eventualidad que se presente. 			X	Desarrollar la empresa a largo plazo.
D2 AC	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer en el contrato plazos, formas de pago y penalidades por pagos impuntuales. - Designar a un responsable para el control de pagos de facturas. 	X			Reorganización administrativa.
D2 AD	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar con proveedores que sus productos serán revendidos con la marca de la empresa. 		X		Capitalizar la empresa.
D3 AA	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes estratégicos, para todas las actividades y áreas de la empresa. 	X			Fortalecer la calidad del servicio.
D3 AB	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de acción para la eventualidad que se nos presenta. - Definir estrategias para mejorar la imagen de la empresa. 			X X	Desarrollar la empresa a largo plazo.
D4 AA	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de departamento de marketing y ventas. - Elaboración de un presupuesto anual de ventas técnicamente elaborado. - Implementación del plan de marketing (Tesis). - Campañas Publicitarias. - Contratación de vendedores calificados. 	X X X X			Incrementar las ventas y aumentar la participación en el mercado.
D4 AB	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar planes estratégicos para que la empresa se adapte a las nuevas leyes, y estar prevenidos a cualquier eventualidad externa. 			X	Desarrollar la empresa a largo plazo.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

4.5 MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Cuadro No.4.06

Ord.	Objetivos Estratégicos	Plazo			Estrategias
		Corto	Mediano	Largo	
1	Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.	X X X	X X X X X X X X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con el gremio. - Proponer a los poderes públicos reglas para las compañías de seguridad. - Creación de departamento de marketing. - Campaña publicitaria. - Implementar el plan de marketing (Tesis) - Ofrecer más productos de seguridad. - Expansión de la empresa en el mercado. - Atraer nuevos grupos de compradores. - Especializarse en una categoría de clientes, presentando un sistema completo de equipamiento. - Concentrarse en los segmentos más rentables. - Introducir el servicio en otro sector. - Elaboración de un presupuesto anual de ventas. - Contratación de vendedores calificados.
2	Actualización tecnológica.	X X X	X X X X X		<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar sistema operativo y administrativo. - Optimizar recursos. - Innovación tecnológica. - Creación de una página Web activa de la empresa. - Invertir en nuevos sistemas de seguridad. - Implementar tecnología actualizada. - Invertir en equipos tecnológicos para la capacitación del personal. - Implementar equipos para uso de la empresa.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS (Continuación)

Cuadro No.4.06

Ord.	Objetivos Estratégicos	Plazo			Estrategias
		Corto	Mediano	Largo	
3	Fortalecer la calidad del servicio.	X X X X X X			<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes de capacitación periódica al personal. - Contratar vendedores con experiencia. - Organizar acciones promocionales. - Mejorar el servicio ofertado. - Implementar planes estratégicos, para todas las actividades y áreas de la empresa. - Mejorar la competitividad mediante organización interna.
4	Disponer de equipos de seguridad actualizados.		X X		<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en equipos de seguridad de vanguardia. - Adquirir artículos de seguridad para vender a los clientes (lanzar nuevos productos).
5	Capitalizar la empresa.	X	 X		<ul style="list-style-type: none"> - Obtener línea de crédito con la institución financiera actual. - Acordar con proveedores que sus productos serán revendidos con la marca de la empresa.
6	Desarrollar la empresa a largo plazo.			X X X X	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un fondo de reserva para saber llevar cualquier eventualidad que se presente. - Crear un plan de acción. - Definir estrategias para mejorar la imagen de la empresa. - Realizar planes estratégicos para que la empresa se adapte a nuevas leyes.
7	Reorganización administrativa.	X X			<ul style="list-style-type: none"> - Establecer en el contrato plazos, formas de pago y penalidades por pagos impuntuales. - Designar a un responsable para el control de pagos de facturas.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

4.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS POR EL MÉTODO GAP

CUADRO No.4.07
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE MARKETING

OBJETIVO MARKETING: Incrementar las ventas (número de contratos de seguridad)			
No	PASO	EMPRESA (Sermanseg)	MERCADO (cliente y competencia)
1	¿Dónde estamos?	La actividad de la empresa es brindar el servicio de seguridad privada. Las ventas del año 2007 fueron de 148.680 dólares. La empresa no cuenta actualmente con un departamento o persona encargada del área de marketing, por lo cual no se cuenta con ningún plan de marketing. El servicio en la actualidad solo se encuentra dirigido a edificios, condominios y fábricas pequeñas.	Existe mucha competencia especialmente de las compañías ilegales, las mismas que brindan el servicio a un precio más bajo. La situación de la seguridad generalizada produce una alta demanda.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si no se cuenta con una persona encargada de realizar planes de marketing y organizar esta área, no se podrá incrementar el número de contratos para Sermanseg y se corre el riesgo de perder alguno de los 18 contratos fijos que posee en la actualidad.	Como la competencia es muy alta, existen muchas compañías desarrolladas y que disponen de sus departamentos de marketing, en los cuales cuentan con planes estratégicos de marketing bien estructurados y una fuerza de venta bien conformada y competente.
3	¿A dónde deseamos llegar?	En el 2012, Sermanseg deseamos llegar a una de las principales compañías de seguridad privada, con un promedio anual de 150 contratos fijos en la ciudad de Quito.	
4	¿A dónde debemos llegar?	En el 2009, Sermanseg debe llegar a incrementar a 51 unidades el número de contratos de seguridad privada en la ciudad de Quito.	
5	Fijación del Objetivo	Incrementar el número de contratos de seguridad privada en la ciudad de Quito en 183% con respecto al 2008.	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile

CUADRO No. 4.08

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO PRODUCTIVIDAD: Implementar un nuevo servicio de costo económico: vigilancia y monitoreo.			
No	PASO	EMPRESA SERMANSEG	MERCADO (Cliente y competencia)
1	¿Dónde estamos?	Sermanseg para poder brindar su servicio a un puesto de 24 horas necesita 2 guardias. En la actualidad este puesto tiene un costo promedio de 900 dólares mensuales.	Las nuevas reformas aprobadas, han determinado que para brindar un servicio de 24 horas se debe contar con 3 guardias que trabajen 8 horas cada uno, y ganen todos los beneficios de la ley, más horas extras y seguros de vida y salud, lo cual a incrementado el costo del servicio a 1.800 dólares mensuales. En consecuencia el costo de la vigilancia se triplica por lo cual se espera que el número de clientes se disminuya.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si la compañía sigue trabajando de esta forma, corre el riesgo de ser multada y lo más importante que le quiten todos sus permisos de funcionamiento.	Todas las compañías de este sector tienen que acoger las nuevas leyes y buscar nuevas alternativas para que poder retener a los clientes actuales, para así poder seguir con los posibles clientes. Con esta nueva regulación el cliente debe pagar 1.800 por un puesto, lo que posiblemente reducirá el número de clientes.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	De acuerdo al cuadro No.4.08, se desearía llegar a tener para el año 2012, una cartera de clientes de 150.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para logra la cartera de clientes del cuadro No.4.08, se debe llegar a 51 consumidores.	
5	Fijación del Objetivo	Implementar un nuevo servicio alternando: vigilancia y seguridad electrónica con monitoreo, a un costo de 1.000, lo cual representa para el cliente un ahorro de 800.	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 4.09
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

OBJETIVO INNOVACIÓN: Introducir en el mercado un nuevo servicio.			
No	PASO	EMPRESA SERMANSEG	MERCADO (Cliente y competencia)
1	¿Dónde estamos?	Sermanseg hasta la actualidad no cuenta con ninguna innovación, y menos tecnológica. Solo se dedica a brindar el servicio de seguridad privada de manera convencional.	La mayoría de compañías de seguridad, se han venido actualizando en productos tecnológicos como son: el monitoreo, alarmas electrónicas, sensores, cámaras satelitales, etc. Pudiendo de esta manera brindar un mejor servicio al cliente.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si Sermanseg no trata de innovar su servicio en el aspecto tecnológico, perderá la opción de dirigirse a otro tipo de clientes y mercados, dejando a fuera buenas oportunidades.	Las empresas rivales que cuentan con esta innovación, van a poder brindar un servicio mejorado y más óptimo, ya que permite ahorrar tiempo.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Se desearía llegar a tener toda la innovación tecnológica disponible para el área de la seguridad privada, en lo que tiene que ver con la seguridad externa e interna de un lugar, y todas las herramientas para poder proteger a un cliente las 24 horas del día en cualquier lugar que este se encuentre.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Sermanseg para el 2009, debe contar con un sistema de monitoreo completo, y poder ofrecer cualquier producto de seguridad electrónica que se necesite.	
5	Fijación del Objetivo	Para el 2009, implementar el servicio de monitoreo, el cual debe cubrir a los 51 lugares de vigilancia previstos en el cuadro No.4.08.	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 4.10
MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO RECURSOS HUMANOS: Organizar una fuerza de ventas.			
No	PASO	EMPRESA SERMANSEG	MERCADO (Cliente y competencia)
1	¿Dónde estamos?	Sermanseg no ha realizado hasta la actualidad ningún sistema de ventas, ni tiene una persona encargada de dirigir esta área o que se encargue directamente de vender el servicio. Todos los puestos adquiridos hasta el día de hoy, han sido por amistades o recomendaciones de los mismos puestos que se tienen.	Las compañías de este sector, cuentan con personal competente y fuerzas de ventas organizadas, lo que lo han adquirido por sus años de experiencia en el mercado. Capacitan continuamente a sus vendedores para poder ser más competitivos.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si no se delega u organiza una fuerza de ventas la compañía no va a poder ser reconocida en el mercado y no tendrá la posibilidad de aumentar su participación el mismo.	Las compañías de seguridad cuentan con personal capacitado para que entrenen y dirijan a los vendedores y poder llegar a predominar en un sector determinado en el mercado.
3	¿A dónde deberíamos llegar?	En el año 2012, contar con un equipo de ventas, distribuidas por la ciudad de Quito y sus Valles, que den a conocer el servicio y los beneficios que ésta les puede ofrecer, y lograr un alto posicionamiento en el mercado de la seguridad.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Sermanseg para el 2009, contar con un equipo de vendedores que cubran la ciudad de Quito y sus Valles.	
5	Fijación de Objetivo	Al inicio del 2009, organizar y poner en marcha una fuerza de ventas que cubran la ciudad de Quito y sus Valles.	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 4.11

MÉTODO GAP PARA FIJAR OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVO RESPONSABILIDAD SOCIAL: Proporcionar el servicio de monitoreo gratuito.			
No	PASO	EMPRESA SERMANSEG	MERCADO (Cliente y competencia)
1	¿Dónde estamos?	Sermanseg no cuenta con ningún manejo de responsabilidad social, es decir, que no posee objetivo de ayuda social.	Las compañías privadas adoptan o asumen actividades de responsabilidad social o protección al medio ambiente. Las compañías que pertenecen al sector de la seguridad, no se ha conocido de ninguna que brinde este tipo de apoyo.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	La compañía al no tener responsabilidad social, no podrá contribuir con la satisfacción de un grupo que lo necesite y así poder ser mejores que los demás.	Los clientes a las empresas que asumen la responsabilidad social, además que estas empresas adquieren una mejor imagen.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Para el año 2012, llegar a ser una empresa reconocida por el apoyo que se brinda a los sectores vulnerables o contribuir con el medio ambiente.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para el año 2009, proporcionar el servicio de monitoreo en forma gratuita a 3 unidades educativas fiscales que se encuentren ubicadas en los lugares más peligrosos.	
5	Fijación del Objetivo	En el año 2009, brindar el servicio de monitoreo gratuito a 2 unidades educativas fiscales que se encuentren cerca del sector de la empresa, lo cual generará un costo de \$1.200 para la empresa.	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

4.7 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.7.1 Definición de principios y valores organizacionales.

PRINCIPIOS

Un principio es lo que esta detrás de un hecho. Cuando algo sucede es porque una serie de principios, a veces visibles, a veces no, han actuado para que así ocurra.

Los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales.

Los principios corporativos son el conjunto de creencias, normas que regulan la vida de una organización. Definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una organización no son parte de la visión, como tampoco de la misión. Sin embargo son el soporte de la visión y de la misión.⁷⁶

VALORES

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.⁷⁷

⁷⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principios>.

⁷⁷ www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas.

Importancia de los valores en una empresa:

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

4.7.2 Principios y Valores de la Empresa "Sermanseg".

PRINCIPIOS

- 1) Participación:** involucrando, tomando y reconociendo las opiniones de los socios, directivos, empleados y otros actores relevantes en la toma de decisiones
- 2) Equidad:** igualdad de oportunidades para jóvenes, adultos y ancianos, mujeres y hombres que estén involucrados en la organización.
- 3) Creatividad:** para encontrar alternativas, innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

VALORES

- 1) Lealtad:** compromiso, confianza y fidelidad hacia la organización, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal.
- 2) Honestidad:** Implica pensar, hablar y actuar con honradez, integridad e imparcialidad, cumpliendo con nuestras responsabilidades, sin aprovecharse de la confianza mutua.
- 3) Responsabilidad:** para cumplir con los compromisos adquiridos, actuar correctamente y tener la disposición y voluntad de rendir cuentas a los asociados por cada una de las actuaciones a nombre de la organización.

SLOGAN

"Sermanseg" - Seguridad y Protección inteligente.

4.7.3 MISIÓN 2009 "Sermanseg"

Proporciona servicio de vigilancia y seguridad privada a establecimientos residenciales y comerciales; ofreciendo seguridad permanente las 24 horas del día, contando con personal competente y tiempo de respuesta inmediata.

4.7.4 VISIÓN 2012 "Sermanseg"

Ser una de las principales compañías en el sector comercial e industrial, dando el servicio de vigilancia, seguridad electrónica con monitoreo y seguridad privada, a través de un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del personal, de los accionistas y del país.

4.7.5 CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

CUADRO No.4.12
FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	Descripción
1	Incrementar las ventas y aumentar participación en el mercado.
2	Actualización Tecnológica.
3	Fortalecer la calidad del servicio.
4	Disponer de equipos de seguridad actualizados.
5	Capitalizar la empresa.
6	Desarrollar la empresa a largo plazo.
7	Reorganización administrativa.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.4.13
FIJACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS

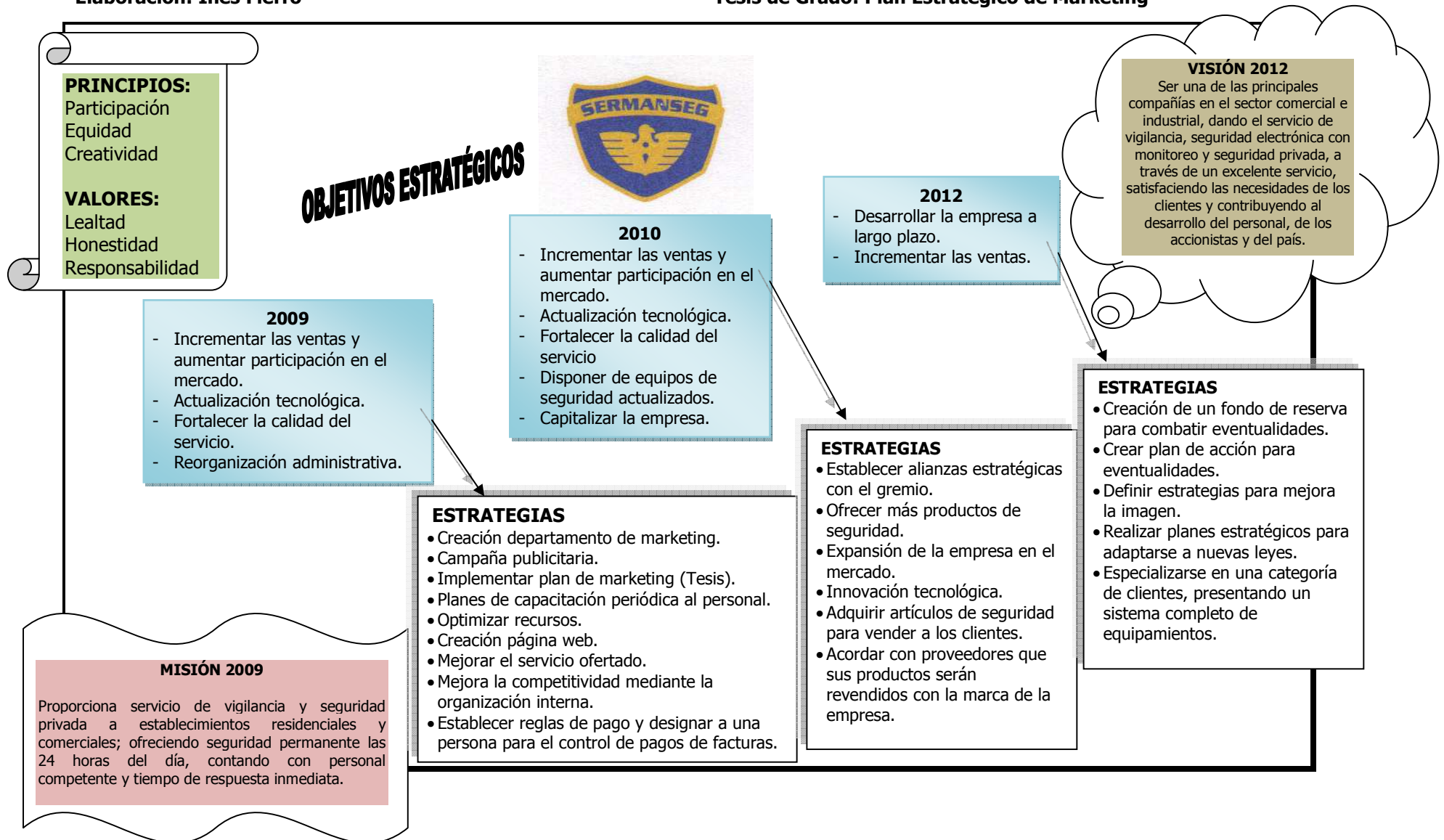
No.	Tipo de Objetivo	Descripción
1	MARKETING	Incrementar el número de contratos de seguridad privada en la ciudad de Quito en 183% con respecto al 2008.
2	PRODUCTIVIDAD	Implementar un nuevo servicio: vigilancia y seguridad electrónica con monitoreo, a un costo de 1.000, lo cual representa para el cliente un ahorro de 800.
3	INNOVACIÓN	Para el 2009, implementar el servicio de monitoreo, el cual debe cubrir a los 51 lugares de vigilancia previstos en el cuadro No.4.08.
4	RECURSOS HUMANOS	Al inicio del 2009, organizar y poner en marcha una fuerza de ventas que cubran la ciudad de Quito y sus Valles.
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL	En el año 2009, brindar el servicio de monitoreo gratuito a 3 unidades educativas fiscales que se encuentren en los lugares más peligrosos.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

4.8 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD "SERMANSEG"

Elaboración: Inés Fierro

Tesis de Grado: Plan Estratégico de Marketing



CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING MIX

5.1 MARKETING MIX

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Nel Bolden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza y Promoción, por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivo a profesores y ejecutivos rápidamente.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización".

Una vez que la empresa ha decidido cuál será su estrategia general competitiva de marketing está lista para comenzar a planear los detalles de mezcla de marketing, uno de los conceptos más importantes del marketing moderno.

5.1.1 Concepto de Marketing Mix

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para incluir en la demanda de su producto.⁷⁸

Se denomina Mezcla de mercadotecnia a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el Plan de Marketing (plan operativo).⁷⁹

⁷⁸ PHILIP, Kotler, Fundamentos de Marketing, Pearson, 6ta Edición, 2003.

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia, Marketing Mix.

5.1.2 Importancia

La *mezcla de mercadotecnia* es importante porque forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento mas oportuno.⁸⁰

5.1.3 Componentes

La Mezcla de la Mercadotecnia consiste de cuatro elementos que son las 4 P's: 1) Producto, 2) Precio, 3) Plaza y 4) Promoción. He aquí una breve descripción de cada una de ellas⁸¹:

Producto: Es todo aquello que es susceptible de ser comprado, cambiado, traspasado, etc. Incluye la forma en que se diseña, se clasifica, se posiciona, se empaca y se reconoce a través de una marca.

Precio: Es lo que pagas para cualquier producto o servicio que consumes. Éste influye profundamente en las percepciones de la marca por parte del consumidor. Indica qué y cuánto el cliente paga por un producto. Las compañías aplican varias estrategias al fijarlo. Algunos productos compiten con el precio.

Plaza (Distribución): El lugar en donde está disponible tu producto. Los profesionales de la mercadotecnia deben de saber que el método de distribución, igual que el precio, ha de ser compatible con la imagen de la marca. La distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende.

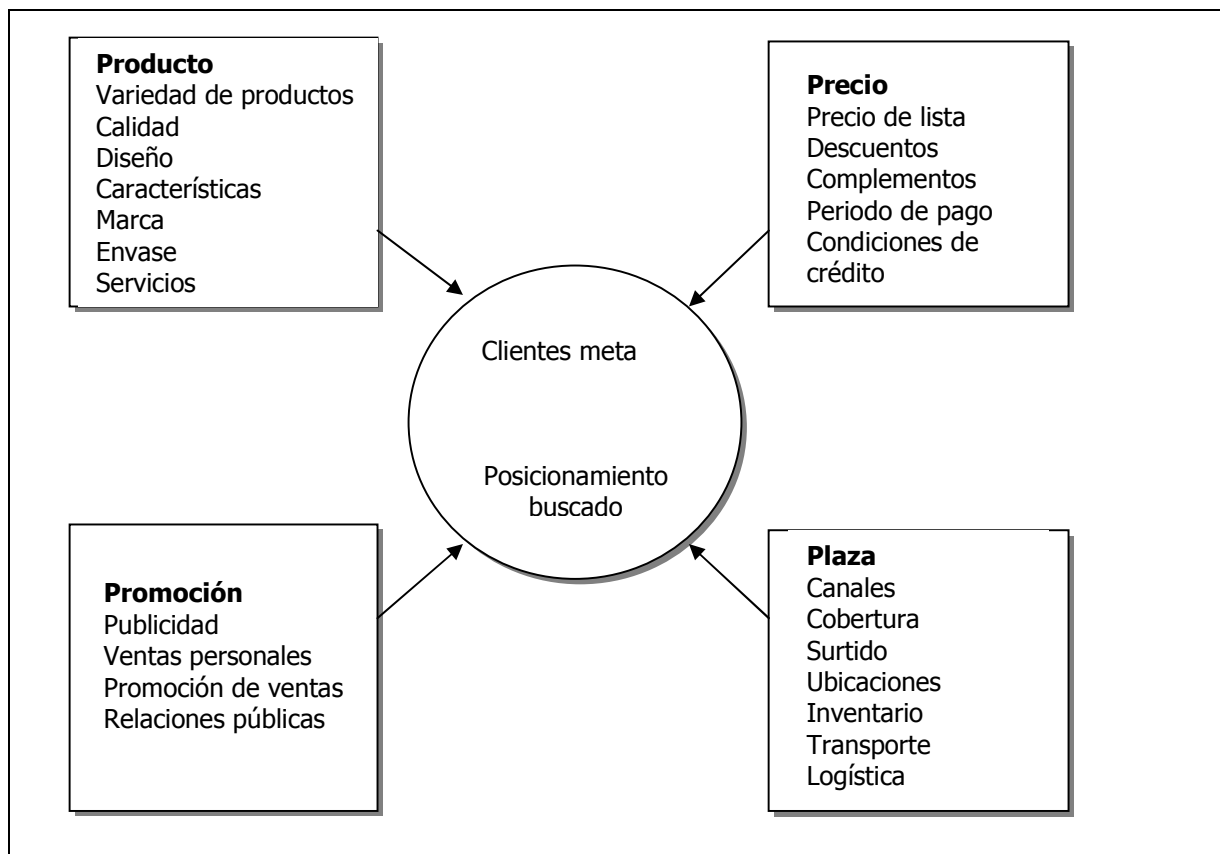
⁸⁰<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>.

⁸¹ www.monografias.com/trabajos16/ensayo-mercadotecnia/ensayo-mercadotecnia.shtml#PLANEAC, 4Ps.

Promoción (Comunicación): Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor, dándole algo por ese cambio de comportamiento. La Comunicación indica todas las comunicaciones relacionadas con el marketing que se dan entre vendedor y comprador. Las herramientas de este elemento son las de la mezcla promocional.

Gráfico No.5.01

Las Cuatro Ps de la mezcla de marketing



FUENTE: PHILIP, Fundamentos de Marketing, pág.63.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.1.4 Sistema de Mercadeo

Un sistema de mercado existe solamente cuando los mercados proliferan y se interrelacionan unos con otros de una forma muy particular. *El sistema de mercado organiza y coordina las actividades humanas no a través de la planificación estatal sino mediante las interacciones mutuas de los compradores y vendedores.*⁸²

Los consumidores, parecen tener necesidades y deseos ilimitados; el sistema de mercadeo está diseñado para responder a estas necesidades ilimitadas y siempre cambiantes. Este concepto sugiere que los recursos y actividades de la organización se enfoquen, de manera integrada, hacia las necesidades y deseos del consumidor, a diferencia de las necesidades y deseos de la organización.

Las personas encargadas de tomar las decisiones están interesadas en medir muchos aspectos del sistema de mercadeo; por ejemplo, desean medir el potencial del mercado, en relación con un nuevo producto o los grupos de compradores, de acuerdo con las características demográficas o sociográficas; desean medir actitudes, percepciones y preferencias de los compradores por una nueva marca o determinar la efectividad de una compañía publicitaria. Por consiguiente, la medición de los fenómenos de mercadeo es esencial para el proceso de suministro de información significativa, para la toma de decisiones.⁸³

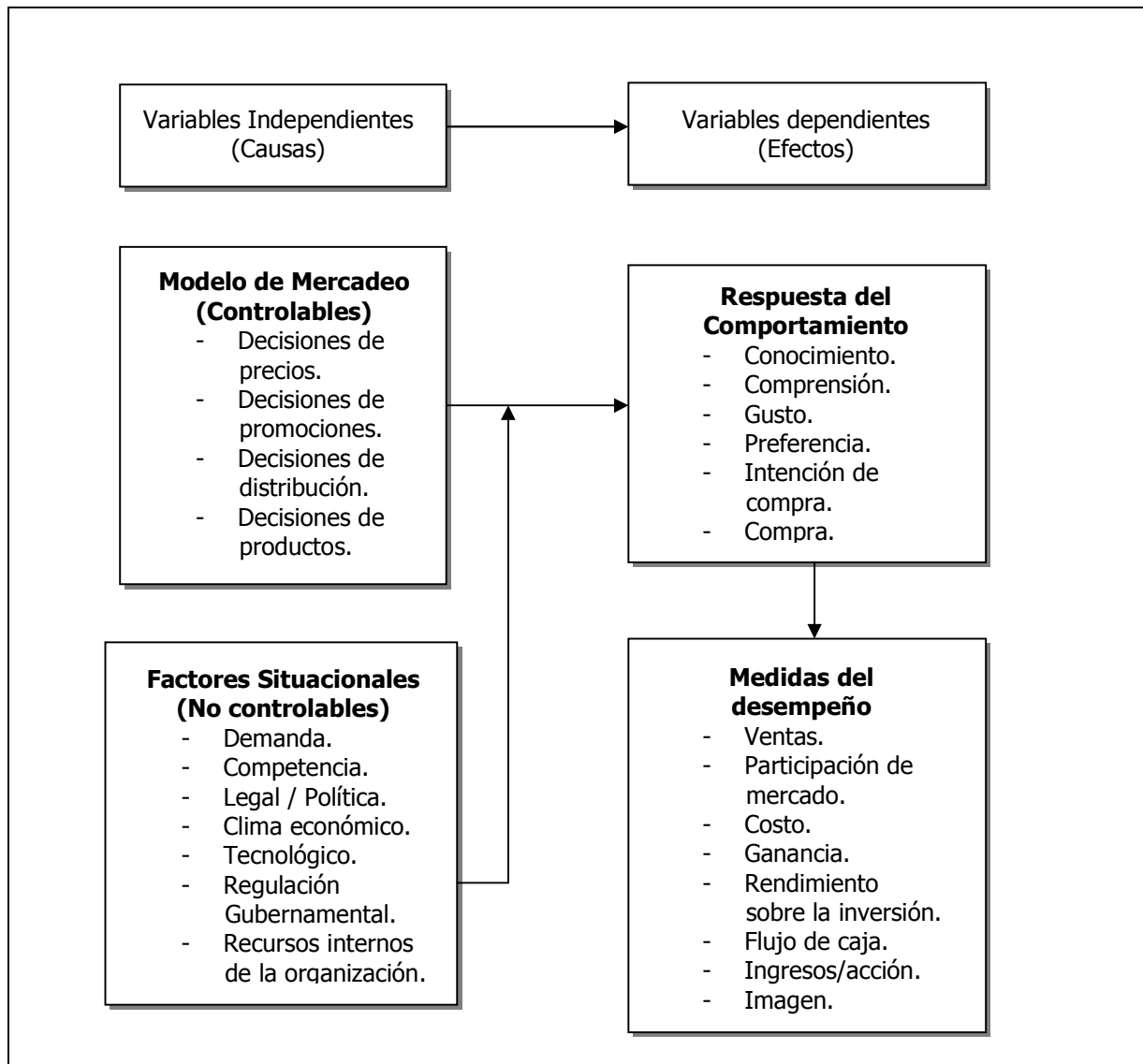
Objetivos del sistema de mercadeo:

- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.

⁸² LINDBLUM, Charles, El Sistema de Mercadeo, Alianza Editorial, 2002.

⁸³ KINNEAR, Thomas, Investigación de Mercado, Mc Graw Hill, 1er Edición, 1991.

Gráfico No.5.02
Sistema de Mercadeo



FUENTE: KINNEAR, Thomas, Investigación de Mercado, 2004.

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES DE MERCADEO?

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la Empresas las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de la oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que debe tomar un Gerente de Mercadeo son complejas debido por lo menos a cuatro razones:

- Hay un gran número de factores que influyen en el mercado. Cuando se está lanzando un producto o servicio, se van a encontrar con un gran número de factores, algunos no controlables, que determinarán el éxito o el fracaso del esfuerzo de mercadeo. Las ventas y su rentabilidad se podrán ver afectadas por las reacciones de la competencia, por los cambios en la situación económica nacional ó internacional o en la percepción de los consumidores.
- Los planes de Mercadeo reciben el impacto de factores externos que son incontrollables. Los planes pueden verse afectados seriamente por los cambios en las preferencias de los consumidores o por una mayor competencia. Los pronósticos de ventas y de utilidades pueden ser afectados por situaciones adversas de las economías del mundo, de la región o del país.
- Los planes de mercadeo son inestables debido a los factores que afectan el mercado. Los factores que están fuera de control a veces cambian rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar seriamente ventas y utilidades.

- La asignación de recursos de mercadeo no es lineal. Es muy frecuente ver como los resultados no corresponden a los recursos asignados. No es extraño que, por ejemplo, se duplique la inversión en publicidad y que el aumento en las ventas sea más bien modesto.

De otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la Empresa como Producción, Finanzas y Recursos Humanos.⁸⁴

5.2 COMPONENTES DEL MARKETING MIX

5.2.1 PRODUCTO

DEFINICIÓN

El producto se encuentra en el centro de la estrategia de marketing. Es importante recordar que el término *producto* significa algo más que bienes tangibles. Los productos suelen ser una combinación de bienes, servicios, ideas e, incluso, personas. La mejor manera de considerar un producto es como un conjunto de características y ventajas con capacidad de satisfacer las necesidades y los deseos de clientes, ofreciendo para ello beneficios valiosos. Los productos también pueden intercambiarse por algo de más valor.⁸⁵

⁸⁴ <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id65.html>, Gerente de Mercadeo.

⁸⁵ FERRELL, Estrategia de Marketing, Thomson, Segunda edición, 2002.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

En primera instancia, todos los *productos* se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

1) **Productos de Consumo:** Están destinados al consumo personal en los hogares.

Estos productos se dividen en cuatro tipos de productos, según su uso a nivel personal o en los hogares y estos son⁸⁶:

- *Productos o Bienes de Conveniencia:* Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato cuya compra exige poco esfuerzo. Es decir, un consumidor no estaría dispuesto a emprender una búsqueda extensa de ese artículo. Caramelos, aspirinas, pequeños artículos de ferretería, tintorería y lavado de automóviles entran en la categoría de productos de conveniencia.
- *Productos de Comparación o Bienes de Compra Comparada:* Se considera bienes de compra comparada un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra comparada son la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles.
- *Productos o Bienes de Especialidad:* Son aquellos productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Como ejemplos se pueden citar los automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes.
- *Productos o Bienes no Buscados:* Son aquellos cuya existencia no es conocida por el consumidor o que, conociéndola, no desea comprar. Nuevos productos tales como detectores de humo, son bienes no buscados hasta que el consumidor entra en contacto con ellos a través de la publicidad. Los clásicos ejemplos de bienes no buscados son los seguros de vida, enciclopedias.

⁸⁶ <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>, Clasificación de los productos.

2) Productos de Negocios: La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización. Se dividen en siete tipos de productos, de acuerdo con su uso⁸⁷:

- *Equipo Mayor o Instalaciones:* El equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes o costosas, computadoras principales, altos hornos, generadores, aviones y edificios. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afecta directamente a la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización.
- *Equipo Accesorio o Accesorios de Equipamiento:* Comprenden equipo portátil, herramientas y equipamiento de oficina. Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación.
- *Materias Primas:* Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma (excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto) se consideran materias primas y comprenden: 1) Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar. 2) Productos agrícolas, como el algodón, las frutas, el ganado.
- *Componentes:* Son artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto.
- *Materiales Procesados:* Se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento. Los ejemplos incluyen lámina metálica, materias químicas, maderas, y plásticos.

⁸⁷ <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>, Clasificación de los productos.

- *Suministros de Operación:* Los bienes de negocios que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad y una corta duración, y que contribuyen a las operaciones de una organización sin convertirse en parte del producto terminado se llaman suministros de operación. Los suministros pueden ser de dos clases: Suministros operativos y productos destinados al mantenimiento y reparaciones. Son el equivalente de los bienes de conveniencia en el terreno industrial, y normalmente se compran con un mínimo esfuerzo, búsqueda y valoración de alternativas.
- *Servicios de los Negocios o Servicios a la Empresa:* Incluyen mantenimiento y servicio de reparaciones y servicios de consultoría. La contratación de un proveedor externo tiene sentido cuando cuesta menos que la contratación o asignación de un empleado para que realice las tareas y cuando se necesita un proveedor externo a causa de una habilidad específica.

3) Productos según su duración y tangibilidad: Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible. Se dividen en tres tipos de productos, de acuerdo a la cantidad de veces que pueden ser usados, el tiempo que duran y su tangibilidad⁸⁸:

- *Bienes de consumo no duraderos:* Son aquellos que, siendo tangibles, suelen consumirse rápidamente: cerveza o jabón.
- *Bienes de consumo duraderos:* Son tangibles y generalmente pueden usarse muchas veces: frigoríficos, herramientas mecánicas y ropa.
- *Servicios:* Son intangibles, inseparables, variables y perecederos. En consecuencia, suelen exigir un mayor control de calidad, credibilidad por parte del proveedor y adaptación a las preferencias de los consumidores. Dos ejemplos: Un corte de cabello o un servicio de reparación del automóvil.

⁸⁸ <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html>, Clasificación de los Productos.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Ha semejanza del ser humano los productos pasan por un ciclo de vida: crecen (en ventas), luego declinan (envejecen) y con el tiempo terminan por ser reemplazados. Del nacimiento a su muerte del ciclo de vida de un producto se divide generalmente en cuatro etapas fundamentales: Introducción, Crecimiento, madurez y declinación.

La mezcla comercial del producto de una empresa determinada debe modificarse durante las cuatro etapas porque:

- Las actitudes y las necesidades de los clientes pueden variar en el curso del ciclo vital del producto.
- Se pueden abordar mercados completamente distintos en las diferentes etapas del ciclo vital.
- La naturaleza de la competencia se desplaza hacia la forma pura u oligopolio.

Además las ventas totales del producto de todos los competidores presentes en el mercado varían en cada una de sus etapas y lo que es más importante cambian el cuadro de sus utilidades es por ello que es muy importante que la gerencia reconozca en que parte del ciclo vital se encuentra su producto en determinado momento. El ambiente competitivo y las estrategias de la mercadotecnia resultantes diferirán según la etapa.

Etapas de introducción

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales de distribución; promoción, merchandising; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; distribución física para su encuentro con los clientes; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado. No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

Etapa de crecimiento

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado. Las señales que permiten identificar esta etapa son:

Posicionamiento en el segmento definido; diferenciación básica creciente; grado de fidelidad o repetición de compras con sostenido avance; muy buena cobertura en los canales de distribución; penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez); contribución marginal superior a 25%; utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial; curva de aprendizaje en desarrollo; cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión; importante presión y respuesta competitiva; avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos; tendencia sostenida en crecimiento de ventas; segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

Etapa de madurez

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Las señales clave que reflejan esta etapa son, entre otras: nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas; niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados; máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas; liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total; altos índices de fidelización de clientes; extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto; marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento; elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas; carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

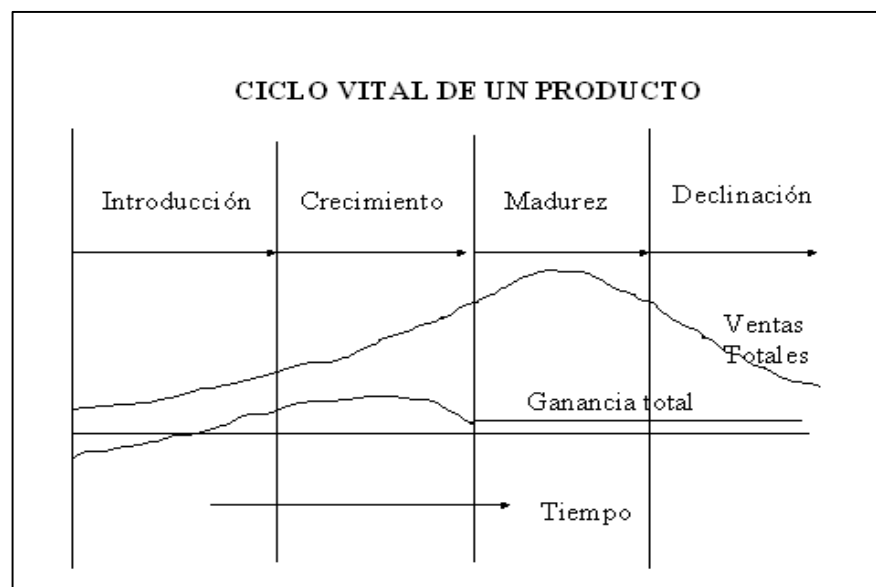
Etapa de declinación

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas: cambios en las conductas de los clientes y usuarios; innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia; errores estratégicos propios de la compañía; modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas; influencias geopolíticas (caso Mercosur, Nafta, etc.).

En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo. En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa.

Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores. Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 50% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

Gráfico No.5.03



FUENTE: www.monografias.com/trabajos12/elproduc/elproduc.shtml#CICLO

Con respecto a SERMANSEG CÍA. LTDA., en estos momento se encuentra en la etapa de madurez, ya que tienen un tiempo considerado dentro del mercado de Quito, las ventas han comenzado a estancarse y aminorar las ganancias de la compañía. Se está invirtiendo más dinero en publicidad y en actividades promocionales con objeto de conservar su participación en el mercado.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO⁸⁹

Se trata de las características a tener en cuenta en el momento de su comercialización:

Atributos Físicos:

Composición, cualidades organolépticas y en definitiva todas aquellas perceptibles por los sentidos.

Atributos Funcionales: (Los atributos físicos también pueden ser funcionales).

- Color, sabor, olor
- Surtido
- Tamaño, envase y embalaje
- El etiquetado
- El diseño

Atributos Psicológicos:

1. La calidad
2. La Marca

La Marca: Se denomina marca al nombre con el que comercializamos un producto para diferenciarlo de otros. El logotipo es la expresión gráfica de la marca.

La marca:

- Permite diferenciar nuestro producto de la competencia
- Facilita la adquisición del producto
- Facilita la compra repetitiva
- Facilita la publicidad

⁸⁹www.wikilearning.com/monografia/politicas_de_productoscaracteristicas_y_atributos_del_producto.

Condiciones que debe reunir una marca:

- Debe ser sencilla y corta
- Sencilla de leer y pronunciar
- Fácil de reconocer y recordar
- Asociable al producto
- Debe ser eufónica (sonar bien)
- Distinta de la competencia
- Debe ser internacional
- Potencialmente registrable

Clases de Marcas:

- Marca única.
- Marcas individuales. Cuando a cada producto le asignamos una marca distinta, independientemente del nombre o marca de la empresa.
- Marcas múltiples. También llamadas segundas marcas.
- Marcas comerciales. También denominadas marcas blancas. Se trata de productos con la marca pero que están elaborados por otros fabricantes que utilizan otras marcas.

El envase: Inicialmente, estaba concebido para Proteger y Presentar al producto. Sin embargo la utilidad del envase es mucho mayor desde el punto de vista del marketing.

Utilidades:

- Protege al producto
- Ayuda a la venta del producto
- Actúa de reclamo
- Facilita el uso del producto
- Facilita el reconocimiento del producto

En algunos casos se han desarrollado envases que desde un punto de vista ético, podríamos decir que no son demasiado correctos. P.ej: Envases de champú o gel, con puntos de equilibrio poco "equilibrados", es decir, que se suelen caer con facilidad por lo que se desperdicia una parte importante del producto. Idéntico es el caso cuando la abertura o la boca del envase son demasiado grande y desproporcionada.

El Etiquetado

- Permite identificar las características y composición del producto.
- Facilita la venta y la gestión así como el control por parte del distribuidor.
- En algunos casos la etiqueta tiene que cumplir ciertos requisitos legales en cuanto a la información que debe contener.

La Calidad: El término calidad suele ser utilizado con cierta ligereza y también de forma ambigua, tanto por clientes como por parte de vendedores. Cuando se habla de calidad en marketing, no se suele hablar de calidad técnica. En la mayoría de los casos el consumidor no tiene la información necesaria para entender la calidad técnica de un producto. La calidad es mas bien una cuestión de percepción del consumidor. La calidad exige un patrón de comparación. Cuando decimos que un producto de calidad, mentalmente se esta efectuando una comparación con otro producto al que consideramos patrón.

5.2.2 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

CUADRO No.5.01

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

TIPO DE ESTRATEGIA	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	Estrategia de Marca	Identificación que mantiene un producto mediante un nombre, símbolo o un diseño. Estas estrategias pueden ser: - Extensión de línea. - Extensión de marca. - Multimarcas. - Marcas Nuevas.	Cuando se busca diferenciar a un fabricante o productos del vendedor de otro.	- Acelera el proceso de compra. - Facilita que se repitan las compras. - Ayuda a evaluar la calidad y el precio del producto.	- Una marca desconocida es una marca sin valor. - Exista una alta inversión.	Se aplicará la estrategia de marca, para que el mercado identifique la marca de la compañía.
	Estrategia de Empaque	Implica diseñar y producir el recipiente o envoltura de un producto. Los empaques pueden ser: -Empaque de familia. - Empaque para reutilización. - Empaque múltiple. - Cambio de empaque.	Cuando la compañía necesita contener y proteger el producto y garantizar que el producto no se dañe ni se estropee.	- Es una herramienta importante de marketing. - Contribuye a la venta del producto.	- El empaque es caro. - Acaba con los recursos naturales.	No se aplicará porque es un servicio.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.01

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS (Continuación)

TIPO		SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	Introducción	Etapa del ciclo de vida del producto en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.	Cuando se tienen una producción a gran escala y un programa de mercadotecnia cuya finalidad es hacerlo llegar al posible comprador.	<ul style="list-style-type: none"> - Si el producto es único, habrá poca competencia. - Los primeros en comprar serán los grupos de ingresos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las utilidades son negativas a causa de lo bajo de las ventas. - Elevados gastos en distribución y promoción. 	Si se aplicará para el nuevo servicio de monitoreo.
		Crecimiento	Etapa del ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.	Cuando el nuevo producto esta satisfaciendo de forma correcta al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Al comienzo las utilidades aumentan. - Los precios se mantendrán estables. - Se crean nuevos centros de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores entran en el mercado. - Hacia el final del periodo es posible que las utilidades empiecen a disminuir. 	Si se aplicará para el servicio de monitoreo.
		Madurez	Es la etapa más prolongada del producto. En esta etapa existen tres estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Modificar el mercado. - Modificar el producto. - Modificar la mezcla de marketing. 	Cuando comienza aminoran las ganancias del fabricante y del vendedor del producto.	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede mejorar introduciendo nuevas características. - Realizar campañas promocionales intensivas. - Probar precios especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas comienzan a estancarse. - Se debe invertir más dinero en publicidad. - Los competidores empiezan a rebajar precios. 	Si se aplicará para el servicio de vigilancia privada.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.01

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS (Continuación)

TIPO		SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
		Declinación	El nivel máximo de ventas de un producto no dura por siempre, y, a la postre, comienza una reducción persistente en las ganancias que marca el inicio de la etapa de declive.	Cuando nuevos productos empiezan un nuevo ciclo de vida para sustituir a los productos antiguos.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir gastos y sacar mayor provecho posible a la marca. - Volverse selectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas podrían bajar a cero, o caer a un nivel bajo. - Reducción de precios. 	No se aplicará.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.2.3 SERVICIOS

DEFINICIÓN

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico⁹⁰.

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo⁹¹:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurante).

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se ha tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

⁹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>, Servicio.

⁹¹ Definición establecida en la serie de normas ISO 9000.

- 1. Vivienda:** (incluye el alquiler de hoteles, moteles, apartamentos, y casas).
- 2. Actividades hogareñas:** (incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar).
- 3. Recreación:** (incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entretenimiento; también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión).
- 4. Cuidado personal:** (incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza).
- 5. Cuidado médico:** (incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados).
- 6. Educación privada.**
- 7. Servicios comerciales y otros profesionales:** (incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa y de mercadotecnia).
- 8. De seguros y financieros:** (incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicio préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos).
- 9. Transportación:** (incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles).
- 10. Comunicaciones:** (incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial).

COMPONENTES DE LOS SERVICIOS

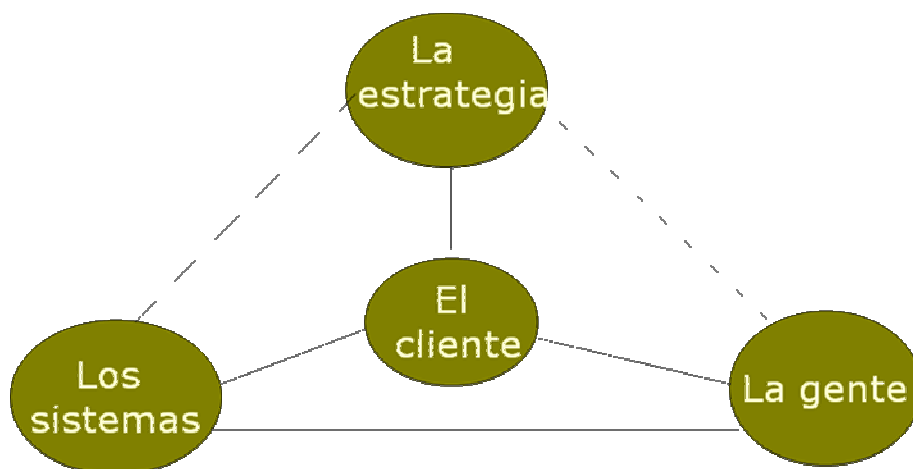
Se debe organizar a la empresa de modo que apoye a las personas que sirven al cliente. La prestación de servicios, al sujetarse a esta idea, se convierte en el punto focal del sistema y la ventaja diferencial general en términos de estrategia competitiva.

El marco que sustenta este cambio de filosofía está fundamentado en el triángulo de los servicios. El triángulo de los servicios describe seis relaciones clave, las cuales son:

En primer término, la estrategia de servicio debe ser comunicada a sus clientes. En segundo, la empresa también debe comunicar la estrategia de servicios a sus empleados. La Tercera relación que describe el triángulo se centra en la consistencia de la estrategia de los servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias. La cuarta relación entraña el efecto que los sistemas de la organización producen a los clientes.

La quinta, destaca la importancia de los sistemas de la organización y de los esfuerzos de los empleados. Finalmente, la última relación tal vez sea la más importante de todas: la interacción entre el cliente y el prestador de servicio. La calidad de esta interacción suele ser la fuerza motora de las evaluaciones de la satisfacción del cliente.⁹²

Gráfico No.5.04
Triángulo del Servicio



FUENTE: www.google.com.ec/search?hl=es&q=Triangulo+del+servicio&meta=

Los partidarios de este modelo son más optimistas y tienen fe en la naturaleza humana. La posición de la administración orientada al mercado alienta a invertir tanto en las personas como en las máquinas.

⁹² HOFFMAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomson, 2da Edición. Pág.20.

BRECHA DEL SERVICIO

Se puede estudiar el proceso de la calidad de los servicios en términos de las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que tienen los administradores, los empleados y los clientes. La brecha más importante, la *brecha del servicio*, es la que existe entre las expectativas de los clientes con respecto a un servicio y sus percepciones cuando se le ha brindado. A final de cuentas la meta de la empresa de servicios es acabar con las brechas de servicios o, cuando menos, estrecharla en la medida de lo posible.

Para que la empresa pueda acabar con la brecha del servicio, debe estrechar o acabar con las siguientes cuatro⁹³:

La **brecha del conocimiento** o la diferencia que existe entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que la gerencia cree que éstos esperan de él.

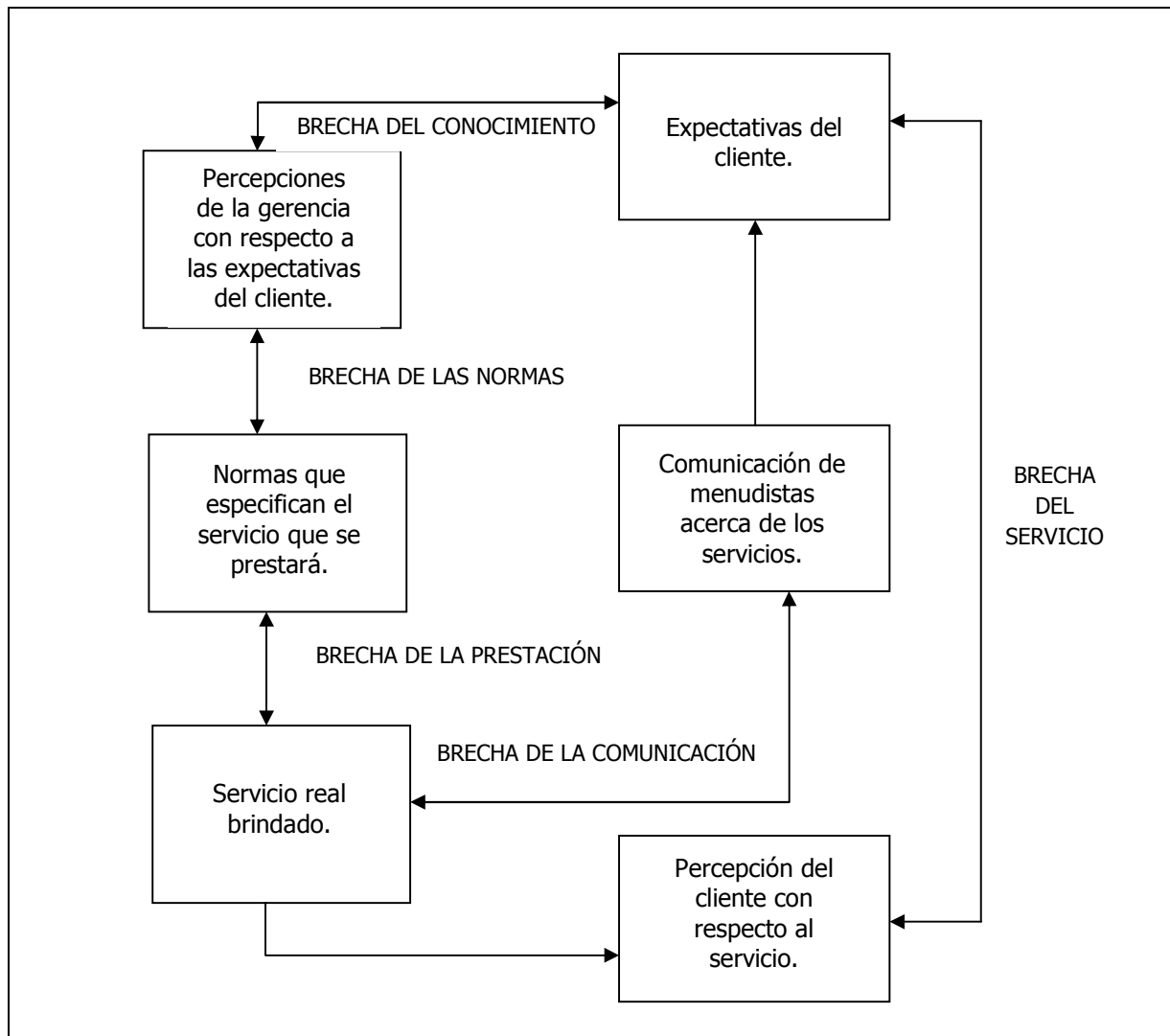
La **brecha de las normas** o de diferencia que existe entre lo que la gerencia percibe que los consumidores esperan y las normas de la calidad establecidas para la presentación del servicio.

La **brecha de la presentación** o la diferencia que existe entre las normas de calidad establecidas para la prestación del servicio y la calidad real de éste.

La **brecha de la comunicación** o la diferencia que existe entre la calidad real del servicio brindado y la que se describió y/o prometió en la comunicación externa de la empresa.

⁹³ HOFFAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomson, 2da Edición, Pág.326 – 327.

Gráfico No.5.05
Modelo Conceptual de la Calidad de los Servicios



FUENTE: HOFFAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de servicios, Pág. 327.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son⁹⁴:

- **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
- **Heterogeneidad** (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Perecedero:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

⁹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>, Características del Servicio.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO

Los atributos del servicio son:

Seguridad: Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad: Va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación: Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.

Comprensión del cliente: No se trata de sonreír en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

Accesibilidad: Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web, además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía: Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

Profesionalismo: Posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.

Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

Fiabilidad: Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratemos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.⁹⁵

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS

El Sector servicios resulta cada vez más relevante para el desarrollo de una economía moderna. Además de ser importante para la competitividad de las empresas y el crecimiento de la productividad de las economías contribuye con el aumento del producto y el empleo. Así mismo, el comercio de servicios presenta tasas de crecimiento superiores a las de bienes.

⁹⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes.htm>.

Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aun mayor en el empleo y en los gastos del consumidor.

Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

En el ámbito regional los países de la Comunidad Andina son importadores de servicios. En el año 2000 las importaciones representaron US\$ 11.628.700 millones y las exportaciones US\$ 5.940 millones. Desde finales de la década de los 80, los países de la Comunidad Andina presentaron altas tasas de crecimiento en la exportación de servicios, no obstante su dinamismo ha decrecido por falta de una infraestructura de servicios moderna. Los países desarrollados por el contrario han mostrado un crecimiento superior al 20% en la última década. Esto radica en la estructura de exportación de servicios de los países andinos, la cual se basa en un 90% en el sector de viajes, servicios de transporte y telecomunicaciones, mientras que los países desarrollados basan su dinamismo en la exportación de servicios empresariales y sociales⁹⁶.

5.2.4 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

⁹⁶ www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=4093&IDCompany=6, Importancia del Servicio.

CUADRO No. 5.02

CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
EPSTRASAD	Cadena de utilidades del servicio	Las empresas de servicios de éxito concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados, ya que se vincula las utilidades de la empresa de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes.	- Cuando la empresa quiera presentar un servicio de alta calidad de forma consistente.	- Calidad interna del servicio. - Empleados de servicios productivos y satisfechos.	-No se puede satisfacer al cliente sólo con un buen servicio técnico.	Si se aplicará porque se necesita la satisfacción tanto de los empleados como del cliente para poder brindar un servicio de calidad.
EMGPSIRAES		Marketing interno Se debe capacitar y motivar eficazmente al personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo del servicio para que trabajen como un equipo para satisfacción de los clientes.	-Cuando se quiere tener clientes leales y satisfechos que recomienden el servicio.	- Mayor valor del servicio. - Clientes satisfechos y leales.	- Se necesita invertir mucho en capacitaciones.	
DSMEARSKERTVINO		Marketing interactivo Reconoce que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador – vendedor.		- Utilidades y crecimiento saludables.		

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 5.02

CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO (Continuación)

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E P S A T R R A A T E E M G P I R A E S S A D S E D M E A R S K E E R T V I I N C G I O	Manejo de la Diferenciación del Servicio	La solución a la competencia por precios es crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas. Oferta Puede incluir características innovadoras. Entrega Contar con personal de contacto más capaz y confiable. Imagen Mediante símbolos y marcas.	- Cuando exista una intensa competencia de precios. - Cuando el servicio que se brinda no es diferente que los demás.	- Permite adoptar una característica única que nos diferencia de los demás. - Permite satisfacer al cliente de mejor manera.	- Para llevar a cabo esta estrategia se debe disponer de una alta inversión. - Se tiene que enfrentar a una competencia alta y capaz.	Si se aplicará porque se debe diferenciar el servicio en relación a la competencia.
	Manejo de la calidad del servicio	Una de las formas más importantes en que una empresa de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de la competencia. Recuperación del servicio Clientes molestos en clientes leales.	Cuando la empresa de servicios quiere asegurarse que los clientes reciban un servicio de alta calidad en cada encuentro.	- Se puede lograr una buena recuperación del servicio. -Se conoce las necesidades de los clientes.	- La calidad de un servicio es más difícil de definir. - La calidad del servicio siempre variará.	Se aplicará un sistema de gestión del servicio para garantizar su calidad.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 5.02

CUADRO COMPARATIVO DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIO (Continuación)

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E P S A T R A A T E M G P I R A E S S A D S E D M E A R S K E R T V I I N C G I O	Manejo de la productividad del servicio	Los proveedores de servicios deben: Capacitar mejor a los empleados o contratar empleados nuevos que trabajen más duro. Industrializar el servicio. Aprovechar el poder de la tecnología.	Cuando las empresas de servicios están sometidas a presiones intensas para mejorar su productividad.	- Con la tecnología se puede hacer más productivos a los empleados de servicio. - Se puede ahorrar tiempo y esfuerzo.	- Los intentos por industrializar un servicio, pueden reducir su capacidad a largo plazo. - Se necesita una inversión alta.	Si se aplicará porque se debe buscar ser más productivos.
	Post Venta	Las actividades de post ventas consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación, ésta sea satisfactoria.	Cuando se tiene clientes satisfechos a los que va ser más fácil venderles más o algo nuevo. Los clientes satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, se tiene acceso a nuevos clientes potenciales.	Mantener buenas relaciones con los clientes, llevan a menudo a órdenes adicionales inmediatas.	La empresa puede tener una mala utilización de los canales de distribución.	Si se aplicará desarrollando una estrategia de post venta.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.2.5 PRECIO

DEFINICIÓN

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro deben fijar los precios de sus productos o servicios. En el sentido más estricto, un *precio* es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de casi toda la historia, los precios se fijaron mediante la negociación entre los compradores y los vendedores. Las políticas de precios fijos, establece un precio para cada comprador, es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de la venta al detalle a gran escala a fines del siglo XIX.⁹⁷

MÉTODOS PARA FIJAR PRECIOS

BASADOS EN EL COSTE

Incremento sobre el coste total.

Se le añade un porcentaje de beneficio al coste total. Este es un sistema aplicado principalmente por los intermediarios.

Incremento sobre el coste marginal.

Añadiendo al coste marginal (coste de producir una unidad más), una cierta cantidad. Así cubre totalmente los costes variables y permite una mayor flexibilidad, para fijar precios más competitivos en las situaciones que sea necesario.

⁹⁷ PHILIP, Kotler, Fundamentos de Marketing, Pearson, 6ta Edición, Pág. 353.

Incrementos no referidos al coste, pero relacionados directamente con él, encaminados a lograr un objetivo concreto, como puede ser la obtención de:

- Una determinada rentabilidad sobre el capital invertido
- Una determinada rentabilidad sobre la cifra de ventas
- Un determinado margen bruto, etc.

BASADOS EN LA DEMANDA

Cuando la demanda de un producto es elevada su precio tiende a subir, mientras que en situaciones de recesión tiende a la baja; y todo ello sucede aunque los costes no varíen. En el caso de subir nuestro precio disminuirán nuestras ventas y viceversa. Como todas las generalizaciones económicas existen múltiples excepciones a estas teorías: productos de lujo que suben sus ventas cuando suben sus precios, ventas estables aunque se suban los precios en situaciones monopolísticas, etc.

Los métodos de fijación de precios basados en la demanda tratan de adaptar los precios a la demanda existente; los más comunes son:

Discriminación de precios

Consiste en vender un mismo producto a distintos precios, dependientes del lugar, del cliente o de la época del año de que se trate.

Experimentación

Consiste en probar durante un período de tiempo, varios precios para un mismo producto, con el fin de determinar la repercusión de los mismos en la demanda, y fijar el más conveniente para los objetivos de la empresa.

Intuición. Consiste en fijar los precios basándose en la presunción de los efectos que vayan a tener sobre la demanda.

BASADOS EN LA COMPETENCIA

Consiste en fijar un precio que guarde una determinada relación con los precios de los competidores. Estos precios en función de nuestra posición en el mercado se fijarán por encima, igual o por debajo de la competencia.

Precios de penetración

Se establecen inicialmente precios bajos, para penetrar en un mercado cerrado y dominado por la competencia.

Precios máximos

Se fijan inicialmente precios altos, buscando el prestigio y sacrificando una mayor venta por tener más margen de beneficios. Después habrá que bajar precios y puede tener inconvenientes.

Precios de lanzamiento

Se lanza un producto al mercado con un precio transitorio, con carácter de oferta promocional, dejándose sin definir claramente cuál va a ser su precio definitivo. Constituye una política de manos libres para la empresa, ya que la subida posterior no se considerará como tal, sino como la desaparición de aquel precio coyuntural.

5.2.6 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS.

**CUADRO No.5.03
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRECIOS**

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E P R E C I O S	Estrategia de precios basada en costos	<p>Las empresas que buscan obtener una ganancia deben establecer un precio como para recuperar todos los costos de producir y comercializar un servicio y agregar un margen suficiente como para alcanzar el nivel deseado de rentabilidad en el volumen de ventas pronosticado.</p> <p>Fijación de precios de costo más margen Suma de un margen de utilidad estándar al costo del producto.</p> <p>Fijación de precios con base en el punto de equilibrio Fijar el precio para cubrir los costos de fabricar y vender un producto, o fijar el precio para obtener cierta utilidad meta.</p>	Cuando la empresa o compañía debe manejar un sistema de costos adecuado para ser más competitivos en el mercado.	<p>- La empresa tiene un mejor control de costos y maneja mejores márgenes de utilidad.</p> <p>- Se puede determinar el precio mínimo que se necesita para cubrir los costos y tener la utilidad esperada.</p>	La inversión en un buen software para implementar un sistema de costos puede ser alta.	Si se aplicará utilizando un sistema técnico en donde se desarrollen las tres estrategias de precios: basado en el costo, en el precio de la competencia y en el valor.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.03

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRECIOS (Continuación)

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E P R E C I O S	Estrategia de precios basada en los precios de la competencia	<p>Las compañías que comercializan servicios que no se diferencian demasiado de las ofertas de la competencia tienen que estar al tanto de cuánto cobran sus competidores y tratar de fijar precios acordes.</p> <p>Liderazgo de precio En algunas industrias, es posible que una compañía actúe como líder de precio y las demás la sigan.</p> <p>Licitaciones y negociaciones Se fija el precio en el precio que se cree que fijarán los competidores.</p>	Cuando existen un número grande de compañías que brindan el mismo servicio, es decir, cuando hay una competencia alta.	<p>- Permite estar siempre al tanto de la competencia.</p> <p>- Se da la sabiduría colectiva en donde el precio producirá un rendimiento justo.</p>	<p>- Productos nuevos con el mismo precio de la competencia, no llama la atención de los consumidores.</p> <p>- Cuanto más arriba de los costos esté el precio que fije la empresa, menor será su posibilidad de obtener el contrato.</p>	Si se aplicará utilizando un sistema técnico en donde se desarrollen las tres estrategias de precios: basado en el costo, en el precio de la competencia y en el valor.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.03

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRECIOS (Continuación)

	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E P R E C I O S	Estrategia de precios basada en el valor	<p>Un número cada vez mayor de empresas está basando sus precios con el valor percibido del producto.</p> <p>Fijación de precios basada en el valor Utiliza las percepciones del valor que tienen los compradores, no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios.</p> <p>Fijación de precios con base en el valor Ofrece una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio justo.</p>	<p>Cuando se ve la necesidad de fijar o poner un precio o nuevo precio al servicio que se va a ofrecer.</p>	<p>- Se puede tener una idea de cuanto esta dispuesto a pagar el cliente.</p> <p>- Se puede brindar un servicio de buena calidad, satisfaciendo a los clientes a un precio razonable.</p>	<p>- No toman en cuenta los costos que representa el servicio.</p> <p>- Se puede llegar a tener una utilidad menor.</p>	<p>Si se aplicará utilizando un sistema técnico en donde se desarrollen las tres estrategias de precios: basado en el costo, en el precio de la competencia y en el valor.</p>

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.2.7 PLAZA - CANALES DE DISTRIBUCIÓN

DEFINICIÓN

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Los productos pasan de los productores a los consumidores o usuarios industriales a través de los canales de mercadotecnia, llamados también canales de distribución. La longitud de estos canales es variable. Si el producto pasa directamente del fabricante al usuario final, se dice que tiene un canal corto o de nivel cero. Cada vez que un intermediario participa en el canal de distribución, se agrega otro nivel y los canales aumentan de extensión.

A través de la distribución se transfiere la propiedad del producto del fabricante al usuario final. Aunque los mayoristas u otros intermediarios nunca son dueños del producto, se les considera parte del canal de distribución. Un canal de distribución se completa cuando el usuario final no hace modificaciones importantes al producto para venderlo. Si aquél tuviera que cambiarlo y luego venderlo, se originaría un nuevo canal de distribución.⁹⁸

FUNCIÓN LOGÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Consiste en llevar un producto desde el fabricante, a través de los canales que se necesiten, hasta el consumidor o usuario industrial. Aumenta el servicio que un negocio da a sus clientes. Si se distribuyen los productos adecuados en el momento oportuno y en buen orden, se atiende a las necesidades del cliente. Es imposible ofrecer un buen servicio, si no hay una distribución eficaz.

⁹⁸ SEGLIN, Jeffrey, 36 Horas, Mc Graw Hill, Pág. 161.

Dado un conjunto de objetivos de logística, la empresa está en condiciones de diseñar un sistema de logística que minimice el costo de alcanzar esos objetivos. Las funciones principales de logística incluyen⁹⁹:

Procesamiento de pedidos

Los pedidos pueden efectuarse de muchas maneras: a través de vendedores, por correo o por teléfono, por Internet, o mediante intercambio electrónico de datos entre empresas. Lo que la empresa busca es diseñar un proceso sencillo, accesible, rápido y preciso para captura y procesar pedidos. Tanto la compañía como sus clientes se benefician si el procesamiento de pedidos es rápido y eficiente.

Almacenamiento

Los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. Por ello, la mayor parte de las empresas deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan ser vendidos. La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, y garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes estén listos para adquirirlos.

Control de Inventarios

Los niveles de inventarios también afectan la satisfacción de los clientes. Los directores deben mantener el delicado equilibrio entre tener un inventario excesivo y tener un inventario insuficiente. Lo primero eleva innecesariamente los costos por manejo de las existencias y por el riesgo de obsolescencia de las mismas. Por otro lado, un inventario insuficiente podría originar existencias agotadas, y causar la insatisfacción de los clientes y costosos embarques o producción de emergencia. De esta forma, al administrar los inventarios, las empresas deben balancear los costos de mantener inventarios más grandes contra las ventas y utilidades resultantes.

⁹⁹ PHILIP, Kotler, Fundamentos de Marketing, Pearson, 6ta Edición, Pág. 423.

Transportación

Los mercadólogos necesitan interesarse en las decisiones de transportación de la empresa. La selección de transportistas afecta los precios de los productos, la prontitud de la entrega y la condición de la mercancía cuando éste llega, todo lo cual afecta la satisfacción de los clientes. Al enviar mercancía a las bodegas, concesionarios, y clientes, la empresa puede escoger entre cinco modos de transporte: camión, ferrocarril, marítimo, por ducto y aéreo.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Con referencia a los sistemas de distribución, diferenciamos entre distribución directa e indirecta. La distribución directa es la que se realiza a través de nuestros propios medios, tanto humanos como materiales; a este grupo pertenece la figura que denominamos distribuidor propio. La distribución indirecta se lleva a cabo con medios humanos y materiales de terceras personas, que denominamos distribuidor ajeno, colaborador y subdistribuidor.

ESTRUCTURA DE CANALES

El canal de distribución (Plaza), elemento del Marketing Mix , esta directamente vinculado con la función logística. La función del canal de distribución es, efectivamente, entregar la cantidad deseada de producto, en el lugar deseado y en el momento deseado.

El canal de distribución corresponde al conjunto de los interventores entre la salida de producción del producto y su consumo. Kotler definió los 4 niveles siguientes:

- Nivel 0: Productor – Consumidor.
- Nivel 1: Productor - Detallista – Consumidor.
- Nivel 2: Productor - Mayorista - Detallista – Consumidor.

- Nivel 3: Productor – Agente Intermediario - Mayorista - Detallista – Consumidor.

El canal de distribución debe ser elegido en relación con el servicio deseado por el cliente. Este servicio puede ser el plazo de obtención del producto, su disponibilidad, la entrega, la colocación o la instalación, el servicio posventa, las condiciones de pago, las gamas de productos disponibles.

Es también importante tomar en consideración el contexto de cada canal en términos de imagen, de coste, legal (obligación de ciertos canales para ciertos productos), de relación de fuerzas entre los participantes y de disponibilidad.

La elección del canal de distribución dependerá también de la capacidad del producto a soportar el coste de su distribución a través del canal considerado y del nivel de control deseado en la distribución del producto.

En relación con este último punto, distinguimos 3 tipos de distribución:

- La distribución intensiva: el producto está almacenado en la mayoría de los puntos de venta.
- La distribución selectiva: sólo ciertos puntos de venta pueden disponer del producto
- La distribución exclusiva: solamente los puntos de venta especializados y autorizados pueden disponer del producto. En general, este modo de distribución se acompaña de la interdicción para el punto de venta de comercializar los productos de la competencia.¹⁰⁰

5.2.8 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

¹⁰⁰ www.free-logistics.com/index.php/es/Fichas-Tecnicas/Marketing-para-logisticos/Canal-de-Distribucion-Plaza.html.

CUADRO No. 5.04

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

TIPO	SUBESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S D T E R A D T I E S G T I R A I B D U E C I C O A N N A L E S	Estrategia de Distribución Exclusiva y la Franquicia	Da a un comerciante o punto de venta la prerrogativa de vender un producto en una región geográfica determinada.	Cuando la compañía quiere vender su producto o servicio en una zona exclusiva.	<ul style="list-style-type: none"> - El vendedor se compromete a no vender marcas competitivas. - Canal exclusivo de distribución, garantizando la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de inversión alta. - Se da la distribución a un solo canal, dejando a fuera a otros que pueden ser rentables. 	No se aplica esta estrategia.
	Estrategia de Distribución Selectiva	Da a varios puntos de venta el derecho de vender un producto en una región geográfica definida.	Cuando la compañía quiere concentrarse en un mercado muy concreto.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite reducir sus costes de distribución. - Se logra una mejor cooperación de la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abarca a un número de intermediarios inferior al número de intermediarios disponibles. 	No se aplica esta estrategia.
	Estrategia de Distribución Exhaustiva	Hace que un producto esté disponible en la mayor cantidad de puntos de venta de cada región.	Cuando la empresa busca el mayor número de puntos de venta posibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor participación de venta. - Ventas elevadas. - Maximizar la disponibilidad de un producto. - Proporciona una cuota de mercado importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al existir múltiples distribuidores la empresa se arriesga a perder el control. - Su costo de inversión es alto. 	No se aplica esta estrategia.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 5.04

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Continuación)

	TIPO DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	<p>Estrategia de presión Orienta los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios, para que almacenen el producto en cantidades importantes, dispongan del espacio de venta adecuado y a incentivar a los consumidores a comprar el producto.</p>	<p>Cuando la empresa quiere suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor.</p>	<p>-La empresa tendrá buenas relaciones con los distribuidores. -Según las facilidades que se le de al distribuidor, este solo promocionara el producto.</p>	<p>- Sin la cooperación de los distribuidores, la empresa no tiene acceso al mercado. - La empresa pierde control en el sistema de distribución.</p>	<p>No se aplica esta estrategia.</p>
		<p>Estrategia de aspiración Concentra esfuerzos de comunicación y promoción sobre la demanda final, es decir, sobre el consumidor o el usuario final, evitando a los intermediarios.</p>	<p>Cuando la empresa quiere crear una cooperación forzada pro parte de los intermediarios.</p>	<p>Neutraliza el poder de negociación de los distribuidores y obtener de su parte una cooperación importante.</p>	<p>- Inversión financiera más alta. - Los desembolsos son gastos fijos independientes del volumen de actividad.</p>	<p>No se aplica esta estrategia.</p>

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.2.9 PROMOCIÓN

La mezcla promocional es una expresión que designa la elección de las herramientas promocionales con que se comercializa un producto o servicio.

El término mezcla de comunicación, describe el conjunto de instrumentos de comunicación que los mercadólogos tienen a su disposición. Así como éstos deben combinar los elementos de la mezcla de marketing, para producir un programa de marketing, también deben elegir los vehículos de comunicación más adecuados para transmitir el mensaje.

La mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, también llamada mezcla de promoción, concite en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. He aquí definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:¹⁰¹

Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Promoción de Ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones Públicas

Cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena "imagen corporativa" y el manejo o bloqueo de los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.

¹⁰¹ PHILIP, Kotler, Fundamentos de Marketing, Pearson, 6ta Edición, Pág. 470.

Ventas Personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes.

Marketing Directo

Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos, para comunicarse directamente con consumidores específicos.

5.2.10 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

CUADRO No. 5.05

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

	TIPO DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A D E C O M U N I C A C I Ó N	Estrategia de Publicidad	La publicidad es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la comunicación integrada de marketing. Se considera una comunicación impersonal pagada que se transmite a través de medios masivos.	Cuando se quiere llegar a un auditorio meta sumamente grande o se concentra en un segmento de mercado pequeño definido con precisión.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite centrar la atención del público en el producto o servicio. - Ofrece un mensaje al receptor que forma parte del mercado de la compañía. 	Los costos para este tipo de estrategias son altos.	Si se aplicará esta estrategia, a través de una campaña de publicidad para persuadir al cliente.
	Estrategia de Relaciones Públicas	Es un esfuerzo conjunto por crear una imagen positiva a favor de una empresa entre su mercado meta o en la comunidad donde opera. Se utiliza para crear y mantener vínculos positivos entre una organización y sus grupos de interés.	Cuando se quiere elevar la imagen y la opinión del público sobre la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Renace el interés por productos o servicios. - Requiere un costo más bajo que la publicidad pagada. - Mejora el conocimiento general de la gente respecto de una empresa. 	- Por concentrarse tanto en las relaciones públicas, se deja a un lado los programas para apoyar los objetivos de marketing.	Si se aplicará esta estrategia.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 5.05

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN (Continuación)

	TIPO DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E C O M U N I C A C I Ó N	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	<p>Promoción de consumo Ventas promocionales para estimular las adquisiciones de los consumidores, mediante cupones, premios, rifas, etc.</p> <p>Promoción comercial Conseguir apoyo de los revendedores mediante promociones de ventas y así mejorar los esfuerzos por vender.</p> <p>Promociones para la fuerza de ventas Motivar a la fuerza de ventas para conseguir que los esfuerzos de ventas del grupo resulten satisfactorios.</p> <p>Promoción para establecer una franquicia con el consumidor Promoción de ventas que promueven el posicionamiento del producto e incluyen un mensaje de venta en el trato.</p>	<p>Cuando la compañía quiere realizar promociones llamativas que atraigan la atención del cliente o consumidores.</p>	<p>- Permite llamar la atención de los consumidores.</p> <p>- Brinda ventajas y beneficios a los clientes.</p>	<p>- Se necesita una fuerte inversión para lograr una comunicación del producto o servicio.</p> <p>- Se puede dar una mala utilización de las promociones por los intermediarios.</p>	<p>Si se aplicará la estrategia de promociones.</p>

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No. 5.05

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN (Continuación)

	TIPO DE ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN / NO APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E C O M U N I C A C I Ó N	Estrategia de Ventas Personales	Es una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes sobre los productos o servicios y persuadirlos de que los compren. Las ventas personales son la forma de comunicación más precisa, pues asegura que las empresas están en contacto directo con un prospecto excelente.	Cuando la compañía quiere transmitir los beneficios y las características del servicio, manteniendo un contacto directo con el consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> - Se presenta la comunicación directa con el posible comprador. - El vendedor puede modificar la presentación según la reacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compañías invierten más dinero en las ventas personales, que en otra actividad. 	Si se aplicará esta estrategia, a través de agentes vendedores.
	Estrategias de Marketing Directo	Conexión directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.	Cuando la empresa quiere tener una comunicación directamente con los clientes, en forma individual e interactiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta de los consumidores directa, inmediata y mensurable. - El marketing directo para los compradores es: cómodo y privado 	La persona encargada del trato directo con el cliente no se encuentre bien preparada y no convenza al cliente.	Se aplicará esta estrategia en clientes seleccionados.
	Estrategia de Posicionamiento	Plan que permite, ante la mirada del consumidor, diferenciar a la empresa de sus competidores.	Cuando se tiene la finalidad de posicionar y mejorar la imagen mental que los clientes tienen del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Crea una imagen positiva del servicio. - Permite diferenciarse de la competencia. 	-No aprovechar los segmentos adecuados.	Si se aplicará esta estrategia.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.2.11 POSICIONAMIENTO

Una vez que se ha elegido el mercado objeto, las empresas exitosas instituyen una estrategia de posicionamiento, la cual permite diferenciarse de sus competidores, ante la mirada del consumidor. El buen posicionamiento es especialmente importante en el caso de las empresas de servicios en las que la intangibilidad oscurece la capacidad del consumidor para diferenciar la oferta de un prestador de servicios de la de otro. En concreto, el posicionamiento entraña una manipulación estratégica de las variables de la mezcla de marketing de la empresa: el producto, la promoción, la ubicación, las instalaciones materiales, las personas y los procesos.¹⁰²

El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos. Se puede definir el posicionamiento de la manera siguiente: "La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia".

Las estrategias de posicionamiento son particularmente importante cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado es el del marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación.

Las bases de un posicionamiento

Wind ha identificado seis tipos de posicionamientos posibles para una marca. Son los siguientes:

¹⁰² HOFFMAN, Douglas, Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomson, 2da Edición, Pág.192.

- Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.
- Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
- Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
- Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
- Un posicionamiento en relación a una marca competidora.
- Un posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto.¹⁰³

Procedimiento de selección de un posicionamiento

Para proceder válidamente a la selección de un posicionamiento, deben reunirse un cierto número de condiciones previas.

- Tener un buen conocimiento del posicionamiento actualmente ocupado por la marca en el espíritu de los compradores.
- Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras, en particular las marcas competidoras prioritarias.
- Escoger un posicionamiento y seleccionar el argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado.
- Evaluar la rentabilidad potencial del posicionamiento seleccionado desconfiado de falsos nichos.
- Verificar si la marca detenta la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores.
- Medir la vulnerabilidad del posicionamiento adoptado.
- Asegurar que existe coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing: precio, comunicación y distribución.

Si se dispone de una definición clara y precisa del posicionamiento escogido, llega a ser relativamente simple para los responsables del marketing operativo traducir el posicionamiento en un programa de marketing adaptado.²⁶

¹⁰³ LAMBIN, Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, Tercera Edición, Pág.219 y 220.

5.3. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA LA EMPRESA

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	A1	Estrategia de Marca	Es la identificación que mantiene un producto o servicio mediante un nombre, un símbolo o un diseño. Extensión de línea Utilizando una marca, introducir artículos adicionales en una categoría determinada.	Esta estrategia permitirá a la compañía que se encuentre diferenciada de la competencia, brindando dos servicios con la misma marca que en este caso sería "Sermanseg".	Introducir el servicio de monitoreo en la compañía de seguridad, utilizando un nuevo símbolo o diseño, para que este sea colocado afuera de los lugares en donde se brindará el servicio.
	A2	Estrategia de Introducción	Etapas del ciclo de vida del producto en donde el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.	Esta estrategia permitirá desarrollar la demanda primaria rápidamente como sea posible con el fin de salir de la fase de incertidumbre.	Atraer clientes creando conciencia e interés por el nuevo servicio por medio de anuncios, relaciones públicas y esfuerzos publicitarios que destaquen las características y los beneficios claves del servicio.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	A3	Estrategia de Crecimiento	Etapa del ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.	A largo plazo se utilizara esta estrategia, mejorando el servicio e implementando diferentes tipos de promociones.	Implementar sistema de gestión de la calidad para el servicio de monitoreo, y organizar a la fuerza de ventas para que ofrezca el servicio en los segmentos seleccionados.
	A4	Estrategia de Madurez	Es un periodo en donde se frena el crecimiento de las ventas, es la etapa más prolongada del producto o servicio.	Con esta estrategia se logrará mantener una participación de mercado y aumentar la participación del cliente.	Responsabilizar a una persona del área de marketing e invertir en publicidad y en actividades promocionales con el objeto de conservar su participación en el mercado y tomar parte del mercado de la competencia.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
E S T R A T E G I A S D E S E R V I C I O S	B1	Estrategia de Cadena de utilidades del servicio	Marketing Interno Capacitar y motivar eficazmente al personal de contacto con los clientes para satisfacción de los mismos.	Con esta estrategia se logrará que tanto el personal de seguridad como el personal de apoyo del servicio trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente.	Se dará capacitación a todos los miembros de la compañía con los temas siguientes: Orientación hacia el cliente y trabajo en equipo.
	B2	Estrategia de Manejo de la diferenciación del servicio	Diferenciar los servicios de los de la competencia.	Esta estrategia nos ayudará a diferenciar el servicio del resto de compañías de seguridad, ya que en estos tiempos es intensa la competencia de precios.	- Ofrecer al cliente un servicio de seguridad con tiempo de respuesta inmediata (10 min), personal de seguridad capacitado y debidamente entrenado para que no estén molestando todo el tiempo al cliente.
	B3	Estrategia de Manejo de la calidad del servicio	Diferenciarse mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de los competidores.	Esta estrategia permitirá que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le brinda en cualquier momento.	Implementar un sistema de gestión de la calidad del servicio.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
E S T R A T E G I A S D E S E R V I C I O S	B4	Estrategia de Manejo de la productividad del servicio	Con el aumento rápido de sus costos las empresas de servicios están sometidas a presiones intensas por mejorar la productividad	Esta estrategia ayudará a que la compañía brinde un servicio más productivo.	Ofrecer seguridad de 24 horas, utilizando una combinación del servicio de vigilancia y monitorea a un precio más bajo.
	B5	Estrategia de Post Venta	Las actividades de pos ventas consisten e continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre.	Para Sermanseg es importante conocer la satisfacción de los clientes y la percepción que tiene con respecto al servicio de seguridad brindando.	Implementar un sistema de servicio de post venta, que garantice la satisfacción del cliente después de la contratación.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	C1	Estrategia de precios basada en costos	En la fijación de precios en función del costo el vendedor tiene más certeza de los costos que de la demanda.	Esta estrategia permitirá a la compañía establecer un precio basado en el costo de prestar el servicio y en el margen deseado de utilidad.	Se aplicará un sistema técnico en donde se desarrollarán las tres estrategias de precios: basado en el costo, en el precio de la competencia y en el valor, mediante:
		Estrategia de precios basada en la competencia	Los precios se basan en lo que la competencia cobra por sus productos o servicios.	Esta estrategia ayudará a estar siempre informados de los precios que la competencia ofrece y que precios acogen más los clientes.	- Implementar un software para llevar un correcto sistema de costos. - Realizar continuamente investigaciones de los precios de la competencia, para poder ganar participación en el mercado y ser competitivos.
		Estrategia de precios basada en el valor	Fijación de precios con base en el valor percibido por los clientes, no es el costo para el vendedor. El precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing.	Esta estrategia establecerá su precio meta con base a las percepciones del cliente con respecto al valor del servicio.	- Realizar averiguaciones sobre los valores que asignan los compradores a las diferentes ofertas competitivas. - Realizar investigaciones a los consumidores de cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de seguridad.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
E S T R A T E G I A D E P R O M O C I Ó N	D1	Estrategia de Publicidad	La publicidad es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la comunicación.	Con esta estrategia se logrará ofrecer muchos beneficios que brinda la empresa y se llegará a captar una gran cantidad de consumidores.	Realizar una campaña de publicidad, mediante: la creación de una página web y rótulos publicitarios.
	D2	Estrategia de Relaciones Públicas	Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos.	Esta estrategia nos permitirá mantener vínculos positivos entre la compañía y los grupos de interés.	Realizar eventos, para dar a conocer lo que es Sermanseg, que ofrece y sus beneficios, invitando a las empresas, fábricas, instituciones financieras, unidades educativas, con más prestigio en el país. Invitar a los clientes a que miren las capacitaciones de los clientes.
	D3	Estrategia de promoción	Es una actividad u objeto que actúa como incentivo o aliante y ofrece un valor agregado para un comprador.	Con esta estrategia se conseguirá que la fuerza de venta se encuentre motivada para conseguir puestos de seguridad con mayor rapidez.	Realizar campañas de promoción para incentivar las ventas de la compañía.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.06

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX A ADOPTARSE POR LA EMPRESA (Continuación)

TIPO	COD.	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIONES ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	D4	Estrategia de Ventas Personales	Es una comunicación personal pagada que busca informar a los clientes sobre el servicio y persuadirlo de que lo adquiera.	Esta estrategia es muy importante porque permite concretar las ventas con los consumidores finales.	<p>Implementar el plan estratégico de marketing propuesto en la tesis, para concentrar la fuerza de ventas en el segmento meta, pero sin dejar a un lado otras oportunidades de posibles clientes en otros segmentos.</p> <p>Entregar al equipo de ventas todos los materiales necesarios para su actividad.</p> <p>Realizar programas que preparen a los vendedores para llevar a cabo su labor de ventas.</p>
	D5	Estrategia de Marketing Directo	Conexión directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente.	Con esta estrategia la compañía lograra tener una respuesta inmediata del consumidor y permitirá cultivar relaciones duraderas con los mismos.	Desarrollar el mercado de las compañías Petroleras.
	D6	Estrategia de Posicionamiento	Plan que permite, ante la mirada del consumidor, diferenciar a la empresa de sus competidores.	Esta estrategia nos permitirá crear una imagen positiva del servicio.	A través de la publicidad y el buen servicio.

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.4. MATRIZ ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX CON LOS OBJETIVOS

CUADRO No.5.07

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX CON LOS OBJETIVOS

Ord.	Objetivos	Estrategias de Marketing Mix								
		De Producto	De Servicio	De Precio	De comunicación					
					V. Directa	Publicidad	Promoción	RR.PP	M. Directo	Posicionamiento
1	Marketing Incrementar el número de contratos de seguridad privada en la ciudad de Quito en 183% con respecto al 2008.	A4	B5	C1	D4	D1	D3	D2	D5	D6
2	Productividad Implementar un nuevo servicio: vigilancia y monitoreo a un costo de 1.000, lo cual representa para el cliente un ahorro de 800.	A1 – A3	B2 – B4	C1			D3			
3	Innovación Para el 2009, implementar el servicio de monitoreo, el cual cubrirá a los 51 lugares de vigilancia previstos en el objetivo de marketing.	A1 - A2 – A3	B2 – B4	C1	D4	D1	D3	D2		

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.07

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX CON LOS OBJETIVOS (Continuación)

Ord.	Objetivos	Estrategias de Marketing Mix							
		De Producto	De Servicio	De Precio	De comunicación				
					V. Directa	Publicidad	Promoción	RR.PP	M. Directo
4	Recursos Humanos Al inicio del 2009, organizar y poner en marcha una fuerza de ventas que cubran la ciudad de Quito y sus Valles.	A2 – A3 – A4		C1	D4	D1	D3		
5	Responsabilidad Social En el año 2009, brindar el servicio de monitoreo gratuito a 2 unidades educativas fiscales que se encuentren cerca del sector de la empresa, lo cual generará un costo de \$1.200,00 para la empresa.	A1		C1					
6	Otros Objetivos Disponer de personal competente y preparado.		B1		D4				D5 – D6
7	Otros Objetivos Mejorar la Calidad del Servicio.	A3	B3 – B5			D1			D5 – D6

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
A1	Estrategia de Marca	a)	Diseño de logotipo, para el servicio de monitoreo.	Gerente General	1	05-Ene-09	\$425,00	E1	\$425,00
		b)	Aprobación del diseño por los accionistas.						
		c)	Utilización del nuevo diseño.						
		d)	Impresión de 500 stickers.						
A2	Estrategia de Introducción	a)	Contratar una empresa de publicidad, para que diseñe una campaña publicitaria con sus respectivos díptico o tríptico sobre el servicio.	Gerente General y Marketing	4	15-Ene-09	\$4.600,00	E2	\$5.025,00
		b)	Una vez aprobado, utilizarlo para entregar directamente a los actuales y posibles clientes.						
		c)	Publicarlo en revistas, periódicos, emisora y medios televisivos.						

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX (Continuación)

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
A3	Estrategia de Crecimiento	a)	Utilización del sistema de calidad, para el servicio de monitoreo. (Estrategia B3).	Gerente de Recursos Humanos y Marketing	3	01-Jun-09	\$0,00	E3	\$5.025,00
		b)	Organización de la fuerza de ventas para distribuirles por los segmentos meta seleccionados. (Estrategia D4).						
A4	Estrategia de Madurez	a)	Responsabilizar a una persona para que se encargue del marketing de la empresa.	Gerente General y Marketing	3	15-Abr-09	\$0,00	E4	\$5.025,00
		b)	Utilización de la estrategia de publicidad y de promoción (estrategia D1 y D3).						

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX (Continuación)

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
B1	Estrategia de Cadena de Utilidades del Servicio	a)	Contratar un profesional para motivar y capacitar a los miembros de la empresa, sobre el tema de Orientación hacia el cliente y trabajo en equipo.	Gerente Recursos Humanos	2	01-May-09	\$3.036,00	E5	\$8.061,00
		b)	Elaborar horarios para que puedan asistir todos los miembros de la empresa en diferentes grupos.						
		c)	Evaluación capacitación.						
		c)	Al finalizar se entregara un certificado de asistencia.						
B2	Estrategia de Manejo de Diferenciación del Servicio	a)	El gerente capacitara en todas las funciones y responsabilidades que representa este tipo de trabajo, a las patrullas de auxilio (motorizados).	Gerente General	2	16-Mar-09	\$138,50	E6	\$8.199,50
		b)	Se realizar un simulacro para comprobar la efectividad y realizar correcciones, con el fin de lograr un tiempo de respuesta de 10 min.						
B3	Estrategia de Manejo de la Calidad del Servicio	a)	Implementar en la empresa un sistema de gestión de la calidad, acorde al servicio que se esta prestando.	Gerente Recursos Humanos	12	02-Feb-09	\$900,00	E7	\$9.099,50
		b)	Capacitar a todo el personal.						
		c)	Poner en marcha en la empresa.						

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX (Continuación)

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
B4	Estrategia de Manejo de la productividad del servicio.	a)	Realizar un estudio de costos y factibilidad, de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente.	Gerente Financiero	1	16-Mar-09	\$0,00	E8	\$9.099,50
B5	Estrategia de Post Venta	a)	Responsabilizar a una persona encargada de llevar el seguimiento mensual de los clientes.	Gerente de Marketing	2	05-Ene-09	\$20,00	E9	\$9.119,50
		b)	Evaluar resultados y tomar acciones.						
		c)	Enviar tips de seguridad semanales a los clientes.						
		d)	Informar de productos, alarmas e implementos de seguridad que pueden ser adquiridos por los mismos.						
C1	Estrategia de Precios	a)	Comprar un software para llevar un correcto sistema de costos.	Gerente Financiero	12	04-Mar-09	\$1.280,00	E10	\$10.399,50
		b)	Delegar y capacitar a la persona encargada en esta área.						
		b)	Realizar investigaciones continuas de los precios de la competencia.						
		c)	Realizar averiguaciones sobre los valores que están dispuestos a pagar los consumidores por el servicio.						
		d)	Poner en marcha el programa.						

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX (Continuación)

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
D1	Estrategia de Publicidad	a)	Creación del diseño de la página web.	Gerente de Marketing	2	15-Abr-09	\$630,00	E11	\$11.029,50
		b)	Elaboración de rotulo publicitario para ser colocado en lugar más visto del edificio de la empresa.						
		c)	Aprobación del diseño página web y rotulo publicitario.						
		d)	Utilización de la publicidad.						
D2	Estrategia de Relaciones Públicas	a)	Adecuar la empresa para realizar un evento social, por motivo de aniversario de la empresa.	Gerente de Marketing	3	23-Jul-09	\$1.845,00	E12	\$12.874,50
		b)	Disponer de todo el material y equipos para la presentación, tanto del sistema de monitoreo como el de seguridad privada.						
		c)	Enviar invitaciones a los actuales y posibles clientes para que conozcan las instalaciones de la empresa.						
		d)	Utilizar la campaña publicitaria.						
		e)	Dar una buena imagen para que el cliente quede impactado.						
D3	Estrategia de Promoción	a)	Contratar el servicio de una revista de seguridad, para publicar anuncios donde se especifiquen las diferentes promociones.	Gerente de Marketing	1	01-Jun-09	\$1.700,00	E13	\$14.574,50

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

CUADRO No.5.08

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX (Continuación)

Ord	ESTRATEGIA	Ord	ACTIVIDADES	Responsable	PLAZOS		COSTOS		
					Sem	Inicio	Parcial	Anexo	Acumulativo
D4	Estrategias de Ventas Personales	a)	Contratar 2 personas para que se encarguen de las ventas de la empresa.	Gerente General + Gerente de Marketing	4	02-Feb-09	\$3.670,00	E14	\$18.244,50
		b)	Capacitarles sobre el servicio que se va a vender.						
		c)	Proporcionarles de los materiales necesarios para que realicen su función.						
		d)	Designarles los segmentos metas a los que tienen que dirigirse.						
D5	Estrategia de Marketing Directo	a)	Participar en concursos para ofertar el servicio de seguridad en compañías petroleras.	Gerente General	4	15-Jun-09	\$1.250,00	E15	\$19.494,50
		b)	Presentar la documentación necesaria para calificarse como proveedor.						
		c)	Capacitar al Gerente General en el servicio de seguridad a empresas petroleras.						
D6	Estrategia de Posicionamiento	a)	Utilización del sistema de gestión de calidad. (Estrategia B3)	Gerente General	3	01-Jun-09	\$0,00	E16	\$19.494,50
		b)	Campañas publicitarias y anuncios. (estrategia A2).						
		c)	Utilización página web, (estrategia D1)						
	OTROS		Objetivo de responsabilidad social. Brindar el servicio de monitoreo gratuito a 2 unidades fiscales.				\$1.200,00		\$20.694,50

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

5.5.1 ANEXOS PLAN OPERATIVO

ANEXO E1 DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA A1

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
2	Internet	Horas	2	0,0	0,0	0,00%
3	Diseñador	U	1	50,0	50,0	11,76%
4	Imprenta	Stikers	500	0,8	375,0	88,24%
5	Persona encargada (Gerente)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					425,0	100,00%

ANEXO E2 DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA A2

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
2	Diseño Publicitario	U	1	2000,0	2000,0	43,48%
3	Impresión dípticos y trípticos	U	1000	0,5	500,0	10,87%
4	Publicación en páginas amarillas	Anual	1	1000,0	1000,0	21,74%
5	Publicaciones en revistas de seguridad	Mes	4	200,0	800,0	17,39%
6	Publicaciones en el Diario	Mes	5	50,0	250,0	5,43%
7	Movilización	Galón	16	1,3	20,0	0,43%
8	Viaticos	U	15	2,0	30,0	0,65%
9	Persona encargada (Marketing)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					4600,0	100,00%

ANEXO E3 DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA A3

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Sistema de calidad. Anexo E7.	U	1	0,0	0,0	0,00%
2	Pago vendedores. Anexo E14.	U	2	0,0	0,0	0,00%
3	Material entregado a vendedores. Anexo E14.	Global	1	0,0	0,0	0,00%
9	Persona encargada (RR.HH yMarketing)	U	2	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					0,0	0,00%

**ANEXO E4
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA A4**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Responsable (marketing).	U	1	0,0	0,0	0,00%
2	Estrategia D1. Anexo E11	Global	1	0,0	0,0	0,00%
3	Estrategia D3. Anexo E13	Global	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					0,0	100,00%

**ANEXO E5
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA B1**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	30	0,0	0,0	0,00%
2	Internet	Hora	3	0,0	0,0	0,00%
3	Capacitación	curso	2	1500,0	3000,0	98,81%
4	Movilización	pasajes	36	1,0	36,0	1,19%
5	Persona encargada (RRHH)	U	1	0,0	0,0	0,00%
6	Responsable (Marketing)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					3036,0	100,00%

**ANEXO E6
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA B2**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Computadora	U	1	0,0	0,0	0,00%
2	Proyector	Horas	5	12,0	60,0	43,32%
3	Refrigerio	U	5	10,0	50,0	36,10%
4	Movilización	Galón	15	1,3	19,5	14,08%
5	Hojas de Papel Bond	Resma	1	4,0	4,0	2,89%
6	Lápices y esferos	U	10	0,5	5,0	3,61%
7	Responsable (marketing).	U	1	0,0	0,0	0,00%
8	Persona encargada (Gerente)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					138,5	100,00%

**ANEXO E7
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA B3**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Compra de Software en gestión de la calidad	U	1	600,0	600,0	66,67%
2	Computadora	U	1	0,0	0,0	0,00%
3	Capacitación sobre el programa	Horas	10	30,0	300,0	33,33%
4	Responsable (marketing).	U	1	0,0	0,0	0,00%
5	Persona encargada (RRHH)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					900,0	100,00%

**ANEXO E8
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA B4**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Persona encargada (Financiero)	Semanas	2	0,0	0,0	0,00%
2	Computadora	U	1	0,0	0,0	0,00%
3	Materiales de oficina	Global		0,0	0,0	0,00%
TOTAL					0,0	0,00%

**ANEXO E9
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA B5**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
2	Materiales de Oficina	Global	0	0,0	0,0	0,00%
3	Movilización	pasajes	40	0,5	20,0	100,00%
4	Internet	horas	1	0,0	0,0	0,00%
5	Persona encargada (Marketing)	u	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					20,0	100,00%

**ANEXO E10
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA C1**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Compra de Software	U	1	800,0	800,0	62,50%
2	Capacitación sobre el programa	Horas	16	30,0	480,0	37,50%
3	Computadora	U	1	0,0	0,0	0,00%
4	Persona encargada (Financiero)	U	1	0,0	0,0	0,00%
5	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
6	Materiales de Oficina	Global	0	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					1280,0	100,00%

**ANEXO E11
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA D1**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Creación y mantenimiento página web	Anual	1	400,0	400,0	63,49%
2	Internet	Meses	12	0,0	0,0	0,00%
3	Rótulo	U	1	230,0	230,0	36,51%
4	Responsable (Marketing)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					630,0	100,00%

**ANEXO E12
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA D2**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
2	Diseño Publicitario	U	1	0,0	0,0	0,00%
3	Impresión dípticos y trípticos	U	1000	0,0	0,0	0,00%
4	Invitaciones	docena	5	5,0	25,0	1,36%
5	decoración y arreglos	global	1	300,0	300,0	16,26%
6	servicio de catering	global	1	1500,0	1500,0	81,30%
7	Movilización	Galón	16	1,3	20,0	1,08%
8	Responsable (Marketing)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					1845,0	100,00%

**ANEXO E13
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA D3**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Teléfono	Minutos	60	0,0	0,0	0,00%
2	Publicación en revista de seguridad	Mes	3	200,0	600,0	35,29%
3	Publicación en el periódico	Mes	4	50,0	200,0	11,76%
4	Responsable (Marketing).	U	1	0,0	0,0	0,00%
5	Publicación en revistas comerciales	Mes	3	300,0	900,0	52,94%
TOTAL					1700,0	100,00%

**ANEXO E14
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA A4 y D4**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Pago Vendedores (anual)	U	2	1760,0	3520,0	95,91%
2	Taller capacitación por Gerente General	Horas	12	0,0	0,0	0,00%
3	Copia de DVD con presentación empresa	U	500	0,3	150,0	4,09%
4	Recursos Materiales	Global	1	0,0	0,0	0,00%
5	Persona encargada (Gerente y Marketing)	U	2	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					3670,0	100,00%

Nota: El valor de pago a vendedores es anual, y a medio tiempo.

**ANEXO E15
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA D5**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Bases del Concurso para la licitación	Global	1	1000,0	1000,0	80,00%
2	Documentos legalizados para la presentación	Global	1	250,0	250,0	20,00%
3	Persona encargada (Gerente)	U	1	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					1250,0	100,00%

**ANEXO E16
DETALLE DE COSTO PARA LA ESTRATEGIA D6**

ITEM (1)	CONCEPTO (2)	UNIDAD (3)	CANTIDAD (4)	VALOR UNITARIO (5)	SUBTOTAL (6)	% DE INCIDENCIA (7)
1	Utilización del sistema de calidad. Anexo E7.	U	1	0,0	0,0	0,00%
2	Utilización de diseño publicitario publicitaria. Anexo E2.	U	1	0,0	0,0	0,00%
3	Pago anuncios en revistas. Anexo E2 y E 13.	Global	1	0,0	0,0	0,00%
4	Persona encargada (RR.HH y Marketing)	U	2	0,0	0,0	0,00%
TOTAL					0,0	0,00%

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A GENERARSE POR EL PROYECTO

6.1 PRESUPUESTO

6.1.1 Concepto e Importancia

Presupuesto es un calculo anticipado de gastos, recursos y trabajos por realizar en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir en un determinado periodo de tiempo futuro. 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.¹⁰⁴

Los presupuestos son importantes porque:

- 1) Ayudan a minimizar los riesgos de operación en la organización
- 2) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en limites razonables
- 3) Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y dirigirlas hacia lo que busca
- 4) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción
- 5) Las partidas de los presupuestos sirven como guías durante la ejecución de los programas de personal en un determinado periodo de tiempo y sirven como norma de comparación entre planes y programas

¹⁰⁴<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionElImportanciaDeLosPresupuestosYDelSistemaDeControlPresupuestal>, Presupuesto.

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

6.2.1 Concepto e Importancia

Presupuesto de Ventas

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.

El presupuesto de ventas es importante porque es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.¹⁰⁵

Presupuesto de Mercadotecnia

Detalla un presupuesto de apoyo de marketing que básicamente es un Estado de Resultados Proyectado. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución y marketing). La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y las operaciones de marketing.

¹⁰⁵ www.wikilearning.com/monografia/presupuesto_maestro-presupuesto_de_ventas/13274-5, Presupuesto de Ventas.

6.2.2 Elaboración del presupuesto de mercadotecnia para el proyecto e indicadores del presupuesto.

TABLA No.6.01
PRESUPUESTO DE MARKETING PARA
"SERMANSEG CÍA. LTDA."

ITEM	CONCEPTO	SUBTOTAL	% RELATIVO
01	ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS		
01.01	Estrategia de Marca.	\$425,00	2,05%
01.02	Estrategia de Introducción.	\$4.600,00	22,23%
01.03	Estrategia de Crecimiento.	\$0,00	0,00%
01.04	Estrategia de Madurez.	\$0,00	0,00%
02	ESTRATEGIAS DE SERVICIOS		
02.01	Estrategia de Cadena de utilidad de servicio.	\$3.036,00	14,67%
02.02	Estrategia de Manejo de diferenciación del servicio.	\$138,50	0,67%
02.03	Estrategia de Manejo de calidad del servicio.	\$900,00	4,35%
02.04	Estrategia de Manejo de la productividad del servicio.	\$0,00	0,00%
02.05	Estrategia de Post Venta.	\$20,00	0,10%
03	ESTRATEGIAS DE PRECIOS		
03.01	Estrategia de precios basada en el costo, en el precio de la competencia y en el valor.	\$1.280,00	6,19%
04	PROMOCIÓN DE COMUNICACIÓN		
04.01	Estrategia de Publicidad.	\$630,00	3,04%
04.02	Estrategia de Relaciones Públicas.	\$1.845,00	8,92%
04.03	Estrategia de Promoción.	\$1.700,00	8,21%
04.04	Estrategia de Ventas Personales.	\$3.670,00	17,73%
04.05	Estrategia de Marketing Directo.	\$1.250,00	6,04%
04.06	Estrategia de Posicionamiento.	\$0,00	0,00%
	OTROS (Pago Vendedores)	\$1.200,00	5,80%
	TOTAL	\$20.694,50	100%

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

INDICADORES EN RELACIÓN CON LA EMPRESA

$$I_1) \frac{\text{Valor Presupuesto de Marketing}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$I_1) \frac{20.694,50}{173.098,03}$$

$$I_1) 11,96\%$$

$$I_2) \frac{\text{Valor Presupuesto de Marketing}}{\text{Ventas Brutas}}$$

$$I_2) \frac{20.694,50}{550.800}$$

$$I_2) 3,76\%$$

6.2.3 Análisis y comentario del presupuesto.

Como se puede observar en el presupuesto de marketing, las estrategias que tienen los costos más altos son: estrategia de introducción con 22,23%; estrategia de cadena de utilidad del servicio con 14,67%; y la estrategia de ventas personales con 17,73%.

Para "Sermanseg Cía. Ltda.", el presupuesto del plan de marketing, representa un 3,54% del total de las ventas para el período propuesto. El costo total del plan de marketing es de 20.694,50 dólares.

6.3 EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

6.3.1 Introducción general sobre la evaluación de proyectos.

Evaluación de los beneficios esperados del proyecto, valiéndose de los métodos más usuales para elaboración de los flujos de caja, estados de resultados y análisis de retorno de la inversión, este último con propósitos didácticos (TIR, VAN, costo/beneficio, plazo de recuperación).

6.3.2 Descripción de la estructura de la evaluación.

- a)** Definición de escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

- b)** Elaboración de los flujos de caja mensuales, para el periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del Proyecto y para los tres escenarios.
 - Con aplicación del Proyecto y para los tres escenarios.
 - Comparación y análisis de resultados para cada uno de los escenarios.

- c)** Elaboración de los estados de resultados anuales proyectados para el fin del periodo de aplicación del proyecto y para las siguientes situaciones:
 - Sin aplicación del proyecto y para los tres escenarios.
 - Con aplicación del proyecto y para los tres escenarios.
 - Comparación y análisis de los resultados.

6.4 ESCENARIOS

6.4.1 Concepto de Escenario e importancia

Los escenarios permiten analizar posibles resultados del proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinando el cómo estas afectan el resultado final. Un escenario es la descripción de una situación futura y de la unión de consecuencias que permitirán pasar de una situación presente a una futura o a una pasada, de una situación optimista a una situación desfavorable.

Es importante porque permite identificar las oportunidades que el presente ofrece, la flexibilidad que va a tener el beneficio que se busca con la aplicación de un plan al exponerlo a situaciones diferentes, un análisis de sensibilidad intenta evaluar también el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas a un modelo definido, en el resultado final o en las variables de salida del modelo. Una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad.

El manejo de escenarios en los actuales momentos en donde la incertidumbre de las actividades empresariales y económicas son un denominador común es de vital importancia pues éstos permiten poner a prueba todos los planes que establezca una organización para ver si éstos son flexibles y rentables frente al cambio, indica la capacidad de la gerencia de compenetrarse en el mercado, en sus características, con sus alcances, con sus repercusiones y la forma de tomar decisiones que éstos tendrán.

6.4.2 Descripción de los escenarios en función de las ventas.

TABLA No.6.02

Escenario		Pesimista	Esperado	Optimista
Porcentaje		(-) 17%		(+) 22%
Condiciones del Entorno		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paz social quebrantada. ▪ Inestabilidad política y económica. ▪ Desastres Naturales. ▪ Aumento de la inflación. ▪ Aumento del desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paz social. ▪ Estabilidad política y económica. ▪ Reactivación de la producción. ▪ Mantener % de inflación. ▪ Inexistencia de desastres naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paz social ▪ Impulso a reacción económica. ▪ Aumento de la delincuencia. ▪ Aumento del empleo. ▪ Disminución en la inflación. ▪ Desarrollo político.
VOLUMEN DE VENTAS				
VENTAS SIN PROYECTO	Puestos (unidad)	15	18	22
	Dólares (\$)	119.403,80	143.860,00	175.509,20
VENTAS CON PROYECTO	Puestos (Unid)	42	51	62
	Dólares (\$)	457.164,00	550.800,00	671.976,00

6.5 FLUJO DE CAJA

6.5.1 Concepto e importancia de elaborar flujos de caja.

La elaboración de un flujo de efectivo es un instrumento financiero que nos permite evaluar en el futuro las condiciones de liquidez de una organización como resultado de las decisiones que se piensan implementar. Dicho instrumento nos permitirá determinar los faltantes de liquidez, así como los excesos con la finalidad de que para el primer caso la empresa puede ir viendo la posibilidad de obtener fondos con anterioridad, previa evaluación, al menor costo financiero y para el segundo caso

evaluar con anticipación que hacer con los excesos de liquidez a fin de elegir alternativas que el permitan obtener una mayor rentabilidad de los fondos de efectivo.

De otro lado, al margen de lo anteriormente mencionado la empresa puede redefinir a través de diferentes escenarios como tomar decisiones distintas que le permitan simular lo más conveniente para la organización que le permita crear valor para la misma.¹⁰⁶

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado. El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

6.5.2 Elaboración de los flujos de caja mensuales para el proyecto para cada uno de los escenarios y para el periodo de aplicación del proyecto.

¹⁰⁶ http://epath.upt.edu.pe/facem/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=5&Itemid=114

TABLA No.6.03

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO (ESPERADO)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	15,00	15,00	15,00	16,00	19,00	20,00	18,00	17,00	18,00	18,00	17,00	18,00	
Tarifa por puesto	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	698,35	8.380,19
Total	10.475,24	10.475,24	10.475,24	11.173,59	13.268,64	13.966,99	12.570,29	11.871,94	12.570,29	12.570,29	11.871,94	12.570,29	143.860,00
(-) Costo de Ventas	7.183,22	7.183,22	7.183,22	7.662,11	9.098,75	9.577,63	8.619,87	8.140,99	8.619,87	8.619,87	8.140,99	8.619,87	98.649,61
(=) VENTAS NETAS	3.292,02	3.292,02	3.292,02	3.511,49	4.169,89	4.389,36	3.950,42	3.730,95	3.950,42	3.950,42	3.730,95	3.950,42	45.210,39
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.155,72	2.155,72	2.155,72	2.193,00	2.304,84	2.342,12	2.267,56	2.230,28	2.267,56	2.267,56	2.230,28	2.267,56	26.837,91
Sueldos	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	19.158,27
Otros Gastos Administrativos	559,20	559,20	559,20	596,48	708,32	745,60	671,04	633,76	671,04	671,04	633,76	671,04	7.679,64
(-) Gastos Operacionales	1.189,88	1.189,88	1.189,88	1.269,20	1.507,18	1.586,50	1.427,85	1.348,53	1.427,85	1.427,85	1.348,53	1.427,85	16.340,95
Otros Gastos Operacionales	1.189,88	1.189,88	1.189,88	1.269,20	1.507,18	1.586,50	1.427,85	1.348,53	1.427,85	1.427,85	1.348,53	1.427,85	16.340,95
(-) Gastos Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	3.345,59	3.345,59	3.345,59	3.462,20	3.812,01	3.928,62	3.695,41	3.578,80	3.695,41	3.695,41	3.578,80	3.695,41	43.178,86
FLUJO OPERACIONAL	-53,58	-53,58	-53,58	49,29	357,88	460,74	255,01	152,15	255,01	255,01	152,15	255,01	2.031,53
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	8,82	8,82	8,82	9,40	11,17	11,76	10,58	9,99	10,58	10,58	9,99	10,58	121,08
(=) FLUJO NETO GENERADO	-62,39	-62,39	-62,39	39,88	346,71	448,98	244,43	142,16	244,43	244,43	142,16	244,43	1.910,45

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS (SIN PROYECTO)

ESCENARIO PÉSIMISTA	-419,7572	-419,7572	-419,7572	-341,3062	-105,9531	-27,50211	-184,4042	-262,8552	-184,4042	-184,4042	-262,8552	-184,4042	-2997,36
ESCENARIO ESPERADO	-62,39241	-62,39241	-62,39241	39,88293	346,709	448,9843	244,4336	142,1583	244,4336	244,4336	142,1583	244,4336	1910,45
ESCENARIO ÓPTIMISTA	400,0794	400,0794	400,0794	533,1861	932,5065	1065,613	799,3997	666,2929	799,3997	799,3997	666,2929	799,3997	8261,73

TABLA No.6.04

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO (PESIMISTA -17%)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	15,00	15,00	15,00	16,00	19,00	20,00	18,00	17,00	18,00	18,00	17,00	18,00	
Tarifa por puesto	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	579,63	6.955,56
Total	8.694,45	8.694,45	8.694,45	9.274,08	11.012,97	11.592,60	10.433,34	9.853,71	10.433,34	10.433,34	9.853,71	10.433,34	119.403,80
(-) Costo de Ventas	5.962,08	5.962,08	5.962,08	6.359,55	7.551,96	7.949,43	7.154,49	6.757,02	7.154,49	7.154,49	6.757,02	7.154,49	81.879,18
(=) VENTAS NETAS	2.732,38	2.732,38	2.732,38	2.914,53	3.461,01	3.643,17	3.278,85	3.096,69	3.278,85	3.278,85	3.096,69	3.278,85	37.524,62
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.155,72	2.155,72	2.155,72	2.193,00	2.304,84	2.342,12	2.267,56	2.230,28	2.267,56	2.267,56	2.230,28	2.267,56	26.837,91
Sueldos	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	19.158,27
Otros Gastos Administrativos	559,20	559,20	559,20	596,48	708,32	745,60	671,04	633,76	671,04	671,04	633,76	671,04	7.679,64
(-) Gastos Operacionales	987,60	987,60	987,60	1.053,44	1.250,96	1.316,80	1.185,12	1.119,28	1.185,12	1.185,12	1.119,28	1.185,12	13.562,99
Otros Gastos Operacionales	987,60	987,60	987,60	1.053,44	1.250,96	1.316,80	1.185,12	1.119,28	1.185,12	1.185,12	1.119,28	1.185,12	13.562,99
(-) Gastos Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	3.143,32	3.143,32	3.143,32	3.246,44	3.555,79	3.658,91	3.452,67	3.349,56	3.452,67	3.452,67	3.349,56	3.452,67	40.400,90
FLUJO OPERACIONAL	-410,94	-410,94	-410,94	-331,90	-94,79	-15,75	-173,82	-252,86	-173,82	-173,82	-252,86	-173,82	-2.876,28
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	8,82	8,82	8,82	9,40	11,17	11,76	10,58	9,99	10,58	10,58	9,99	10,58	121,08
(=) FLUJO NETO GENERADO	-419,76	-419,76	-419,76	-341,31	-105,95	-27,50	-184,40	-262,86	-184,40	-184,40	-262,86	-184,40	-2.997,36

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

TABLA No.6.05

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO (OPTIMISTA -22%)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	15,00	15,00	15,00	16,00	19,00	20,00	18,00	17,00	18,00	18,00	17,00	18,00	
Tarifa por puesto	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	851,99	10.223,84
Total	12.779,80	12.779,80	12.779,80	13.631,78	16.187,74	17.039,73	15.335,76	14.483,77	15.335,76	15.335,76	14.483,77	15.335,76	175.509,20
(-) Costo de Ventas	8.763,53	8.763,53	8.763,53	9.347,77	11.100,48	11.684,71	10.516,24	9.932,00	10.516,24	10.516,24	9.932,00	10.516,24	120.352,52
(=) VENTAS NETAS	4.016,26	4.016,26	4.016,26	4.284,01	5.087,27	5.355,02	4.819,52	4.551,76	4.819,52	4.819,52	4.551,76	4.819,52	55.156,68
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.155,72	2.155,72	2.155,72	2.193,00	2.304,84	2.342,12	2.267,56	2.230,28	2.267,56	2.267,56	2.230,28	2.267,56	26.837,91
Sueldos	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	1.596,52	19.158,27
Otros Gastos Administrativos	559,20	559,20	559,20	596,48	708,32	745,60	671,04	633,76	671,04	671,04	633,76	671,04	7.679,64
(-) Gastos Operacionales	1.451,65	1.451,65	1.451,65	1.548,42	1.838,75	1.935,53	1.741,98	1.645,20	1.741,98	1.741,98	1.645,20	1.741,98	19.935,96
Otros Gastos Operacionales	1.451,65	1.451,65	1.451,65	1.548,42	1.838,75	1.935,53	1.741,98	1.645,20	1.741,98	1.741,98	1.645,20	1.741,98	19.935,96
(-) Gastos Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS	3.607,37	3.607,37	3.607,37	3.741,42	4.143,59	4.277,65	4.009,54	3.875,48	4.009,54	4.009,54	3.875,48	4.009,54	46.773,87
FLUJO OPERACIONAL	408,90	408,90	408,90	542,59	943,67	1.077,37	809,98	676,28	809,98	809,98	676,28	809,98	8.382,81
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	8,82	8,82	8,82	9,40	11,17	11,76	10,58	9,99	10,58	10,58	9,99	10,58	121,08
(=) FLUJO NETO GENERADO	400,08	400,08	400,08	533,19	932,51	1.065,61	799,40	666,29	799,40	799,40	666,29	799,40	8.261,73

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

TABLA No.6.06

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO (ESPERADO)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	42	42	42	45	54	57	51	48	51	51	48	51	
Tarifa por puesto	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	946,12	11.353,45
Total	39.737,07	39.737,07	39.737,07	42.890,81	50.932,84	53.613,51	48.252,16	45.571,49	48.252,16	48.252,16	45.571,49	48.252,16	550.800,00
(-) Costo de Ventas	27.249,04	27.249,04	27.249,04	29.411,66	34.926,35	36.764,58	33.088,12	31.249,89	33.088,12	33.088,12	31.249,89	33.088,12	377.701,97
(=) VENTAS NETAS	12.488,03	12.488,03	12.488,03	13.479,15	16.006,49	16.848,94	15.164,04	14.321,59	15.164,04	15.164,04	14.321,59	15.164,04	173.098,03
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.349,00	2.349,00	2.349,00	2.396,05	2.516,03	2.556,02	2.476,03	2.436,04	2.476,03	2.476,03	2.436,04	2.476,03	29.291,32
Sueldos	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	1.756,18	21.074,10
Otros Gastos Administrativos	592,83	592,83	592,83	639,88	759,85	799,84	719,86	679,87	719,86	719,86	679,87	719,86	8.217,22
(-) Gastos Operacionales	4.513,71	4.513,71	4.513,71	4.871,94	5.785,42	6.089,92	5.480,93	5.176,43	5.480,93	5.480,93	5.176,43	5.480,93	62.564,97
Otros Gastos Operacionales	4.513,71	4.513,71	4.513,71	4.871,94	5.785,42	6.089,92	5.480,93	5.176,43	5.480,93	5.480,93	5.176,43	5.480,93	62.564,97
(-) Gastos Marketing	5.145,00	1.470,00	1.838,50	1.050,00	3.456,00	3.370,00	2.265,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	20.694,50
TOTAL EGRESOS	12.007,71	8.332,71	8.701,21	8.317,99	11.757,45	12.015,94	10.221,96	8.032,47	8.376,96	8.376,96	8.032,47	8.376,96	112.550,79
FLUJO OPERACIONAL	480,33	4.155,33	3.786,83	5.161,16	4.249,04	4.833,00	4.942,08	6.289,12	6.787,08	6.787,08	6.289,12	6.787,08	60.547,24
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	145,30
(=) FLUJO NETO GENERADO	468,22	4.143,22	3.774,72	5.149,05	4.236,93	4.820,89	4.929,97	6.277,01	6.774,97	6.774,97	6.277,01	6.774,97	60.401,94

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

RESUMEN DE RESULTADOS CON LOS DIFERENTES ESCENARIOS

ESCENARIO PESIMISTA	-651,62	3.023,38	2.654,88	3.800,96	2.306,79	2.696,73	3.193,84	4.734,90	5.038,84	5.038,84	4.734,90	5.038,84	41.611,31
ESCENARIO ESPERADO	468,22	4.143,22	3.774,72	5.149,05	4.236,93	4.820,89	4.929,97	6.277,01	6.774,97	6.774,97	6.277,01	6.774,97	60.401,94
ESCENARIO ÓPTIMISTA	2.458,37	6.133,37	5.764,87	7.157,77	6.293,00	6.892,74	6.970,26	8.301,52	8.815,26	8.815,26	8.301,52	8.815,26	84.719,22

TABLA No.6.07

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO (PESIMISTA -17%)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	42	42	42	45	54	57	51	48	51	51	48	51	
Tarifa por puesto	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	785,28	9.423,36
Total	32.981,77	32.981,77	32.981,77	35.599,37	42.274,25	44.499,22	40.049,29	37.824,33	40.049,29	40.049,29	37.824,33	40.049,29	457.164,00
(-) Costo de Ventas	22.616,70	22.616,70	22.616,70	24.411,68	28.988,87	30.514,60	27.463,14	25.937,41	27.463,14	27.463,14	25.937,41	27.463,14	313.492,64
(=) VENTAS NETAS	10.365,07	10.365,07	10.365,07	11.187,69	13.285,38	13.984,62	12.586,15	11.886,92	12.586,15	12.586,15	11.886,92	12.586,15	143.671,36
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.113,20	2.113,20	2.113,20	2.280,92	2.708,59	2.851,14	2.566,03	2.423,47	2.566,03	2.566,03	2.423,47	2.566,03	29.291,32
Sueldos	1.520,38	1.520,38	1.520,38	1.641,04	1.948,74	2.051,30	1.846,17	1.743,61	1.846,17	1.846,17	1.743,61	1.846,17	21.074,10
Otros Gastos Administrativos	592,83	592,83	592,83	639,88	759,85	799,84	719,86	679,87	719,86	719,86	679,87	719,86	8.217,22
(-) Gastos Operacionales	3.746,38	3.746,38	3.746,38	4.043,71	4.801,90	5.054,63	4.549,17	4.296,44	4.549,17	4.549,17	4.296,44	4.549,17	51.928,93
Otros Gastos Operacionales	3.746,38	3.746,38	3.746,38	4.043,71	4.801,90	5.054,63	4.549,17	4.296,44	4.549,17	4.549,17	4.296,44	4.549,17	51.928,93
(-) Gastos Marketing	5.145,00	1.470,00	1.838,50	1.050,00	3.456,00	3.370,00	2.265,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	20.694,50
TOTAL EGRESOS	11.004,58	7.329,58	7.698,08	7.374,62	10.966,49	11.275,78	9.380,20	7.139,91	7.535,20	7.535,20	7.139,91	7.535,20	101.914,75
FLUJO OPERACIONAL	-639,51	3.035,49	2.666,99	3.813,07	2.318,90	2.708,84	3.205,95	4.747,01	5.050,95	5.050,95	4.747,01	5.050,95	41.756,61
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	145,30
(=) FLUJO NETO GENERADO	-651,62	3.023,38	2.654,88	3.800,96	2.306,79	2.696,73	3.193,84	4.734,90	5.038,84	5.038,84	4.734,90	5.038,84	41.611,31

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

TABLA No.6.08

FLUJO DE CAJA CON PROYECTO (ÓPTIMISTA +22%)

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	TOTAL
INGRESOS													
VENTAS													
Puestos de Vigilancia	42	42	42	45	54	57	51	48	51	51	48	51	
Tarifa por puesto	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	1.154,27	13.851,21
Total	48.479,23	48.479,23	48.479,23	52.326,79	62.138,06	65.408,49	58.867,64	55.597,21	58.867,64	58.867,64	55.597,21	58.867,64	671.976,00
(-) Costo de Ventas	33.243,83	33.243,83	33.243,83	35.882,23	42.610,15	44.852,78	40.367,51	38.124,87	40.367,51	40.367,51	38.124,87	40.367,51	460.796,40
(=) VENTAS NETAS	15.235,40	15.235,40	15.235,40	16.444,56	19.527,92	20.555,70	18.500,13	17.472,35	18.500,13	18.500,13	17.472,35	18.500,13	211.179,60
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.113,20	2.113,20	2.113,20	2.280,92	2.708,59	2.851,14	2.566,03	2.423,47	2.566,03	2.566,03	2.423,47	2.566,03	29.291,32
Sueldos	1.520,38	1.520,38	1.520,38	1.641,04	1.948,74	2.051,30	1.846,17	1.743,61	1.846,17	1.846,17	1.743,61	1.846,17	21.074,10
Otros Gastos Administrativos	592,83	592,83	592,83	639,88	759,85	799,84	719,86	679,87	719,86	719,86	679,87	719,86	8.217,22
(-) Gastos Operacionales	5.506,72	5.506,72	5.506,72	5.943,76	7.058,22	7.429,70	6.686,73	6.315,25	6.686,73	6.686,73	6.315,25	6.686,73	76.329,26
Otros Gastos Operacionales	5.506,72	5.506,72	5.506,72	5.943,76	7.058,22	7.429,70	6.686,73	6.315,25	6.686,73	6.686,73	6.315,25	6.686,73	76.329,26
(-) Gastos Marketing	5.145,00	1.470,00	1.838,50	1.050,00	3.456,00	3.370,00	2.265,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	20.694,50
TOTAL EGRESOS	12.764,92	9.089,92	9.458,42	9.274,68	13.222,80	13.650,85	11.517,76	9.158,72	9.672,76	9.672,76	9.158,72	9.672,76	126.315,08
FLUJO OPERACIONAL	2.470,48	6.145,48	5.776,98	7.169,88	6.305,11	6.904,85	6.982,37	8.313,63	8.827,37	8.827,37	8.313,63	8.827,37	84.864,52
(+) Ingresos no operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	12,11	145,30
(=) FLUJO NETO GENERADO	2.458,37	6.133,37	5.764,87	7.157,77	6.293,00	6.892,74	6.970,26	8.301,52	8.815,26	8.815,26	8.301,52	8.815,26	84.719,22

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

6.5.3 Comparación y análisis de los resultados.

A continuación, se encuentran los resultados obtenidos al realizar el flujo de caja mensual con proyecto y el flujo de caja mensual sin proyecto:

TABLA No.6.09
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA	INCREMENTO
Ventas (\$)	143.860,00	550.800,00	406.940	282,88%
Flujo de Caja anual (\$)	1.910,45	60.401,94	58.491,49	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Se puede ver que con la aplicación del Plan de Marketing propuesto, la empresa incrementará sus ventas en 282,88%, lo que representa una diferencia de 406.940 dólares. Con lo que tiene que ver con el Flujo de Caja, también se observa un incremento, con una diferencia de 58.491,49 dólares.

6.6 ESTADO DE RESULTADOS

6.6.1 Concepto e importancia de elaborar estado de resultados.

“El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. Es el estado mediante el cual se presenta el volumen total de todos los Ingresos y Gastos incurridos por la entidad durante el periodo que abarca el mismo con el objetivo de poder conocer si la entidad ha obtenido Beneficio o Pérdida por la gestión realizada. Nos encontramos pues ante un estado contable dinámico.

El estado de resultados es importante porque mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros (ingresos) y de los esfuerzos (costos y gastos) por una entidad durante un período determinado; también porque mediante su información podremos determinar el resultado (positivo o negativo) de la gestión económica de la empresa.¹⁰⁷

6.6.2 Diferencia entre flujos de caja y estados de resultados

El estado de resultados, calcula la utilidad neta del proyecto en un período determinado; en cambio el flujo de caja, calcula los ingresos y egresos reales de dinero en un período determinado.

En los flujos de caja no se toma en cuenta el gasto de depreciación, el cual no afecta el flujo de caja neto; por otro lado en el estado de resultados si se toma en cuenta la depreciación, reduciendo la utilidad neta.

6.6.3. Elaboración del estado de resultados proyectados a fin de periodo de aplicación del proyecto y para los tres escenarios escogidos.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado al fin del período de aplicación del proyecto.

¹⁰⁷ www.mitecnologico.com/Main/EstadoDeResultadosImportancia, Estado de Resultados.

TABLA No.6.10

**SERMANSEG CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01 de Enero del 2009 al 31 de Diciembre del 2009

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
INGRESOS		
Ventas Brutas	143.860,00	550.800,00
(-) Costo de Ventas	98.649,61	377.701,97
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	45.210,39	173.098,03
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos Administrativos	26.837,91	29.291,31
Sueldos	19.158,27	21.074,10
Otros gastos administrativos	7.679,64	8.217,22
Gastos operacionales	16.978,73	63.330,31
Otros gastos operacionales	16.340,95	62.564,97
Depreciación	637,78	765,34
Gastos Marketing	0,00	20.694,50
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	1.393,75	59.781,91
(+) Ingreso no operacionales	0,00	0,00
(-) Gastos Financieros	121,08	145,30
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	1.272,67	59.636,62
(-) 15% Participación utilidades	190,90	8.945,49
(-) 25% Impuesto a la renta	318,17	14.909,15
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCIO	763,60	35.781,97

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

TABLA No.6.11

**SERMANSEG CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01 de Enero del 2009 al 31 de Diciembre del 2009

	SIN PROYECTO		
	PESIMISTA (-17%)	ESPERADO	OPTIMISTA (22%)
INGRESOS			
Ventas netas	119.403,80	143.860,00	175.509,20
(-) Costo de Ventas	81.879,18	98.649,61	120.352,52
(=) UTILIDAD BRUTA EN NETAS	37.524,62	45.210,39	55.156,68
GASTOS OPERACIONALES			
Gastos Administrativos	26.837,91	26.837,91	26.837,91
Sueldos	19.158,27	19.158,27	19.158,27
Otros gastos administrativos	7.679,64	7.679,64	7.679,64
Gastos operacionales	14.200,77	16.978,73	20.573,74
Otros gastos operacionales	13.562,99	16.340,95	19.935,96
Depreciación	637,78	637,78	637,78
Gastos Marketing	0,00	0,00	0,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-3.514,06	1.393,75	7.745,02
(+) Ingreso no operacionales	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	121,08	121,08	121,08
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	-3.635,14	1.272,67	7.623,94
(-) 15% Participación utilidades	-545,27	190,90	1.143,59
(-) 25% Impuesto a la renta	-908,78	318,17	1.905,99
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCIO	-2.181,08	763,60	4.574,37

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

TABLA No.6.12

**SERMANSEG CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01 de Enero del 2009 al 31 de Diciembre del 2009

	CON PROYECTO		
	PESIMISTA (-17%)	ESPERADO	OPTIMISTA (22%)
INGRESOS			
Ventas Brutas	457.164,00	550.800,00	671.976,00
(-) Costo de Ventas	313.492,64	377.701,97	460.796,40
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	143.671,36	173.098,03	211.179,60
GASTOS OPERACIONALES			
(-)Gastos Administrativos	29.291,31	29.291,31	29.291,31
Sueldos	21.074,10	21.074,10	21.074,10
Otros gastos administrativos	8.217,22	8.217,22	8.217,22
(-)Gastos operacionales	52.694,27	63.330,31	77.094,60
Otros gastos operacionales	51.928,93	62.564,97	76.329,26
Depreciación	765,34	765,34	765,34
(-)Gastos Marketing	20.694,50	20.694,50	20.694,50
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	40.991,29	59.781,91	84.099,18
(+) Ingreso no operacionales	0,00	0,00	0,00
(-) Egresos no operacionales	145,30	145,30	145,30
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	40.845,99	59.636,62	83.953,88
(-) 15% Participación utilidades	6.126,90	8.945,49	12.593,08
(-) 25% Impuesto a la renta	10.211,50	14.909,15	20.988,47
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCIO	24.507,59	35.781,97	50.372,33

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

6.6.4 Comparación y análisis de resultados para cada uno de los escenarios.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos al realizar el Estado de Resultados.

TABLA No.6.13

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	DIFERENCIA
Utilidad Neta (\$)	763,60	35.781,97	35.018,37

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Con la proyección que se realizó del Estado de Resultados, se puede observar que sin la aplicación del proyecto las utilidades son de 763,60 dólares, y con la ejecución del proyecto estas utilidades se incrementan a 35.781,97 dólares, por lo que es importante implementar el Plan de Marketing para la empresa.

6.7 RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.7.1 Concepto e importancia

El retorno de la inversión se utiliza para analizar la viabilidad de un proyecto y medir su éxito. El retorno de la inversión, también denominado ROI, es la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios obtenidos de las conversiones (por ejemplo, ventas o clientes potenciales). El ROI indica el valor que obtiene su empresa como resultado del costo que invierte en su campaña publicitaria.¹⁰⁸

¹⁰⁸ <http://adwords.google.com/support/bin/answer.py?hlrm=es&answer=14090>, Retorno de la Inversión.

Su importancia radica en la capacidad de cuantificar, medir y señalar el mérito de un proyecto frente a otras posibilidades considerables viables, apreciando sus diferencias a través de cálculos, que inducen a enfrentar o no el riesgo propio de invertir en empresas, negocios o actividades económicas en general.

6.7.2 Métodos para evaluar el retorno de la inversión

TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

Es el valor mínimo que se espera ganar por ese dinero que se aporta. A esa tasa se la llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). Mediante este procedimiento se calculará la tasa mínima sobre la inversión. Es la tasa de oportunidad del mercado.

Cuando la empresa arriesga su dinero, no le resultará atrayente mantener su poder adquisitivo (es decir ganar solamente la tasa vigente en el mercado), sino que más bien alcance un crecimiento real mayor que el índice inflacionario.

Entonces la TMAR que un inversor le pide a una inversión, debe ser tal que la ganancia compense la tasa vigente en el mercado y que pague un premio o sobretasa por arriesgar el dinero.¹⁰⁹

TMAR = Tasa Pasiva + Tasa de Riesgo

TMAR = 5,5% + 9,5%

TMAR = 15%

¹⁰⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/aseso/aseso.shtml>, Tasa mínima aceptable de rendimiento.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)¹¹⁰

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -A + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+i)^n}$$

Q_n representa los flujos de caja. A Es el valor del desembolso inicial de la inversión. N es el número de períodos considerado. El tipo de interés es i , se ha de tomar como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estima si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico.

Cuando se da un valor al VAN igual a 0, i pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno).

Interpretación:

Cuadro No.6.01

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

¹¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_neto, Valor actual neto.

El valor actual neto es muy importante para valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, claro, se debe considerar el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno se define como el valor de la tasa de actualización en que se iguala el valor actual de los ingresos con el valor actual de los egresos: para lo cual, es necesario calcular un flujo de caja resultante de la operación anual durante la vida útil del proyecto considerando además el valor residual o valor de salvamento de los activos.

La decisión de llevar adelante el proyecto se tomará si la tasa obtenida del TIR es mayor que la tasa mínima vigente en el mercado, lo cual está íntimamente relacionado con el concepto de costo de oportunidad.¹¹¹

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, normalmente la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera a la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad

La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida¹¹².

¹¹¹ COSTALES, Bolívar, Diseño, elaboración y evaluación de proyectos, 2da Edición, Pág. 227. TIR.

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

RAZÓN BENEFICIO / COSTO

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad en este caso, a la empresa.

$$B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$$

Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna. Por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

Su uso en el campo de los negocios se da para determinar la viabilidad de los proyectos en base a la razón de los beneficios a los costos asociados al proyecto. Asimismo, en las entidades crediticias internacionales es casi una exigencia que los proyectos con financiación del exterior sean evaluados con éste método. ¹¹³

¹¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno, Tasa interna de retorno.

¹¹³ <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2f.htm>, Relación Costo / Beneficio.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PRI)

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial, es un criterio tan importante como el de la rentabilidad, para inducir a realizar una inversión.¹¹⁴

Toda opción de invertir está asociada a la posibilidad de comparar el costo de oportunidad del dinero con el riesgo de la inversión; por eso, los proyectos deben ser debidamente sustentados y atractivos en sus rendimientos para poder ser ejecutados.

Las empresas por lo general quieren que el desembolso realizado en cualquier proyecto sea recuperado dentro de cierto periodo máximo. El plazo o periodo de recuperación de un proyecto se determina contando el número de años que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de caja proyectados igual a la inversión inicial.

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

¹¹⁴ <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>, Periodo de recuperación.

6.7.3 PARTE PRÁCTICA

Cálculo del Valor Actual Neto

TABLA No. 6.14
VALOR ACTUAL NETO

MESES	ESPERADO	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING	VA MENSUAL
			ESPERADO
0	-20.694,50	-20.694,50	
1	468,22		462,44
2	4.143,22		4.041,55
3	3.774,72		3.636,63
4	5.149,05		4.899,45
5	4.236,93		3.981,77
6	4.820,89		4.474,63
7	4.929,97		4.519,38
8	6.277,01		5.683,20
9	6.774,97		6.058,32
10	6.774,97		5.983,53
11	6.277,01		5.475,30
12	6.774,97		5.836,70
		Σ VA	55.052,89
TMAR ANUAL =		15,00%	TMAR MENSUAL = 1,25%
VAN =		\$ 34.358,39	

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Como se puede observar en la Tabla No.6.14, utilizando la tasa mínima aceptable de rendimiento de 15%, el valor actual neto de la inversión nos da un total de 34.358,39 dólares, lo cual nos indica que el proyecto es viable.

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

TABLA No.6.15

TASA INTERNA DE RETORNO

MESES	ESPERADO	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING
0	-20.694,50	-20.694,50
1	468,22	
2	4.143,22	
3	3.774,72	
4	5.149,05	
5	4.236,93	
6	4.820,89	
7	4.929,97	
8	6.277,01	
9	6.774,97	
10	6.774,97	
11	6.277,01	
12	6.774,97	
TMAR ANUAL =		15,00%
TIR =		17,27%

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Como se mira en la Tabla No.6.15, utilizando el total de flujos generados en el proyecto y la inversión del plan de marketing, se obtiene la tasa interna de retorno de 17,27%, que comparada con la TMAR, se puede decir que el proyecto es rentable porque es mayor a la tasa de oportunidad de mercado, es decir, que el proyecto es aceptable.

Cálculo de la Razón Beneficio/Costo

TABLA No.6.16

RAZÓN BENEFICO / COSTO

MESES	ESPERADO	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING
0		20.694,50
1	468,22	
2	4.143,22	
3	3.774,72	
4	5.149,05	
5	4.236,93	
6	4.820,89	
7	4.929,97	
8	6.277,01	
9	6.774,97	
10	6.774,97	
11	6.277,01	
12	6.774,97	
TOTAL	60.401,94	
TMAR ANUAL =		15,00%
B/C =		\$ 2,92

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Como se observa en la Tabla No.6.16, utilizando el total del flujo neto generado y la inversión del plan de marketing, se tiene el total beneficio/costo, el cual nos da 2,92 dólares, el mismo que quiere decir que por cada dólar invertido, se va a tener una rentabilidad de 1,92 dólares.

Cálculo del Período de Recuperación de la Inversión

TABLA No.6.17

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

MESES	ESPERADO	VA	Σ VA	INVERSIÓN PLAN DE MARKETING
		MENSUAL ESPERADO		
0				20.694,50
1	468,22	462,44	462,44	
2	4.143,22	4.041,55	4.503,99	
3	3.774,72	3.636,63	8.140,62	
4	5.149,05	4.899,45	13.040,07	
5	4.236,93	3.981,77	17.021,84	
6	4.820,89	4.474,63	21.496,47	
7	4.929,97	4.519,38	26.015,85	
8	6.277,01	5.683,20	31.699,05	
9	6.774,97	6.058,32	37.757,37	
10	6.774,97	5.983,53	43.740,89	
11	6.277,01	5.475,30	49.216,19	
12	6.774,97	5.836,70	55.052,89	
Período de Recuperación.		5 Meses 25 días		

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

Como se puede apreciar en la Tabla No.6.17, el proyecto se recupera en 5 meses y 13 días, lo que quiere decir que mientras más corto sea el período de recuperación mejor será para los inversionistas.

6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

DATOS:

CF	pu	cu	Qeq	Incremento "a"
1964,2	946,12	794	13	1

$$Qeq = CF / (pu - cu)$$

$$CV = cu * Q$$

$$CT = CF + CV$$

$$IT = Q * pu$$

$$U = IT - CT$$

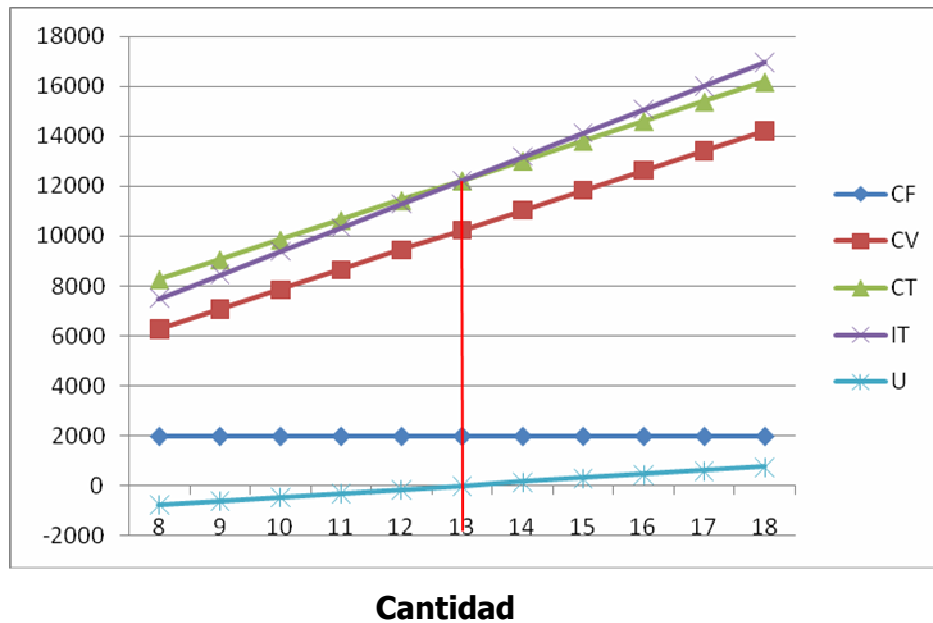
TABLA No.6.18

Ord.	Q	Pu	Cu	CF	CV	CT	IT	U
1	8	946,12	794	1964,21	6282,32	8246,53	7485,93	-760,6
2	9	946,12	794	1964,21	7076,32	9040,53	8432,05	-608,48
3	10	946,12	794	1964,21	7870,32	9834,53	9378,17	-456,36
4	11	946,12	794	1964,21	8664,32	10628,53	10324,29	-304,24
5	12	946,12	794	1964,21	9458,32	11422,53	11270,41	-152,12
6	13	946,12	794	1964,21	10252,32	12216,53	12216,53	0
7	14	946,12	794	1964,21	11046,32	13010,53	13162,65	152,12
8	15	946,12	794	1964,21	11840,32	13804,53	14108,77	304,24
9	16	946,12	794	1964,21	12634,32	14598,53	15054,89	456,36
10	17	946,12	794	1964,21	13428,32	15392,53	16001,01	608,48
11	18	946,12	794	1964,21	14222,32	16186,53	16947,13	760,6

ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

GRÁFICO No.6.01

PUNTO DE EQUILIBRIO



ELABORACIÓN: Inés Fierro Freile.

- El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.
- El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN 1

En el análisis situacional, en el ambiente interno, se pudo observar que la compañía tiene una debilidad organizacional, ya que no cuenta con documentos organizacionales básicos actuales, no posee cultura de planificación, tiene un sistema centralizado en la toma de decisiones, no cuenta con capital de trabajo, y lo más importante no cuenta con un departamento o persona encargada de las ventas.

RECOMENDACIÓN 1

Se recomienda a la compañía, implementar documentos organizacionales actuales, para que realice sus respectivos manuales, y pueda adoptar una cultura de planificación para cada área, ya que si no existe una organización interna de la compañía, no se podrá cumplir el objetivo planteado en este Plan Estratégico, es decir, que Sermanseg, debe empezar organizando todas sus áreas con sus correspondientes actividades y dejar que cada uno de sus miembros sean capaces de tomar decisiones solos, sin depender de nadie.

CONCLUSIÓN 2

Con el análisis realizado a la empresa Sermanseg, se llegó a la conclusión que las bajas ventas se debe, a que no ha existido un departamento, ni persona encargada de llevar el marketing de la empresa y por ende las ventas, por lo cual la compañía no ha desarrollado estrategias para poder aumentar sus ingresos y así poder ganar más participación en el mercado. Los puestos de vigilancia que tiene la compañía, se debe a las buenas recomendaciones del servicio de lo clientes a otras personas, o por amistades.

RECOMENDACIÓN 2

Se recomienda a la Compañía, crear un departamento de marketing o responsabilizar a una persona en esta área, para así poder implementar el Plan Estratégico de Marketing propuesto, y desarrollar las diferentes estrategias plasmadas en este documento. (Capítulo IV y Capítulo V). También es necesario crear una fuerza de ventas, que se encuentre bien capacitada sobre el servicio y los beneficios que brinda la compañía, que disponga de todo el material necesario para vender el servicio y lo más importante que se dirija a los segmentos metas obtenidos de la investigación.

CONCLUSIÓN 3

Sermanseg ofrece sus servicios a residencias, locales comerciales, edificios, fábricas y empresas pequeñas, en las cuales su mercado esta muy saturado.

RECOMENDACIÓN 3

La compañía debe dirigirse a nuevos segmentos como los unidades educativa y empresas comerciales ubicadas en los diferentes valles como son: Cumbayá - Tumbaco, Sangolquí, y Pomasqui, que en esta investigación son los segmentos metas.

CONCLUSIÓN 4

La compañía en estos 16 años de existencia, no ha adquirido ninguna actualización en sus actividades ni en su servicio, y en estos tiempos en que la tecnología avanza muy rápido, Sermanseg cada vez pierde participación el mercado, ya que los clientes buscan servicios eficientes y no tradicionales. Al igual en las funciones internas de la compañía no se ha adquirido ningún sistema que ayude a optimizar los recursos de la misma.

RECOMENDACIÓN 4

Sermanseg debe adquirir nuevos servicios como el de la seguridad electrónica con monitoreo, el cual le ayudará a desempeñar un mejor servicio y actualizado. Con lo que tiene que ver con las funciones internas se propone adquirir nuevos programas como el de Gestión de la calidad y un sistema de costos los cuales están detallados en el Capítulo V.

CONCLUSIÓN 5

Del análisis de evaluación de beneficios de la compañía, se pudo ver los resultados para diferentes escenarios tanto de los flujos de caja sin proyecto y con proyecto y de los estados de resultados con proyecto y sin proyecto, este último permitió lo siguiente: un incremento del 282% de las ventas, que representa 550.800 dólares anuales, un VAN de 34.358,39 dólares, la TIR de 17,27%, razón Beneficio/costo de 2,92 dólares, un periodo de recuperación de 5 meses 25 días, y una utilidad neta de 35.781,97 dólares, los cuales son atractivos para la empresa.

RECOMENDACIÓN 5

Se recomienda a Sermanseg la aplicación del Plan Estratégico de Marketing, ya que se pudo observar con el análisis financiero, que todos los resultados que mostro son favorables, y si invierte en este proyecto va a tener una tasa más alta que la tasa de oportunidad del mercado, y lo que es de mayor relevancia podrá aumentar sus ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- LAMBIN, Jean – Jacques. Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1995.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Cecsca, Edición revisada, 2004.
- HOFFMAN, Douglas. Fundamentos de Marketing de Servicios, Thomson, Segunda Edición, 2002.
- FERRELL. Estrategia de Marketing, Thomson, Segunda Edición, 2002.
- PHILIP, Kotler. Fundamentos de Marketing, Pearson, Sexta Edición, 2003.
- HAIR. Investigación de Mercado, Mc Graw Hill, Segunda Edición, 2004.
- HUETE. Administración de Servicios (Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos), Pearson, Primera Edición 2004.
- COSTALES, Bolívar. Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos, Lascano, Segunda Edición, 2002.
- COBRA, Marcos. Marketing de Servicios, Mac Graw Hill, 1991.
- GRAHAM, Friend. Cómo diseñar un Plan de Negocios, The Economist, 2008.
- SEGLIN, Jeffrey. Curso de Mercadotecnia Mc Graw-Hill 36 Horas, Mc Graw Hill, 1992.
- SALAZAR, Raúl. Orientación para desarrollo de Tesis de Grado, 2008.

- CASE. Principios de Microeconomía, Prentice Hall, Cuarta Edición, 1997.
- MEIGS. Contabilidad, Mc Graw Hill, Undécima Edición, 2000.
- PHILIP, Kotler. Los diez pecados capitales del marketing, Gestión 2000.

FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET

- www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/55/haciadonde.htm.
- http://larrydowns.typepad.com/larry_a_downs/2007/04/la_importancia_.html.
- www.definicion.org/estrategia.
- www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#caract.
- www.gestiopolis.com.
- www.monografias.com.
- www.bce.fin.ec.
- www.inec.gov.ec.
- <http://es.wikipedia-xxi.com>.
- www.marketing-xxi.com.

ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo: Conocer las necesidades de los clientes en relación a los servicios de seguridad que requieren.

Nombre de la Organización: _____

Persona que responde la encuesta: _____

1) Ubicación: Norte de Quito
Valles: Sangolquí Pomasquí Cumbayá - Tumbaco

2) ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la organización?
Servicios Productos Educación Otros _____

3) ¿Encuentra necesario que la organización a la cual pertenece, cuente con el servicio de vigilancia y seguridad privada?
Muy necesario Necesario No necesario

4) Señale la cantidad de robos sufridos por su organización en el último año.
Alto de 5 en adelante Medio 3 a 4 Bajo 1 a 2 Nulo 0

5) Para contratar el servicio de seguridad, la compañía proveedora de este servicio debe estar:
Legalmente Constituida No le interesa este aspecto

6) ¿Por qué medio se informa sobre el servicio de empresas de seguridad?
Radio Televisión Páginas amarillas
Volantes Internet Otros _____

7) En orden de prioridad, señale los 2 principales servicios que su organización requiere.

Vigilancia	<input type="checkbox"/>
Monitoreo	<input type="checkbox"/>
Guardespaldas	<input type="checkbox"/>
Investigaciones	<input type="checkbox"/>
Transporte de Valore	<input type="checkbox"/>

Vuelta

8) Señale los tres aspectos más importantes que usted considera al momento de seleccionar una compañía de seguridad.

- Precio
- Prestigio
- Constitución legal
- Confiabilidad del servicio
- Otros _____

9) Señale el tamaño de extensión de las instalaciones de su organización.

- Pequeña Mediana Grande

10) ¿Qué tiempo de experiencia en el mercado tiene su organización?

- Menos de 3 años De 3 a 10 años Más de 10 años

11) ¿Cuántos puestos de vigilancia requiere su organización?

- Bajo 1 a 4 Medio 5 a 9 Alto de 10 en adelante

12) Señale el presupuesto anual que destina su organización para el servicio de vigilancia.

- Menos de 18.000 De 18.000 a 25.000 Más de 25.000

13) Indique el nombre de su actual servicio de seguridad.

14) Indique la principal ventaja que le ofrece su actual servicio de seguridad.
