

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA DE SEGURIDAD ECUATOSEGUR CÍA. LTDA.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EMPRESARIAL**

**VERONICA GABRIELA VELEZ REYES  
Email: verogaby\_luna18@hotmail.com**

**DIRECTOR: Ing. Guido Crespo MBA.  
Email: ggcespo@espe.edu.ec**

**Quito, Septiembre 2011**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Verónica Gabriela Vélez Reyes declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaro cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucionalidad vigente.

---

**Verónica Gabriela Vélez Reyes**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita Verónica Gabriela Vélez Reyes.

---

Ing. Guido Crespo MBA.  
**Director del Proyecto**

## **AGRADECIMIENTOS**

**No puede haber amistad sin confianza,  
ni confianza sin integridad.  
(Samuel Johnson)**

Agradezco a Dios, por la oportunidad de vivir una vida plena y llena de desafíos que hasta el día de hoy me ha regalado.

A mi madre, por su sacrificio constante, su preocupación, su confianza y su amor. Gracias por ser el motor principal de mi vida, predicar con el ejemplo y enseñarme que la felicidad no tiene planos, solo caminos.

A mi padre, quien con su apoyo y tolerancia ha permitido la culminación de esta meta.

A mi mejor amiga Gaby, por su amistad desde el primer día en la poli, y por ser la hermana que nunca tuve.

A mi mejor amigo Marco Fabián, por su apoyo incondicional, su paciencia y su vocación de maestro en el trayecto de la vida.

A Lucía, Tania y Pablo por ser las tres personas más incondicionales que he conocido, por las locuras, ocurrencias y por hacer de la vida universitaria una experiencia única e inolvidable.

Al ingeniero Guido Crespo, por su paciencia y por enseñarme que no solo basta con hacer bien las cosas, hay que buscar la forma de hacerlas de manera extraordinaria.

A mis maestros, por el conocimiento y experiencia compartidos.

A todas las personas que formaron parte de mi vida universitaria y que han hecho de mí un mejor ser humano, tolerante y perseverante.

A todos ellos mil gracias.

Verónica

## DEDICATORIA

*A mi madre, porque con su sabiduría, carácter y amor ha sabido inculcar en mí los valores necesarios para ser una mujer de carácter noble, fuerte e independiente.*

*A ti te debo todo lo que soy.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>1 GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....	1
1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.1.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	4
1.1.4 CULTURA CORPORATIVA .....	4
1.1.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	5
1.1.6 ORGANIZACIÓN.....	5
<b>1.2 PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>7</b>
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
<b>1.4 HIPÓTESIS.....</b>	<b>7</b>
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	7
1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	8
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>9</b>
1.6.1 MARCO TEÓRICO .....	9
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	12
 <b>CAPITULO 2.....</b>	 <b>19</b>
<b>2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>

<b>2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 MACROAMBIENTE.....	20
2.2.1.1. Factores Económicos.....	20
2.2.1.1.1. Inflación.....	21
2.2.1.1.2. Tasa de interés.....	23
2.2.1.1.3. Riesgo País.....	25
2.2.1.1.4. PIB.....	27
2.2.1.2. Factores Sociales.....	29
2.2.1.2.1. Desempleo.....	30
2.2.1.2.2. Subempleo.....	31
2.2.1.2.3. Pobreza.....	32
2.2.1.2.4. Incremento de la Delincuencia.....	34
2.2.1.3. Factores Culturales.....	34
2.2.1.3.1. Falta de confianza en los organismos sociales.....	34
2.2.1.3.2. Reducción de costos por parte de los clientes.....	36
2.2.1.5. Factores Políticos - Legislativos.....	39
2.2.1.6. Factores Tecnológicos.....	42
2.2.1.6.1. Tecnología de Seguridad Privada en el Ecuador.....	42
2.2.1.6.2. Tendencias Tecnológicas.....	43
2.2.2. MICROAMBIENTE.....	43
2.2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	43
2.2.2.1.1. Poder Negociador del Proveedor.....	45
2.2.2.1.2. Rivalidad entre Competidores de la Industria.....	48
2.2.2.1.3. Poder Negociador de Clientes o Compradores.....	50
2.2.2.1.4. Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes.....	53
2.2.2.1.5. Productos o Servicios Sustitutos.....	54
2.2.3 MATRIZ POAM.....	56
2.2.4 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES.....	59
2.2.5 MATRIZ EFE.....	63
<b>2.3. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>66</b>
2.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	66
2.3.1.1. Planificación.....	66

2.3.1.2. Organización.....	66
2.3.1.3. Dirección.....	67
2.3.1.4. Control .....	67
2.3.2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO .....	69
2.3.2.1. Área Administrativa.....	69
2.3.2.2. Área de Servicio .....	70
2.3.3.1. Razones de Liquidez.....	72
2.3.3.3. Razones de Rentabilidad .....	74
2.3.3.4. Razones de Actividad o de Gerencia.....	75
2.3.4. CAPACIDAD DE MERCADEO (MARKETING) .....	76
2.3.4.1. Cartera del Negocio.....	76
2.3.4.2. Clientes .....	77
2.3.4.3. Producto y/o Servicio.....	78
2.3.4.4. Fijación de Precio .....	79
2.3.4.5. Distribución.....	79
2.3.4.6. Ventas.....	79
2.3.5 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES .....	80
2.3.6. MATRIZ EFI.....	85
<b>2.4 MATRIZ GE (General Electric) .....</b>	<b>87</b>
<b>2.5 MATRIZ BCG (Boston Consulting Group).....</b>	<b>89</b>
<b>2.6 ANÁLISIS FODA ó SWOT .....</b>	<b>90</b>
2.6.1 MATRIZ FODA PONDERADA .....	92
2.6.2. MATRICES DE ACCIÓN.....	93
2.6.2.1. Matriz “FO” .....	93
2.6.2.2. Matriz “DA” .....	96
2.6.2.3. Matriz “FA” .....	99
2.6.2.4. Matriz “DO” .....	101
2.6.3. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	104

<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>105</b>
<b>3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>105</b>
<b>3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>106</b>
3.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	106
3.1.2. HIPÓTESIS.....	107
3.1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	111
3.1.3.1. Diseño de la Investigación .....	111
3.1.3.1.1 Definir la información requerida.....	111
3.1.3.1.2 Planear las fases exploratoria, descriptiva o causal de la investigación.....	114
3.1.3.1.3 Especificar los procedimientos de medida y graduación.....	116
3.1.3.1.4 Técnicas a usarse en el presente estudio .....	117
3.1.3.1.5 Construir y probar un cuestionario apropiado para la recolección de datos. ....	118
3.1.3.1.6 Proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.....	141
3.1.3.1.7 Desarrollar un Plan de Análisis de Datos .....	145
3.1.4. ANÁLISIS UNIVARIANTE DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	146
3.1.4.1. Cliente Residencial .....	146
3.1.4.2. Cliente Comercial.....	174
3.1.4.3. Cliente Interno.....	199
<b>3.2 PRONÓSTICO DEL MERCADO .....</b>	<b>213</b>
3.2.1. OFERTA.....	213
3.2.2. DEMANDA .....	216
3.2.3. DEMANDA INSATISFECHA .....	219
3.2.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	221
3.2.4.1. Macro Segmentación .....	221
3.2.4.2. Micro Segmentación .....	226
<b>3.3 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>227</b>
3.3.1. TIPO DE POSICIONAMIENTO.....	227
3.3.2. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	228
<b>3.4 MERCADO META.....</b>	<b>229</b>

<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>231</b>
<b>4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>231</b>
<b>4.1 MISIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>231</b>
<b>4.2 VISIÓN CORPORATIVA.....</b>	<b>232</b>
<b>4.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>233</b>
<b>4.4 VALORES.....</b>	<b>234</b>
<b>4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>235</b>
4.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	235
4.5.2 OBJETIVO CORPORATIVO.....	235
4.5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	236
<b>4.6 OPCIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>237</b>
4.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	237
4.6.1.1 Definición de Estrategia Corporativa.....	238
4.6.1.2 Estrategias de Marketing Corporativo.....	238
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>239</b>
<b>5 PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX.....</b>	<b>239</b>
<b>5.1 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....</b>	<b>239</b>
5.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	239
5.1.1.1. Atributos del Servicio.....	239
5.1.2 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	240
5.1.3 LA CADENA DE SERVICIO - UTILIDAD.....	241
5.1.3.1. Calidad en el servicio.....	243
5.1.3.2. Empleados productivos y satisfechos.....	244
5.1.3.3. Desarrollo de satisfacción y lealtad en el cliente.....	245
<b>5.2 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....</b>	<b>246</b>

<b>5.3</b>	<b>ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>248</b>
5.3.1	MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	249
5.3.2	MAPA ESTRATÉGICO.....	251
<b>5.4</b>	<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>252</b>
<b>5.5</b>	<b>CONTROL.....</b>	<b>265</b>
5.5.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	265
5.5.2	CONTROL .....	267
5.5.3	RETROALIMENTACIÓN.....	270
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>273</b>	
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>273</b>
<b>6.1</b>	<b>PRESUPUESTOS .....</b>	<b>273</b>
6.1.1	PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN.....	273
6.1.1.1	Activos Fijos.....	274
6.1.3	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN .....	275
6.1.3.1	Presupuesto de Ingresos .....	275
6.1.3.1.1	Presupuesto de Ingresos Proyectado Sin Plan de Marketing.....	276
6.1.3.1.2	Presupuesto de Ingresos Proyectado con Plan de Marketing.....	276
6.1.3.2	Presupuesto de Egresos .....	277
6.1.3.2.1	Presupuesto de Egresos Proyectado sin Plan de Marketing .....	278
6.1.3.2.2	Presupuesto de Egresos Proyectado con Plan de Marketing .....	279
6.1.4	ESTADOS FINANCIEROS .....	280
6.1.4.1	Estado de Resultados.....	281
6.1.4.1.1	Estado de Resultados sin Plan de Marketing.....	281
6.1.4.1.2	Estado de Resultados con Plan de Marketing .....	283
6.1.4.1.2	Flujo de Efectivo Con Plan de Marketing.....	285
6.1.4.1.3	Balance General sin Plan de Marketing.....	286
6.1.4.1.4	Balance General con Plan de Marketing .....	288
6.1.5.1	Valor Actual Neto.....	290
6.1.5.2	Costo Promedio Ponderado de Capital TEMAR.....	291

6.1.5.3 Tasa Interna de Retorno.....	292
6.1.5.4 Relación Costo – Beneficio .....	293
6.1.5.5 Periodo de Recuperación .....	294
6.1.5.6 Punto de Equilibrio .....	295
6.1.5.7 Análisis de Sensibilidad.....	296
<b>CAPITULO 7 .....</b>	<b>298</b>
<b>7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>298</b>
<b>7.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>298</b>
<b>7.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>300</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>301</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPITULO 1: Generalidades

<b>Gráfico 1. 1:</b> Organigrama Actual .....	6
---	---

### CAPITULO 2: Diagnóstico Estratégico

<b>Gráfico 2. 1:</b> Inflación .....	22
<b>Gráfico 2. 2:</b> Inflación Anual en el Ecuador .....	24
<b>Gráfico 2. 3:</b> Riesgo País .....	26
<b>Gráfico 2. 4:</b> PIB Total del Ecuador .....	28
<b>Gráfico 2. 5:</b> Índices Sociales - Desempleo .....	30
<b>Gráfico 2. 6:</b> Indicadores Sociales - Subempleo .....	31
<b>Gráfico 2. 7:</b> Indicadores Sociales - Pobreza .....	33
<b>Gráfico 2. 8:</b> Mapa de la Ciudad de Quito .....	37
<b>Gráfico 2. 9:</b> Proyección Población Total del Ecuador .....	39
<b>Gráfico 2. 10:</b> Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	44
<b>Gráfico 2. 11:</b> Cuadro de Control de ECUATOSEGUR Cía. Ltda .....	67
<b>Gráfico 2. 12:</b> MATRIZ BCG .....	89

### CAPITULO 3: Investigación de Mercado

<b>Gráfico 3. 1:</b> Descripción de preguntas e hipótesis .....	108
<b>Gráfico 3. 2:</b> Investigación Exploratoria .....	114
<b>Gráfico 3. 3:</b> Investigación Descriptiva .....	114
<b>Gráfico 3. 4:</b> Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar .....	146
<b>Gráfico 3. 5:</b> Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar vs. Ubicación .....	147
<b>Gráfico 3. 6:</b> Cliente Residencial: Tipo de vivienda .....	148
<b>Gráfico 3. 7:</b> Cliente Residencial: Tipo de vivienda vs. Ubicación .....	149
<b>Gráfico 3. 8:</b> Cliente Residencial: Ubicación .....	150
<b>Gráfico 3. 9:</b> Cliente Residencial: Percepción de la labor realizada por los organismos encargados de la seguridad ciudadana .....	151
<b>Gráfico 3. 10:</b> Cliente Residencial: Seguridad ciudadana vs. ubicación .....	152

<b>Gráfico 3. 11:</b> Cliente Residencial: Cómo considera a la seguridad ciudadana .....	153
<b>Gráfico 3. 12:</b> Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada .....	154
<b>Gráfico 3. 13:</b> Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada vs. ubicación. ....	155
<b>Gráfico 3. 14:</b> Cliente Residencial: Competencia.....	156
<b>Gráfico 3. 15:</b> Cliente Residencial: Calificación de la Competencia .....	157
<b>Gráfico 3. 16:</b> Cliente Residencial: Tiempo que posee el servicio .....	158
<b>Gráfico 3. 17:</b> Cliente Residencial: Publicidad de la competencia .....	159
<b>Gráfico 3. 18:</b> Cliente Residencial: Mal servicio .....	160
<b>Gráfico 3. 19:</b> Tipo de inconvenientes.....	161
<b>Gráfico 3. 20:</b> Cliente Residencial: Cambiaría de Proveedor .....	162
<b>Gráfico 3. 21:</b> Cliente Residencial: Contrataría servicio de seguridad privada.....	163
<b>Gráfico 3. 22:</b> Cliente Residencial: Tipo de servicio a contratar .....	164
<b>Gráfico 3. 23:</b> Cliente Residencial: Precio a pagar .....	165
<b>Gráfico 3. 24:</b> Cliente Residencial: Aspectos a considerar .....	166
<b>Gráfico 3. 25:</b> Cliente Residencial: Posicionamiento .....	167
<b>Gráfico 3. 26:</b> Cliente Residencial: Falencias de la Industria.....	168
<b>Gráfico 3. 27:</b> Cliente Residencial: Conoce a Ecuatosegur Cía. Ltda. ....	169
<b>Gráfico 3. 28:</b> Cliente Residencial: Calificación ECUATOSEGUR.....	170
<b>Gráfico 3. 29:</b> Cliente Residencial: Medio Publicitario.....	171
<b>Gráfico 3. 30:</b> Cliente Residencial: Tipo de Publicidad .....	172
<b>Gráfico 3. 31:</b> Cliente Residencial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda. ....	173
<b>Gráfico 3. 32:</b> Cliente Residencial: Tipo de Empresa.....	174
<b>Gráfico 3. 33:</b> Cliente Comercial: Número de colaboradores .....	175
<b>Gráfico 3. 34:</b> Cliente Comercial: Ubicación de las empresas .....	176
<b>Gráfico 3. 35:</b> Cliente Comercial: Ingresos anuales.....	177
<b>Gráfico 3. 36:</b> Cliente Comercial: ¿Cómo considera a la seguridad privada? .....	178
<b>Gráfico 3. 37:</b> Cliente Comercial: Percepción de la seguridad ciudadana .....	179
<b>Gráfico 3. 38:</b> Cliente Comercial: Posee servicio de seguridad privada.....	180
<b>Gráfico 3. 39:</b> Cliente Comercial: Competencia .....	181
<b>Gráfico 3. 40:</b> Cliente Comercial: Calificación Competencia.....	182
<b>Gráfico 3. 41:</b> Cliente Comercial: Tiempo que posee el servicio de seguridad privada. ....	183
<b>Gráfico 3. 42:</b> Cliente Comercial: Publicidad de la competencia.....	184
<b>Gráfico 3. 43:</b> Cliente Comercial: Ha tenido inconvenientes con el servicio de seguridad privada .....	185
<b>Gráfico 3. 44:</b> Cliente Comercial: Tipo de inconvenientes.....	186

<b>Gráfico 3. 45:</b> Cliente Comercial: Cambiaría de proveedor de servicio de seguridad privada? .....	187
<b>Gráfico 3. 46:</b> Cliente Comercial: Adquiriría servicio de seguridad privada.....	188
<b>Gráfico 3. 47:</b> Cliente Comercial: Tipo de servicio que contrataría .....	189
<b>Gráfico 3. 48:</b> Cliente Comercial: Precio a pagar.....	190
<b>Gráfico 3. 49:</b> Cliente Comercial: Aspectos a considerar .....	191
<b>Gráfico 3. 50:</b> Cliente Comercial: Posicionamiento.....	192
<b>Gráfico 3. 51:</b> Cliente Comercial: Falencias en la Industria .....	193
<b>Gráfico 3. 52:</b> Cliente Comercial: ¿Conoce a ECUATOSEGUR?.....	194
<b>Gráfico 3. 53:</b> Cliente Comercial: Calificación ECUATOSEGUR.....	195
<b>Gráfico 3. 54:</b> Cliente Comercial: Medio publicitario .....	196
<b>Gráfico 3. 55:</b> Cliente Comercial: Tipo de Publicidad.....	197
<b>Gráfico 3. 56:</b> Cliente Comercial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda. ....	198
<b>Gráfico 3. 57:</b> Cliente interno: Género.....	199
<b>Gráfico 3. 58:</b> Cliente interno: Tiempo de Trabajo.....	200
<b>Gráfico 3. 59:</b> Cliente interno: Salario .....	201
<b>Gráfico 3. 60:</b> Cliente interno: Motivaciones del personal .....	202
<b>Gráfico 3. 61:</b> Cliente interno: Competencia.....	204
<b>Gráfico 3. 62:</b> Cliente interno: Calificación de la Competencia.....	205
<b>Gráfico 3. 63:</b> Cliente interno: Publicidad Competencia .....	206
<b>Gráfico 3. 64:</b> Cliente interno: Contratación Interna.....	207
<b>Gráfico 3. 65:</b> Cliente interno: Calificación del servicio.....	208
<b>Gráfico 3. 66:</b> Cliente interno: Motivo de compra .....	209
<b>Gráfico 3. 67:</b> Cliente interno: Aspectos a Modificar .....	210
<b>Gráfico 3. 68:</b> Cliente interno: Tipo de Publicidad .....	211
<b>Gráfico 3. 69:</b> Cliente interno: Medio Publicitario.....	212
<b>Gráfico 3. 70:</b> Oferta Cliente Residencial .....	214
<b>Gráfico 3. 71:</b> Oferta: Cliente Comercial .....	215
<b>Gráfico 3. 72:</b> Demanda Cliente Residencial.....	217
<b>Gráfico 3. 73:</b> Demanda: Cliente Comercial.....	218
<b>Gráfico 3. 74:</b> Posicionamiento .....	228

## **CAPITULO 5: Plan Operativo de Marketing Mix**

<b>Gráfico 5. 1:</b> Modelo de servicio de Calidad .....	240
<b>Gráfico 5. 2:</b> Dimensiones del servicio de calidad y sus indicadores .....	241
<b>Gráfico 5. 3:</b> Estrategia de operación y sistema de prestación del servicio.....	242
<b>Gráfico 5. 4:</b> Satisfacción y lealtad del cliente .....	243

## **CAPITULO 6: Análisis Financiero**

<b>Gráfico 6. 1:</b> Punto de Equilibrio .....	296
--	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPITULO 2: Diagnóstico Estratégico

<b>Tabla 2. 1:</b> Inflación Anual en el Ecuador.....	22
<b>Tabla 2. 2:</b> Riesgo País .....	26
<b>Tabla 2. 3:</b> PIB Total del Ecuador .....	27
<b>Tabla 2. 4:</b> Índices Sociales – Desempleo .....	30
<b>Tabla 2. 5:</b> Indicadores Sociales - Subempleo .....	31
<b>Tabla 2. 6:</b> Indicadores Sociales - Pobreza .....	32
<b>Tabla 2. 7:</b> Proyección Población Total del Ecuador .....	38
<b>Tabla 2. 8:</b> Intensidad - Poder Negociador del Proveedor .....	47
<b>Tabla 2. 9 :</b> Rivalidad entre Competidores de la Industria.....	49
<b>Tabla 2. 10:</b> Intensidad - Rivalidad entre Competidores de la Industria.....	50
<b>Tabla 2. 11:</b> Demanda ecuatoriana - Empresas de Seguridad .....	50
<b>Tabla 2. 12:</b> Intensidad - Poder Negociador de Clientes o Compradores.....	52
<b>Tabla 2. 13:</b> Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes.....	54
<b>Tabla 2. 14:</b> Intensidad – Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes.....	54
<b>Tabla 2. 15:</b> Intensidad - Productos o Servicios Sustitutos.....	56
<b>Tabla 2. 16:</b> Perfil de Oportunidades y Amenazas .....	58
<b>Tabla 2. 17:</b> Matriz Relacional de Holmes OPORTUNIDADES .....	60
<b>Tabla 2. 18 :</b> Matriz Relacional de Holmes AMENAZAS.....	61
<b>Tabla 2. 19 :</b> Análisis Pareto - ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	62
<b>Tabla 2. 20 :</b> Análisis Pareto - ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	62
<b>Tabla 2. 21:</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	65
<b>Tabla 2. 22:</b> Perfil de Capacidad Interna (PCI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	68
<b>Tabla 2. 23:</b> Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	71
<b>Tabla 2. 24:</b> Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	76
<b>Tabla 2. 25:</b> Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	80
<b>Tabla 2. 26:</b> Matriz Relacional de Holmes (Fortalezas) - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.....	82
<b>Tabla 2. 27:</b> Matriz Relacional de Holmes (Debilidades).....	83
<b>Tabla 2. 28 :</b> Análisis PARETO - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.....	84
<b>Tabla 2. 29:</b> Análisis PARETO - ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ....	84
<b>Tabla 2. 30:</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.....	86
<b>Tabla 2. 31:</b> Matriz General Electric.....	87
<b>Tabla 2. 32:</b> Atractivo de la Industria.....	88

<b>Tabla 2. 33:</b> Matriz General Electric.....	88
<b>Tabla 2. 34:</b> Datos matriz BCG.....	89
<b>Tabla 2. 35:</b> Matriz FODA .....	92
<b>Tabla 2. 36:</b> Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativas Estratégicas "FO" .....	94
<b>Tabla 2. 37:</b> Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativas Estratégicas "DA" .....	97
<b>Tabla 2. 38:</b> Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "FA" .....	99
<b>Tabla 2. 39:</b> Matriz de Mejoramiento Estratégico "DO" .....	102
<b>Tabla 2. 40:</b> Matriz de Síntesis Estratégica .....	104

### **CAPÍTULO 3: Investigación de Mercado**

<b>Tabla 3. 1:</b> Encuesta personal clientes comerciales y residenciales.....	115
<b>Tabla 3. 2:</b> Encuesta personal - Cliente interno.....	116
<b>Tabla 3. 3:</b> Plan de Trabajo de Campo.....	118
<b>Tabla 3. 4:</b> Poblaciones Finitas desde 0 a 3'000,000 .....	142
<b>Tabla 3. 5:</b> Cuadro de Viviendas en la ciudad de Quito y los Valles .....	143
<b>Tabla 3. 6:</b> Poblaciones Finitas desde 0 a 3'000,000 .....	144
<b>Tabla 3. 7:</b> Encuestas Residenciales a realizar por sectores.....	144
<b>Tabla 3. 8:</b> Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar.....	146
<b>Tabla 3. 9:</b> Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar vs. Ubicación.....	147
<b>Tabla 3. 10:</b> Cliente Residencial: Tipo de vivienda.....	148
<b>Tabla 3. 11:</b> Cliente Residencial: Tipo de vivienda vs. ubicación.....	149
<b>Tabla 3. 12:</b> Cliente Residencial: Ubicación .....	150
<b>Tabla 3. 13:</b> Cliente Residencial: Percepción de la labor realizada por los organismos encargados de la seguridad ciudadana .....	151
<b>Tabla 3. 14:</b> Cliente Residencial: Seguridad ciudadana vs. Ubicación .....	152
<b>Tabla 3. 15:</b> Cliente Residencial: Cómo considera a la seguridad ciudadana .....	153
<b>Tabla 3. 16:</b> Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada .....	154
<b>Tabla 3. 17:</b> Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada vs. ubicación ....	155
<b>Tabla 3. 18:</b> Cliente Residencial: Competencia.....	156
<b>Tabla 3. 19:</b> Cliente Residencial: Calificación de la Competencia.....	157
<b>Tabla 3. 20:</b> Cliente Residencial: Tiempo que posee el servicio.....	158
<b>Tabla 3. 21:</b> Cliente Residencial: Publicidad de la competencia .....	159
<b>Tabla 3. 22:</b> Cliente Residencial: Mal servicio.....	160
<b>Tabla 3. 23:</b> Tipo de inconvenientes .....	161

<b>Tabla 3. 24:</b> Cliente Residencial: Cambiaría de proveedor .....	162
<b>Tabla 3. 25:</b> Cliente Residencial: Contrataría servicio de seguridad privada.....	163
<b>Tabla 3. 26:</b> Cliente Residencial: Tipo de servicio a contratar.....	164
<b>Tabla 3. 27:</b> Cliente Residencial: Precio a pagar .....	165
<b>Tabla 3. 28:</b> Cliente Residencial: Aspectos de compra.....	166
<b>Tabla 3. 29:</b> Cliente Residencial: Posicionamiento de la Competencia .....	167
<b>Tabla 3. 30:</b> Cliente Residencial: Falencias de la Industria .....	168
<b>Tabla 3. 31:</b> Cliente Residencial: Conoce a Ecuatosegur Cía. Ltda. ....	169
<b>Tabla 3. 32:</b> Cliente Residencial: Calificación ECUATOSEGUR.....	170
<b>Tabla 3. 33:</b> Cliente Residencial: Medio Publicitario .....	171
<b>Tabla 3. 34:</b> Cliente Residencial: Tipo de publicidad .....	172
<b>Tabla 3. 35:</b> Cliente Residencial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.....	173
<b>Tabla 3. 36:</b> Cliente Comercial: Tipo de Empresa.....	174
<b>Tabla 3. 37:</b> Cliente Comercial: Número de colaboradores .....	175
<b>Tabla 3. 38:</b> Cliente Comercial: Ubicación de las empresas.....	176
<b>Tabla 3. 39:</b> Cliente Comercial: Ingresos anuales .....	177
<b>Tabla 3. 40:</b> Cliente Comercial: ¿Cómo considera a la seguridad privada? .....	178
<b>Tabla 3. 41:</b> Cliente Comercial: Percepción de la seguridad ciudadana.....	179
<b>Tabla 3. 42:</b> Cliente Comercial: Posee servicio de seguridad privada .....	180
<b>Tabla 3. 43:</b> Cliente Comercial: Competencia.....	181
<b>Tabla 3. 44 :</b> Cliente Comercial: Calificación Competencia .....	182
<b>Tabla 3. 45:</b> Cliente Comercial: Tiempo que posee el servicio de seguridad privada ...	183
<b>Tabla 3. 46:</b> Cliente Comercial: Publicidad de la competencia.....	184
<b>Tabla 3. 47:</b> Cliente Comercial: Ha tenido inconvenientes con el servicio de seguridad privada .....	185
<b>Tabla 3. 48:</b> Cliente Comercial: Tipo de inconvenientes.....	186
<b>Tabla 3. 49:</b> Cliente Comercial: ¿Cambiaría de proveedor de servicio de seguridad privada? .....	187
<b>Tabla 3. 50:</b> Cliente Comercial: ¿Adquiriría servicio de seguridad privada? .....	188
<b>Tabla 3. 51:</b> Cliente Comercial: Tipo de servicio que contrataría .....	189
<b>Tabla 3. 52:</b> Cliente Comercial: Precio a pagar .....	190
<b>Tabla 3. 53:</b> Cliente Comercial: Aspectos a considerar.....	191
<b>Tabla 3. 54:</b> Cliente Comercial: Posicionamiento .....	192
<b>Tabla 3. 55:</b> Cliente Comercial: Falencias en la Industria.....	193
<b>Tabla 3. 56:</b> Cliente Comercial: Conoce a ECUATOSEGUR.....	194
<b>Tabla 3. 57:</b> Cliente Comercial: Calificación ECUATOSEGUR .....	195

<b>Tabla 3. 58:</b> Cliente Comercial: Medio Publicitario.....	196
<b>Tabla 3. 59:</b> Cliente Comercial: Tipo de publicidad .....	197
<b>Tabla 3. 60:</b> Cliente Comercial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.....	198
<b>Tabla 3. 61:</b> Cliente interno: Género .....	199
<b>Tabla 3. 62:</b> Cliente interno: Tiempo de Trabajo .....	200
<b>Tabla 3. 63:</b> Cliente interno: Salario.....	201
<b>Tabla 3. 64:</b> Cliente interno: Motivaciones y Desmotivaciones .....	202
<b>Tabla 3. 65:</b> Cliente interno: Competencia .....	203
<b>Tabla 3. 66:</b> Cliente interno: Calificación de la competencia.....	204
<b>Tabla 3. 67:</b> Cliente interno: Publicidad Competencia.....	205
<b>Tabla 3. 68:</b> Cliente interno: Contratación Interna .....	206
<b>Tabla 3. 69:</b> Cliente interno: Calificación del servicio.....	207
<b>Tabla 3. 70:</b> Cliente interno: Motivo de compra.....	208
<b>Tabla 3. 71:</b> Cliente interno: Aspectos a Modificar .....	209
<b>Tabla 3. 72:</b> Cliente interno: Tipo de Publicidad.....	210
<b>Tabla 3. 73:</b> Cliente interno: Medio Publicitario .....	211
<b>Tabla 3. 74:</b> Cálculo: Oferta .....	213
<b>Tabla 3. 75:</b> Oferta Proyectada: cliente residencial .....	214
<b>Tabla 3. 76:</b> Oferta Proyectada Cliente Comercial.....	215
<b>Tabla 3. 77:</b> Cálculo Demanda .....	216
<b>Tabla 3. 78:</b> Demanda Proyectada: cliente residencial.....	217
<b>Tabla 3. 79:</b> Demanda Proyectada Cliente Comercial .....	218
<b>Tabla 3. 80:</b> Demanda Insatisfecha Proyectada: cliente residencial .....	219
<b>Tabla 3. 81:</b> Demanda Insatisfecha Proyectada: cliente comercial.....	220
<b>Tabla 3. 82:</b> Demanda Insatisfecha Proyectada: TOTAL.....	220
<b>Tabla 3. 83:</b> Conceptualización del Mercado Meta.....	225
<b>Tabla 3. 84:</b> Micro segmentación del Mercado .....	226
<b>Tabla 3. 85:</b> Mercado.....	230

## **CAPÍTULO 4: Direccionamiento Estratégico**

<b>Tabla 4. 1:</b> Matriz Axiomática - Principios corporativos.....	233
<b>Tabla 4. 2:</b> Matriz Axiomática: Valores Corporativos.....	234
<b>Tabla 4. 3:</b> Matriz de Objetivos por Perspectivas .....	236
<b>Tabla 4. 4:</b> Estrategias Corporativas .....	238

## **CAPÍTULO 5: Plan Operativo de Marketing Mix**

<b>Tabla 5. 1:</b> Matriz estratégica propuesta - Calidad del servicio .....	244
<b>Tabla 5. 2 :</b> Matriz de Estrategia Propuesta: Empleados Productivos y Satisfechos.....	245
<b>Tabla 5. 3 :</b> Matriz de Estrategia Propuesta: Desarrollo de satisfacción y lealtad en el cliente .....	245
<b>Tabla 5. 4:</b> Estrategias del Marketing Mix.....	247
<b>Tabla 5. 5:</b> Estrategias .....	248
<b>Tabla 5. 6:</b> Matriz de Alineación Estratégica.....	249
<b>Tabla 5. 7:</b> Servicio – Estrategia 8 .....	252
<b>Tabla 5. 8:</b> Servicio - Estrategia 14 .....	253
<b>Tabla 5. 9:</b> Precio – Estrategia 13.....	254
<b>Tabla 5. 10:</b> Plaza – Estrategia 6.....	255
<b>Tabla 5. 11:</b> Promoción – Estrategia 12.....	256
<b>Tabla 5. 12:</b> Publicidad – Estrategia 11 .....	257
<b>Tabla 5. 13:</b> Personal – Estrategia 1.....	258
<b>Tabla 5. 14:</b> Personal – Estrategia 3.....	259
<b>Tabla 5. 15:</b> Personal – Estrategia 5.....	259
<b>Tabla 5. 16:</b> Personal – Estrategia 7.....	260
<b>Tabla 5. 17:</b> Personal – Estrategia 9.....	260
<b>Tabla 5. 18:</b> Personal – Estrategia 10 .....	261
<b>Tabla 5. 19:</b> Procesos – Estrategia 2 .....	262
<b>Tabla 5. 20:</b> Procesos – Estrategia 4 .....	263
<b>Tabla 5. 21:</b> Inversión por estrategias .....	264
<b>Tabla 5. 22:</b> Cuadro de Mando Integral .....	266
<b>Tabla 5. 23:</b> Matriz de Control Perspectiva Financiera .....	267
<b>Tabla 5. 24 :</b> Matriz de Control de Perspectiva Cliente.....	268
<b>Tabla 5. 25:</b> Matriz de Control de Perspectiva Interna.....	268
<b>Tabla 5. 26:</b> Matriz de Control Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	269
<b>Tabla 5. 27:</b> Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Financiera.....	270
<b>Tabla 5. 28:</b> Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Cliente .....	271
<b>Tabla 5. 29:</b> Matriz de Retroalimentación Perspectiva Interna .....	271
<b>Tabla 5. 30:</b> Matriz de Retroalimentación Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje .....	272

## **CAPITULO 6: Análisis Financiero**

<b>Tabla 6. 1:</b> Presupuesto de inversión inicial .....	273
<b>Tabla 6. 2:</b> Tabla de inversiones anual.....	274
<b>Tabla 6. 3:</b> Depreciación Vehículo.....	275
<b>Tabla 6. 4:</b> Presupuesto de Ingresos Proyectado sin el Plan de Marketing .....	276
<b>Tabla 6. 5:</b> Presupuesto de Ingresos Proyectado con el Plan de Marketing.....	276
<b>Tabla 6. 6:</b> Presupuesto de Egresos Proyectado sin Plan de Marketing .....	278
<b>Tabla 6. 7 :</b> Presupuesto de Egresos con Plan de Marketing .....	279
<b>Tabla 6. 8:</b> Estado de Resultados Presupuestado sin Plan de Marketing .....	281
<b>Tabla 6. 9:</b> Estado de Resultados Presupuestado con Plan de Marketing .....	283
<b>Tabla 6. 10:</b> Flujo de Efectivo .....	285
<b>Tabla 6. 11:</b> Balance General Presupuestado sin Plan de Marketing.....	286
<b>Tabla 6. 12:</b> Balance General Presupuestado con Plan de Marketing.....	288
<b>Tabla 6. 13:</b> Valor Actual Neto.....	291
<b>Tabla 6. 14:</b> Tasa de Descuento del Proyecto.....	292
<b>Tabla 6. 15:</b> Tasa Interna de Retorno del Proyecto .....	293
<b>Tabla 6. 16:</b> Relación Costo – Beneficio .....	294
<b>Tabla 6. 17:</b> Periodo de Recuperación de Capital .....	295
<b>Tabla 6. 18:</b> Punto de Equilibrio.....	296
<b>Tabla 6. 19:</b> Análisis de Sensibilidad .....	297

## RESUMEN EJECUTIVO

La seguridad privada en el Ecuador por el incremento de varios factores como el delincuencia, la pobreza y la falta de credibilidad de los organismos de la seguridad interna, se ha convertido en una rama atractiva para inversionistas nacionales y extranjeros, elevando el nivel de competencia que posee actualmente el mercado.

Debido a lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de desarrollar un plan estratégico de marketing para la empresa ECUATOSEGUR Cía. Ltda., dedicada a ofrecer un servicio especializado en el campo de la seguridad física, protección privada individual o mejor conocido como servicio de guardaespaldas, estudios de seguridad, manejo de detector de mentiras e investigaciones de seguridad.

El desarrollo del tema propuesto busca a través de la correcta utilización de estrategias de marketing orientadas a mejorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, dar a conocer a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. como una empresa con altos índices de eficacia, especializada en la seguridad física, con un personal calificado y responsable en el cumplimiento de sus actividades.

Diversas herramientas utilizadas para el análisis financiero permiten demostrar que la inversión inicial requerida para el desarrollo y cumplimiento de las estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio es de \$18000,00, que se obtendrá mediante un aporte de capital por parte de los accionistas de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Es así que al final se concluye para el estudio una viabilidad económica proyectada atractiva para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. con un corto periodo de recuperación de capital y una atractiva utilidad para los inversionistas.

## EXECUTIVE SUMMARY

The private security in Ecuador by mean of different facts like delinquency, poverty and the lack of credibility of the organizations of inside security, it has become an attractive branch for national and foreign investors, raising the level of competence which the market owns at the present time.

Because of the display, some members developed a strategic plan about marketing to ECUATOSEGUR Company which offers physical security, lying detector, private protection, security studies, searching of security.

The development of this items proposal look for by mean the correct use of strategies of marketing for improving the ECUATOSEGUR company like an enterprise with quality and efficacy in physical security with capacity and quality people and responsible in their activities.

Different tools are used for the financial analysis which permits to show that the invest requires for the development and fulfillment of the strategies improving the quality of service which \$ 18.000,00 that it will get through a part of capital that the partners of ECUATOSEGUR company give.

Finally, it concludes for the study and economic vitality project for ECUATOSEGUR Company with short period of rising about capital and attractive profit to the investors.

## **CAPITULO 1**

### **1 GENERALIDADES**

#### **1.1 LA EMPRESA**

##### **1.1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una empresa constituida legalmente desde el año 1997 con el propósito de servir a la comunidad en base a sus conocimientos en el campo de la seguridad privada.

Esta organización cuenta desde sus inicios con un personal altamente capacitado y de vasta experiencia en el campo de la seguridad, entre su staff de colaboradores y cofundadores se encuentran ex miembros de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas (coroneles retirados especializados en la capacitación de personal y estudios de seguridad), así como un personal debidamente seleccionado previo a una investigación de sus antecedentes personales y sometido a exámenes psicotécnicos de personalidad, capacitado acorde a las necesidades del cliente para que comprenda la función que debe desempeñar y de esta manera garantizar resultados en la protección privada, estudios e investigaciones de seguridad etc.

ECUATOSEGUR tiene supervisores altamente calificados y responsables cuyo trabajo demanda las 24 horas del día con un horario de supervisión previamente establecido por el Departamento Operativo de la Compañía, utilizando para el efecto los vehículos destinados para esta importante función.

El soporte logístico que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. proporciona a su personal permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

La Compañía dispone actualmente de todos los permisos legales al año 2011 que las nuevas leyes exigen, constituyéndose en una Compañía con todas las autorizaciones necesarias para poder ser declarada. **COMPAÑÍA AUTORIZADA PARA FUNCIONAR LEGALMENTE.**

### **1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

El objetivo principal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es la prestación de servicios especializados en el campo de la seguridad física, Protección Privada Individual o mejor conocido como servicio de guardaespaldas, estudios de seguridad, manejo de detector de mentiras e investigaciones de seguridad garantizando una respuesta rápida, eficiencia y de calidad a sus clientes.

Así mismo, mediante varias negociaciones actualmente ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se encuentra asociada con Seguridad Electrónica Oriente, lo que le permite ampliar su mercado y brindar servicios de monitoreo y seguridad electrónica.

Para brindar este servicio ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con todos los permisos de ley y el equipamiento necesario además de la capacitación constante así:

#### **Entre los principales permisos cuenta con:**

1. Permiso de Funcionamiento ( Ministerio de Trabajo y Empleo )
2. Permiso del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA.)
3. Permiso de Tenencia de Armas
4. Permiso de la Comandancia General de la Policía Nacional (COSP)
5. Permiso del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos
6. Permiso de Uniformes
7. Permiso del Cuerpo de Bomberos
8. Pólizas de Seguros de 50.000 para Guardias

9. Socio Activo de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación)
10. Socio Activo de FEPASEP( Federación Panamericana de Seguridad)

El guardia de seguridad para cumplir con sus funciones está dotado de lo siguiente:

*Armamento:*

- Revólveres calibre 38 de fabricación nacional y extranjera
- Escopetas Calibre 16 de fabricación nacional y extranjera

*Uniformes:*

- Jockey
- Camisa de cuello, corbata y pantalón
- Botas
- Chaleco antibalas
- Tolete
- Gas lacrimógeno
- Poncho de agua
- Tarjeta de Identificación
- Los uniformes son cambiados inmediatamente de acuerdo al uso del mismo.

*Equipo de comunicación:*

- Radio Base
- Radio Motorola P110
- Radio Motorola PRO3150
- Radio Motorola entre guardias
- Teléfonos Celulares (supervisores)

### 1.1.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

#### Misión

Brindar protección, confianza y tranquilidad, para satisfacción de nuestros clientes, mediante un personal altamente capacitado y con tecnología avanzada que contribuya al desarrollo del país, inicialmente, en la provincia de Pichincha y posteriormente en la provincia del Guayas.

#### Visión

Ser una empresa de seguridad privada, eficiente, que proporcione tranquilidad y confianza a la sociedad en el Ecuador.

### 1.1.4 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se relaciona con los valores que esta posee, los cuales son:

- **Honestidad:** Los actos personales e institucionales que se practican y optimizan dentro de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se basan en la transparencia con la que se manejan cada uno de nuestros actos.
- **Responsabilidad:** el compromiso de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es con nuestros clientes reales y potenciales, con nuestra filosofía corporativa y con las miras de un Ecuador más seguro.
- **Actitud:** Los actos que se realizan al servicio de un tercero deben estar ligados a una actitud positiva y un trato cordial para con los clientes.

### **1.1.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

- Capacitar a funcionarios y vigilantes con nuevas técnicas para combatir la inseguridad.
- Capacitar al personal administrativo en temas tributarios y legales.
- Establecer alianzas estratégicas acordes al tamaño de la infraestructura de la empresa.
- Instruir a todo el personal para que puedan ofrecer nuestros servicios.
- Analizar el adelanto de los medios y equipos de los delincuentes.
- Levantar actividades y tareas administrativas y operativas.
- Establecer actividades y tareas para legalizar y actualizar permisos.
- Implantar actividades y tareas frente a posibles alianzas.

### **1.1.6 ORGANIZACIÓN**

Como se mostrará a continuación en el gráfico N° 1. 1 ECUATOSEGUR Cía. Ltda. posee como área principal a la Junta General de Socios, ya que son un elemento de decisión importante dentro de la organización.

Posteriormente se encuentra la Gerencia General, desde donde se dirige las actividades del área administrativa (Contabilidad, secretaría y mensajería) y las del área operativa (control y servicio de guardianía).

**Gráfico 1. 1: Organigrama Actual**



*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## 1.2 PROBLEMÁTICA

Debido a que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ha tenido que atravesar varias dificultades por la inestabilidad política sobre la cual se desenvuelve, la empresa no cuenta con: personal especializado en marketing, filosofía empresarial, técnicas de atención al cliente, estrategias de marketing definidas, que faciliten a la organización la toma de decisiones y fundamenten su desarrollo competitivo rentable, lo que pone a la empresa en desventaja frente al mercado.

Para afrontar esta desventaja se diseñará un Plan Estratégico de Marketing basado en un estudio detallado de la situación actual de la empresa, el mercado y la selección del mercado META dirigido a establecer estrategias que faciliten la toma de decisiones y fundamenten el desarrollo estratégico y competitivo dentro del mercado de seguridad privada a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

## **1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing dirigido a establecer estrategias que faciliten la toma de decisiones y fundamenten el desarrollo estratégico y competitivo dentro del mercado de seguridad privada a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del entorno interno y externo sobre el cual se desarrolla ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
- Identificar las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales mediante la realización de una Investigación de Mercado.
- Determinar la Segmentación y Elección del Mercado Meta.
- Establecer Un Direccionamiento Estratégico que permita posicionar a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
- Elaborar un Estudio Financiero del Plan de Marketing que cuantifique en términos monetarios los diversos componentes de este plan de acción.

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El diseñar un Plan Estratégico de Marketing permitirá establecer estrategias que faciliten la toma de decisiones y fundamenten el desarrollo estratégico y competitivo dentro del mercado de seguridad privada a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### 1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Al investigar las condiciones internas y externas del entorno se podrá identificar y conocer la situación sobre la cual se desenvolverá ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
- La investigación de mercados ayudará a determinar las necesidades y preferencias de los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
- La segmentación de mercados permitirá la elección del mercado META.
- El direccionamiento estratégico propuesto permitirá establecer diferente tipo de estrategias para posicionar a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. en el mercado.
- El estudio financiero del Plan de Marketing cuantificará en términos monetarios los diversos componentes de este plan de acción.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una empresa que desde sus inicios se ha desarrollado bajo un direccionamiento empírico, sin contar con un departamento de marketing, que se mantiene a flote gracias al manejo correcto de las finanzas y el arduo trabajo de los administradores.

Sin embargo, con el mercado cambiante sobre el cual se desarrolla la empresa, se ha observado la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Marketing que muestre la situación actual del mercado, identifique las necesidades de los clientes actuales y potenciales, pero sobre todo brinde un conjunto de estrategias de marketing para la satisfacción de los clientes y cuyas ventas del servicio permitan a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cubrir sus gastos y obtener un margen de utilidad óptimo para su crecimiento.

El Plan de Estudio basa su trabajo en una Investigación de Mercado que permita identificar el mejor segmento de mercado para ECUATOSEGUR Cía. Ltda., brindando una visión clara y detallada de las oportunidades actuales de crecimiento.

El Plan de Estudio requiere de la aplicación correcta de diversas áreas de conocimiento (planificación estratégica, investigación de mercado, marketing, marketing estratégico, análisis financiero, etc.) que permitan generar la información que mejor se adapte al desarrollo de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. dentro del objetivo general planteado y el entorno cambiante en el que se desarrolla.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 MARCO TEÓRICO**

#### ***Análisis Estratégico***

El análisis Estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders.

El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización.

El entorno.- La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crean oportunidades, y otras representan amenazas para la organización.

Los recursos y competencias de la organización que forman su capacidad estratégica.- una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste e tener en cuenta sus fuerzas y debilidades. Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa,

como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. Aquí pues, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica. (KEVAN SCHOLES, 2006, págs. 17-18)

### ***Análisis del Sector Competitivo***

Permite identificar los principales competidores para entender sus intenciones y su comportamiento. Pronosticar sus posibles movimientos y así desarrollar estrategias a corto plazo.

### ***Direccionamiento Estratégico***

Trata de la orientación del servicio hacia el mercado basado en la creación de misión, visión, establecimiento de políticas y objetivos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 16)

### ***Estudio de Mercado***

Su desarrollo es de gran importancia ya que permite hacerse a la idea sobre la viabilidad comercial de la organización, su posicionamiento y la posible introducción en nuevos mercados.

### ***Investigación de Mercados***

Es la identificación, acopio, análisis difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de problemas y las oportunidades de marketing. (MALHOTRA, 2004, pág. 7)

### ***Evaluación del Análisis Situacional***

El objetivo de este análisis es determinar un diagnóstico que facilite conocer el grado de eficiencia con el que se opera así como las deficiencias que limitan el mejor desarrollo de la organización.

El análisis situacional de la empresa permite observar los factores internos: fortalezas y debilidades así como determinar oportunidades y amenazas que se encuentran en el micro y macro ambiente y que no se pueden controlar a nivel interno de la organización.

### ***Plan Estratégico de Marketing***

El plan estratégico de marketing forma parte del plan estratégico de la organización y es una herramienta que permite determinar las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización.

### ***Planeación Estratégica***

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 13)

## 1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

### ***Amenazas***

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27)

### ***Análisis DAFO***

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización.

El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. (KEVAN SCHOLE, 2006, pág. 173)

### ***Estrategias***

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27)

### ***Fuerzas Económicas***

Afectan la salud general y el bienestar de una nación o de una economía regional de una organización, lo que a su vez afecta la capacidad de compañías e industrias de ganarse una tasa adecuada de utilidades. Los cuatro factores más importantes en el macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, la tasa de interés, las tasas de cambio del circulante y las tasas de inflación o deflación. (Hill & Jones, 2005, pág. 64)

### ***Fuerzas Políticas y Legales***

Son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y a sus empresas.

Los procesos políticos moldean las leyes de una sociedad, las cuales limitan las operaciones de las organizaciones y de los gerentes y con ello crean tanto oportunidades como amenazas. (Hill & Jones, 2005, pág. 67)

### ***Fuerzas Tecnológicas***

El cambio tecnológico es tanto creativo, como destructivo, una oportunidad, pero también una amenaza.

Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos de la noche a la mañana a los productos establecidos y crear simultáneamente innumerables posibilidades para nuevos productos. (Hill & Jones, 2005, pág. 66)

### ***Fuerzas Sociales***

Se refieren a la manera en que las costumbres y valores sociales cambiantes afectan a una industria. El cambio social crea oportunidades y amenazas. (Hill & Jones, 2005, pág. 67)

### ***Fuerzas Demográficas***

Resultan de cambios en las características de una población, tales como la edad, el género, el origen étnico, la raza, la orientación sexual y la clase social. Como las otras fuerzas en el ambiente general, las demográficas se presentan a gerentes con oportunidades y amenazas y pueden tener implicaciones importantes para las organizaciones. (Hill & Jones, 2005, pág. 67)

### ***Control de Marketing***

Proceso que consiste en la revisión de los resultados de la aplicación de las estrategias y planes de marketing, y en la aplicación de medidas correctoras, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos establecidos. (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 67)

### ***Debilidades***

Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

### ***Diagrama de Causa y Efecto (ISHIKAWA)***

Herramienta para el análisis de la dispersión de procesos, el diagrama ilustra las causas y subcausas que producen un efecto (síntoma), ayudando así a detectar los factores que casan un problema específico dentro de la calidad (SUMMERS S., 2006, pág. 384).

### ***Fortalezas***

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 26).

### ***Fijación de precios para penetrar en el mercado***

Fijación de un precio bajo para un producto nuevo con el objetivo de atraer un mayor número de consumidores y una amplia cuota de mercado (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 391).

### ***Investigación de Mercado***

Identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing (MALHOTRA, 2004, pág. 7).

### **Marketing**

Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 6).

### **Marketing Individual**

Personalización de productos y programas de marketing en función de las necesidades y preferencias de cada cliente (también conocido como marketing uno contra uno, marketing personalizado o marketing de mercados de uno) (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 265).

### **Metas**

Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar.

Las metas bien constituidas tiene cuatro características principales:

Son precisas y medibles.- las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual puede juzgar su desempeño.

Se refieren a temas cruciales.- para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.

Son retadoras pero realistas.- todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos; una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.

Especificar un periodo en el cual se deban alcanzar cuando es adecuado.- Los limitantes de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden

inyectar un servicio de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores. Sin embargo, no todas las metas necesitan limitantes de tiempo (Hill & Jones, 2005, pág. 16).

### ***Mercado***

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 16).

### ***Mezcla de Marketing***

Conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables (producto, precio, place- lugar, y promoción- comunicación) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 60).

### ***Micro entorno***

Los agentes más cercanos a la empresa que influyen a la capacidad de la misma para atender a sus clientes ( la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés) (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 117).

### ***Misión***

Declaración formal del propósito general de la empresa (lo que se quiere conseguir en un entorno más amplio). Una definición clara de la misión actúa como una “mano invisible” que guía a los miembros de la organización (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 44).

### ***Objetivos Corporativos***

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (SERNA GOMEZ, 2009, págs. 145 - 146).

### ***Planeación Estratégica***

Proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos e la organización, sus particularidades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera. Conlleva la definición de una misión de empresa clara, el establecimiento de objetivos detallados, el diseño de una cartera e negocios adecuada y la coordinación de estrategias funcionales (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 43).

### ***Políticas***

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas, y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados (FRED R., 2008, pág. 14).

### ***Posicionamiento en el Mercado***

Disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 59).

### ***Principios Organizacionales***

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

### ***Segmentación del Mercado***

Los segmentos de mercado son grupos separados de clientes dentro de un mercado, los cuales se pueden diferenciar unos de otros con base en sus atributos distintivos y demandas específicas (Hill & Jones, 2005, pág. 41).

**Servicio**

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo (KOTLER & AMSTRONG, 2005, pág. 6).

**Valores**

Los valores definen la manera en la que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que debe construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización (Hill & Jones, 2005, pág. 15).

**Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

## **CAPITULO 2**

### **2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En la época actual de cambios constantes y presiones de toda índole, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en su mayoría por la habilidad gerencial de aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que se presenten en el camino.

El fenómeno de la Globalización hoy por hoy obliga a las empresas, para mantenerse a flote en el mercado, a desarrollar mejoras constantes en sus métodos de comercialización, capacidad administrativa, etc.

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico de la empresa ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se realizará un análisis externo actual del mercado de seguridad privada ecuatoriana identificando oportunidades y amenazas, además se realizará una comprensión interna de los recursos y capacidades que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. posee para identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta para sobre estas bases definir las estrategias convenientes a seguir.

#### **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa

requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En el medio actual, un factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

## **2.2.1 MACROAMBIENTE**

### **2.2.1.1 Factores Económicos**

El Ecuador en los últimos años ha atravesado una desaceleración en el crecimiento de la economía, a pesar de los altos precios del petróleo que existían hasta hace poco, el incremento de los ingresos fiscales y las importantes remesas de dinero enviadas por los migrantes que generaron un ambiente propicio para el desarrollo.

Los elevados precios del petróleo han sostenido el sistema de dolarización adoptado hace once años, los malos manejos económicos de gobiernos anteriores y el excesivo Consumo del Gobierno de turno, pero actualmente el petróleo enfrenta un decrecimiento drástico en sus precios y con ello las oportunidades poco aprovechadas quedan al descubierto.

Se debe mencionar que la incertidumbre y confrontación que se vive en el país le han dado un golpe duro a la economía fomentando la desconfianza empresarial y con ello la baja en lo concerniente a inversión nacional e internacional en la empresa privada.

Análisis realizados en El Banco Central del Ecuador y la Cámara de Comercio de Quito concuerdan que existe una baja en el nivel de consumo, producido por las altas tasas de interés, las nuevas políticas de restricción a ciertos productos y la falta de inversión.

A continuación se analizará detalladamente factores como el PIB, la inflación, el EMBI, las tasas de interés para conocer las tendencias económicas nacionales que afectan el desenvolvimiento económico y financiero de las empresas.

#### **2.2.1.1.1. Inflación**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (**IPCU**), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares (**Preguntas Frecuentes**).

**Tabla 2. 1: Inflación Anual en el Ecuador**

% de Inflación ( 2006 - 2011 )						
Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011 *
Inflación Anual	2,87	3,32	8,83	4,31	3,33	4,11

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato Agosto 2011*

**Gráfico 2. 1: Inflación**

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

### **Análisis**

La inflación desde el año 2006 hasta la presente fecha en el país se ha mantenido dentro del 3 y 5 por ciento a excepción del año 2008 que tuvo un incremento de casi cinco puntos en relación al año 2007.

Pero a partir de ese año se la visto una notable recuperación llegando a una inflación de 4,4% para agosto de 2011 que se debe en su mayoría al incremento de precios de los productos agrícolas y a las restricciones de ciertos productos que incrementan la inflación de los productos no transables.

Comparado con los países de América Latina la tasa de inflación anual del Ecuador se ubicó por debajo del promedio lo que representa un aspecto positivo dentro de la economía del Ecuador.

### **Impacto**

La restricción en la importación de ciertos productos útiles para el trabajo que desarrolla ECUATOSEGUR Cía. Ltda. además del incremento de ciertos productos agrícolas básicos en la canasta familiar representan un **impacto medio negativo** para la empresa ya que elevan el valor del servicio al igual que la demanda de mejores salarios.

#### **2.2.1.1.2 Tasa de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

**Tasa de interés activa.-** es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

**Tasa de interés pasiva.-** es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**Tabla 2. 2: Tasas de Interés en el Ecuador**

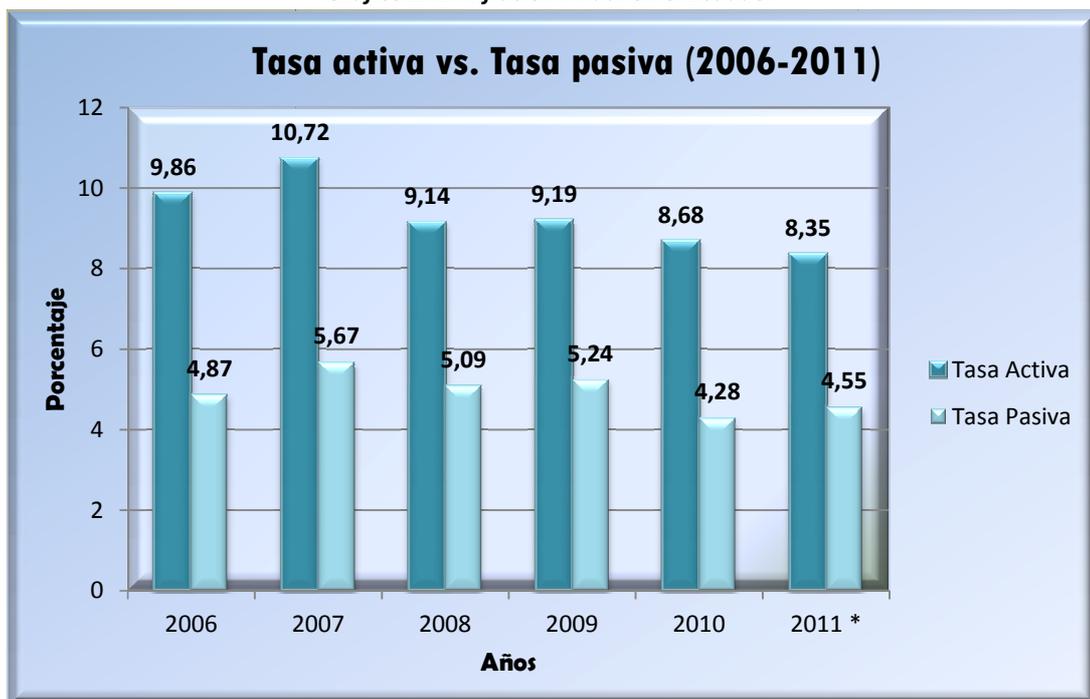
Tasas de Interés (2006-2011)		
Año	Tasa Activa	Tasa Pasiva
2006	9,86	4,87
2007	10,72	5,67
2008	9,14	5,09
2009	9,19	5,24
2010	8,68	4,28
2011 *	8,35	4,55

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

**Gráfico 2. 2: Inflación Anual en el Ecuador**



*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

### **Análisis**

A partir de la Ley del Costo máximo del crédito en el Ecuador las tasas de interés máximo han tendido a estabilizarse en un nivel fijo, en lo que se refiere a la tasa activa promedia el 9% y a la tasa pasiva el 5%, con una concentración del crédito en el segmento corporativo.

La estabilidad de las tasas de interés y la confiabilidad en la banca se vio afectada este último año debido a la crisis internacional, pero se ha recuperado paulatinamente debido a las variaciones mínimas que han sufrido.

A pesar de ello para una economía dolarizada las tasas de interés son demasiado altas en relación al nivel inflacionario.

### **Impacto**

Las tasas de interés a pesar de ser altas crean un **impacto alto positivo**, ya que se han mantenido estables los últimos cinco años brindando confianza y credibilidad en el sistema financiero ecuatoriano, a pesar de la baja de casi 1% en el año 2010.

#### **2.2.1.1.3 Riesgo País**

El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos de capital o de los intereses a momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes. También se lo define como la previsión de una eventual insolvencia comercial o financiera por parte de un vendedor o prestamista a causa de problemas de carácter político o derivado de las graves perturbaciones económicas que pueden darse, de forma relativamente frecuente en los países en desarrollo (YÉPEZ, 2002, pág. 81).

**Tabla 2. 2: Riesgo País**

EMBI - Diciembre ( 2006-2011 )		
N°	Año	Valor
1	2006	674
2	2007	632
3	2008	725
4	2009	775
5	2010	919
6	2011 *	859

*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes  
Nota: \* Dato proyectado 2011*

**Gráfico 2. 3: Riesgo País**



*Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes  
Nota: \* Dato proyectado 2011*

### **Análisis**

El Riesgo País en el Ecuador, se encuentra al alza desde el año 2007, lo que representa un bajo índice de inversión, además, según un artículo de opinión del diario HOY el Gobierno actual ha fomentado la inversión pública, más no ha incentivado la inversión privada, causando severos problemas en la economía ecuatoriana.

### **Impacto**

El aumento del índice del riesgo país en la Industria de Seguridad Privada se puede apreciar desde dos puntos de vista:

En primer lugar, un menor número de empresas se establecerán dentro del país, lo que reduce el mercado en la Industria, pues estas empresas representan una gran demanda ya sea en la seguridad física como en la seguridad electrónica.

En segundo lugar, el aumento del riesgo país en el Ecuador restringe la entrada de multinacionales especializadas en la Industria de la Seguridad Privada, lo que elimina posibles competidores de gran impacto y representatividad.

Por lo expuesto anteriormente, se dice que el Riesgo País en el Ecuador posee una amenaza de **impacto bajo** para la Industria de Seguridad Privada.

#### **2.2.1.1.4 PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo (en términos globales y por ramas de actividad) se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales (**Preguntas Frecuentes**).

**Tabla 2. 3: PIB Total del Ecuador**

<b>PIB (2006-2011)</b>		
<b>N°</b>	<b>Años</b>	<b>PIB</b>
1	2006	21962,13
2	2007	22409,65
3	2008	24032,49
4	2009	24119,45
5	2010	25019,00
6	<b>2011 *</b>	<b>25855,10</b>

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

Gráfico 2. 4: PIB Total del Ecuador



*Fuente:* Banco Central del Ecuador  
*Elaborado por:* Verónica Vélez Reyes  
*Nota:* \* Dato proyectado 2011

### Análisis

El crecimiento del PIB del año 2009 fue de 0,36%, esto obedeció por una parte a la subida del Consumo del Gobierno (4,03%), y por otra al decrecimiento de exportaciones en 5,9% e importaciones en 11,57% y se mantiene en aumento en los años siguientes.

El decrecimiento en las exportaciones se debe en su mayoría a la baja en el precio del dólar y a la crisis internacional, mientras que en las importaciones se debe a las restricciones, registrándose una disminución en los rubros de equipos, maquinaria, entre otros.

### Impacto

El aumento del PIB en el Ecuador, constituye un **impacto alto positivo** para la Industria de Seguridad Privada, puesto que se genera un mayor poder adquisitivo, aumenta la riqueza interna y se destina mayor cantidad de dinero a la seguridad.

### 2.2.1.2 Factores Sociales

El Ecuador en los últimos años se ha enfrentado a una crisis general del sistema de seguridad ciudadana, según la encuesta de la **ENACPOL** el **72,5%** de la ciudadanía confía poco o nada en la Policía Nacional.

Esto se debe en su mayoría a los problemas estructurales de la sociedad tales como la corrupción del sistema jurídico, la deficiencia de los servicios sociales y un escaso crecimiento económico del país.

La percepción de la inseguridad que se vive actualmente es muy alta. Esta inseguridad se ve alimentada por el incremento en los porcentajes de pobreza, delincuencia, desempleo y subempleo.

Otro factor que fomenta la delincuencia es la estrecha relación que posee la delincuencia con la adicción al alcohol, la violencia intrafamiliar y la pérdida de valores que se vive hoy en día a pesar de las campañas del Gobierno para combatir estos problemas.

El Gobierno de turno ha puesto en ejecución varios planes de acción para combatir esta inseguridad, en los que trabajan conjuntamente las fuerzas públicas y la sociedad civil.

Pero no es suficiente, pues los problemas de fondo no se han solucionado y esto ha llevado a especializar más el crimen organizado y a reportar diariamente casos de robos, secuestros, homicidios entre otros hechos delictivos.

A continuación se analizará detalladamente factores como el desempleo, el subempleo, la pobreza y el incremento de la delincuencia para conocer cómo afectan y en qué proporción al aumento de la inseguridad ciudadana.

### 2.2.1.2.1 Desempleo

Tabla 2. 4: Índices Sociales – Desempleo

Desempleo (2006- 2011)		
Nº	Año	Porcentaje
1	2006	4,9
2	2007	6,1
3	2008	7,3
4	2009	7,9
5	2010	6,11
6	2011 *	7,73

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Nota: \* Dato proyectado 2011

Gráfico 2. 5: Índices Sociales - Desempleo



Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Nota: \* Dato proyectado 2011

### Análisis

En el Ecuador, el mercado laboral al cerrar el año 2010, el desempleo fue menor al alcanzado el año anterior (6,11% frente a 7,9% en 2009), debido a los grandes esfuerzos realizados por el gobierno para impulsar el trabajo agrícola y la pequeña y mediana empresa, pero a pesar de alcanzar una reducción considerable en el año

2010, la tendencia esta a la alta nuevamente, perjudicando a la economía del consumidor.

### Impacto

Al aumentar el desempleo en el Ecuador aumentan los niveles de pobreza y delincuencia lo que representa un **impacto alto positivo** para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ya que se incrementa notablemente la demanda en el mercado de Seguridad Privada.

#### 2.2.1.2.2. Subempleo

*Tabla 2. 5: Indicadores Sociales - Subempleo*

Subempleo Anual Nacional Urbano (2006-2011)		
N°	Año	Porcentaje
1	2007	50,2
2	2008	48,8
3	2009	50,5
4	2010	51,3
5	2011 *	51,45

*Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

*Gráfico 2. 6: Indicadores Sociales - Subempleo*



*Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

### **Análisis**

En el Ecuador, el mercado laboral al cerrar el año 2010, el subempleo fue mayor al alcanzado el año anterior (51,3% frente a 50,5% en 2009), debido principalmente a los efectos de la crisis internacional que ha golpeado gravemente al mercado laboral. La tendencia esta a la alta con una proyección de 51,45% para el año 2011.

### **Impacto**

Al igual que el desempleo en el Ecuador, el subempleo para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. crea un **impacto alto positivo** ya que los salarios en el Ecuador no cubren la canasta básica familiar generando un incremento en las actividades ilícitas, aumentando así la demanda en el mercado de Seguridad Privada.

#### **2.2.1.2.3. Pobreza**

**Tabla 2. 6: Indicadores Sociales - Pobreza**

<b>INDICADOR DE POBREZA NACIONAL URBANO (2006-2011)</b>		
<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	2006	25,92
<b>2</b>	2007	24,33
<b>3</b>	2008	22,62
<b>4</b>	2009	25,00
<b>5</b>	2010	22,45
<b>6</b>	<b>2011*</b>	<b>22,81</b>

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Nota:** \* Dato proyectado 2011

Gráfico 2. 7: Indicadores Sociales - Pobreza



*Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) – Ecuador en Cifras*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

*Nota: \* Dato proyectado 2011*

### Análisis

La pobreza en el Ecuador, es un factor social muy grave al que hay que prestarle atención, ya que a pesar de los índices expuestos por las entidades públicas encargadas, la pobreza en el Ecuador tiene graves repercusiones sobre el incremento de la delincuencia, ya que decenas de hogares e desintegran, los padres de familia trabajan más y ganan poco, o simplemente no encuentran un trabajo que cubra sus necesidades básicas.

### Impacto

La pobreza, es un factor social que afecta a todos, pero para nuestro estudio y basado en los datos estadísticos anteriormente expuestos, posee un grado de influencia **alto positivo** para la organización, ya que ésta puede encontrar mano de obra barata, reduciendo gastos, además la pobreza es directamente proporcional a la delincuencia, por lo que el incremento aumenta la demanda en el mercado de la seguridad privada.

#### **2.2.1.2.4. Incremento de la Delincuencia**

La delincuencia se ha incrementado notablemente en los últimos años, a pesar de la reducción que el gobierno trata de difundir, es algo que se percibe dentro de la sociedad misma, la cual ha tomado medidas bruscas para contrarrestarla como la justicia por sus propias manos o el gobierno propone planes más organizados como ojo de águila y el programa de seguridad ciudadana, con la participación de cada barrio.

Además, la migración de personas provenientes de Cuba, Colombia entre otros han hecho que la gente confíe menos en los organismos encargados de mantener la seguridad en el país, ha incrementado la demanda de seguridad privada, puesto que a su llegada la delincuencia se ha incrementado notablemente, como se puede observar en los medios de comunicación, en donde estos migrantes aparecen como cabecillas de diferentes organizaciones delictivas.

#### **Impacto**

Es así que por lo anteriormente expuesto se considera a este incremento de la delincuencia como un **factor alto positivo** para ECUATOSEGUR Cía. Ltda., puesto que la demanda en el mercado de la seguridad privada se incrementa notablemente.

#### **2.2.1.3 Factores Culturales**

##### **2.2.1.3.1 Falta de confianza en los organismos sociales**

#### **Análisis**

La sociedad ecuatoriana con el paso de los años ha desarrollado una cultura de desconfianza frente a los organismos responsables de la seguridad ciudadana.

Los índices de delincuencia dentro el país al contrario de las metas trazadas por el Gobierno, reportaron crecimiento, especialmente en delitos como asesinatos o robos con violencia, pero eso no es todo se han desarrollado nuevas actos delictivos que

no existían en el país como secuestros y robos organizados en instituciones a plena luz del día.

Entre enero y marzo del 2008, en el Distrito Metropolitano de Quito hubo 511 casos por asalto a domicilio, mientras que en el mismo periodo en el 2009, se registraron 482, lo que representa una reducción del 15,59%, a pesar de ello es un índice muy elevado y en la mayoría de los casos la policía acudió tarde al lugar de los hechos o si se logra capturar a los delincuentes, las leyes trabajan a favor de una libertad temprana, lo que incluso intimida a la gente para reportar los actos delictivos por temor a futuras represalias.

El sistema de Administración de Justicia que fue promocionado y aprobado por el Gobierno actual, disminuyó la gravedad de los robos a simples contravenciones. A lo que se suma la libre interpretación de los jueces, que han dejado en libertad a peligrosos delincuentes que han irrumpido armados a casas.

Además, varios actos de corrupción por parte de algunos miembros de la autoridad pública han llevado a una seria crisis, descontento y a tomar nuevas medidas por parte de la sociedad civil.

En el 2009 el ex ministro de Gobierno, Gustavo Jalkh, señaló que estos problemas se deben a la falta de efectividad del plan de seguridad ciudadana, al que este Gobierno ha puesto tanto dinero y empeño: el 41% de los detenidos cometiendo delitos flagrantes recupera inmediatamente su libertad.

A pesar de los altos índices y del descontento por parte de los ecuatorianos las autoridades respectivas del área de la seguridad intentan minimizar la situación comparando las altas cifras con otras que, en efecto, registran descensos, pero en delitos que no revisten la gravedad de la situación actual.

### **Impacto**

La desconfianza de los ecuatorianos en los organismos de sociales es un **impacto alto positivo** para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ya que aumenta significativamente la demanda del mercado de seguridad privada.

Incluso se cuenta con los medios de comunicación, que con los diversos reportajes del aumento de la delincuencia y una actuación poco oportuna por parte de las autoridades incrementa la desconfianza y el inconformismo.

#### **2.2.1.3.2. Reducción de costos por parte de los clientes**

Culturalmente, en el Ecuador desde hace algunos años se ha desarrollado una cultura de abaratar costos de producción, no solo por los factores económicos, sino por un pensamiento antiguo en donde se optaba por el menor costo en decisiones gerenciales.

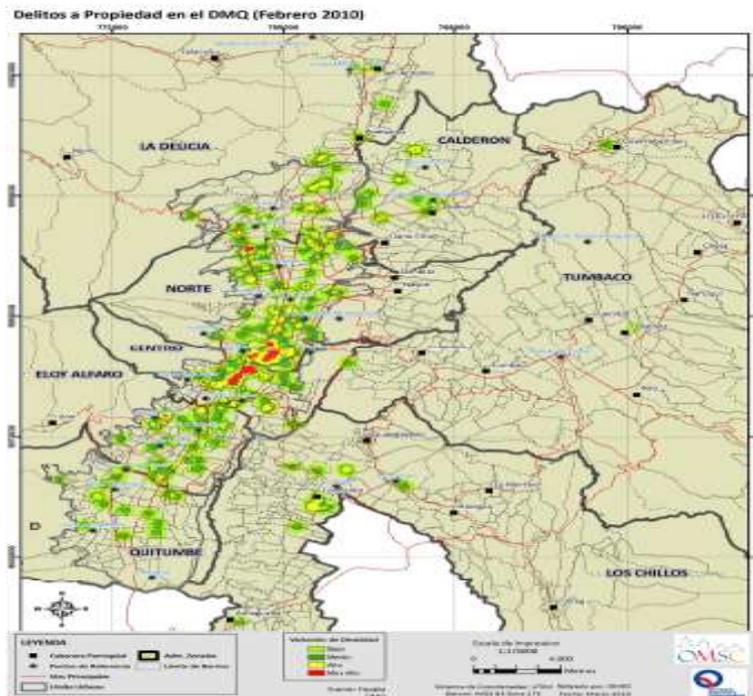
Con la llegada de empresas multinacionales, direccionamiento empresarial extranjero y la misma globalización, esta tendencia ha disminuido poco a poco, lo que se aprecia dentro de las grandes empresas del país, que prefieren calidad frente al costo, no obstante, el Ecuador está conformado en su mayoría por empresas medianas y pequeñas, las cuales basándose no solo en el hecho de que se encuentran en una etapa de desarrollo, sino en los problemas económicos actuales optan por la empresa que ofrezca un mínimo de servicios a cambio de un precio reducido.

### **Impacto**

Esta tendencia se interpreta como un **impacto alto negativo** para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Puesto que con los cambios en la política gubernamental sumada esta tendencia, la empresa se encuentra en graves conflictos económicos por cumplir para sobrellevar su economía.

#### 2.2.1.4. Factores Demográficos

**Gráfico 2. 8: Mapa de la Ciudad de Quito**



*Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*

Aunque los índices de delincuencia han bajado como lo muestra un análisis con datos desde el 2007, lo que se percibe dentro de la población es diferente, y según el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana del DMQ, las zonas de la ciudad con mayor número de delitos son: Mariscal, Benalcázar, Av. Colón y Floresta y barrios que comprenden la Administración Zonal Norte, Zonal Eloy Alfaro y Zonal Centro.

A pesar de que se ha trabajado en la ejecución varias acciones como: la creación de la policía comunitaria, centros de justicia y equidad, mejoramiento de equipos e infraestructura la delincuencia sigue.

### **Impacto**

Es por eso que dentro del estudio para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se debe tomar en cuenta el crecimiento poblacional como una oportunidad de **impacto medio positivo** para el mercado de seguridad privada.

Es así que mientras la población crezca y las condiciones no mejoren, el mercado de seguridad privada crecerá de manera notable con el fin de salvaguardar la integridad de los ciudadanos.

Dentro del ambiente político, económico y social que se encuentra actualmente el Ecuador se debería considerar a la seguridad privada como un aliado estratégico de las instituciones públicas al momento de combatir el crimen organizado y la delincuencia ya que el fin último de los dos es la seguridad ciudadana.

A continuación se presenta una gráfica de proyecciones del crecimiento poblacional total del Ecuador al 2015.

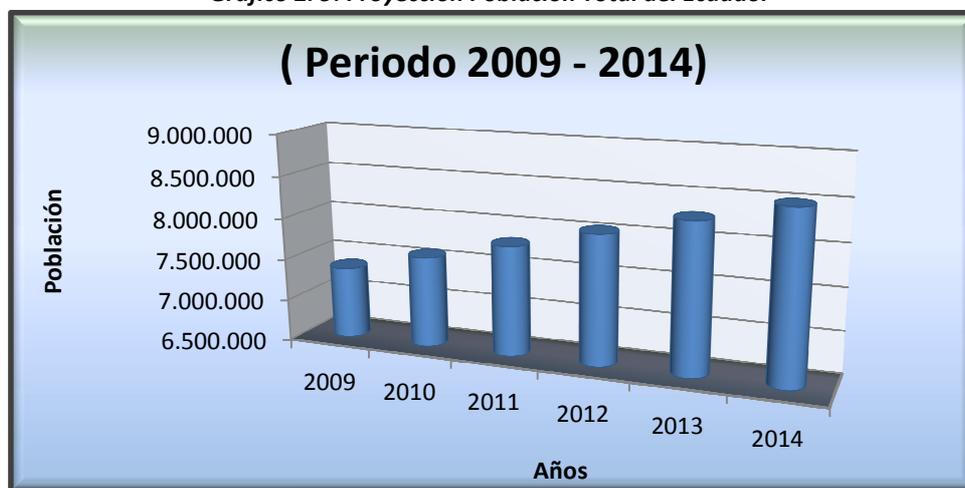
**Tabla 2. 7: Proyección Población Total del Ecuador**

<b>CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>		
<b>Año</b>	<b>Población (miles)</b>	<b>Tasa de crecimiento (%)</b>
1950	3387	-
1960	4439	2,7
1970	5970	2,96
1980	7961	2,88
1990	10264	2,54
1995	11460	2,2
1998	12174	1,99
2000	12646	1,97
2005	13798	1,74
2010	14899	1,54
2015	15936	1,35

**Fuente:** Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador (CONDE, INEC, CELADE)

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 2. 9: Proyección Población Total del Ecuador**



*Fuente: Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

#### **2.2.1.5. Factores Políticos - Legislativos**

La seguridad ciudadana se ha transformado en una de las primeras demandas sociales en el Ecuador signado por el crecimiento de una alarmante cultura de la ilegalidad e inseguridad pública y ciudadana. Los responsables de las políticas públicas se han mostrado impotentes para encarar el problema en su núcleo fundamental: el nacimiento y la consolidación en el Ecuador de una cultura del crimen que ha comenzado a regir la vida cotidiana de una cantidad cada vez más importante de habitantes del país.

El sistema judicial bajo el cual se desarrolla actualmente el país ha sufrido varias modificaciones, es así que el Gobierno del Ecuador ha promocionado y aprobado un sistema de Administración de Justicia en el que se disminuyó la gravedad de los robos a simples contravenciones. Afectando así la seguridad de los ciudadanos, puesto que los robos hoy en día son considerados contravenciones dependiendo del monto valorado del objeto robado.

La inestabilidad política es otro factor importante, con el continuo cambio de Gabinete, la Administración pública no posee continuidad y los proyectos en pro mejoras de la seguridad ciudadana puesto que se estancan, modifican o simplemente se les considera poco viables.

Es por ello que las instituciones públicas encargadas de combatir el crimen deben caminar de la mano con las empresas de seguridad privada, para a pesar de la inestabilidad política y las reformas al código penal garantizar un ambiente seguro y confiable a la sociedad.

Las empresas de seguridad privada desde hace un año tienen que cumplir con varios permisos, requisitos de ley y nuevas disposiciones sobre el manejo de armas para continuar con su funcionamiento, así tenemos:

### ***Requisitos de ley***

- Permiso de funcionamiento: Ministerio de Trabajo y Empleo
- Permiso de Funcionamiento del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA).
- Permiso para portar armas: Comando conjunto de las Fuerzas Armadas (FF.AA).
- Creación de empresa privada: Superintendencia de Compañías
- Permiso de funcionamiento: Comandancia General de la Policía Nacional (COSP)
- Permiso de Funcionamiento: Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos
- Permiso de Uniformes
- Permiso del Cuerpo de Bomberos

- Pólizas de Seguros para guardias

### ***Entidades Reguladoras***

- Ministerio de Gobierno y Policía
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI)
- Cámara de Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC)

### ***Factores Legales***

- Cumplimiento de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada promulgada el 22 de julio de 2003, en cuanto a premisos que debe tener cada guardia de seguridad para poder realizar actividades de vigilancia privada.
- Cumplimiento el Mandato 8, pago de horas extras y cumplimiento de la semana integral.
- Aplicación del reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad privada decretado el 02 de julio de 2008.
- Prohibición del uso de armas por parte del guardia de seguridad fuera de las inmediaciones a las cuales está contratado para vigilar.
- Incremento del sueldo básico para los guardias de seguridad privada.
- Leyes de seguridad pública y privada

### **Impacto**

El sistema de Administración de Justicia promocionado por el nuevo Gobierno trajo consigo nuevos reglamentos, permisos y disposiciones que llevaron a la quiebra a

más de una empresa de seguridad privada hace un año pero la Administración de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ha sabido superar estos inconvenientes y se ha mantenido dentro del mercado, por lo que los factores Político – Legislativos han causado un **impacto alto negativo** a la empresa, que a pesar de haber tenido una reducción en la competencia por las empresas que quebraron ha afectado en su economía.

## **2.2.1.6. Factores Tecnológicos**

### **2.2.1.6.1 Tecnología de Seguridad Privada en el Ecuador**

En la industria de la seguridad el aspecto tecnológico es muy importante, ya en muchas ocasiones la eficiencia de la misma se basa en los avances tecnológicos que se encuentren en el mercado y el acceso que los encargados de garantizar la seguridad, tengan hacia los mismos.

En el Ecuador, se han implementado diversos avances tecnológicos, entre los que tenemos: sistemas de video vigilancia OJO DE ÁGUILA, alarmas comunitarias, control vehicular GPS y la central de atención ciudadana 101, 102, 911.

En el mercado de la seguridad privada, se poseen mayores avances tecnológicos que al conjugarse con el personal de seguridad que posee cada empresa, brindan resultados más efectivos y clientes satisfechos.

La globalización le ha permitido al mundo conocer los avances tecnológicos para todas las industrias, pero su adquisición representa una fuerte inversión de capital con un periodo de recuperación elevado.

### **Impacto**

A pesar de ello ECUATOSEGUR Cía. Ltda. consciente de que mientras mayor innovación tecnológica posea una empresa de seguridad, mayor será su acogida en el mercado, a formado alianzas estratégicas, con la empresa de Seguridad “Alarma 25”, poseedora de la misma que al conjugarse con el personal que posee

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. adquiere una ventaja competitiva en el mercado, lo que muestra un **impacto medio positivo** para la organización.

#### **2.2.1.6.2. Tendencias Tecnológicas**

La tendencia actual en el mercado de la seguridad privada, es el SISTEMA DE CONTROL INTELIGENTE, es decir un sistema que maneje la seguridad de la casa y que se comunique de manera oportuna con la empresa de seguridad en caso de poseer algún inconveniente.

Se innovan constantemente cámaras de seguridad, aumentando su resolución, disminuyendo su tamaño y aumentando el alcance de las mismas.

Se realiza mejoras continuas al software de los equipos de seguridad con el fin de evitar amenazas de virus y formar sistemas impenetrables de seguridad.

#### **Impacto**

Las tendencias tecnológicas actuales brindan un **impacto medio negativo** a la empresa, ya que la tecnología con la que cuenta no le pertenece, lo que la ubica como una empresa inestable en el mercado de seguridad privada.

### **2.2.2. MICROAMBIENTE**

#### **2.2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, elaboró un modelo estratégico que permite analizar la industria en términos de rentabilidad y desarrollarla con el contexto dentro del cual se opera.

Según Michael Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: **“La rivalidad entre los competidores”**.

Todas estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

Para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se analizará los factores económicos, sociales, demográficos, político- legislativos y tecnológicos que influyen en determinado grupo de actividades económicas del sector de la seguridad privada de manera interna y externa.

**Gráfico 2. 10: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**



*Fuente: Basado en Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

El análisis del sector de seguridad privada permite lograr una caracterización económica dominante en la Industria, determinar las fuerzas competitivas operantes en ella y qué tan poderosas son.

La clave del análisis radica en proveer a la empresa de información que le permita poder anticiparse a los hechos, ser flexible para responder de forma proactiva a los cambios del sector, minimizar las fuerzas negativas y de ser posible, hacer que estas la beneficien.

### **2.2.2.1.1 Poder Negociador del Proveedor**

Los proveedores dentro de la Industria pueden ejercer un poder de negociación importante e incluso amenazante sobre el precio y la calidad del producto y/o servicio final. Las condiciones que los hacen poderosos tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

El poder de negociación de quienes proveen insumos a las empresas de seguridad privada está determinado por:

- Volumen de compra

Según el consultor especialista Edgardo Frido, dentro del sector de la seguridad privada, por el momento la demanda se divide en dos subsectores principales:

El de Seguridad Física, que consiste en la provisión de vigilantes y su esquema de supervisión que consume insumos poco especializados como uniformes, equipos de comunicación vehículos, armamento etcétera, por lo que los proveedores cuentan con un bajo poder de negociación sobre las empresas de seguridad privada y;

El de Seguridad Electrónica, que se basa en la instalación y monitoreo de elementos de seguridad electrónica como cámaras, sensores etcétera, que adquiere la mercancía mediante importaciones de USA, Inglaterra, Alemania e Israel, o localmente a representantes de grandes proveedores mundiales tales como Sony, Sensormatic etc. Convirtiéndose en empresas proveedoras de alto poder de negociación.

Ambos servicios suelen ser proporcionados por las mismas empresas y la tendencia dentro del sector es hacia la complementación de lo físico y lo electrónico como estrategia de crecimiento dentro de la industria.

- Capacidad de Integración Hacia Adelante

Dentro del sector de la seguridad privada, la integración hacia adelante no ha sido un problema latente, puesto que los proveedores no buscan instalar sus propias empresas de seguridad.

Existen casos, sobre todo en lo referente a seguridad electrónica, en los cuales las empresas proveedores y las de seguridad privada, forman alianzas para proyectos o licitaciones ante grandes clientes ó en algunos proyectos las empresas proveedoras actúan como competidores funcionales, pero son muy escasos.

- Diferenciación de Producto

En la seguridad electrónica, se invierten millones de dólares en investigación, desarrollo y estrategias intensivas de marketing que permite a los proveedores manejar el precio dentro del mercado.

En cambio, en lo que se refiere a seguridad física la diferenciación de los productos es poco importante para el sector, a excepción de los chalecos salvavidas, pero la oferta es alta por lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores.

- Presencia de sustitutos para el producto

Para el sector de la seguridad privada, en lo referente a insumos, la empresa tiene varias marcas de dónde elegir, pero no un sustituto posible.

Y en lo que se refiere a tecnología, se pueden emplear diversas tecnologías alternativas que funcionan como sustitutos recíprocos, es por ello que las empresas proveedoras invierten altas sumas en investigación y desarrollo, ya que de ello depende su rentabilidad participación en el mercado.

- Producto muy importante para la empresa

Dentro del sector de la seguridad privada no se realizan compras improductivas, pero en lo referente a la tecnología, existe un monopolio en algunos artefactos, por lo que ellos tienen el poder de cobrar precios altos.

Acorde a la Cámara de Comercio de Quito, el insumo más representativo dentro de la Industria de Seguridad Privada, es el de personal, con un porcentaje de representatividad del 75% del costo total del servicio, seguido del 18% en lo que se refiere a uniformes, armas, permisos, seguro, capacitación y entrenamiento, es decir, que el 93% del costo total del servicio en la Industria de seguridad privada en el Ecuador se invierte en el personal y sus insumos.

Actualmente, las reformas legislativas han mejorado notablemente los salarios de los guardias de seguridad, se pagan salarios justos y se toma en cuenta horas extras y beneficios de ley, estableciendo en el mercado precios similares entre competidores.

Esto muestra que, el poder de negociación de los proveedores tiene un bajo grado de influencia dentro de la industria, los aspirantes a guardias no poseen poder de negociación debido a la actual situación económica y el peligro de integración hacia adelante no es alto, por lo que el porcentaje de influencia es:

**Tabla 2. 8: Intensidad - Poder Negociador del Proveedor**

FUERZA	
INTENSIDAD	baja
CALIFICACIÓN	2/10

**Fuente:** Investigación - Fuentes Secundarias

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### **2.2.2.1.2 Rivalidad entre Competidores de la Industria**

La rivalidad entre competidores en la Industria de seguridad privada, es un factor muy importante ya que existe una gran oferta ya sea de empresas legalmente establecidas o de empresas informales, especialmente en las ciudades principales (Quito, Guayaquil y Cuenca).

La rivalidad, en el Ecuador, se presenta de manera problemática ya que para abaratar costos, ciertas empresas informales no cubren horas extras ni beneficios de ley, perjudicando gravemente al sector ya que la tendencia del mercado es pagar lo mínimo.

El Ejecutivo ha puesto en marcha ciertos cambios para establecer una competencia justa, esto ha hecho que muchas empresas quiebren por no poder cubrir los costos que representa el personal y las que se mantienen a flote pagan salarios mínimos a los empleados.

Actualmente, las grandes empresas cuentan con campañas publicitarias agresivas, para mejorar su participación en el mercado, ofreciendo un servicio combinado de seguridad física y seguridad electrónica, brindando así un servicio más garantizado, por ello las grandes empresas adquieren sus servicios, sin tomar muy en consideración el precio a pagar.

Pero en el Ecuador, existe un mayor porcentaje de empresas medias y pequeñas, que en su mayoría tratan de minimizar al máximo sus costos operativos, por lo que el precio más bajo ayuda a una mayor participación en el mercado.

Es así cómo se muestra en el cuadro a continuación la participación en el mercado de las empresas según su tamaño dentro de la Industria de Seguridad Privada.

**Tabla 2. 9 : Rivalidad entre Competidores de la Industria**

<b>EMPRESAS DE SEGURIDAD</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>EJEMPLOS</b>	<b># DE EMPRESAS</b>	<b>% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>
<b>Grandes</b>	G4S SECURITY SERVICES CÍA. LTDA.	37	45%
	ARMILED CÍA. LTDA.		
	TEVCOL CÍA. LTDA.		
	SEPRIV CÍA. LTDA.		
	LAAR CÍA. LTDA.		
	INVIN CÍA. LTDA.		
	SEGUEN CÍA. LTDA.		
	DENEB CÍA. LTDA.		
<b>Medianas</b>	DELTA SECURITY CÍA. LTDA.	77	30%
	ARLOMONT CÍA. LTDA.		
	GRUVIPRO CÍA. LTDA.		
	THE SECURITY WORLD CÍA. LTDA.		
	GAPS CÍA. LTDA.		
	TERDEL CÍA. LTDA.		
	CITIUS CÍA. LTDA.		
	COMVITEC CÍA. LTDA.		
	ECUASEGURIDAD CÍA. LTDA.		
<b>Pequeñas</b>	ECUATOSEGUR CÍA. LTDA.	431	25%
	MAFIROS CÍA. LTDA.		
	SEFIEM CÍA. LTDA.		
	GROSSMAN CÍA. LTDA.		
	COVGOFORT CÍA. LTDA.		
	MARIPROBI CÍA. LTDA.		
	SEGAL CÍA. LTDA.		
	SAFEGUARD CÍA. LTDA.		
	PORTUGAL CÍA. LTDA.		
	ECUAORION CÍA. LTDA.		
<b>TOTAL EMPRESAS ACTIVAS</b>		<b>545</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP)*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

De este modo se puede determinar que la rivalidad entre empresas competidoras, es una fuerza con gran importancia dentro del sector de seguridad privada, calificando la intensidad de la fuerza así:

**Tabla 2. 10: Intensidad - Rivalidad entre Competidores de la Industria**

FUERZA	
INTENSIDAD	media
CALIFICACIÓN	8,5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **2.2.2.1.3 Poder Negociador de Clientes o Compradores**

Los clientes dentro de la Industria de seguridad privada, poseen cierto poder de negociación dependiendo de su tamaño, a continuación, se puede observar el porcentaje de demanda de las empresas dividido en tres grandes grupos:

**Tabla 2. 11: Demanda ecuatoriana - Empresas de Seguridad**

EMPRESAS DE SEGURIDAD			
TAMAÑO	EJEMPLO		DEMANDA
<b>Grande</b>	Centros Farmacéutica, Automotriz	Comerciales, Aeropuertos,	50%
<b>Mediana</b>	Bancos, Embajadas, Municipios		35%
<b>Pequeña</b>	Residencias, edificios, centros de salud		15%

*Fuente: Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP)*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Las grandes empresas (agrícolas, bancos, embajadas, petroleras etc.) poseen un fuerte poder de negociación frente a la mayoría de empresas de prestación de servicios de seguridad privada en el Ecuador, pueden negociar calidad, precio, formas de pago, entre otros beneficios adicionales poco habituales, mientras que los clientes pequeños (residencias, urbanizaciones etc.) carecen por completo de poder negociador.

El poder de negociación de los clientes en el sector de seguridad privada está determinado por:

- Concentración de compradores

El poder de los compradores en el mercado de seguridad privada crece al momento que estos adquieren el servicio en grandes proporciones.

- Producto poco diferenciado

Gracias al mandato 8 y la reestructuración de las leyes en el sector de la seguridad privada en el Ecuador, el margen diferencial del precio se ha reducido drásticamente.

Las empresas que han logrado algún tipo de diferenciación pueden cobrar aranceles superiores, pero poco significativos dentro del mercado, por lo que los clientes carecen el poder de negociación.

- Costo de cambio de proveedor

El cambio de proveedor en el sector de seguridad privada, no tiene un costo importante para el cliente, el proveedor en cambio negocia desde una posición de debilidad, incluso frente a sus clientes estables.

- Posibilidad de integración hacia atrás

Existe la posibilidad de integración hacia atrás, sobre todo por parte de las empresas grandes, pero montar una estructura de seguridad propia implica un gasto mayor al que existe contratando el servicio a un proveedor externo, por este motivo son muy pocas las que se lanzan por esta opción.

- Bajas ganancias de los clientes

Los clientes que poseen grandes ganancias tienden a preocuparse menos por los costos de seguridad, mientras que los clientes institucionales o empresas en crecimiento tratan de minimizar sus costos al máximo, negociando precios y descuentos en el servicio.

Los descuentos que se realizan a los clientes, en la mayoría de los casos, no pueden ser trasladados a los proveedores por lo que los clientes se benefician de la renta producida en el sector de la seguridad.

El Ecuador posee una gran oferta en lo que se refiere a la Industria de la Seguridad Privada, es así que actualmente existen 861 empresas activas a Nivel Nacional según la Cámara de Comercio de Quito, de las cuales 153 se encuentran afiliadas a ANESI.

De este modo se puede determinar que el poder negociador de los clientes, es una fuerza con gran importancia dentro del sector de seguridad privada, calificando la intensidad de la fuerza así:

**Tabla 2. 12: Intensidad - Poder Negociador de Clientes o Compradores**

FUERZA	
INTENSIDAD	alta
CALIFICACIÓN	9,75/10

**Fuente:** Investigación - Fuentes Secundarias  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Los clientes, entonces, compiten por la rentabilidad generada por los servicios de Seguridad.

Existen segmentos del sector en el que los clientes carecen de poder negociador. En estos segmentos, la baja de precios es motorizada por otra fuerza, la de la aguda rivalidad entre numerosas empresas competidoras.

En otros segmentos los grandes clientes tienen fuerte poder negociador, y en ocasiones imponen condiciones que dejan a los competidores en la disyuntiva de trabajar con ganancias mínimas o directamente por debajo de su punto de equilibrio o no trabajar. Muchos de estos clientes institucionales también tienen la capacidad real de integrarse hacia atrás. Por lo tanto, *esta fuerza puede ser positiva, neutra o negativa para el sector, dependiendo el segmento que se considere, y otras variables como la realidad local, con fuertes diferencias regionales.*

#### **2.2.2.1.4 Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes**

En el sector de seguridad privada, se tiene una alta posibilidad de ingreso de nuevas empresas, provocado por el desconocimiento de la industria y la percepción que se tiene en base al crecimiento de la delincuencia, la inseguridad y la falta de acción de los organismos encargados de precautelar el orden y la seguridad.

Puede decir que hace mucho tiempo la Industria era atractiva al mercado puesto que las barreras de entrada eran de fácil acceso, pero con el cambio en la legislación y reglamentos para el establecimiento de una empresa de seguridad, el ingreso y posicionamiento del mercado es cada vez más compleja.

**Tabla 2. 13: Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes**

Competidor	Motivo
Cliente	Integración hacia atrás
Competidores Actuales	Extensión empresas en provincias
Sujetos Particulares	Establecimiento de empresas por parte de ex miembros de la Fuerza Pública

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*  
*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Dentro del mercado de la seguridad privada se puede observar que un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores, situación que complica la profunda competencia que ya existe dentro del mercado, motivo por el cual se califica a la intensidad de esta fuerza como:

**Tabla 2. 14: Intensidad – Potenciales Compradores o Nuevos Integrantes**

FUERZA	
INTENSIDAD	alta
CALIFICACIÓN	8/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*  
*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **2.2.2.1.5 Productos o Servicios Sustitutos**

En el sector de la seguridad privada, se puede sustituir la seguridad física por la seguridad electrónica, como en el caso de la integración hacia atrás por parte de los clientes, pero representa un gasto mayor ya que la tecnología se deprecia rápidamente.

A pesar de ello, la presencia de productos o servicios sustitutos crecerá por varias razones:

- Abaratamiento de sustitutos

A medida que la tecnología avanza, disminuye el precio de los productos electrónicos, entre los cuales se encuentran varios insumos para Seguridad y la tecnología misma de la seguridad electrónica.

La amenaza radica en la tendencia de las empresas de la Industria, que en su afán de abaratar costos optan por el reemplazo de personal por medios electrónicos.

- Sustitución inducida por los competidores

Ante la posibilidad de pérdida de clientes, los propios competidores reducen su margen de ganancias y abaratan sus precios para retener al cliente.

Con esto potencialmente pueden lograrse varios beneficios; mejora la efectividad del uso de los recursos de la organización, crearse una barrera más eficaz contra los competidores, y disminuyen los costos del cliente.

Diferentes segmentos del sector de seguridad representan un potencial sustituto, la tendencia actual es la sustitución de la seguridad física por la seguridad electrónica, que sin duda abarata costos, pero se necesita una fuerte inyección de capital y actualizaciones constantes, pues la tecnología evoluciona constantemente.

Es así que, por los factores antes expuestos, en la Industria ecuatoriana de seguridad privada el grado de influencia es medio ya que las empresas debido a la actual situación económica y al alza de aranceles para la importación de armas y demás implementos para el servicio de seguridad, se mantienen con la seguridad física y tienden a complementar con seguridad electrónica.

**Tabla 2. 15: Intensidad - Productos o Servicios Sustitutos**

FUERZA	
INTENSIDAD	media
CALIFICACIÓN	4,5/10

*Fuente: Investigación - Fuentes Secundarias*  
*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 2.2.3 MATRIZ POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Para elaborar el POAM realizamos lo siguiente:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de las oportunidades y amenazas.
3. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
  - Factores Económicos
  - Factores Políticos
  - Factores Sociales
  - Factores Tecnológicos
4. Priorización y calificación de los factores externos.
5. Calificación del impacto.

## 6. Elaboración del POAM.

El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 101).

**Tabla 2. 16: Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)									
CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONÓMICOS</b>									
- Inflación					X			X	
- Tasas de Interés	X						X		
- Riesgo País						X			X
- PIB	X						X		
<b>SOCIALES</b>									
- Desempleo	X						X		
- Subempleo	X						X		
- Pobreza	X						X		
- Delincuencia	X						X		
<b>CULTURALES</b>									
- Falta de Confianza	X						X		
- Reducción de Costos				X			X		
<b>DEMOGRÁFICOS</b>									
- Crecimiento Poblacional		X						X	
<b>POLÍTICO- LEGISLATIVOS</b>									
- Política del País				X			X		
- Inestabilidad Política				X			X		
<b>TECNOLÓGICO</b>									
- Tecnología en el Ecuador		X							X
- Tendencias Tecnológicas					X			X	
<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>									
- Proveedores			X						X
- Rivalidad entre competidores				X			X		
- Clientes				X			X		
- Nuevos Integrantes				X			X		
- Productos Sustitutos				X			X		

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Oportunidades**

- O1:** Tasas de interés estables
- O2:** Aumento del PIB
- O3:** Incremento de la Inseguridad Social
- O4:** Incremento de la Pobreza
- O5:** Incremento del Desempleo y Subempleo
- O6:** Organismos de control de empresas ilegales
- O7:** Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social
- O8:** Crecimiento Poblacional
- O9:** Inversión en la construcción de Urbanizaciones Cerradas
- O10:** Incremento de Proveedores

**Amenazas**

- A1:** Proliferación de Empresas Ilegales
- A2:** Posicionamiento de la Competencia
- A3:** Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional
- A4:** Inestabilidad Política
- A5:** Avances Tecnológicos Constantes
- A6:** Reducción de Costos por parte de los clientes
- A7:** Inflación
- A8:** Equipos sofisticados de delincuentes
- A9:** Capacitación de la Competencia

**2.2.4 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES**

Dentro del análisis en marcha se utiliza a continuación la matriz relacional de Holmes, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son de mayor incidencia en el desempeño de la organización y de este modo identificar los parámetros de mayor importancia.

**Tabla 2. 17: Matriz Relacional de Holmes OPORTUNIDADES  
ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Matriz Relacional de Holmes (Oportunidades)</b>														
<b>SUB - COMPONENTE</b>		Tasas de Interés Estables	Aumento del PIB	Incremento de la Inseguridad Social	Incremento de la pobreza	Incremento del Desempleo y Subempleo	Organismos de Control de Empresas Ilegales	Desconfianza en los organismos de control	Crecimiento Poblacional	Inversión en la Construcción	Incremento de Proveedores	TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	<b>O10</b>			
<b>O1</b>	Tasas de Interés estables	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	3,0	5,7	8
<b>O2</b>	Aumento del PIB	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	2,5	4,8	10
<b>O3</b>	Incremento de la Inseguridad Social	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,5	14,3	3
<b>O4</b>	Incremento de la Pobreza	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	8,0	15,2	1
<b>O5</b>	Incremento del Desempleo y Subempleo	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,5	14,3	4
<b>O6</b>	Organismos de control de empresas ilegales	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	2,5	4,8	9
<b>O7</b>	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	4,5	8,6	6
<b>O8</b>	Crecimiento Poblacional	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	3,5	6,7	7
<b>O9</b>	Inversión en la construcción de Urb. Cerradas	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	8,0	15,2	2
<b>O10</b>	Incremento de Proveedores	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	5,5	10,5	5
<b>TOTAL</b>												<b>52,5</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 2. 18 : Matriz Relacional de Holmes AMENAZAS  
ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Matriz Relacional de Holmes (Amenazas)</b>												
<b>SUB - COMPONENTE</b>	Proliferación empresas ilegales	Posicionamiento Competencia	Ingreso de Multinacionales	Inestabilidad política	Avances tecnológicos constantes	Reducción de costos por parte de los clientes	Inflación	Equipos sofisticados de delincuentes	Capacitación de la competencia	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>
	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>			
<b>O1</b> Proliferación empresas ilegales	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	6,0	14,8	3
<b>O2</b> Posicionamiento Competencia	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	7,5	18,5	1
<b>O3</b> Ingreso de Multinacionales	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	6,5	16,0	2
<b>O4</b> Inestabilidad política	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	2,5	6,2	6
<b>O5</b> Avances tecnológicos constantes	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	6,0	14,8	3
<b>O6</b> Reducción de costos por parte de los clientes	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	5,5	13,6	4
<b>O7</b> Inflación	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	3,0	7,4	5
<b>O8</b> Equipos sofisticados de delincuentes	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	2,5	7
<b>O9</b> Capacitación de la competencia	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	2,5	6,2	6
<b>TOTAL</b>										<b>40,5</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Posterior al análisis realizado mediante la Matriz de Holmes con las Oportunidades y Amenazas se procede a realizar el análisis de PARETO para determinar las oportunidades y amenazas más representativas y que se utilizarán en análisis posteriores.

**Tabla 2. 19 :Análisis Pareto - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Análisis Pareto (Oportunidades)</b>		
Incremento de la Pobreza	15,2	15,2
Inversión en la construcción de Urbanizaciones cerradas	15,2	30,4
Incremento de la Inseguridad Social	14,3	44,7
Incremento del desempleo y subempleo	14,3	59,0
Incremento de proveedores	10,5	69,5
Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	8,6	78,1
Crecimiento poblacional	6,7	84,8
Tasas de interés estables	5,7	90,5
Organismos de control de empresas ilegales	4,8	95,3
Aumento del PIB	4,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 2. 20 : Análisis Pareto - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Análisis Pareto (Amenazas)</b>		
<b>Posicionamiento de la Competencia</b>	<b>18,5</b>	<b>18,5</b>
<b>Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional</b>	<b>16,0</b>	<b>34,5</b>
<b>Avances Tecnológicos Constantes</b>	<b>14,8</b>	<b>49,3</b>
<b>Proliferación de Empresas Ilegales</b>	<b>14,8</b>	<b>64,1</b>
<b>Reducción de Costos por parte de los clientes</b>	<b>13,6</b>	<b>77,7</b>
<b>Inflación</b>	<b>7,4</b>	<b>85,1</b>
<b>Inestabilidad Política</b>	<b>6,2</b>	<b>91,3</b>
<b>Capacitación de la Competencia</b>	<b>6,2</b>	<b>97,5</b>
<b>Equipos sofisticados de delincuentes</b>	<b>2,5</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Después de realizar el análisis respectivo las 7 primeras oportunidades son las más significativas y las primeras seis amenazas, por lo que serán utilizadas para posteriores análisis.

### 2.2.5 MATRIZ EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**PASOS:** Consta de cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Menciones primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= *la respuesta es superior*, 3= *la respuesta es mayor al promedio*, 2= *la respuesta es el promedio* y 1= *la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2

se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir **1, 2, 3 o 4**.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

**Totales:** El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0

El valor del promedio ponderado es 2.5

Entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones (FRED R., 2008, pág. 110).

**Tabla 2. 21: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Incremento de la Pobreza	0,15	4	0,6
O2	Inversión en la construcción de Urbanizaciones cerradas	0,10	3	0,3
O3	Incremento de la Inseguridad Social	0,09	3	0,27
O4	Incremento del desempleo y subempleo	0,09	3	0,27
O5	Incremento de proveedores	0,07	2	0,14
O6	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	0,05	1	0,05
O7	Crecimiento poblacional	0,03	1	0,03
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Posicionamiento de la Competencia	0,12	4	0,48
A2	Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional	0,09	4	0,36
A3	Avances Tecnológicos Constantes	0,09	3	0,27
A4	Proliferación de Empresas Ilegales	0,07	2	0,14
A5	Reducción de Costos por parte de los clientes	0,03	1	0,03
A6	Inflación	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. tiene cuatro oportunidades y tres amenazas importantes como lo señala el peso de cada uno.

**El total ponderado es de 2,96 lo que representa una oportunidad alta para la compañía ya que el escenario en el cual se va a desarrollar es favorable y tiene amenazas peligrosas que pueden ser contrarrestadas.**

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.3.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

#### **2.3.1.1. Planificación**

ECUATOSEGUR CÍA. Ltda. Se encuentra gobernada por la Junta General de Socios y Administrada por el Gerente General, quien posee en Know How adquirido en una larga carrera militar y en varios años de estar al frente de la organización.

Además cuenta con la asesoría de los miembros de la Junta de Accionistas, quienes poseen un amplio conocimiento en lo referente a la vida militar además de desenvolverse en otras áreas de la Industria.

#### **2.3.1.2. Organización**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ha trabajado varios años en el mercado de Seguridad Privada sin contar con una organización para el desarrollo de las actividades dividiéndolas en diferentes áreas de trabajo.

Actualmente, cuenta con la Gerencia General, maneja por un socio quien es el responsable de la gestión administrativa de la empresa, además se encarga de la dirección, control, ventas, licitaciones y contrataciones de la organización.

- En temas jurídicos se cuenta con asesoría externa para un mejor funcionamiento.
- El área financiera es manejada por una persona que trabaja a la par con SICOT, para informes, pago de impuestos, salarios etc.
- El manejo del Recurso Humano, Marketing, desarrollo de planes de contingencia, atención al cliente son actividades que no se realizan dentro de la organización, siendo de vital importancia en el manejo de la empresa actual.

### 2.3.1.3. Dirección

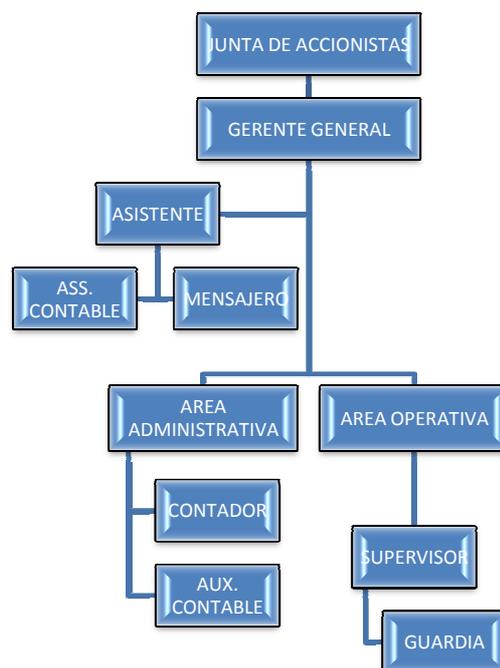
En ECUATOSEGUR Cía. Ltda. la solución de problemas críticos se lleva a cabo con la participación de los socios, tomando decisiones al estilo de un comité, además se cuenta con la opinión del Jefe contable y de los supervisores.

En lo referente a las decisiones financieras del día a día, son analizadas por el Gerente General.

### 2.3.1.4. Control

En ECUATOSEGUR Cía. Ltda. el control se realiza mediante una cadena de mando de la siguiente forma:

**Gráfico 2. 11: Cuadro de Control de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**



**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Es así que el Gerente General se encarga del manejo completo de todas las áreas de la empresa, cuenta con su asistente, quien se encarga del manejo directo de las

dos personas del área administrativa, además maneja el recurso humano operativo de la empresa, siempre bajo la supervisión directa del Gerente General.

La contabilidad de la organización es manejada por una empresa externa SICOT, y dentro de la organización se cuenta con un asistente contable, quien receipta toda la información para transmitirla al contador.

La parte jurídica también es manejada de forma externa, pero no se cuenta con consultora fija.

**Tabla 2. 22: Perfil de Capacidad Interna (PCI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dominio del Know How				x			x		
Alto control de las actividades de la empresa				x			x		
No posee cultura corporativa establecida	x						x		
Alta participación de miembros de la Junta de Accionistas					x			x	
Capacidad de Emprendimiento					x			x	
Asesoramiento en Temas Importantes					x			x	
Asociación con empresas de seguridad electrónica				x			x		

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## 2.3.2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

### 2.3.2.1 Área Administrativa

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con personas especializadas en las diferentes áreas de trabajo, así:

Matriz - Quito

- **Presidente Ejecutivo:** Coronel Humberto Rodríguez  
Ex miembro de las Fuerzas Públicas  
Experiencia en el Área de seguridad y manejo de armas  
Experiencia en trabajos con Polígrafo  
Encargado de Investigaciones de Seguridad y Estudios de Control de Riesgos
  
- **Jefe Operativo:** Ingeniero Franklin Moyano  
Ingeniero Comercial con especialidad en Comercio Exterior  
Experiencia en el área de seguridad y manejo de armas  
Ex miembro de las Fuerzas Públicas
  
- **Jefe Financiero:** Ingeniero Henri Cardoso  
Contador Analista Externo
  
- **Auxiliar de Contabilidad:** Srta. Carolina Estrella  
Cursa quinto semestre en Tecnología de Contabilidad de Costos
  
- **Asistente de Gerencia:** Sr. Juan Gabriel Cacuango  
Experiencia en manejo de personal  
Encargado del manejo de Recurso Humano

- **Mensajería:** Sr. William Muñoz  
Chofer profesional

Sucursal – Tena

- **Gerente – supervisor:** Mayor Edgar Sandoval  
Encargado de las operaciones, contratación de personal y supervisión de actividades en el Tena.  
Experiencia en manejo de personal  
Experiencia en seguridad y manejo de armas  
Ex miembro de las Fuerzas Públicas

Asesoría Externa: Asesoría Legal

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con personal altamente capacitado, pero no cuenta con ciertas áreas importantes de trabajo como: Marketing, Ventas y Recurso Humano.

### 2.3.2.2 Área de Servicio

Las personas que se encargan de la seguridad física, son ex miembros de Fuerzas Armadas o Policía Nacional del Ecuador, además se cuenta con personas con conocimientos en defensa personal y manejo de armas.

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se encarga de entrenar constantemente a su personal en respuesta rápida a posibles eventos y manejo correcto de armas.

Matriz – Quito

**Supervisor 1:** Sargento Guido Díaz

Experiencia en seguridad y manejo de armas

**Supervisor 2:** Sr. Roberto Cabezas

Estudios Universitarios sobre seguridad privada y manejo de problemas

**Tabla 2. 23: Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal entrenado en defensa personal y manejo de armas	x						x		
No posee personal de Marketing	x						x		
No poseen entrenamiento en primeros auxilios		x						x	
Capacitación del Personal	x						x		
No posee personal en Recursos Humanos			x						x
No posee personal en Investigación Electrónica	x						x		

*Fuente:* ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Elaborado por:* Verónica Vélez Reyes

### 2.3.3. CAPACIDAD FINANCIERA

La Información del área financiera de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Es estrictamente confidencial, sin embargo para el presente estudio se ha proporcionado los balances generales y estados de resultados de los años 2009 y 2010, con el fin de profundizar en el conocimiento de la situación actual de la empresa.

### 2.3.3.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

- Razón Circulante

Al 2010

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{37398,7}{15201,6}$$

$$\text{Razón Circulante} = 2,46$$

#### **Impacto**

Generalmente una relación adecuada genera el valor de 1, un valor más alto se considera mejor, sin embargo si es muy elevado representa exceso de liquidez o un manejo inadecuado de los activos corrientes.

En este caso ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Posee una razón circulante de 2,46, con esta razón podría liquidar el activo corriente a solo el 40,64% del valor en libros y aún liquidar a los acreedores del pasivo corriente, lo que representa una fortaleza baja para la empresa.

### 2.3.3.2. Indicadores de Endeudamiento o Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- Razón de Endeudamiento

Al 2010

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{53011,6}{48068,1}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 0,73$$

### **Impacto**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Es una empresa que posee un alto nivel de endeudamiento por lo que es más riesgosa dependiendo del manejo posterior que se le dé a la misma, con una razón del 73% su nivel de endeudamiento se considera una debilidad alta para la empresa.

- Apalancamiento

Al 2010

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = \frac{48068,1}{13056,5}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Financiero} = 3,68$$

### **Impacto**

En ECUATOSEGUR Cía. Ltda. En índice de la empresa indica que tiene aproximadamente \$3,68 en el total de activos por cada \$1,00 de participación, lo que representa una deuda positiva, es decir que permite aumentar la rentabilidad de la empresa, es decir el uso es conveniente para la empresa y con un impacto positivo para la misma.

### 2.3.3.3. Razones de Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- Rendimiento sobre Activos

Al 2010

$$RSA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$RSA = \frac{1456}{48068,1}$$

$$RSA = 0,03$$

#### **Impacto**

La eficiencia en ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Es baja, lo que se considera como una debilidad media para le empresa dentro de la Industria, puesto que cuenta con un 3% de rendimiento sobre activos.

- Rendimiento sobre el Capital

Al 2010

$$RSC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

$$RSC = \frac{1456}{10000}$$

$$RSC = 0,15$$

#### **Impacto**

El rendimiento es del 15% sobre la inversión realizada lo que representa una debilidad fuerte para ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### 2.3.3.4. Razones de Actividad o de Gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos que dispone.

- Días de Cuentas por Cobrar

Al 2010

$$\text{Días Ctas x Cobrar} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar (360)}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Días Ctas x Cobrar} = \frac{23279,4 (360)}{262800}$$

$$\text{Días Ctas x Cobrar} = 32$$

#### **Impacto**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Tiene un promedio de cobro de 32 días aproximadamente, lo que representa un impacto medio negativo para la empresa.

- Rotación de Activo Total

Al 2010

$$\text{Rot Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rot Activo Total} = \frac{262800}{48068,1}$$

$$\text{Rot Activo Total} = 5,47$$

#### **Impacto**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. Posee una rotación de activos totales de 5,47 lo que representa que las operaciones de la empresa han sido eficientes para mantenerla a flote.

**Tabla 2. 24: Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

CAPACIDAD FINANCIERA	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Razón circulante						X			X
Nivel de endeudamiento	X						X		
Apalancamiento Financiero					X			X	
Nivel de rendimiento sobre activos	X						X		
Rendimiento sobre el capital	X						X		
Promedio de Cobro		X			X			X	
Rotación de activos				X			X		
Presupuesto destinado en MKT	X						X		
Presupuesto destinado en RRHH			X						X

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## 2.3.4. CAPACIDAD DE MERCADEO (MARKETING)

### 2.3.4.1. Cartera del Negocio

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una organización que procura una relación con sus clientes de largo plazo, es decir satisfacer sus necesidades y expectativas desde el primer día.

Además, la publicidad con la que cuenta ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es de referencia, por lo que hasta el momento se cuenta con excelentes referencias comerciales con efecto multiplicador en el mercado.

### 2.3.4.2. Clientes

La Seguridad Privada es una industria que cuenta con un amplio mercado con el cual se trabaja, es así que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. trabaja con bancos, lugares residenciales, empresas públicas, empresas privadas, centros educativos etc.

A continuación se presenta una lista de los clientes más representativos que posee la organización:

- Clínica de la Mujer
- Interpharm del Ecuador
- Banco COFIEC
- Corporación Metropolitana de Seguridad
- Edificio Bosque Plaza
- CELCO CIA Ltda.
- Edificio Deauville
- Edificio Calle Gilbert
- Grupo Interpharm
  - Interpharm: Residencia Sr. Vega
- Colchatex
- Balcones del norte
- Área de Salud N.-5
- Centro Educativo ARCO IRIS
- Centro Nacional Electoral del Napo
- Consejo Provincial del Napo

### **2.3.4.3. Producto y/o Servicio**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. tiene una gran variedad de servicios en el mercado de la seguridad privada, en lo concerniente a la seguridad física y seguridad electrónica.

Así:

Seguridad: Personal  
Domiciliaria  
Comercial  
Electrónica

Servicios: Escoltas  
Monitoreo  
Protección  
Investigación  
Vigilancia  
Detector de mentiras (POLÍGRAFO)

Estudios de Seguridad: Domicilios  
Urbanizaciones  
Oficinas  
Industrias  
Fábricas

Estudios de Control de Sistemas: Simulacros  
Prevención contra desastres

#### **2.3.4.4. Fijación de Precio**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. en sus ventas calcula el costo de ejecución de un proyecto, además estima los precios de la competencia, luego un margen de utilidad para infraestructura y un precio de venta para los servicios y se hace la oferta al cliente.

Cabe aclarar que debido a los cambios en la legislación actual los precios se encuentran estandarizados, y la competencia es muy dura, pero la empresa ha mantenido precios bajos, siendo ésta una ventaja competitiva.

#### **2.3.4.5. Distribución**

El cliente al momento de adquirir el servicio, nos proporciona el horario en el cual la empresa debe trabajar, por lo que la distribución es inmediata, se coordina con los supervisores y guardias disponibles para horarios, reemplazos y saca francos, además de vigila la puntualidad y eficiencia en el servicio mediante monitoreo las 24 horas.

#### **2.3.4.6. Ventas**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. realiza sus ventas mediante licitaciones, es decir la empresa solicitante llama a concurso, en el cual varias empresas de la misma Industria participan y gana la que posea un servicio eficiente, garantizado, bajo precio y excelentes referencias.

Es así que las empresas informales, al no pagar salarios justos, no pagar los impuestos de ley o no contar con los permisos necesarios para su funcionamiento tienden a perjudicar a la industria y la competencia justa de la misma.

**Tabla 2. 25: Perfil de Capacidad Interna (PCI) ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

CAPACIDAD DE MERCADEO	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
No cuenta con Investigación de Mercado	x						x		
Falta de publicidad vía medios	x						x		
Publicidad por referencia				x			x		
Gran variedad de servicios				x			x		
Precios competitivos dentro del mercado				x			x		
Servicio especial de POLÍGRAFO					x			x	
Estudios de Seguridad a nivel nacional					x			x	

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 2.3.5 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES

Dentro del análisis en marcha se utiliza a continuación la matriz relacional de Holmes, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son de mayor incidencia en el desempeño de la organización y de este modo identificar los parámetros de mayor importancia.

#### Fortalezas

**F1:** Dominio del Know How

**F2:** Control de actividades administrativas elevado

**F3:** Asesoramiento (Jurídico y Financiero)

**F4:** Asociación con empresa de seguridad electrónica

**F5:** Publicidad por referencia

**F6:** Precios competitivos

**F7:** Gran variedad de servicios

**F8:** Permisos de ley

**F9:** Alto nivel de rotación de activos

**F10:** Servicio del Polígrafo

**F13:** Estudios de seguridad a nivel nacional

**Debilidades**

**D1:** No posee cultura corporativa establecida

**D2:** No posee personal en MKT & RRHH

**D3:** No poseen entrenamiento en primeros auxilios

**D4:** No posee Investigación Electrónica

**D5:** Alto nivel de endeudamiento

**D6:** Presupuesto no destinado a MKT

**D7:** No posee Investigación de Mercados

**D8:** Uso Negligente del vehículo (supervisores)

**D9:** Personal entrenado en defensa personal y manejo de armas

**D10:** Capacitación del personal contante

**D11:** Falta de Publicidad vía medios

**Tabla 2. 26: Matriz Relacional de Holmes (Fortalezas) - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Matriz Relacional de Holmes (Fortalezas)</b>														
<b>SUB - COMPONENTE</b>		Dominio del Know How	Control de actividades administrativas elevado	Asesoramiento (Jurídico y Financiero)	Asociación con empresa de seguridad electrónica	Publicidad por referencia	Precios competitivos	Gran variedad de servicios	Permisos de ley	Alto nivel de rotación de activos	Servicio del POLIGRAFO	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>
		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	<b>F9</b>	<b>F10</b>			
<b>F1</b>	Dominio del Know How	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	7,0	14,0	4
<b>F2</b>	Control de actividades administrativas elevado	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	5,0	10,0	5
<b>F3</b>	Asesoramiento (Jurídico y Financiero)	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	2,0	4,0	10
<b>F4</b>	Asociación con empresa de seguridad electrónica	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,5	19,0	1
<b>F5</b>	Publicidad por referencia	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	7,0	14,0	3
<b>F6</b>	Precios competitivos	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	7,5	15,0	2
<b>F7</b>	Gran variedad de servicios	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0	0,0	4,0	8,0	6
<b>F8</b>	Permisos de ley	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	2,5	5,0	9
<b>F9</b>	Alto nivel de rotación de activos	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,0	2,5	5,0	8
<b>F10</b>	Servicio del POLIGRAFO	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	3,0	6,0	7
<b>TOTAL</b>												<b>50,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 2. 27: Matriz Relacional de Holmes (Debilidades)**  
**ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Matriz Relacional de Holmes (Debilidades)</b>														
SUB - COMPONENTE	No posee cultura corporativa establecida	RRHH	No posee entrenamiento en primeros auxilios	No posee Inv. Electrónica	Alto nivel de endeudamiento	MKT	No posee Inv. De Mercados	Uso negligente del vehículo (supervisores)	Poca capacitación del personal	Falta de Publicidad vía medios	TOTAL	PORCENTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10				
D1	No posee cultura corporativa establecida	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	4,0	8,0	8
D2	No posee personal en MKT y RRHH	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	4,5	9,0	7
D3	No posee entrenamiento en primeros auxilios	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	4,5	9,0	6
D4	No posee Inv. Electrónica	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	6,0	12,0	4
D5	Alto nivel de endeudamiento	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	7,0	14,0	3
D6	Presupuesto no destinado a MKT	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	2,5	5,0	9
D7	No posee Inv. De Mercados	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	5,5	11,0	5
D8	Uso negligente del vehículo (supervisores)	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	2,0	4,0	10
D9	Poca capacitación del personal	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,0	14,0	2
D10	Falta de Publicidad vía medios	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	14,0	1
<b>TOTAL</b>											<b>50,0</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*  
*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Posterior al análisis realizado mediante la Matriz de Holmes con las Fortalezas y Debilidades se procede a realizar el análisis de PARETO para determinar las fortalezas y debilidades más representativas y que se utilizarán en análisis posteriores.

**Tabla 2. 28 : Análisis PARETO - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Análisis Pareto (Fortalezas)</b>		
Asociación con empresa de seguridad electrónica	19,0	19,0
Precios competitivos	15,0	34,0
Publicidad por referencia	14,0	48,0
Dominio del Know How	14,0	62,0
Control de actividades administrativas elevado	10,0	72,0
Gran variedad de servicios	8,0	80,0
Servicio del POLIGRAFO	6,0	86,0
Alto nivel de rotación de activos	5,0	91,0
Permisos de ley	5,0	96,0
Asesoramiento (Jurídico y Financiero)	4,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 2. 29: Análisis PARETO - ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

<b>Análisis Pareto (Debilidades)</b>		
Falta de Publicidad vía medios	14,0	14,0
Poca capacitación del personal	14,0	28,0
Alto nivel de endeudamiento	14,0	42,0
No posee Inv. Electrónica	12,0	54,0
No posee Inv. De Mercados	11,0	65,0
No posee entrenamiento en primeros auxilios	9,0	74,0
No posee personal en MKT y RRHH	9,0	83,0
No posee cultura corporativa establecida	8,0	91,0
Presupuesto no destinado a MKT	5,0	96,0
Uso negligente del vehículo (supervisores)	4,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 2.3.6. MATRIZ EFI

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación =3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización (FRED R., 2008, pág. 157).

**Tabla 2. 30: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

FACTORES EXTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Asociación con empresa de seguridad electrónica	0,10	4	0,4
<b>F2</b>	Precios competitivos	0,11	4	0,44
<b>F3</b>	Publicidad por referencia	0,06	4	0,24
<b>F4</b>	Dominio del Know How	0,02	3	0,06
<b>F5</b>	Control de actividades administrativas elevado	0,01	3	0,03
<b>F6</b>	Gran variedad de servicios	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Falta de Publicidad vía medios	0,15	1	0,15
<b>D2</b>	Poca capacitación del personal	0,2	1	0,2
<b>D3</b>	Alto nivel de endeudamiento	0,1	1	0,1
<b>D4</b>	No posee Inv. Electrónica	0,07	2	0,14
<b>D5</b>	No posee Inv. De Mercados	0,07	1	0,07
<b>D6</b>	No posee entrenamiento en primeros auxilios	0,04	2	0,08
<b>D7</b>	No posee personal en MKT y RRHH	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,09</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

La asociación con la empresa electrónica y los precios competitivos son dos de las mayores fortalezas que posee ECUATOSEGUR Cía. Ltda. mientras que las mayores debilidades se encuentran la falta de publicidad vía medios, la capacitación de personal, el alto nivel de endeudamiento y la falta de investigación electrónica y de mercados.

***El total ponderado es de 2,09, lo que significa que la empresa con sus fortalezas no logran superar las debilidades que posee.***

## 2.4 MATRIZ GE (General Electric)

La matriz General Electric llamada también matriz Mckinsey tiene como objetivo ayudar a nivel corporativo a identificar las oportunidades y objetivos de inversión.

**Tabla 2. 31: Matriz General Electric**

POSICIÓN COMPETITIVA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN INDUSTRIAL PONDERADA
Participación Relativa en el Mercado	0,15	1	0,15
Posesión de capacidades fundamentales	0,1	4	0,4
Márgenes de beneficio en relación con los competidores	0,1	1	0,1
Capacidad de igualar o derrotar a los rivales en calidad del servicio	0,25	1	0,25
Posición relativa de los costos	0,15	2	0,3
Conocimiento de clientes y mercado	0,05	3	0,15
Capacidad tecnológica	0,1	1	0,1
Aptitud de la gerencia	0,1	3	0,3
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>1,75</b>

$$x = 0,35$$

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Para la ponderación de las tablas 2.31 y 2.32 se ha tomado como referencia la entrevista con los directivos de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

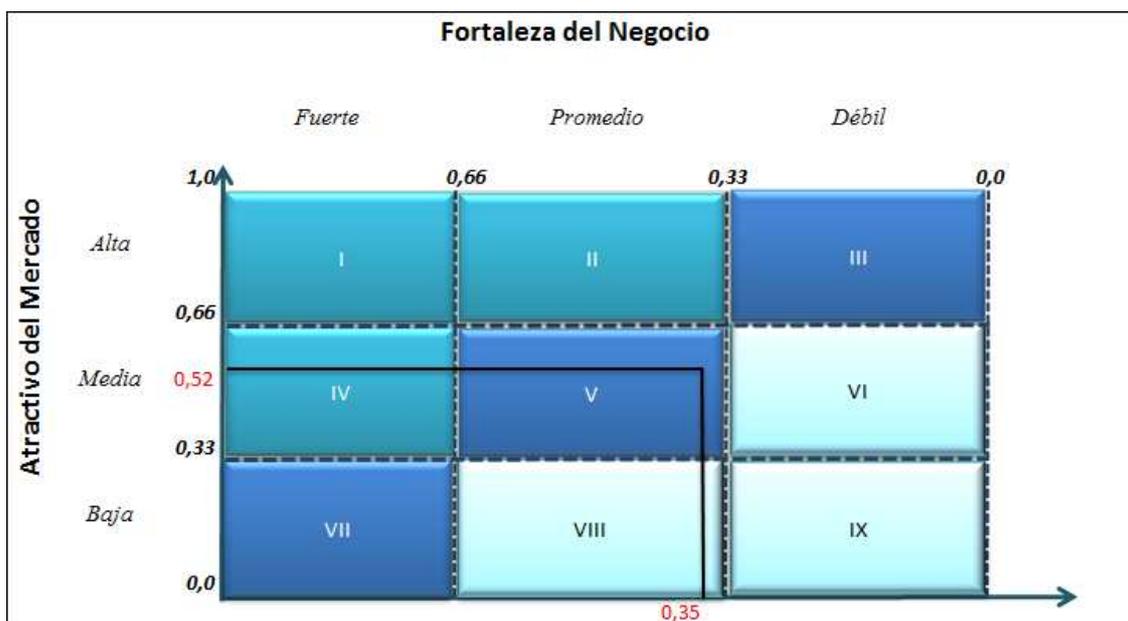
**Tabla 2. 32: Atractivo de la Industria**

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN INDUSTRIAL PONDERADA
Tamaño del mercado	0,25	3	0,75
Tasa de crecimiento del mercado	0,25	2	0,5
Requerimientos de tecnología y capital	0,2	3	0,6
Amenazas y oportunidades emergentes	0,15	2	0,3
Barreras de entrada y salida	0,15	3	0,45
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>

$$y = 0,52$$

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Tabla 2. 33: Matriz General Electric**



*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Acorde a la matriz General Electric el resultado es **cuadrante V de permanencia selectiva**, en el cual se recomienda aplicar estrategias para “retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

## 2.5 MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias en términos de posición relativa de su participación del mercado y la tasa de crecimiento industrial (SERNA GOMEZ, Gerencia Estratégica, 2009, pág. 227).

Para la elaboración de la tabla 2.34 se han tomado datos históricos del crecimiento de la Industria del INEC del año 2006 al año 2010 y para la elaboración de la cuota del mercado se ha tomado como referencia datos obtenidos mediante encuesta combinados con la facturación de las empresas al año 2010.

Tabla 2. 34: Datos matriz BCG

DATOS MATRIZ BCG			
Negocio	Tasa de crecimiento de la Industria	Cuota de Mercado	Cuota relativa de mercado
Industria Seguridad Privada			
- Grupo LAAR	14,69%	40	1
- Ecuatosegur		0,069	0,002

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 2. 12: MATRIZ BCG



Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

La matriz BCG muestra que la empresa se encuentra in INTERROGANTE, es decir que ocupa una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento, se recomienda estrategias de penetración y desarrollo del servicio.

## **2.6 ANÁLISIS FODA ó SWOT**

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se muestra factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) propias de ECUATOSEGUR Cía. Ltda., las cuales influyen en el éxito o fracaso de la misma.

### **Fortalezas**

**F1:** Dominio del Know How

**F2:** Control de actividades administrativas elevado

**F3:** Asesoramiento (Jurídico y Financiero)

**F4:** Asociación con empresa de seguridad electrónica

**F5:** Publicidad por referencia

**F6:** Precios competitivos

**F7:** Gran variedad de servicios

**F8:** Permisos de ley

**F9:** Alto nivel de rotación de activos

**F10:** Personal entrenado en defensa personal y manejo de armas

**F11:** Capacitación del personal contante

**F12:** Servicio del Polígrafo

**F13:** Estudios de seguridad a nivel nacional

**Debilidades**

- D1:** No posee cultura corporativa establecida
- D2:** No posee personal en MKT & RRHH
- D3:** No poseen entrenamiento en primeros auxilios
- D4:** No posee Investigación Electrónica
- D5:** Alto nivel de endeudamiento
- D6:** Presupuesto no destinado a MKT
- D7:** No posee Investigación de Mercados
- D8:** Uso Negligente del vehículo (supervisores)
- D9:** Falta de Publicidad vía medios

**Oportunidades**

- O1:** Tasas de interés estables
- O2:** Aumento del PIB
- O3:** Incremento de la Inseguridad Social
- O4:** Incremento de la Pobreza
- O5:** Incremento del Desempleo y Subempleo
- O6:** Organismos de control de empresas ilegales
- O7:** Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social
- O8:** Crecimiento Poblacional
- O9:** Inversión en la construcción de Urbanizaciones Cerradas
- O10:** Incremento de Proveedores

**Amenazas**

- A1:** Proliferación de Empresas Ilegales
- A2:** Posicionamiento de la Competencia
- A3:** Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional
- A4:** Inestabilidad Política
- A5:** Avances Tecnológicos Constantes
- A6:** Reducción de Costos por parte de los clientes
- A7:** Inflación

**A8:** Equipos sofisticados de delincuentes

**A9:** Capacitación de la Competencia

### 2.6.1 MATRIZ FODA PONDERADA

Esta Matriz FODA se encuentra compuesta por las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que poseen un mayor impacto sobre ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Tabla 2. 35: Matriz FODA*

<b>Matriz FODA</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>F1</b>	Asociación con empresa de seguridad electrónica	<b>D1</b>	Falta de Publicidad vía medios
<b>F2</b>	Precios competitivos	<b>D2</b>	Poca capacitación del personal
<b>F3</b>	Publicidad por referencia	<b>D3</b>	Alto nivel de endeudamiento
<b>F4</b>	Dominio del Know How	<b>D4</b>	No posee Inv. Electrónica
<b>F5</b>	Control de actividades administrativas elevado	<b>D5</b>	No posee Inv. De Mercados
<b>F6</b>	Gran variedad de servicios	<b>D6</b>	No posee entrenamiento en primeros auxilios
		<b>D7</b>	No posee personal en MKT y RRHH
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Incremento de la Pobreza	<b>A1</b>	Posicionamiento de la Competencia
<b>O2</b>	Inversión en la construcción de Urbanizaciones cerradas	<b>A2</b>	Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional
<b>O3</b>	Incremento de la Inseguridad Social	<b>A3</b>	Avances Tecnológicos Constantes
<b>O4</b>	Incremento del desempleo y subempleo	<b>A4</b>	Proliferación de Empresas Ilegales
<b>O5</b>	Incremento de proveedores	<b>A5</b>	Reducción de Costos por parte de los clientes
<b>O6</b>	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	<b>A6</b>	Inflación
<b>O7</b>	Crecimiento poblacional		

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## 2.6.2. MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices de acción sirven para parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos del entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

### 2.6.2.1. Matriz “FO”

Para realizar la matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica FO, se debe:

- Confrontar las fortalezas y oportunidades con impacto más alto.
- Asignar una clasificación de 1 a 5 a cada confrontación, si dicha confrontación representa un impacto bajo (clasificación = 1), un impacto medio (clasificación = 3), un impacto alto (clasificación = 5).
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Con los factores de mayor impacto formular las estrategias de la compañía que deben responder a la pregunta ¿Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno? (SERNA GOMEZ, 2003, pág. 147)

**Tabla 2. 36: Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativas Estratégicas "FO"**

Matriz de Áreas Ofensiva de Iniciativa Estratégica "FO"									
DEBILIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL
FORTALEZAS		Incremento de la pobreza	Inversión en la construcción de urbanizaciones cerradas	Incremento de la inseguridad social	Incremento del desempleo y subempleo	Incremento de proveedores	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	Crecimiento poblacional	
F1	Asociación con empresa de seguridad electrónica	4	3	4	4	4	3	3	25
F2	Precios competitivos	4	3	4	3	1	2	2	19
F3	Publicidad por referencia	2	2	1	1	1	1	1	9
F4	Dominio del Know How	2	2	2	2	2	2	2	14
F5	Control de actividades administrativas elevado	1	3	4	1	1	3	2	15
F6	Gran variedad de servicios	1	3	3	3	1	4	3	18
TOTAL		14	16	18	14	10	15	13	100

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### PORCENTAJE "FO"

$$\% FO = \frac{\sum Total Filas}{(\#filas * \#columnas * 5)}$$

$$\% FO = \frac{100}{(7 * 6 * 5)}$$

$$\% FO = 48\%$$

El porcentaje FO obtenido de la tabla 2.36 es del **48%** lo que expresa que las fortalezas son inferiores a las oportunidades de la empresa, por lo que las estrategias que se deben poner en práctica son agresivas.

### **ESTRATEGIAS “FO”**

Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

**F1:** Asociación con empresa de seguridad electrónica

**F2:** Precios competitivos

**F6:** Gran variedad de servicios

**O2:** Mayor Inversión en la construcción de Urbanizaciones Cerradas

**O3:** Incremento de la inseguridad social

**O6:** Desconfianza de los organismos encargados de la seguridad social.

**E1 (F1-F2; O2-O3-O6 ):** Usar la competitividad en precios y la asociación con la empresa de seguridad electrónica para el ingreso al nuevo mercado potencial que se genera con la mayor inversión en urbanizaciones cerradas, el incremento de inseguridad social y la desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social.

### 2.6.2.2. Matriz “DA”

Para realizar la matriz de áreas defensivas e iniciativa estratégica DA, se debe:

- Confrontar las debilidades y amenazas con impacto más alto.
- Asignar una clasificación de 1 a 5 a cada confrontación, si dicha confrontación representa un impacto bajo (clasificación = 1), un impacto medio (clasificación = 3), un impacto alto (clasificación = 5).
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Con los factores de mayor impacto formular las estrategias de la compañía que deben responder a la pregunta ¿Qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas? (SERNA GOMEZ, 2003, pág. 147)

**Tabla 2. 37: Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativas Estratégicas "DA"**

Matriz de Áreas Defensivas de Iniciativas Estratégicas "DA"								
AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
DEBILIDADES		Posicionamiento de la competencia	Posibilidad de Ingreso de multinacionales al mercado nacional	Avances tecnológicos constantes	Proliferación de empresas ilegales	Reducción de costos por parte de los clientes	Inflación	
D1	Falta de Publicidad vía medios	5	5	1	4	1	2	18
D2	Poca capacitación del personal	5	4	2	2	4	1	18
D3	Alto nivel de endeudamiento	4	4	4	2	3	2	19
D4	No posee Inv. Electrónica	3	3	5	2	1	1	15
D5	No posee Inv. De Mercados	4	4	1	4	2	1	16
D6	No posee entrenamiento en primeros auxilios	4	3	1	2	1	1	12
D7	No posee personal en MKT y RRHH	4	3	2	3	1	1	14
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>105</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## PORCENTAJE "DA"

$$\% DA = \frac{\sum Total Filas}{(\#filas * \#columnas * 5)}$$

$$\% DA = \frac{105}{(6 * 7 * 5)}$$

$$\% DA = 50\%$$

El porcentaje DA obtenido de la tabla 2.37 es del **50%** lo que expresa que las debilidades y las amenazas de la empresa son altas, por lo que se deben aplicar estrategias de defensa para reducir su impacto.

## **ESTRATEGIAS “DA”**

Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

**D1:** Falta de publicidad vía medios

**D2:** Poca capacitación del personal

**D3:** Alto nivel de endeudamiento

**D5:** No posee investigación de mercados

**A1:** Posicionamiento de la competencia

**A2:** Posibilidad de ingreso de Multinacionales al Mercado Nacional

**A4:** Proliferación de empresas ilegales

**E2 (D2 – A1; A2; A4):** Invertir en publicidad vía medios de comunicación para dar a conocer a la empresa y poder competir con el posicionamiento que posee la competencia.

**E3 (D1 – A1; A2; A4):** Invertir en capacitación con el fin de ofrecer un servicio de calidad que sea competitivo con la competencia.

### 2.6.2.3. Matriz "FA"

Para hacer la matriz de áreas de respuesta estratégica FA, se procede a:

- Confrontar las amenazas y fortalezas con impacto más alto.
- Asignar una clasificación de 1 a 5 a cada confrontación, si dicha confrontación representa un impacto bajo (clasificación = 1), un impacto medio (clasificación = 3), un impacto alto (clasificación = 5).
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Con los factores de mayor impacto formular las estrategias de la compañía que deben responder a la pregunta ¿Cómo emplear las fortalezas de la organización para anticipar el efecto de las amenazas? (SERNA GOMEZ, 2003, pág. 147)

**Tabla 2. 38: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "FA"**

Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "FA"					
AMENAZAS		A1	A2	A4	TOTAL
FORTALEZAS		la de competencia	Ingreso de multinacionales al mercado nacional	Proliferación de empresas ilegales	
<b>F1</b>	Asociación con empresa de seguridad electrónica	3	4	4	<b>11</b>
<b>F2</b>	Precios competitivos	4	4	3	<b>11</b>
<b>F6</b>	Gran variedad de servicios	1	1	1	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## PORCENTAJE “FA”

$$\% FA = \frac{\sum Total Filas}{(\#filas * \#columnas * 5)}$$

$$\% FA = \frac{25}{(3 * 3 * 5)}$$

$$\% FA = 56\%$$

El porcentaje FA obtenido de la tabla 2.38 es del **56%** nos permite observar que las fortalezas al ser mejoradas tienen la capacidad de contrarrestar a las amenazas que existe para la empresa.

## ESTRATEGIAS “FA”

Utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

**F1:** Asociación con empresa de seguridad electrónica

**F2:** Precios competitivos

**A2:** Posibilidad de ingreso de Multinacionales a la industria local

**E4 (F1-F2; A2):** Usar la competitividad en precios y la asociación con la empresa de seguridad electrónica a través de precios razonables y calidad en el servicio para competir con empresas de gran tamaño y conocimiento como lo son las empresas multinacionales.

#### 2.6.2.4. Matriz “DO”

Para realizar la matriz de áreas de respuesta estratégica DO, se debe:

- Confrontar las debilidades y oportunidades con impacto más alto.
- Asignar una clasificación de 1 a 5 a cada confrontación, si dicha confrontación representa un impacto bajo (clasificación = 1), un impacto medio (clasificación = 3), un impacto alto (clasificación = 5).
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.
- Con los factores de mayor impacto formular las estrategias de la compañía que deben responder a la pregunta ¿Cómo debe medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar las oportunidades? (SERNA GOMEZ, 2003, pág. 147)

**Tabla 2. 39: Matriz de Mejoramiento Estratégico "DO"**

Matriz de Mejoramiento Estratégico "DO"					
OPORTUNIDADES		O2	O3	O6	TOTAL
DEBILIDADES		Inversión en la construcción de urbanizaciones cerradas	Incremento de la inseguridad social	Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	
<b>D1</b>	Falta de Publicidad vía medios	4	3	3	10
<b>D2</b>	Poca capacitación del personal	2	3	5	10
<b>D3</b>	Alto nivel de endeudamiento	1	1	1	3
<b>D4</b>	No posee Inv. Electrónica	3	4	4	11
<b>D5</b>	No posee Inv. De Mercados	3	4	4	11
<b>D6</b>	No posee entrenamiento en primeros auxilios	1	3	4	8
<b>D7</b>	No posee personal en MKT y RRHH	3	3	3	9
<b>TOTAL</b>		17	21	24	58

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### PORCENTAJE "DO"

$$\% DO = \frac{\sum Total Filas}{(\#filas * \#columnas * 5)}$$

$$\% DO = \frac{58}{(3 * 7 * 5)}$$

$$\% DO = 55\%$$

El porcentaje DO obtenido de la tabla 2.39 es del **55%** lo que muestra que las debilidades pueden opacar gravemente las oportunidades de la industria.

## **ESTRATEGIAS “DO”**

Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

**D1:** Falta de publicidad vía medios de comunicación

**D2:** Poca capacitación al personal

**D4:** No posee investigación electrónica

**D5:** No posee investigación de mercados

**O3:** Incremento de la inseguridad social

**O6:** Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social

**E5 (D5; O3 – O6):** Realizar investigaciones de mercado con el fin de conocer sobre las necesidades del consumidor y llegar al mercado potencial.

### 2.6.3. MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Tabla 2. 40: Matriz de Síntesis Estratégica

Matriz de Síntesis Estratégica			
AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTE INTERNO		O2 Inversión en la construcción de urbanizaciones cerradas	A1 Posicionamiento de la competencia
		O3 Incremento de la inseguridad social	A2 Posibilidad de Ingreso de multinacionales al mercado nacional
	<b>FORTALEZAS</b>	O6 Desconfianza en los organismos encargados de la seguridad social	A4 Proliferación de empresas ilegales
F1	Asociación con empresa de seguridad electrónica	<b>OPERACIONES FO</b>	<b>OPERACIONES FA</b>
F2	Precios competitivos	E1 (F1-F2; O2-O3-O6): Usar la competitividad en precios y la asociación con la empresa de seguridad electrónica para el ingreso al nuevo mercado potencial.	E4 (F1-F2; A2): Usar la competitividad en precios y la asociación con la empresa de seguridad electrónica a través de precios razonables y calidad en el servicio para competir con empresas de gran tamaño y conocimiento como lo son las empresas multinacionales.
F6	Gran variedad de servicios		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPERACIONES DO</b>	<b>OPERACIONES DA</b>
D1	Falta de Publicidad vía medios	E5 (D5; O3 – O6): Realizar investigaciones de mercado con el fin de conocer sobre las necesidades del consumidor y llegar al mercado potencial.	E2 (D2 – A1; A2; A4): Invertir en publicidad vía medios de comunicación para dar a conocer a la empresa y poder competir con el posicionamiento que posee la competencia.
D2	Poca capacitación del personal		
D3	Alto nivel de endeudamiento		E3 (D1 – A1; A2; A4): Invertir en capacitación con el fin de ofrecer un servicio de calidad que sea competitivo con la competencia.
D5	No posee Inv. De Mercados		

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

## CAPITULO 3

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing (MALHOTRA, 2004, pág. 7).

El objetivo principal de la investigación de mercados es obtener información fidedigna que exprese el verdadero estado de las cosas (MALHOTRA, 2004, pág. 8).

La investigación de mercados es muy importante para el presente estudio ya que arroja información valiosa acerca del mercado, el comportamiento de la industria y el consumidor final.

A través de esta investigación de mercado se pretende obtener la siguiente información:

- Conocer a la competencia
- Conocer el comportamiento del consumidor
- Determinar tamaño del mercado
- Evaluar el grado de satisfacción del consumidor
- Detectar las necesidades insatisfechas del consumidor
- Identificar los segmentos del mercado

## 3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 3.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema comprende el análisis con los que deciden, entrevistas con expertos del ramo, análisis de datos secundarios y quizás alguna investigación cualitativa, como la que se realiza mediante grupos de enfoque (MALHOTRA, 2004, pág. 10).

Para definir el problema de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se realizó lo siguiente:

#### Entrevista con propietarios

Se determino que la Investigación de Mercado ofrecerá información acerca de la **factibilidad de crecer dentro de la industria de seguridad privada** en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### Entrevista con empleados administrativos

Se determino que la Investigación de Mercado deberá ofrecer **información acerca de las necesidades insatisfechas** del consumidor y del posicionamiento de la empresa y de la competencia en el mercado.

#### Entrevista con empleados operativos

Se determino que la Investigación de Mercado ofrecerá información acerca de las **mejoras que debe implementar la empresa en el servicio**.

De esta manera se puede decir que el problema de Investigación de Mercado es:

#### Objetivo General

***“Identificar si es factible crecer dentro de la Industria de seguridad privada. Determinar las necesidades insatisfechas y conocer a la competencia.”***

### **Objetivos Específicos**

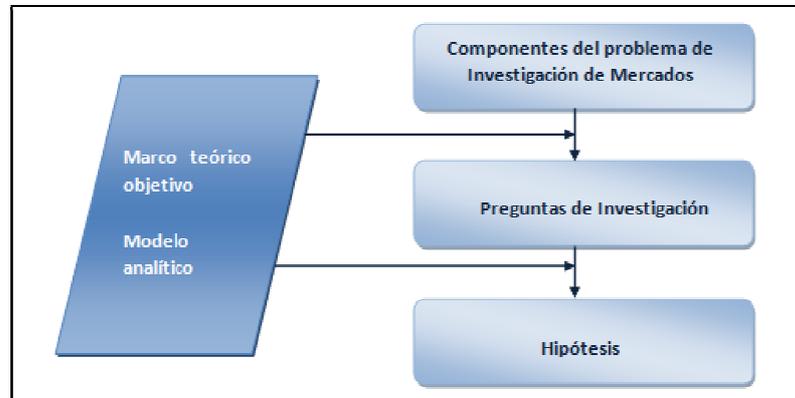
- Identificar el mercado de la Industria de Seguridad Privada, sus características y la demanda potencial.
- Determinar el segmento de mercado al cual ECUATOSEGUR Cía. Ltda. va a ofertar sus servicios.
- Identificar los factores de decisión de compra por parte de los clientes al momento de seleccionar el servicio.
- Identificar las características y cualidades que los clientes buscan en el servicio de seguridad privada.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio.
- Establecer las estrategias y el marketing mix adecuado para la empresa, con base en el estudio de mercado y el diagnóstico situacional previo, optimizando los recursos en el mix de marketing.
- Conocer a los principales competidores, sus características y su posicionamiento en el mercado.

#### **3.1.2 HIPÓTESIS**

Una hipótesis es un enunciado o proposición que no se ha probado acerca de un factor o fenómeno que le interesa al investigador.

La relación entre el problema de investigación de mercados, las preguntas de investigación y las hipótesis, junto con la influencia del marco teórico objetivo y los modelos analíticos es cómo se muestra en la gráfica 3.1.

**Gráfico 3. 1: Descripción de preguntas e hipótesis**



**Fuente:** Investigación de Mercados de Naresh K. MALHOTRA 4ta. Ed. 2004

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### **Hipótesis Caso: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

¿Qué tan interesados se encuentran los encuestados en contratar el servicio de seguridad privada?

**Hipótesis 1.** Los clientes están dispuestos a contratar o ya poseen un servicio de seguridad privada.

**Hipótesis 2.** Los clientes no están dispuestos a contratar el servicio de seguridad privada.

¿Cuáles son las características de los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?

**Hipótesis 1.** Los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. poseen características afines entre sí.

**Hipótesis 2.** Los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. no poseen características afines entre sí.

¿Cuáles son las características que los clientes buscan en el servicio de seguridad privada?

**Hipótesis 1.** Para los clientes la característica principal al seleccionar una empresa de seguridad privada es que ofrezca un servicio de seguridad física (guardias).

**Hipótesis 2.** Para los clientes la característica principal al seleccionar una empresa de seguridad privada es que ofrezca un servicio de seguridad electrónica (alarmas).

**Hipótesis 3.** Para los clientes la característica principal al seleccionar una empresa de seguridad privada es que ofrezca un servicio de seguridad combinada (monitoreo y asistencia armada).

¿Cómo observan los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. el servicio que presta la empresa?

**Hipótesis 1.** La empresa cumple con las expectativas de sus clientes en la efectividad del servicio y respuesta inmediata ante cualquier eventualidad.

**Hipótesis 2.** La empresa cumple con algunas de las expectativas de sus clientes en la prestación del servicio.

¿Cuáles son las características que requieren los clientes en lo referente al servicio, precio, plaza y promoción?

**Hipótesis 1.** ECUATOSEGUR Cía. Ltda. maneja precios competitivos dentro del mercado, una buena promoción del servicio y se encuentra ubicado correctamente acorde a los requerimientos de los clientes.

**Hipótesis 2.** ECUATOSEGUR Cía. Ltda. maneja precios poco competitivos dentro del mercado, una promoción escasa del servicio y no se encuentra ubicado acorde a los requerimientos de los clientes.

¿Cuáles son los factores de decisión de compra que tienen los encuestados al momento de contratar el servicio de seguridad privada?

**Hipótesis 1.** Los clientes prefieren una empresa de seguridad privada grande y de reconocimiento al momento de contratar el servicio.

**Hipótesis 2.** Los clientes prefieren una empresa que cuente con los permisos de ley y maneje precios accesibles al momento de contratar el servicio.

¿Cuáles son los principales competidores en la industria de la seguridad privada?

**Hipótesis 1.** Los principales competidores son las empresas grandes con un gran manejo publicitario.

**Hipótesis 2.** Los principales competidores son las empresas que manejan precios bajos.

¿Cuál es el grado de posicionamiento de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. en el mercado de seguridad privada?

**Hipótesis 1.** Los clientes reconocen a ECUATOSEGUR como una empresa competitiva en la industria de seguridad privada.

**Hipótesis 2.** Los clientes no reconocen a ECUATOSEGUR como una empresa competitiva en la industria de seguridad privada.

A continuación se realizará el estudio de mercado que permita identificar el mercado en el cual se va a competir, el manejo de la competencia dentro del mismo, factores claves de éxito y demanda insatisfecha. Se realizará la investigación de mercado basados en información secundaria (datos proporcionados por ECUATOSEGUR Cía. Ltda.) e información primaria (encuestas).

### 3.1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener información que se necesita para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados (MALHOTRA, 2004, pág. 74).

Por lo común, un diseño de investigación de mercados incluye los componentes siguientes:

##### 3.1.3.1.1 *Definir la información requerida*

La información necesaria para el análisis es la siguiente:

Para clientes comerciales:

- Tipo de empresa (pública o privada).
- Número de colaboradores: con el fin de tener una idea del tamaño de empresa al que se está entrevistando.
- Ubicación
- Costumbres
- Experiencia con el servicio de seguridad privada.
- Disponibilidad de adquirir el servicio de seguridad privada.
- Ingresos anuales
- Características que busca en el servicio
- Falencias que encuentra dentro de la Industria

Para clientes residenciales:

- Tipo de residencia
- Ingresos
- Costumbres
- Experiencia con el servicio de seguridad privada
- Disponibilidad de adquirir el servicio de seguridad privada
- Características que busca en el servicio
- Falencias que encuentra dentro de la Industria

Para el cliente interno:

- Datos generales
- Conocimiento sobre el servicio y la competencia
- Aspectos motivantes y desmotivantes al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### **Información Secundaria del Mercado**

La información secundaria son hechos, cifras e información que alguien a compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gasto de tiempo y dinero (JANY, 2004, pág. 78).

Para el presente estudio se va a contar con información secundaria interna y externa.

La información secundaria interna constará de todos los datos proporcionados por ECUATOSEGUR cía. Ltda. a través de documentos económicos, publicitarios, estratégicos que faciliten el proceso investigativo.

Se contará con la experiencia del gerente general de la empresa que facilitará información no plasmada en documentos y aclarará el panorama investigativo.

La información secundaria externa constará de libros, revistas, publicaciones, base de datos que reflejen la situación actual de la Industria.

Para esto se recurrirá a la información emitida de:

- Asociación Nacional de Empresas de Seguridad e Investigación de Ecuador (ANESI)
- Departamento de Control y Supervisión de las organizaciones de Seguridad Privada (COSP)
- Cámara de Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC)
- Ministerio Coordinador de Seguridad (MICS)
- Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana
- Boletines “Ciudad segura” FLACSO
- Diario “El Hoy”
- Diario “El Comercio”
- Diario “La Hora”
- Mandato 8
- Código de Trabajo
- Internet

### **Información Primaria del Mercado**

La información primaria es la fuente que se considera material de primera mano en el caso de investigación.

Existen cuatro métodos para obtener datos primarios: la encuesta, la entrevista, la observación, el experimental (JANY, 2004, pág. 79).

### 3.1.3.1.2 Planear las fases exploratoria, descriptiva o causal de la investigación.

**Gráfico 3. 2: Investigación Exploratoria**



**Fuente:** Investigación de Mercados de Naresh K. MALHOTRA 4ta. Ed. 2004

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 3: Investigación Descriptiva**



**Fuente:** Investigación de Mercados de Naresh K. MALHOTRA 4ta. Ed. 2004

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Encuestas personales:  
Clientes Comerciales y Residenciales

**Tabla 3. 1: Encuesta personal clientes comerciales y residenciales**

INFORMACIÓN	CLIENTES	
	COMERCIALES	RESIDENCIALES
DATOS GENERALES	A. Tipo de empresa	A. Tipo de residencia
	B. Tamaño de la empresa	B. Ubicación
	C. Ubicación de la empresa	C. Número de viviendas
	D. Ingresos	D. Ingresos
MOTIVACIONES	A. Seguridad ciudadana	A. Seguridad ciudadana
	B. Criterios sobre seguridad privada	B. Criterios sobre seguridad privada
SERVICIO	A. Precio	A. Precio
	B. Tipo	B. Tipo
	C. Características del servicio	C. Características del servicio
	D. Decisión de adquisición	D. Decisión de adquisición
COMPETENCIA	A. Empresas posicionadas	A. Empresas posicionadas
	B. Características del servicio	B. Características del servicio
	C. Falencias	C. Falencias
ASPECTOS PUBLICITARIOS	A. Conocimiento acerca del servicio	A. Conocimiento acerca del servicio
ASPECTOS DE LA EMPRESA	A. Motivos de adquisición del servicio	A. Motivos de adquisición del servicio
	B. Calidad en la atención al cliente	B. Calidad en la atención al cliente

*Fuente: Trabajo de Campo*  
*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Cliente Interno

**Tabla 3. 2: Encuesta personal - Cliente interno**

<b>DATOS GENERALES</b>	<b>A.</b>	Género del encuestado
	<b>B.</b>	Tiempo de trabajo
<b>CONOCIMIENTO GENERAL</b>	<b>A.</b>	Conocimiento acerca del servicio
	<b>B.</b>	Conocimiento acerca de la competencia
	<b>C.</b>	Conocimiento sobre los clientes
<b>MOTIVACIONES Y DESMOTIVACIONES</b>	<b>A.</b>	Aspectos motivantes al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
	<b>B.</b>	Aspectos desmotivantes al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
<b>ASPECTOS DE LA EMPRESA</b>	<b>A.</b>	Por qué consumen el servicio de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
	<b>B.</b>	Aspectos a modificar dentro de la organización

*Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 3.1.3.1.3 *Especificar los procedimientos de medida y graduación.*

**Medición.-** es la asignación de números u otros símbolos a las características de los objetos de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas (MALHOTRA, 2004, pág. 263).

**Escalas.-** generación de un continuum sobre el cual se localizan los objetos que son medidos (MALHOTRA, 2004, pág. 263).

### 3.1.3.1.4 Técnicas a usarse en el presente estudio

#### 1. Técnicas de Escala Comparativas

- *Escala Nominal*: los números identifican y clasifican objetos (MALHOTRA, 2004, pág. 237).
- *Escala Ordinal*: los números indican las posiciones relativas de los objetos, pero no la magnitud de las diferencias entre ellos (MALHOTRA, 2004, pág. 237).
- *Escala de Intervalos*: las diferencias entre los objetos se pueden comparar, el punto cero es arbitrario (MALHOTRA, 2004, pág. 237).
- *Escala de Razón*: el punto cero es fijo; las proporciones de la escala de valores se pueden computar (MALHOTRA, 2004, pág. 237).

#### 2. Técnicas de Escala No Comparativas

- *Escala por orden de clasificación*: se presentan a los encuestados diversos objetos a la vez y se le pide ordenarlos o jerarquizarlos de acuerdo con algún criterio.
- *Escala de medición continua*: también llamada escala de revisión gráfica, esta escala de medición hace que los encuestados evalúen los objetos a poner una marca en la posición apropiada en una línea que va de un extremo de la variable de criterio al otro.

3.1.3.1.5 *Construir y probar un cuestionario apropiado para la recolección de datos.*

### Plan de trabajo de campo

**Tabla 3. 3: Plan de Trabajo de Campo**

<b>PLAN DE TRABAJO DE CAMPO (días laborables)</b>			
<b>TAREAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA FINAL</b>
Diseño y elaboración de encuestas	2 días	03-ene-11	04-ene-11
Pruebas piloto	8 días	05-ene-11	14-ene-11
Revisión y análisis de datos de prueba piloto	5 días	17-ene-11	21-ene-11
Aplicación de la encuesta final	25 días	24-ene-11	25-feb-11
Proceso de datos	5 días	28-feb-11	04-mar-11
<b>TOTAL</b>	<b>45 días</b>		

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## Prueba Piloto Clientes Comerciales

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda. *Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

#### **Objetivo**

*Determinar el mercado actual sobre el cual se desarrolla ECUATOSEGUR Cía. Ltda., las necesidades insatisfechas del consumidor y la posibilidad de ampliar la organización.*

#### **1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- **Tipo de Empresa**  
Pública \_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_
- **Número de Colaboradores**  
50 o menos \_\_\_\_\_ 51 – 100 \_\_\_\_\_ 101 – 150 \_\_\_\_\_  
151 – 200 \_\_\_\_\_ 201 – 250 \_\_\_\_\_ 251 – 300 \_\_\_\_\_  
301 en adelante \_\_\_\_\_
- **Ubicación**  
Norte \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_  
Valle \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- **Ingresos Anuales**  
100.000 o menos \_\_\_\_\_ 101.000 – 200.000 \_\_\_\_\_  
201.000 - 500000 \_\_\_\_\_ 501.000 – 1'000.000 \_\_\_\_\_  
1'001.000 en adelante \_\_\_\_\_

**2. Su organización considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:**  
Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

**3. ¿Considera que los organismos encargados de la seguridad ciudadana?**  
Poco eficientes \_\_\_\_\_ Eficientes \_\_\_\_\_ Muy Eficientes \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuenta su empresa con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada)?**  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa pase directamente a la pregunta 6.**

- **¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?**

<b>Empresa</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
G4S CORP. ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?**  
 1 – 3 años \_\_\_\_\_ 4 – 6 años \_\_\_\_\_  
 7 – 10 años \_\_\_\_\_ 11 años en adelante \_\_\_\_\_
- **¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?**  
 \_\_\_\_\_ Contacto a través de otra empresa \_\_\_\_\_ Publicidad Escrita  
 \_\_\_\_\_ Publicidad Visual \_\_\_\_\_ Publicidad Auditiva  
 \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?**  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- **Marque con una X los principales Inconvenientes:**
  - a) Comportamiento inadecuado por parte de los guardias de seguridad (Guardias en estado etílico, falta de normas de urbanidad) \_\_\_\_\_
  - b) Defectos en los equipos que forman parte de la seguridad electrónica \_\_\_\_\_
  - c) Respuesta poco eficiente en la solución de inconvenientes \_\_\_\_\_
  - d) Incumplimiento en el servicio de seguridad física (ausencia, demora, Uso inadecuado de armas, falta de supervisión) \_\_\_\_\_
  - e) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. **¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. **En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en cualquiera de las dos preguntas anteriores de por terminada la encuesta. Gracias por su tiempo y buena disposición.**

**7. Si su empresa posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada**

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)  
 Seguridad Física \_\_\_\_\_  
 Seguridad Electrónica \_\_\_\_\_  
 Monitoreo y Asistencia Armada \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_
  
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardianía las 24 horas?  
 1400 o menos \_\_\_\_\_  
 1401 – 2000 \_\_\_\_\_  
 2001 o más \_\_\_\_\_
  
- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera (ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada? Enumere según su criterio según el orden de importancia (1= sin importancia , 7= muy importante)  
 \_\_\_\_\_ Calidad  
 \_\_\_\_\_ Prestigio de la empresa  
 \_\_\_\_\_ Confiabilidad de la empresa  
 \_\_\_\_\_ Guardias y supervisores bien armados y capacitados  
 \_\_\_\_\_ Precio  
 \_\_\_\_\_ Atención al cliente  
 \_\_\_\_\_ Tiempo de respuesta en la solución de problemas
  
- ¿Ha escuchado nombrar a alguna de las siguientes empresas? (señale F= frecuentemente, MP= muy poco, N= nunca)  
 G4S CORP. \_\_\_\_\_  
 GRUPO LAAR \_\_\_\_\_  
 ALFA SEGURIDAD \_\_\_\_\_  
 SENAPRO \_\_\_\_\_  
 COMSEC \_\_\_\_\_  
 SEPRONAC \_\_\_\_\_  
 Otras \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

Personal poco armado en relación a los delincuentes \_\_\_\_\_  
 Mal servicio al cliente \_\_\_\_\_  
 Guardias poco confiables \_\_\_\_\_  
 Existencia de empresas ilegales \_\_\_\_\_  
 Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas \_\_\_\_\_  
 Otros: \_\_\_\_\_

**9. Conoce usted o ha escuchado hablar acerca de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

	Especifique (Tipo)
_____ Visual	_____
_____ Escrito	_____
_____ Audio	_____
_____ Internet	_____
_____ Otros	_____

**11. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **Informe Prueba Piloto**

*Al realizar la prueba piloto se encontró algunos errores en el modelo de encuesta para el cliente comercial, así:*

- *No existe el nombre del entrevistador para generar un ambiente de mayor confianza.*
- *No existe la fecha de aplicación de la encuesta.*
- *Especificar a qué se refiere seguridad ciudadana en la pregunta 3.*
- *Falta un lugar donde especificar el número de encuesta para la posterior contabilización.*
- *No existen preguntas acerca del servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

## Encuesta Final Cliente Comercial

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**  
*Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

### **Objetivo**

*Determinar el mercado actual sobre el cual se desarrolla ECUATOSEGUR Cía. Ltda., las necesidades insatisfechas del consumidor y la posibilidad de ampliar la organización.*

Nombre del Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Encuesta N° \_\_\_\_\_

### **1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- **Tipo de Empresa**  
 Pública \_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_
- **Número de Colaboradores**  
 50 o menos \_\_\_\_\_ 51 – 100 \_\_\_\_\_ 101 – 150 \_\_\_\_\_  
 151 – 200 \_\_\_\_\_ 201 – 250 \_\_\_\_\_ 251 – 300 \_\_\_\_\_  
 301 en adelante \_\_\_\_\_
- **Ubicación**  
 Norte \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_  
 Valle \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- **Ingresos Anuales**  
 100.000 o menos \_\_\_\_\_ 101.000 – 200.000 \_\_\_\_\_  
 201.000 - 500000 \_\_\_\_\_ 501.000 – 1'000.000 \_\_\_\_\_  
 1'001.000 en adelante \_\_\_\_\_

### **2. Su organización considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:**

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

3. **¿Considera que los organismos encargados de la seguridad ciudadana (Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Programa Ojo de Águila son?**

Poco eficientes \_\_\_\_\_ Eficientes \_\_\_\_\_ Muy Eficientes \_\_\_\_\_

4. **¿Cuenta su empresa con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada) ?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa pase directamente a la pregunta 6.**

- **¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?**

<i>Empresa</i>	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
G4S CORP. ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?**

1 – 3 años \_\_\_\_\_ 4 – 6 años \_\_\_\_\_  
7 – 10 años \_\_\_\_\_ 11 años en adelante \_\_\_\_\_

- **¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?**

\_\_\_\_ Contacto a través de otra empresa      \_\_\_\_ Publicidad Escrita  
\_\_\_\_ Publicidad Visual      \_\_\_\_ Publicidad Auditiva  
\_\_\_\_ Internet      \_\_\_\_ Otro

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- **Marque con una X los principales Inconvenientes:**

- f) Comportamiento inadecuado por parte de los guardias de seguridad (Guardias en estado etílico, falta de normas de urbanidad) \_\_\_\_\_
- g) Defectos en los equipos que forman parte de la seguridad electrónica \_\_\_\_\_
- h) Respuesta poco eficiente en la solución de inconvenientes \_\_\_\_\_
- i) Incumplimiento en el servicio de seguridad física (ausencia, demora, Uso inadecuado de armas, falta de supervisión) \_\_\_\_\_
- j) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

\_\_\_\_\_

**5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**6. En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en cualquiera de las dos preguntas anteriores de por terminada la encuesta. Gracias por su tiempo y buena disposición.**

**7. Si su empresa posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada**

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)

Seguridad Física \_\_\_\_\_

Seguridad Electrónica \_\_\_\_\_

Monitoreo y Asistencia Armada \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardianía las 24 horas?

1400 o menos \_\_\_\_\_

1401 – 2000 \_\_\_\_\_

2001 o más \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera (ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada? Enumere según su criterio según el orden de importancia (1= sin importancia , 7= muy importante)

\_\_\_\_\_ Calidad

\_\_\_\_\_ Prestigio de la empresa

\_\_\_\_\_ Confiabilidad de la empresa

\_\_\_\_\_ Guardias y supervisores bien armados y capacitados

\_\_\_\_\_ Precio

\_\_\_\_\_ Atención al cliente

\_\_\_\_\_ Tiempo de respuesta en la solución de problemas

- ¿Ha escuchado nombrar a alguna de las siguientes empresas? (señale F= frecuentemente, MP= muy poco, N= nunca)

G4S CORP. \_\_\_\_\_

GRUPO LAAR \_\_\_\_\_

ALFA SEGURIDAD \_\_\_\_\_

SENAPRO \_\_\_\_\_

COMSEC \_\_\_\_\_

SEPRONAC \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

Personal poco armado en relación a los delincuentes \_\_\_\_\_  
 Mal servicio al cliente \_\_\_\_\_  
 Guardias poco confiables \_\_\_\_\_  
 Existencia de empresas ilegales \_\_\_\_\_  
 Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas \_\_\_\_\_  
 Otros: \_\_\_\_\_

---

**9. Conoce usted o ha escuchado hablar acerca de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en la pregunta 9 o no es cliente de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. pase directamente a la pregunta 11.**

**10. Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_

**11. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Especifique (Tipo)

_____ Visual	_____
_____ Escrito	_____
_____ Audio	_____
_____ Internet	_____
_____ Otros	_____

**12. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Prueba Piloto Clientes Residenciales

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

**1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- Ingreso Mensual  
 500 o menos dólares \_\_\_\_\_ Entre 501 y 1000 dólares \_\_\_\_\_  
 Entre 1001 y 2000 dólares \_\_\_\_\_ Entre 2001 y 4000 dólares \_\_\_\_\_  
 De 4001 dólares en adelante \_\_\_\_\_
- Usted vive en:  
 Conjunto Residencial \_\_\_\_\_ Edificio \_\_\_\_\_  
 Casa Individual \_\_\_\_\_
- Ubicación  
 Norte \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_  
 Valle \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- Si usted viven en conjunto residencial podría dar un número aproximado casas que lo conforman, de ser edificio podría dar el número aproximado de departamentos existentes.  
 Conjunto Residencial \_\_\_\_\_ Edificio \_\_\_\_\_

**2. Está conforme con el trabajo realizado por los organismos encargados de la seguridad ciudadana?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Por qué? \_\_\_\_\_

**3. Actualmente considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:**

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuenta el lugar donde reside con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada) ?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa pase directamente a la pregunta 6.**

- **¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?**

Empresa	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
G4S CORP. ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?**  
 1 – 3 años \_\_\_\_\_ 4 – 6 años \_\_\_\_\_  
 7 – 10 años \_\_\_\_\_ 11 años en adelante \_\_\_\_\_
- **¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?**  
 \_\_\_\_\_ Contacto a través de otra empresa \_\_\_\_\_ Publicidad Escrita  
 \_\_\_\_\_ Publicidad Visual \_\_\_\_\_ Publicidad Auditiva  
 \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?**  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- **Marque con una X los principales Inconvenientes:**

- k) Comportamiento inadecuado por parte de los guardias de seguridad (Guardias en estado etílico, falta de normas de urbanidad) \_\_\_\_\_
- l) Defectos en los equipos que forman parte de la seguridad electrónica \_\_\_\_\_
- m) Respuesta poco eficiente en la solución de inconvenientes \_\_\_\_\_
- n) Incumplimiento en el servicio de seguridad física (ausencia, demora, Uso inadecuado de armas, falta de supervisión) \_\_\_\_\_
- o) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 5. **¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?**  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 6. **En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**  
 SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en cualquiera de las dos preguntas anteriores de por terminada la encuesta. Gracias por su tiempo y buena disposición.**

**7. Si posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada**

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)
  - Seguridad Física \_\_\_\_\_
  - Seguridad Electrónica \_\_\_\_\_
  - Monitoreo y Asistencia Armada \_\_\_\_\_
  - Otro \_\_\_\_\_
  
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en dólares, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardianía las 24 horas mensuales acorde a un contrato residencial o por condominio?
  - 30 o menos \_\_\_\_\_
  - 31 – 60 \_\_\_\_\_
  - 61 o más \_\_\_\_\_
  
- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera (ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada? Enumere según su criterio según el orden de importancia (1= sin importancia , 7= muy importante)
  - \_\_\_\_\_ Calidad
  - \_\_\_\_\_ Prestigio de la empresa
  - \_\_\_\_\_ Confiabilidad de la empresa
  - \_\_\_\_\_ Guardias y supervisores bien armados y capacitados
  - \_\_\_\_\_ Precio
  - \_\_\_\_\_ Atención al cliente
  - \_\_\_\_\_ Tiempo de respuesta en la solución de problemas
  
- ¿Ha escuchado nombrar a alguna de las siguientes empresas? (señale F= frecuentemente, MP= muy poco, N= nunca)
  - G4S CORP \_\_\_\_\_
  - GRUPO LAAR \_\_\_\_\_
  - ALFA SEGURIDAD \_\_\_\_\_
  - SENAPRO \_\_\_\_\_
  - COMSEC \_\_\_\_\_
  - SEPRONAC \_\_\_\_\_
  - Otras \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

- Personal poco armado en relación a los delincuentes \_\_\_\_\_
  - Mal servicio al cliente \_\_\_\_\_
  - Guardias poco confiables \_\_\_\_\_
  - Existencia de empresas ilegales \_\_\_\_\_
  - Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas \_\_\_\_\_
  - Otros: \_\_\_\_\_
- 

**9. ¿Conoce o ha oído hablar sobre ECUATOSEGUR Cía. Ltda. empresa de seguridad privada?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Especifique (Tipo)

<input type="checkbox"/> Visual	_____
<input type="checkbox"/> Escrito	_____
<input type="checkbox"/> Audio	_____
<input type="checkbox"/> Internet	_____
<input type="checkbox"/> Otros	_____

**11. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Informe Prueba Piloto**

*Al realizar la prueba piloto se encontró algunos errores en el modelo de encuesta para el cliente residencial, así:*

- *No existe el nombre del entrevistador para generar un ambiente de mayor confianza.*
- *No existe la fecha de aplicación de la encuesta.*
- *No se mencionó de forma clara el objetivo de estudio.*
- *Especificar a qué se refiere con seguridad ciudadana en la pregunta 2.*
- *Especificar que la encuesta se refiere al ingreso mensual familiar, no individual en el literal 1 de la pregunta 1.*
- *Falta un lugar donde especificar el número de encuesta para la posterior contabilización.*
- *No existen preguntas acerca del servicio que oferta ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

## Encuesta Final Cliente Residencial

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

#### **Objetivo**

*Determinar el mercado actual sobre el cual se desarrolla ECUATOSEGUR Cía. Ltda., las necesidades insatisfechas del consumidor y la posibilidad de ampliar la organización.*

Nombre del Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Encuesta N° \_\_\_\_\_

#### **1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- Ingreso Mensual Familiar  
 500 o menos dólares \_\_\_\_\_ Entre 501 y 1000 dólares \_\_\_\_\_  
 Entre 1001 y 2000 dólares \_\_\_\_\_ Entre 2001 y 4000 dólares \_\_\_\_\_  
 De 4001 dólares en adelante \_\_\_\_\_
- Usted vive en:  
 Conjunto Residencial \_\_\_\_\_ Edificio \_\_\_\_\_  
 Casa Individual \_\_\_\_\_
- Ubicación  
 Norte \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_  
 Valle \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
- Si usted viven en conjunto residencial podría dar un número aproximado casas que lo conforman, de ser edificio podría dar el número aproximado de departamentos existentes.  
 Conjunto Residencial \_\_\_\_\_ Edificio \_\_\_\_\_

#### **2. Está conforme con el trabajo realizado por los organismos encargados de la seguridad ciudadana (Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Programa Ojo de Águila)?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Por qué? \_\_\_\_\_

#### **3. Actualmente considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:**

Poco importante \_\_\_\_\_ Importante \_\_\_\_\_ Muy importante \_\_\_\_\_

4. **¿Cuenta el lugar donde reside con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada) ?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa pase directamente a la pregunta 6.**

- **¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?**

<i>Empresa</i>	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
G4S CORP. ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?**

1 – 3 años \_\_\_\_\_ 4 – 6 años \_\_\_\_\_  
7 – 10 años \_\_\_\_\_ 11 años en adelante \_\_\_\_\_

- **¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?**

\_\_\_\_ Contacto a través de otra empresa      \_\_\_\_ Publicidad Escrita  
\_\_\_\_ Publicidad Visual      \_\_\_\_ Publicidad Auditiva  
\_\_\_\_ Internet      \_\_\_\_ Otro

Especifique \_\_\_\_\_

- **¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- **Marque con una X los principales Inconvenientes:**

- p) Comportamiento inadecuado por parte de los guardias de seguridad (Guardias en estado etílico, falta de normas de urbanidad) \_\_\_\_\_
- q) Defectos en los equipos que forman parte de la seguridad electrónica \_\_\_\_\_
- r) Respuesta poco eficiente en la solución de inconvenientes \_\_\_\_\_
- s) Incumplimiento en el servicio de seguridad física (ausencia, demora, Uso inadecuado de armas, falta de supervisión) \_\_\_\_\_
- t) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**6. En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en cualquiera de las dos preguntas anteriores de por terminada la encuesta. Gracias por su tiempo y buena disposición.**

**7. Si posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada**

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)

Seguridad Física \_\_\_\_\_

Seguridad Electrónica \_\_\_\_\_

Monitoreo y Asistencia Armada \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en dólares, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardiana las 24 horas mensuales acorde a un contrato residencial o por condominio?

30 o menos \_\_\_\_\_

31 – 60 \_\_\_\_\_

61 o más \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera(ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada? Enumere según su criterio según el orden de importancia (1= sin importancia , 7= muy importante)

\_\_\_\_\_ Calidad

\_\_\_\_\_ Prestigio de la empresa

\_\_\_\_\_ Confiabilidad de la empresa

\_\_\_\_\_ Guardias y supervisores bien armados y capacitados

\_\_\_\_\_ Precio

\_\_\_\_\_ Atención al cliente

\_\_\_\_\_ Tiempo de respuesta en la solución de problemas

- ¿Ha escuchado nombrar a alguna de las siguientes empresas? (señale F= frecuentemente, MP= muy poco, N= nunca)

G4S CORP. \_\_\_\_\_

GRUPO LAAR \_\_\_\_\_

ALFA SEGURIDAD \_\_\_\_\_

SENAPRO \_\_\_\_\_

COMSEC \_\_\_\_\_

SEPRONAC \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

Personal poco armado en relación a los delincuentes \_\_\_\_\_  
 Mal servicio al cliente \_\_\_\_\_  
 Guardias poco confiables \_\_\_\_\_  
 Existencia de empresas ilegales \_\_\_\_\_  
 Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas \_\_\_\_\_  
 Otros: \_\_\_\_\_

---

**9. ¿Conoce o ha oído hablar sobre ECUATOSEGUR Cía. Ltda. empresa de seguridad privada?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa en la pregunta 9 o no es cliente de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. pase directamente a la pregunta 11.**

**10. Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_

**11. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Especifique (Tipo)

_____ Visual	_____
_____ Escrito	_____
_____ Audio	_____
_____ Internet	_____
_____ Otros	_____

**12. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Prueba Piloto Cliente Interno

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

#### **Objetivo**

*Conocer los puntos de vista del personal que trabaja en ECUATOSEGUR Cía. Ltda. sobre el desarrollo actual de las actividades de la empresa.*

**1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- Género:  
Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- Tiempo que trabaja en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Un año o menos \_\_\_\_\_ 2 – 4 años \_\_\_\_\_  
5 – 10 años \_\_\_\_\_ 10 años en adelante \_\_\_\_\_

**2. ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3. ¿En cuánto al servicio de seguridad privada, qué empresa conoce o ha contratado su servicio?**

Empresa	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
G4S CORP. ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

4. *Si usted fuera cliente y buscara adquirir servicio de seguridad privada ¿Contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?*

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por \_\_\_\_\_

qué?

5. *¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?*

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_

6. *¿Escriba 3 de las razones por las que cree usted que sus clientes adquieren el servicio que presta ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

7. *¿Qué aspectos se pueden modificar dentro de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. para ofrecer un mejor servicio y obtener mayores beneficios? Señale tres que usted considere de mayor importancia.*

\_\_\_\_\_ Publicidad  
 \_\_\_\_\_ Atención al Cliente  
 \_\_\_\_\_ Tiempo de reacción en la solución de problemas  
 \_\_\_\_\_ Personal mejor capacitado  
 \_\_\_\_\_ Mayor armamento para supervisores y guardias de seguridad  
 \_\_\_\_\_ Inversión en seguridad electrónica

8. *Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?*

Especifique (Tipo)

\_\_\_\_\_ Visual \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Escrito \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Audio \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Informe Prueba Piloto**

*Al realizar la prueba piloto se encontró algunos errores en el modelo de encuesta para el cliente interno, así:*

- *No existe el nombre del entrevistador para generar un ambiente de mayor confianza.*
- *No existe la fecha para identificar la encuesta.*
- *No se mencionó de forma clara el objetivo de la encuesta.*
- *El tamaño de letra de la encuesta es muy pequeño y dificulta el entendimiento de la misma.*
- *Falta preguntar al cliente interno que le motiva o desmotiva de trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*
- *En la pregunta es preferible dar opciones sobre la forma en que el cliente interno se entero sobre las empresas competidoras.*
- *Falta un lugar donde especificar el número de encuesta para la posterior contabilización.*

## Encuesta Final Cliente Interno

### ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA CASO ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

*Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería Empresarial*

La encuesta presentada a continuación tiene como finalidad obtener información sobre la Industria de Seguridad Privada en el Distrito Metropolitano de Quito. Los datos proporcionados son anónimos y se pide que responda con total sinceridad. Gracias por su colaboración.

#### **Objetivo**

*Conocer los puntos de vista del personal que trabaja en ECUATOSEGUR Cía. Ltda. sobre el desarrollo actual de las actividades de la empresa.*

Nombre del Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Encuesta N° \_\_\_\_\_

#### **1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- Género:  
Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- Tiempo que trabaja en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Un año o menos \_\_\_\_\_ 2 – 4 años \_\_\_\_\_  
5 – 10 años \_\_\_\_\_ 10 años en adelante \_\_\_\_\_

#### **2. ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### **3. Qué aspectos lo motivan o desmotivan a trabajar en ECUATOSEGUR CÍA. Ltda.(Ubique según corresponda acorde a su criterio)**

**Fuente de Ingreso**  
**Utilidades**  
**Estabilidad**

**Ambiente de Trabajo**  
**Horario**  
**Flexibilidad de permisos**

Aspectos que le motiven

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Aspectos que le desmotiven

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

4. **¿En cuánto al servicio de seguridad privada, qué empresa conoce o ha contratado su servicio?**

<i>Empresa</i>	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
G4S CORP ( )					
GRUPO LAAR ( )					
ALFA SEGURIDAD ( )					
SENAPRO ( )					
SEPRONAC ( )					
COMSEC ( )					
OTRO ( )					

Especifique \_\_\_\_\_

5. **¿Cómo se enteró de que estas empresas prestan este tipo de servicio?**

- Publicidad Visual  
 Publicidad Escrita  
 Publicidad Auditiva  
 Internet  
 Recomendación  
 Información interna de la empresa  
 Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

6. **Si usted fuera cliente y buscara adquirir servicio de seguridad privada ¿Contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

7. **¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_  
 Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
 Malo \_\_\_\_\_

**8. ¿Escriba 3 de las razones por las que cree usted que sus clientes adquieren el servicio que presta ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

**9. ¿Qué aspectos se pueden modificar dentro de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. para ofrecer un mejor servicio y obtener mayores beneficios? Señale tres que usted considere de mayor importancia.**

- \_\_\_\_\_ Publicidad  
 \_\_\_\_\_ Atención al Cliente  
 \_\_\_\_\_ Tiempo de reacción en la solución de problemas  
 \_\_\_\_\_ Personal mejor capacitado  
 \_\_\_\_\_ Mayor armamento para supervisores y guardias de seguridad  
 \_\_\_\_\_ Inversión en seguridad electrónica

**10. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Especifique (Tipo)

- |                |       |
|----------------|-------|
| _____ Visual   | _____ |
| _____ Escrito  | _____ |
| _____ Audio    | _____ |
| _____ Internet | _____ |
| _____ Otros    | _____ |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 3.1.3.1.6 *Proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.*

El estudio se realizará en la ciudad de Quito, enfocado al sector empresarial y residencial.

#### **Cientes Comerciales**

En lo que se refiere al sector empresarial según Ecuador en cifras, a diciembre de 2009, el número de empresas activas en la ciudad de Quito es de 19251, dentro de las cuales 545 empresas se dedican a la Seguridad Privada en la ciudad, las cuales no forman parte del estudio, por lo que se tiene un total poblacional de 18706 empresas.

A partir de este último dato se obtendrá la muestra a encuestar.

#### ***Fórmula de la Encuesta***

Se va a realizar un muestreo aleatorio simple donde cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado para integrar la muestra.

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

#### **Dónde:**

<b>n=</b>	tamaño de la muestra	=	?
<b>N=</b>	universo o población	=	18.706 empresas
<b>p=</b>	probabilidad a favor	=	50%
<b>q=</b>	probabilidad en contra	=	50%
<b>e=</b>	error de estimación	=	5%
	Nivel de confianza	=	95%

**Tabla 3. 4: Poblaciones Finitas desde 0 a 3'000,000**

Rango Poblacional N	Valor z	Valor n
0 a 100	0,6	14,23
101 a 5,000	0,81	25,69
5,001 a 10,000	1,53	91,60
10,001 a 100,000	1,96	150,31
100,001 a 1'000,000	2,37	219,76
1'000,001 a 3'000,000	3,25	413,26

*Fuente: Curso Plan de Tesis 2009  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Dado que se posee un nivel de confianza del 95%, se trabaja para el valor de z con el coeficiente de 1,96.

Reemplazando los valores en la fórmula anteriormente expuesta tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 18706 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2 \cdot (18706 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 376.45$$

$$n = 377 \text{ empresas}$$

### **Clientes Residenciales**

En lo que se refiere a clientes residenciales, acorde a datos estadísticos del INCE se tiene que en la ciudad de Quito existen 419845 viviendas y en los valles de Quito existen 136083 viviendas.

Por lo que se posee una población total de 555928 viviendas a partir de las cuales se obtendrá la muestra a encuestar, tomando en cuenta el porcentaje de viviendas en cada sector de la ciudad, así:

**Tabla 3. 5: Cuadro de Viviendas en la ciudad de Quito y los Valles**

Sector	Número de Viviendas	Porcentaje
Norte	145822	26
Centro	114421	21
Sur	159602	29
Valles	136083	24
<b>Total</b>	<b>555928</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Biblioteca INEC*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### *Fórmula de la Encuesta*

Se va a realizar un muestreo aleatorio simple donde cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser seleccionado para integrar la muestra.

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

### **Dónde:**

<b>n=</b>	tamaño de la muestra	=	?
<b>N=</b>	universo o población	=	555928 viviendas
<b>p=</b>	probabilidad a favor	=	50%
<b>q=</b>	probabilidad en contra	=	50%
<b>e=</b>	error de estimación	=	5%
	Nivel de confianza	=	95%

**Tabla 3. 6: Poblaciones Finitas desde 0 a 3'000,000**

Rango Poblacional N	Valor z	Valor n
0 a 100	0,6	14,23
101 a 5,000	0,81	25,69
5,001 a 10,000	1,53	91,60
10,001 a 100,000	1,96	150,31
100,001 a 1'000,000	2,37	219,76
1'000,001 a 3'000,000	3,25	413,26

*Fuente: Curso Plan de Tesis 2009  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Dado que se posee un nivel de confianza del 95%, se trabaja para el valor de z con el coeficiente de 1,96.

Reemplazando los valores en la fórmula anteriormente expuesta tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 555,928 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2 \cdot (555,928 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 383,89$$

$$n = 384 \text{ viviendas}$$

Mediante la fórmula se obtuvo que se debe encuestar a 384 viviendas, aplicadas a los sectores así:

**Tabla 3. 7: Encuestas Residenciales a realizar por sectores**

Sector	Porcentaje	Encuestas a realizar
Norte	26	100
Centro	21	81
Sur	29	111
Valles	24	92
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>384</b>

*Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## **Ciente Interno**

40 personal operativo

6 personal administrativo

El total poblacional según nomina es de 46 empleados, de los cuales 6 trabajan en el área administrativa y 40 en el área operativa.

Para el análisis del cliente interno se aplicará censo al ser muy bajo el número de miembros de la organización.

### *3.1.3.1.7 Desarrollar un Plan de Análisis de Datos*

#### **Preparación de los datos**

1. Verificar y revisar el cuestionario

Comprobar que el cuestionario este completo y la entrevista sea de calidad.

2. Codificación

Se aplicará acorde a los requerimientos de la investigación y a las facilidades que ofrezca la encuesta, para obtener información clara y ordenada.

3. Transcripción

Se transcribirán todos los datos a SPSS 19 para realizar los cálculos y análisis respectivos.

4. Tratamiento de respuestas faltantes

Se tratarán las respuestas faltantes con un valor neutral que no afecte la veracidad de la investigación de mercado.

5. Tabulación

Los datos serán procesados en SPSS 19 con el fin de obtener una mayor facilidad al momento de realizar cálculos y análisis univariados como multivariados.

### 3.1.4 ANÁLISIS UNIVARIANTE DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 3.1.4.1 Cliente Residencial

1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:

- Ingreso Mensual Familiar

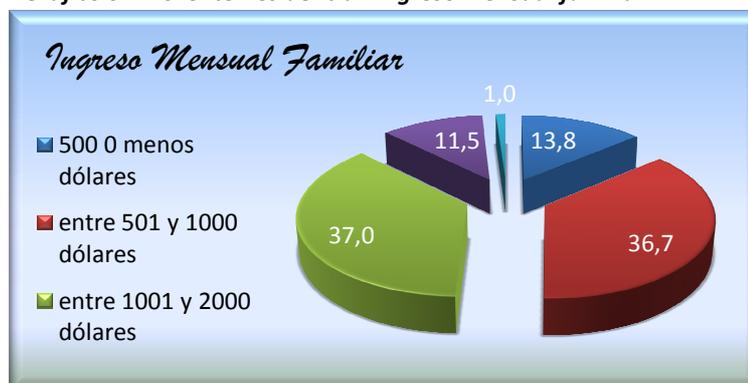
**Tabla 3. 8: Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
500 o menos dólares	53	13,8	13,8	13,8
entre 501 y 1000 dólares	141	36,7	36,7	50,5
entre 1001 y 2000 dólares	142	37,0	37,0	87,5
entre 2001 y 4000 dólares	44	11,5	11,5	99,0
de 4001 dólares en adelante	4	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 4: Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

#### Análisis

El 73,7% de los residentes encuestados poseen un ingreso mensual familiar que oscila entre 500 y 2000 dólares mensuales, presupuesto razonable dependiendo de las cargas familiares para acceder al servicio de seguridad privada.

## Ingreso mensual familiar vs. Ubicación

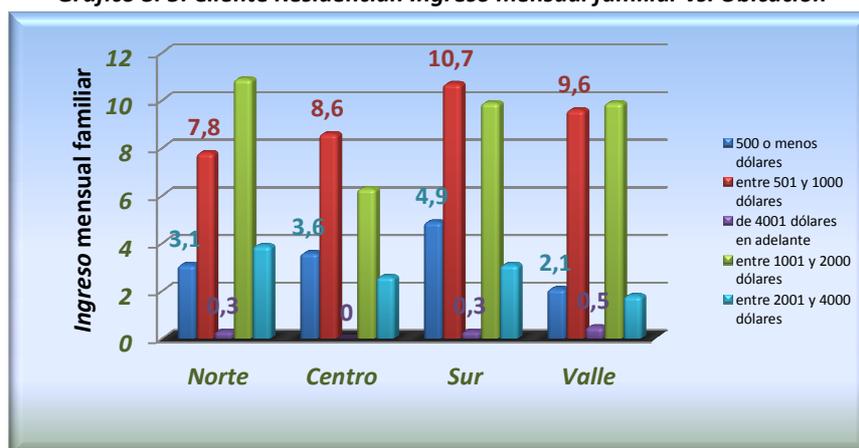
Tabla 3. 9: Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar vs. Ubicación

Ingreso mensual familiar vs. Ubicación		Ingreso mensual familiar									
		500 0 menos dólares		entre 501 y 1000 dólares		entre 1001 y 2000 dólares		entre 2001 y 4000 dólares		de 4001 dólares en adelante	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Ubicación	Norte	12	3,1	30	7,8	42	10,9	15	3,9	1	0,3
	Centro	14	3,6	33	8,6	24	6,3	10	2,6	0	0,0
	Sur	19	4,9	41	10,7	38	9,9	12	3,1	1	0,3
	Valle	8	2,1	37	9,6	38	9,9	7	1,8	2	0,5
	Otros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 5: Cliente Residencial: Ingreso mensual familiar vs. Ubicación



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

A través del gráfico podemos observar que el nivel adquisitivo de las personas que residen en una vivienda, poseen un nivel de ingresos adecuado para adquirir el servicio en las cuatro zonas analizadas.

- *Usted vive en:*

**Tabla 3. 10: Cliente Residencial: Tipo de vivienda**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Conjunto residencial	100	26,0	26,0	26,0
Edificio	150	39,1	39,1	65,1
Casa individual	134	34,9	34,9	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 6: Cliente Residencial: Tipo de vivienda**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Del grupo de encuestados aleatoriamente escogidos un 39% viven en edificio o casa rentera, es decir vive más de una familia por casa en diferentes departamentos.

Además podemos observar que un 34,9% de los encuestados viven en casa individual.

De esta manera analizamos la repartición de las 419.845 viviendas que se encuentran dentro de la ciudad de Quito más los valles cercanos.

## Tipo de vivienda vs. Ubicación

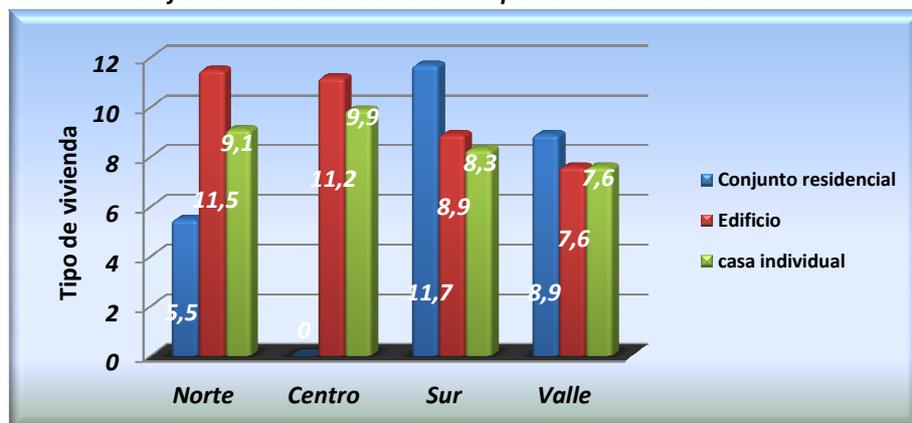
Tabla 3. 11: Cliente Residencial: Tipo de vivienda vs. ubicación

Tipo de vivienda vs. Ubicación		Tipo de Vivienda					
		Conjunto residencial		Edificio		Casa individual	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Ubicación	Norte	21	5,5	44	11,5	35	9,1
	Centro	0	0,0	43	11,2	38	9,9
	Sur	45	11,7	34	8,9	32	8,3
	Valle	34	8,9	29	7,6	29	7,6
	Otros	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 7: Cliente Residencial: Tipo de vivienda vs. Ubicación



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

La investigación muestra que hay una gran concentración de población que vive en edificios y conjuntos residenciales al sur de la ciudad y en los valles, siendo una oportunidad de mercado importante ya que este tipo de viviendas poseen una mayor organización entre vecinos y les permite acceder de manera más económica al servicio.

En el norte y centro de la ciudad se puede observar que los habitantes residen en edificios, mostrando un amplio mercado en estos sectores.

- *Ubicación*

**Tabla 3. 12: Cliente Residencial: Ubicación**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte	100	26,0	26,0	26,0
Centro	81	21,1	21,1	47,1
Sur	111	28,9	28,9	76,0
Valle	92	24,0	24,0	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 8: Cliente Residencial: Ubicación**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Para el análisis del sector donde viven los encuestados se tomo como referencia el censo realizado en el año 2000 y se sectorizo acorde a la densidad de población que vive en cada sector, pudiendo percibir que en el sector sur de la ciudad es donde más se concentra la población.

**2. Está conforme con el trabajo realizado por los organismos encargados de la seguridad ciudadana (Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Programa Ojo de Águila)?**

**Tabla 3. 13: Cliente Residencial: Percepción de la labor realizada por los organismos encargados de la seguridad ciudadana**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	145	37,8	37,8	37,8
no	239	62,2	62,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 9: Cliente Residencial: Percepción de la labor realizada por los organismos encargados de la seguridad ciudadana**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

Del grupo de encuestados aleatoriamente escogidos un 62,2% no se encuentran conformes con la labor realizada por los organismos encargados de salvaguardar la seguridad ciudadana (policía nacional, fuerzas armadas, programa ojo de águila), este descontento genera un incremento en el mercado potencial puesto que al encontrarse inconformes con estos organismos, los clientes residenciales aumentarán su demanda de seguridad privada.

### Percepción de la seguridad ciudadana vs. Ubicación

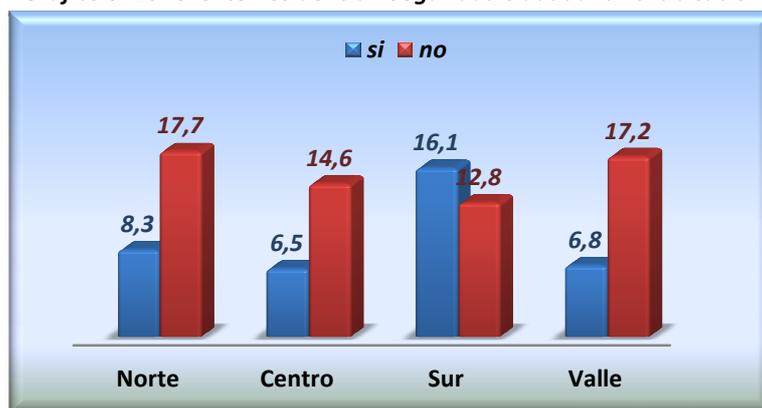
Tabla 3. 14: Cliente Residencial: Seguridad ciudadana vs. Ubicación

Percepción ciudadana vs. Ubicación		Percepción ciudadana			
		sí		no	
		Fr.	%	Fr.	%
Ubicación	Norte	32	8,3	68	17,7
	Centro	25	6,5	56	14,6
	Sur	62	16,1	49	12,8
	Valle	26	6,8	66	17,2

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 10: Cliente Residencial: Seguridad ciudadana vs. ubicación



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

El descontento de la ciudad de Quito con los organismos encargados de la seguridad ciudadana (policía nacional, fuerzas armadas, programa ojo de águila) es evidente en todos los sectores de la ciudad, pero mayormente en el sector norte y valles.

### 3. Actualmente considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:

**Tabla 3. 15: Cliente Residencial: Cómo considera a la seguridad ciudadana**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	22	5,7	5,7	5,7
Importante	194	50,5	50,5	56,3
Muy importante	168	43,8	43,8	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 11: Cliente Residencial: Cómo considera a la seguridad ciudadana**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

#### Análisis

Un 94,3% de los encuestados aleatoriamente seleccionados consideran a la seguridad privada como importante, mostrando así un amplio mercado potencial en la industria de la seguridad privada.

**4. ¿Cuenta el lugar donde reside con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada)?**

**Tabla 3. 16: Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	187	48,7	48,7	48,7
no	197	51,3	51,3	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 12: Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Análisis**

De los encuestados seleccionados aleatoriamente un 51,3% no cuentan con servicio de seguridad privada, indicando un mercado amplio para que la empresa ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ofrezca su servicio.

### Posee seguridad privada vs. Ubicación

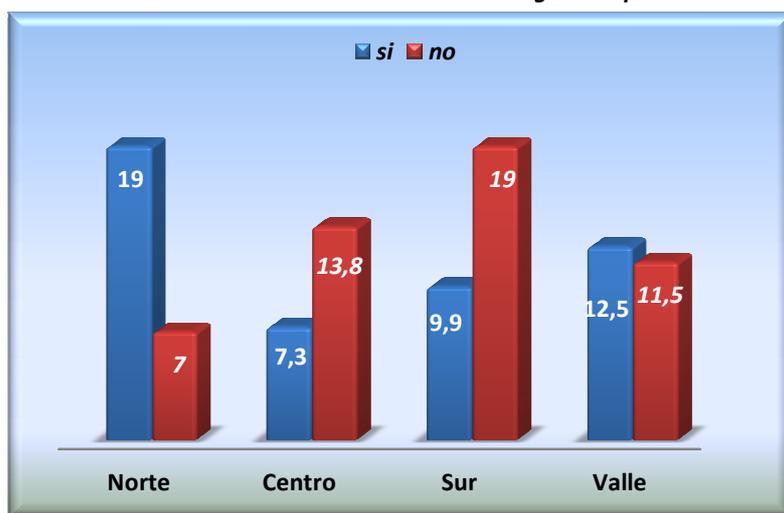
Tabla 3. 17: Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada vs. ubicación

Posee SP. Vs ubicación		Posee seguridad privada			
		si		no	
		Fr	%	Fr	%
Ubicación	Norte	73	19,0	27	7,0
	Centro	28	7,3	53	13,8
	Sur	38	9,9	73	19,0
	Valle	48	12,5	44	11,5

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 13: Cliente Residencial: Posee servicio de seguridad privada vs. ubicación



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

La investigación muestra que los sectores de la ciudad con menor porcentaje de seguridad privada son: sur y centro de Quito.

- ¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?

**Tabla 3. 18: Cliente Residencial: Competencia**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	G4S CORP.	39	10,2	20,9	20,9
	GRUPO LAAR	37	9,6	19,8	40,6
	ALFA SEGURIDAD	8	2,1	4,3	44,9
	SENAPRO	6	1,6	3,2	48,1
	SEPRONAC	15	3,9	8,0	56,1
	COMSEC	23	6,0	12,3	68,4
	OTROS	59	15,4	31,6	100,0
	<b>Total</b>		<b>187</b>	<b>48,7</b>	<b>100,0</b>
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 14: Cliente Residencial: Competencia**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

A nivel residencial la competencia más fuerte es la informal, ya que un 15,4% del mercado es manejado por este grupo de empresas o individual sin ninguna formación, seguido con el 10,2% de G4S CORP. y con 9,6% GRUPO LAAR.

**Tabla 3. 19: Cliente Residencial: Calificación de la Competencia**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	40	10,4	21,4	21,4
	Muy Bueno	92	24,0	49,2	70,6
	Bueno	55	14,3	29,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>48,7</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 15: Cliente Residencial: Calificación de la Competencia**

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los clientes residenciales califican a la competencia como buena dentro de la industria, lo que refleja la fuerte competencia que posee ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

- ¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?

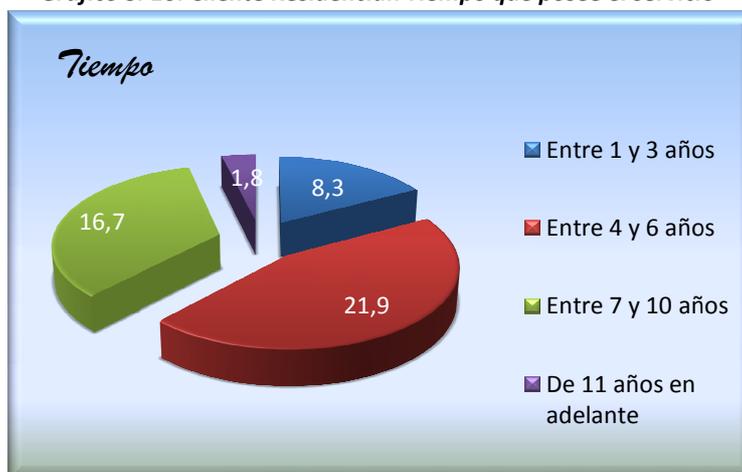
**Tabla 3. 20: Cliente Residencial: Tiempo que posee el servicio**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1 y 3 años	32	8,3	17,1	17,1
	Entre 4 y 6 años	84	21,9	44,9	62,0
	Entre 7 y 10 años	64	16,7	34,2	96,3
	De 11 años en adelante	7	1,8	3,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>48,7</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 16: Cliente Residencial: Tiempo que posee el servicio**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

De los encuestados que poseen servicio de seguridad privada un 21,9% han trabajado con la misma empresa de seguridad entre 4 y 6 años y solo un 1,8% han trabajado de 11 años en adelante con la misma empresa.

Lo que muestra la encuesta es que no existe fidelidad a la compañía, por lo que al incrementar los beneficios se puede adquirir mayor cantidad de clientes.

- ¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?

**Tabla 3. 21: Cliente Residencial: Publicidad de la competencia**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contacto a través de otra empresa	14	3,6	7,5	7,5
	Publicidad escrita	55	14,3	29,4	36,9
	Publicidad visual	22	5,7	11,8	48,7
	Internet	13	3,4	7,0	55,6
	otros	83	21,6	44,4	100,0
	<b>Total</b>		<b>187</b>	<b>48,7</b>	<b>100</b>
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 17 Cliente Residencial: Publicidad de la competencia**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los encuestados aleatoriamente seleccionados muestran que adquirieron el servicio a través de recomendación por parte de familiares y amigos, con un 21,6%, o publicidad escrita (revistas, guía telefónica, gigantografías) con un 14,3%.

- ¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?

**Tabla 3. 22: Cliente Residencial: Mal servicio**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	53	13,8	28,3	28,3
	no	134	34,9	71,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>48,7</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 18: Cliente Residencial: Mal servicio**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

De los encuestados que poseen servicio de seguridad privada se puede ver que solo un 28,3% han percibido un mal servicio por parte de las empresas con las que trabajan, lo que representa que la competencia posee un alto nivel competitivo y oferta un buen servicio acorde a los parámetros del cliente.

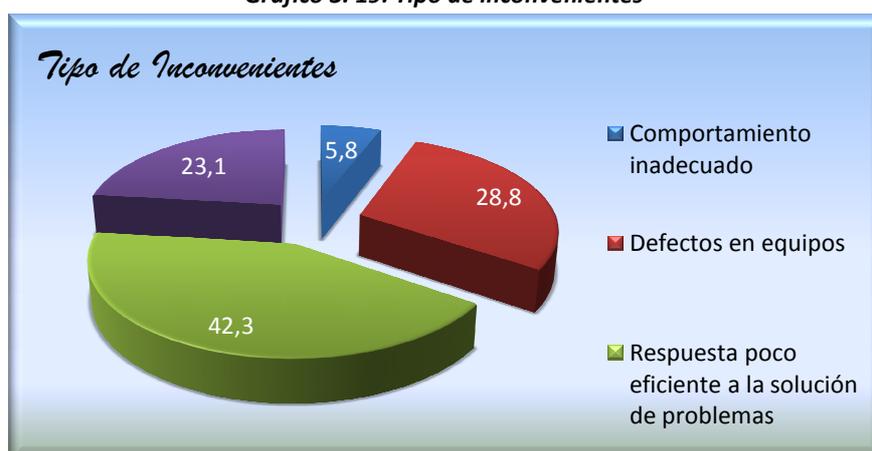
- Marque con una X los principales Inconvenientes:

**Tabla 3. 23: Tipo de inconvenientes**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comportamiento inadecuado	3	,8	5,8	5,8
	Defectos en equipos	15	3,9	28,8	34,6
	Respuesta poco eficiente a la solución de problemas	22	5,7	42,3	76,9
	Incumplimiento en el servicio	12	3,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>13,5</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	332	86,5		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 19: Tipo de inconvenientes**

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los inconvenientes que más han percibido los encuestados que ha recibido un mal servicio son: respuesta poco eficiente en la solución de problemas con un 42,3% y defectos en equipos de seguridad electrónica con un 28,8%.

## 5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?

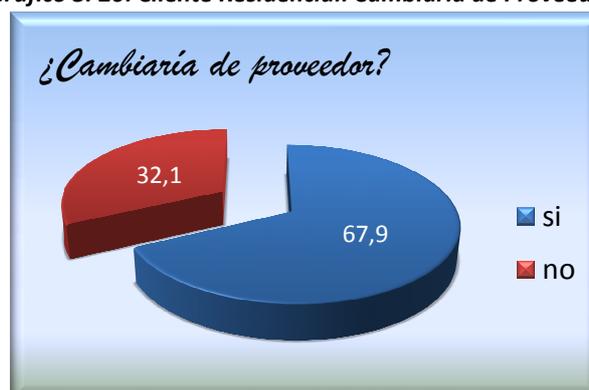
**Tabla 3. 24: Cliente Residencial: Cambiaría de proveedor**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	127	33,1	67,9	67,9
	no	60	15,6	32,1	100,0
	Total	187	48,7	100,0	
Perdidos	Sistema	197	51,3		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 20: Cliente Residencial: Cambiaría de Proveedor**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### Análisis

De los encuestados que poseen servicio de seguridad privada un 67,9% cambiarían de proveedor acorde al incremento de beneficios que oferte la empresa.

**6. En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**

**Tabla 3. 25: Cliente Residencial: Contrataría servicio de seguridad privada**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	162	42,2	82,2	82,2
	no	35	9,1	17,8	100,0
	Total	197	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	187	48,7		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 21: Cliente Residencial: Contrataría servicio de seguridad privada**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Análisis**

Del grupo de encuestados que no poseen servicio de seguridad privada un 82,2% estarían dispuestos a contratarlo acorde a los beneficios que le oferte la empresa.

## 7. Si posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)

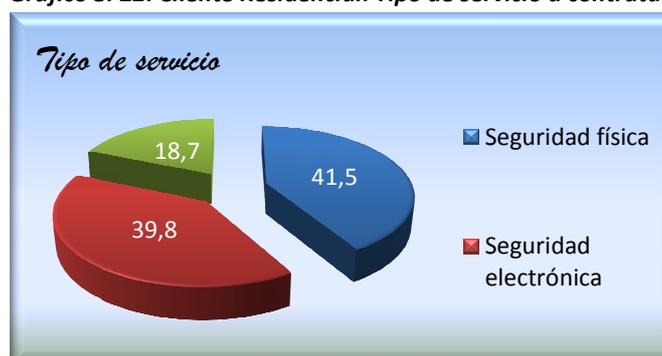
**Tabla 3. 26: Cliente Residencial: Tipo de servicio a contratar**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Seguridad física	120	31,3	41,5	41,5
	Seguridad electrónica	115	29,9	39,8	81,3
	Monitoreo y asistencia armada	54	14,1	18,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>75,3</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	95	24,7		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 22: Cliente Residencial: Tipo de servicio a contratar**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

Del mercado potencial acorde a los encuestados aleatoriamente seleccionados un 41,5% adquirirían servicio de seguridad física y un 39,8% adquirirían seguridad electrónica, servicios que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. está en capacidad de ofertar.

- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en dólares, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardianía las 24 horas mensuales acorde a un contrato residencial o por condominio?

**Tabla 3. 27: Cliente Residencial: Precio a pagar**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 dólares o menos	124	32,3	43,0	43,0
	entre 31 y 60 dólares	129	33,6	44,6	87,6
	más de 61 dólares	36	9,4	12,4	100,0
	Total	289	75,3	100,0	
Perdidos	Sistema	95	24,7		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 23: Cliente Residencial: Precio a pagar**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

De los encuestados que están dispuestos a cambiar o adquirir el servicio de seguridad privada un 87,6% está dispuesto a pagar el precio referencial por casa o departamento para adquirir el servicio. (Cabe aclarar que el servicio es por seguridad física o electrónica en conjunto y se requiere un mínimo de 30 miembros a 35 dólares cada uno).

- *¿Cuáles son los aspectos que usted considera (ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada?*

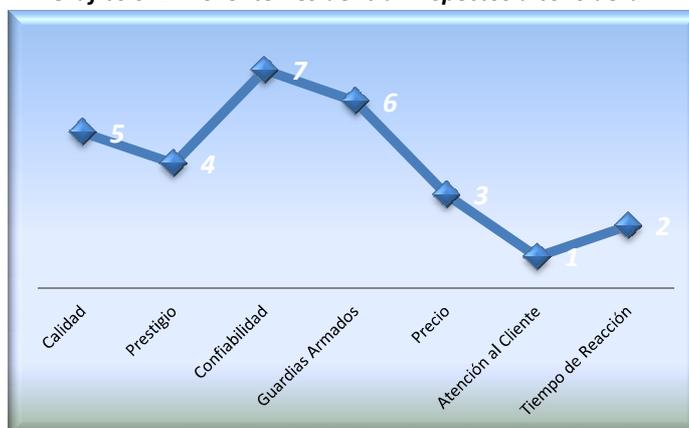
**Tabla 3. 28: Cliente Residencial: Aspectos de compra**

Aspectos	Categoría	Definición
Calidad	5	Importante
Prestigio	4	Importante
Confiabilidad	7	Muy Importante
Guardias Armados	6	Muy Importante
Precio	3	Importante
Atención al Cliente	1	Poco importante
Tiempo de Reacción	2	Poco importante

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 24: Cliente Residencial: Aspectos a considerar**



**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los clientes potenciales, acorde a la encuesta muestran que los 3 aspectos más importantes que consideran al momento de decidir la empresa de seguridad a

adquirir son: la confiabilidad, guardias y supervisores bien armados y la calidad que la empresa de seguridad privada ofrezca.

Mientras que los aspectos poco importantes son la atención al cliente y el tiempo de reacción a los problemas.

- Ha escuchado nombrar a las siguientes empresas (señale F = Frecuentemente, MP = Puy Poco, N = Nunca)

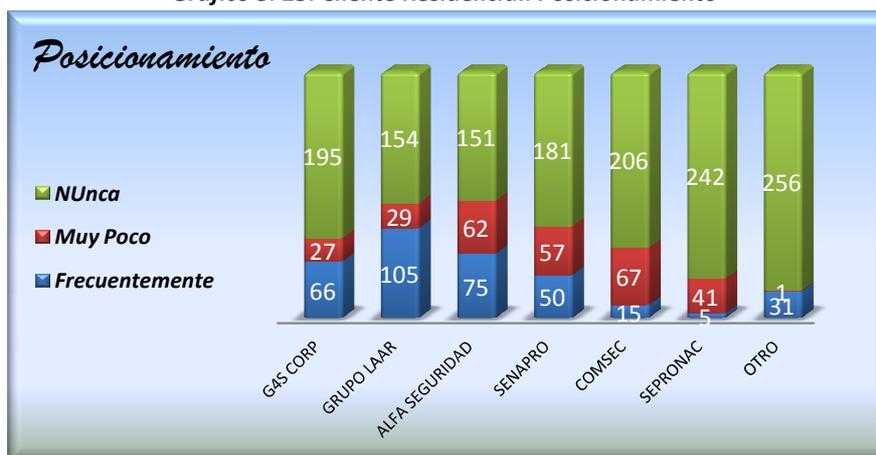
**Tabla 3. 29: Cliente Residencial: Posicionamiento de la Competencia**

POSICIONAMIENTO			
Empresas	Frecuentemente	Muy Poco	Nunca
G4S CORP	66	27	195
GRUPO LAAR	105	29	154
ALFA SEGURIDAD	75	62	151
SENAPRO	50	57	181
COMSEC	15	67	206
SEPRONAC	5	41	242
OTRO	31	1	256

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 25: Cliente Residencial: Posicionamiento**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los clientes residenciales muestran que han escuchado muy poco hablar de empresas de seguridad privada, están más orientados a contratar individuos de empresas ilegales que cobran como salario básico el puesto de guardianía.

Es así que las empresas que se encuentran mejor posicionadas en la mente del consumidor son: Alfa Seguridad, Grupo Laar y G4S Corp.

### **8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

**Tabla 3. 30: Cliente Residencial: Falencias de la Industria**

Datos	Válidos	Porcentaje
Personal poco armada	72	18,8
Mal servicio al cliente	41	10,7
Guardias poco confiables	41	10,7
Existencia de empresas ilegales	161	41,9
Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas	107	27,9
Otros	29	7,6

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 26: Cliente Residencial: Falencias de la Industria**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Las falencias en la industria de seguridad privada percibidas por los encuestados se puede decir que predomina con un 41,9% la existencia de empresas ilegales seguida con un 27,9% por un mal tiempo de respuesta en la solución de problemas y un personal poco armado con un 18,8%.

### **9. ¿Conoce o ha oído hablar sobre ECUATOSEGUR Cía. Ltda. empresa de seguridad privada?**

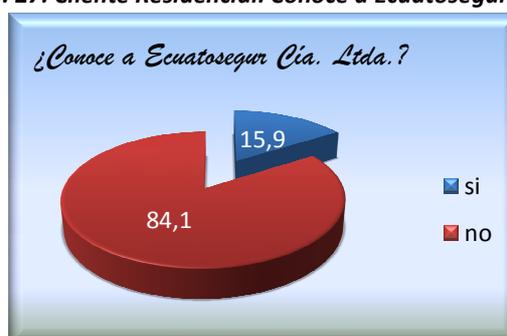
**Tabla 3. 31: Cliente Residencial: Conoce a Ecuatosegur Cía. Ltda.**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	46	12,0	15,9	15,9
	no	243	63,3	84,1	100,0
	Total	289	75,3	100,0	
Perdidos	Sistema	95	24,7		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 27: Cliente Residencial: Conoce a Ecuatosegur Cía. Ltda.**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Del mercado potencial acorde a la encuesta un 84,1% no conocen o han escuchado hablar acerca de ECUATOSEGUR Cía. Ltda., lo que muestra la falta de inversión en publicidad por parte de la empresa.

**Tabla 3. 32: Cliente Residencial: Calificación ECUATOSEGUR**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	0	0%	0%	0%
	Muy Bueno	2	50%	50%	50%
	Bueno	1	25%	25%	75%
	Regular	1	25%	25%	100%
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	
Perdidos	Sistema	380	99%		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 28: Cliente Residencial: Calificación ECUATOSEGUR**

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

ECUATOSEGUR, por parte de los clientes actuales que posee la empresa, posee calificaciones interesantes, llegando a ser valorado por un 75% de los clientes residenciales como una empresa que ofrece un buen servicio.

**10. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

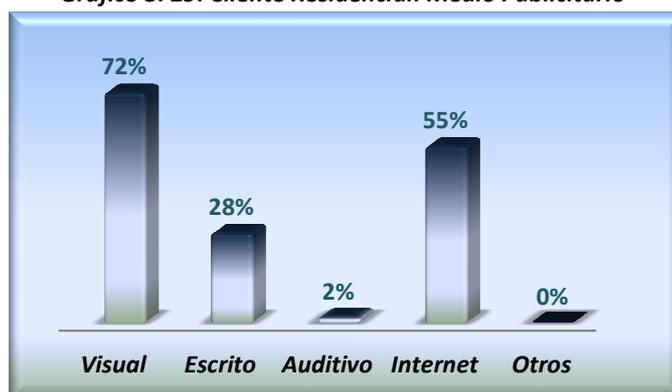
**Tabla 3. 33: Cliente Residencial: Medio Publicitario**

Tipo de Publicidad	Porcentaje	Válidos
Visual	72%	276
Escrito	28%	108
Auditivo	2%	6
Internet	55%	212
Otros	0%	0

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 29: Cliente Residencial: Medio Publicitario**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

Los medios publicitarios que los encuestados creen son los más apropiados para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son: el visual con 72% e internet con 55%.

## Tipo de Publicidad

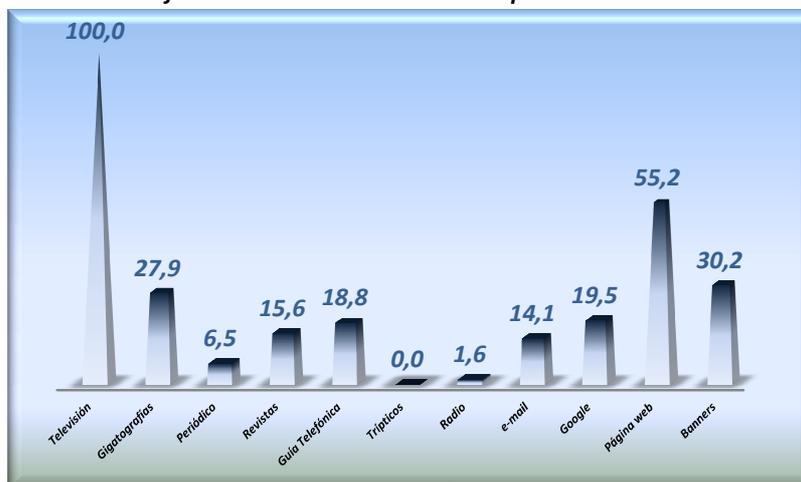
**Tabla 3. 34: Cliente Residencial: Tipo de publicidad**

Tipo de Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	289	100,0
Gigantografías	107	27,9
Periódico	25	6,5
Revistas	60	15,6
Guía Telefónica	72	18,8
Trípticos	0	0,0
Radio	6	1,6
e-mail	54	14,1
Google	75	19,5
Página web	212	55,2
Banners	116	30,2

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 30: Cliente Residencial: Tipo de Publicidad**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## Análisis

Los encuestados expresan que los tipos de publicidad más efectivos para adquirir mayor número de clientes son: televisión, creación de una página web, banners publicitarios y gigantografías.

**11. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

**Tabla 3. 35: Cliente Residencial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.**

Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	288	,8	99,7	99,7
	no	1	,0	,3	100,0
	Total	289	75,3	100,0	
Perdidos	Sistema	95	24,7		
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 31: Cliente Residencial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

De los encuestados que cambiarían de proveedor de servicio de seguridad privada o adquirirían por primera vez un 99,7% contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. si le ofrece los beneficios anteriormente expuestos.

### 3.1.4.2 Cliente Comercial

#### 1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:

- Tipo de Empresa

**Tabla 3. 36: Cliente Comercial: Tipo de Empresa**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pública	40	10,6	10,6	10,6
Privada	337	89,4	89,4	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 32: Cliente Residencial: Tipo de Empresa**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

#### **Análisis**

En la presente investigación de mercado se observa que un 89,4% de los encuestados forman parte de la empresa privada de la ciudad de Quito.

- *Número de Colaboradores*

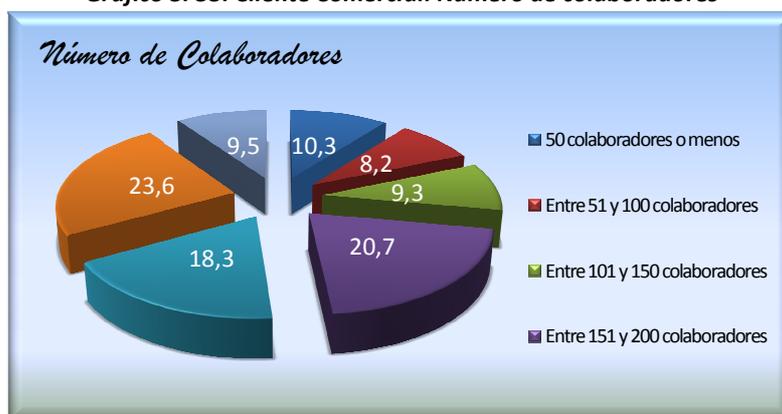
**Tabla 3. 37: Cliente Comercial: Número de colaboradores**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
50 colaboradores o menos	39	10,3	10,3	10,3
Entre 51 y 100 colaboradores	31	8,2	8,2	18,6
Entre 101 y 150 colaboradores	35	9,3	9,3	27,9
Entre 151 y 200 colaboradores	78	20,7	20,7	48,5
Entre 201 y 250 colaboradores	69	18,3	18,3	66,8
Entre 251 y 300 colaboradores	89	23,6	23,6	90,5
De 301 colaboradores en adelante	36	9,5	9,5	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 33: Cliente Comercial: Número de colaboradores**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

En base a la investigación de mercado realizada y tomando como referencia el número de trabajadores con los que cuenta la organización se determinó que el 39% de las mismas son empresas medianas que cuentan con hasta 200 trabajadores.

- *Ubicación*

**Tabla 3. 38: Cliente Comercial: Ubicación de las empresas**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte	154	40,8	40,8	40,8
Centro	98	26,0	26,0	66,8
Sur	111	29,4	29,4	96,3
Valle	14	3,7	3,7	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 34: Cliente Comercial: Ubicación de las empresas**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

El 40% de las empresas encuestadas se encuentra ubicadas en el sector norte de la ciudad y el 29,45 se encuentran en el sector sur, convirtiéndose así estos dos sectores en mercado potencial para la organización por poseer una mayor concentración de empresas.

- *Ingresos Anuales*

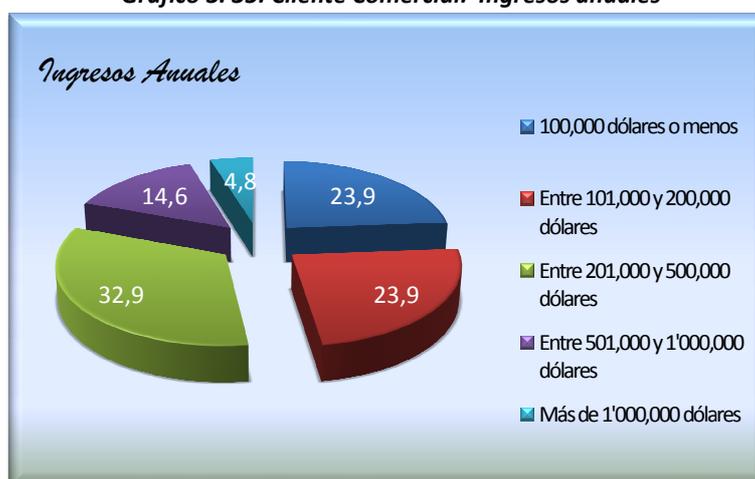
**Tabla 3. 39: Cliente Comercial: Ingresos anuales**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
100,000 dólares o menos	90	23,9	23,9	23,9
Entre 101,000 y 200,000 dólares	90	23,9	23,9	47,7
Entre 201,000 y 500,000 dólares	124	32,9	32,9	80,6
Entre 501,000 y 1'000,000 dólares	55	14,6	14,6	95,2
Más de 1'000,000 dólares	18	4,8	4,8	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 35: Cliente Comercial: Ingresos anuales**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Acorde a la investigación realizada se determinó que el 23,9% de las empresas poseen ingresos menores a los 100,000 dólares, es decir son empresas pequeñas, el 65,8% poseen ingresos que oscilan entre los 101,000 y 500,000 dólares, es decir empresas medianas y solo un 19,4% de las encuestadas poseen un nivel de ingresos mayor a los 500,000 dólares es decir son empresas grandes.

**2. Su organización considera a la seguridad privada en la ciudad de Quito como:**

**Tabla 3. 40: Cliente Comercial: ¿Cómo considera a la seguridad privada?**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	,5	,5	,5
Importante	153	40,6	40,6	41,1
Muy importante	222	58,9	58,9	100,0
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 36: Cliente Comercial: ¿Cómo considera a la seguridad privada?**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

La investigación de mercado muestra que un 99,5% de las empresa encuestadas consideran a la seguridad privada como importante dentro de su organización y prioritaria para adquirir el servicio.

**3. ¿Considera que los organismos encargados de la seguridad ciudadana (Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Programa Ojo de Águila son?**

**Tabla 3. 41: Cliente Comercial: Percepción de la seguridad ciudadana**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco eficientes	189	50,1	50,1	50,1
Eficientes	120	31,8	31,8	82
Muy eficientes	68	18	18	100
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 37: Cliente Comercial: Percepción de la seguridad ciudadana**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

De las empresas encuestadas aleatoriamente el 50,1% de las mismas consideran poco eficientes a los organismos encargados de la seguridad ciudadana (policía nacional, fuerzas armadas, programa ojo de águila) y un 18% consideran que estos organismos son muy eficientes al cumplir con su trabajo, es decir la mitad de las empresas se encuentran inconformes con la seguridad en la ciudad de Quito.

**4. ¿Cuenta su empresa con servicio de seguridad privada (seguridad física, seguridad electrónica, monitoreo y asistencia armada)?**

**Tabla 3. 42: Cliente Comercial: Posee servicio de seguridad privada**

Posee Seguridad Privada				
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	250	66,3	66,3	66,3
no	127	33,7	33,7	100
<b>Total</b>	<b>377</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 38: Cliente Comercial: Posee servicio de seguridad privada**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

De las empresas encuestadas el 66,3% de las mismas poseen servicio de seguridad privada, oportunidad para analizar cómo se maneja la competencia y la propia empresa dentro del mercado y si cumple con las expectativas de los clientes.

- ¿Qué empresa usted ha contratado, cómo calificaría el servicio?

**Tabla 3. 43: Cliente Comercial: Competencia**

COMPETENCIA					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	G2S CORP.	74	19,5	29,4	29,4
	GRUPO LAAR	58	15,3	23,1	52,5
	ALFA SEGURIDAD	51	13,4	20,2	72,7
	SENAPRO	13	3,5	5,3	78,0
	SEPRONAC	11	2,8	4,2	82,2
	COMSEC	5	1,2	1,8	84,0
	OTRO	40	10,6	16,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>66,3</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	127	33,7		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 39: Cliente Comercial: Competencia**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### Análisis

El gráfico anterior nos muestra a las empresas más competitivas dentro de la Industria de seguridad privada, es así que tenemos: G4S CORP. con 29,4%, GRUPO LAAR con 23,1% y ALFA SEGURIDAD CON 20,2%.

**Tabla 3. 44 : Cliente Comercial: Calificación Competencia**

CALIFICACIÓN A LA COMPETENCIA					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	32	8,6	13,0	13,0
	Muy Bueno	112	29,8	44,9	57,9
	Bueno	92	24,5	37,0	94,9
	Regular	13	3,4	5,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>66,30</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	127	33,70		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 40: Cliente Comercial: Calificación Competencia**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

La industria desde el punto de vista del consumidor es altamente competitiva, es así que el 94,9% de la población responde que las empresas son muy buenas y competitivas.

- *¿Cuánto tiempo cuenta con el servicio?*

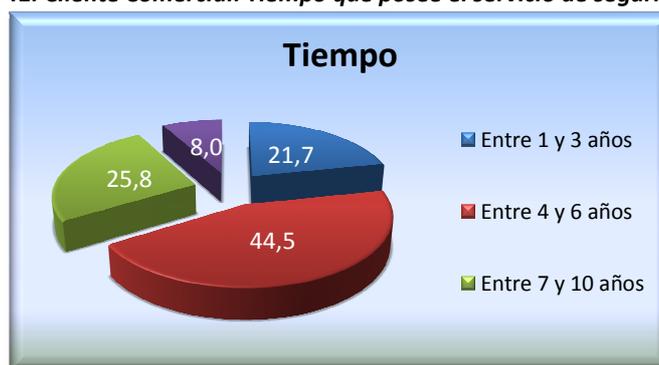
**Tabla 3. 45: Cliente Comercial: Tiempo que posee el servicio de seguridad privada**

<b>Tiempo</b>					
<b>Respuesta</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Entre 1 y 3 años	54	14,4	21,7	21,7
	Entre 4 y 6 años	111	29,5	44,5	66,2
	Entre 7 y 10 años	64	17,1	25,8	92,0
	De 11 años en adelante	20	5,3	8,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>66,30</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	127	33,70		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 41: Cliente Comercial: Tiempo que posee el servicio de seguridad privada**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

La investigación de mercado refleja que el 44,5% de los encuestados poseen el servicio entre 4 y 6 años aproximadamente y solo un 8% poseen el servicio varios años, es decir la fidelidad hacia las empresas no es un factor preponderante en el mercado.

- ¿Cómo supo que su empresa actual ofrecía servicio de seguridad privada?

**Tabla 3. 46: Cliente Comercial: Publicidad de la competencia**

<b>Publicidad de la Competencia</b>					
<b>Respuesta</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	A través de otra empresa	57	15,0	22,6	22,6
	Publicidad escrita	53	14,0	21,1	43,7
	Publicidad visual	68	18,0	27,1	70,9
	Publicidad auditiva	8	2,0	3,0	73,9
	Internet	45	12,0	18,1	92,0
	Otros	20	5,3	8,0	100,0
	<b>Total</b>		<b>250</b>	<b>66,30</b>	<b>100</b>
Perdidos	Sistema	127	33,70		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 42: Cliente Comercial: Publicidad de la competencia**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

La investigación de mercado muestra que la publicidad más efectiva para la competencia es la publicidad visual (televisión) con un 27,1%, seguida de la publicidad escrita (gigantografías, guía telefónica, prensa escrita, revistas) con un 21,1% además de la recomendación a través de otra empresa con un 22,6%.

- ¿Ha tenido un mal servicio por parte de su proveedor?

**Tabla 3. 47: Cliente Comercial: Ha tenido inconvenientes con el servicio de seguridad privada**

<b>¿Ha tenido un mal servicio?</b>					
<b>Respuesta</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	si	87	23,0	34,7	34,7
	no	163	43,3	65,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>66,30</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	127	33,70		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 43: Cliente Comercial: Ha tenido inconvenientes con el servicio de seguridad privada**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Solo el 34,7% de las empresas existentes en el mercado han tenido un mal servicio por parte de su proveedor.

- Marque con una X los principales Inconvenientes:

**Tabla 3. 48: Cliente Comercial: Tipo de inconvenientes**

Inconvenientes					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comportamiento inadecuado	3,0	0,8	2,4	2,4
	Defectos en equipos	29,0	7,7	23,4	25,8
	Respuesta poco eficiente	67,0	17,8	54,0	79,8
	Incumplimiento por parte de guardias	25,0	6,6	20,2	100,0
<b>Total</b>		<b>124,0</b>	<b>32,9</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	253,0	67,1		
<b>Total</b>		<b>377,0</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 44: Cliente Comercial: Tipo de inconvenientes**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

El inconveniente más importante de entre los consumidores es la respuesta poco eficiente en la solución de problemas con un 54%, seguido de los defectos en equipo con un 23,4% y el incumplimiento por parte de los guardias con un 20,2%.

## 5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor?

Tabla 3. 49: Cliente Comercial: ¿Cambiaría de proveedor de servicio de seguridad privada?

¿Cambiaría de Proveedor?					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	219	58,2	87,8	87,8
	no	31	8,1	12,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>66,3</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	127	33,7		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 45: Cliente Comercial: ¿Cambiaría de proveedor de servicio de seguridad privada?



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

El 86,5% del total de encuestados poseen servicio de seguridad privada y de estos un 80,7% estarían dispuestos a cambiar de proveedor, dependiendo de los beneficios que oferte el nuevo proveedor.

**6. En caso de no contar con servicio de seguridad privada ¿estaría dispuesto a contratarlo?**

**Tabla 3. 50: Cliente Comercial: ¿Adquiriría servicio de seguridad privada?**

¿Contrataría servicio de seguridad privada?					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	86	22,8	67,7	67,7
	no	41	10,9	32,3	100,0
	Total	127	33,7	100,0	
Perdidos	Sistema	250	66,3		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 46: Cliente Comercial: Adquiriría servicio de seguridad privada**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

El 67,7% de las empresas que no poseen servicio de seguridad privada están dispuestos a contratar dicho servicio.

## 7. Si su empresa posee o se interesa en contratar servicio de seguridad privada

- ¿Qué tipo de seguridad privada contrataría? (por favor marcar solo una)

Tabla 3. 51: Cliente Comercial: Tipo de servicio que contrataría

		Tipo			
	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Seguridad física	106	28,2	34,9	34,1
	Seguridad electrónica	82	21,8	26,9	61,5
	Monitoreo y asistencia armada	116	30,9	38,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>80,9</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	72	19,1		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 47: Cliente Comercial: Tipo de servicio que contrataría



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

El 34,9% de las empresas adquiriría seguridad física y un 26,9% estaría dispuesto a adquirir seguridad electrónica y un 38,2% contrataría monitoreo y asistencia armada.

- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar, acorde a los últimos incrementos en el costo del servicio, por un puesto de guardianía las 24 horas?

**Tabla 3. 52: Cliente Comercial: Precio a pagar**

Precio					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1400 dólares o menos	49	13,0	19,1	19,1
	Entre 1401 y 2000 dólares	198	52,5	61,5	80,6
	Más de 2001 dólares	58	15,4	19,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>80,9</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	72	19,1		
<b>Total</b>		<b>377,0</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 48: Cliente Comercial: Precio a pagar**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

El 87,8% de las empresas dispuestas a contratar o escuchar nuevas ofertas de proveedores, acorde a la investigación de mercado conocen sobre los precios del mercado de seguridad privada y están dispuestos a pagar un precio conveniente

dentro del mercado, que le permita a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. mantener como ventaja competitiva el precio.

- *¿Cuáles son los aspectos que usted considera (ría) al momento de seleccionar una empresa proveedora del servicio de seguridad privada? Enumere según su criterio según el orden de importancia (1= sin importancia , 7= muy importante)*

**Tabla 3. 53: Cliente Comercial: Aspectos a considerar**

Aspectos	Categoría	Definición
Calidad	6	Muy importante
Prestigio	5	Importante
Confiabilidad	3	Importante
Guardias Armados	4	Importante
Precio	2	Poco importante
Atención al Cliente	1	Poco importante
Tiempo de Reacción	7	Muy importante

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 49: Cliente Comercial: Aspectos a considerar**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### Análisis

La investigación de mercado muestra que los aspectos más importantes a considerar por parte del cliente son el tiempo de reacción, la calidad, el prestigio y guardias bien armados dentro de la organización.

- ¿Ha escuchado nombrar a alguna de las siguientes empresas? (señale F= frecuentemente, MP= muy poco, N= nunca)

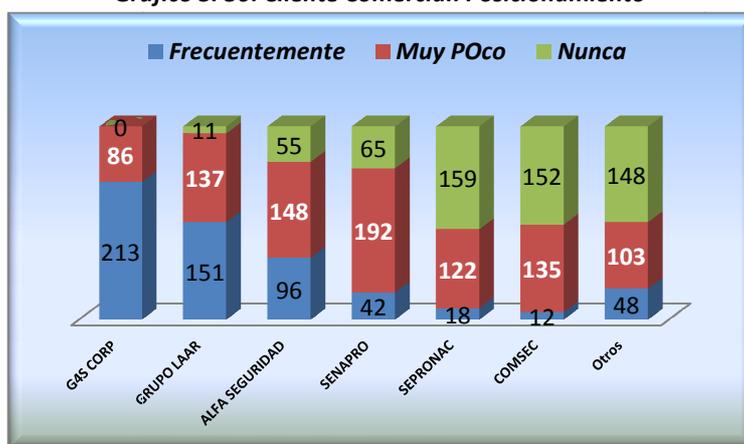
**Tabla 3. 54: Cliente Comercial: Posicionamiento**

POSICIONAMIENTO			
Aspectos	Frecuentemente	Muy poco	Nunca
G4S CORP.	213	86	0
GRUPO LAAR	151	137	11
ALFA SEGURIDAD	96	148	55
SENAPRO	42	192	65
SEPRONAC	18	122	159
COMSEC	12	135	152
Otros	48	103	148

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 50: Cliente Comercial: Posicionamiento**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Las empresas mejor posicionadas en la mente del consumidor dentro de la industria de seguridad privada son en primer lugar G4S CORP., seguida de GRUPO LAAR y ALFA SEGURIDAD.

### **8. ¿Qué falencias que cree usted existen en la industria de seguridad privada?**

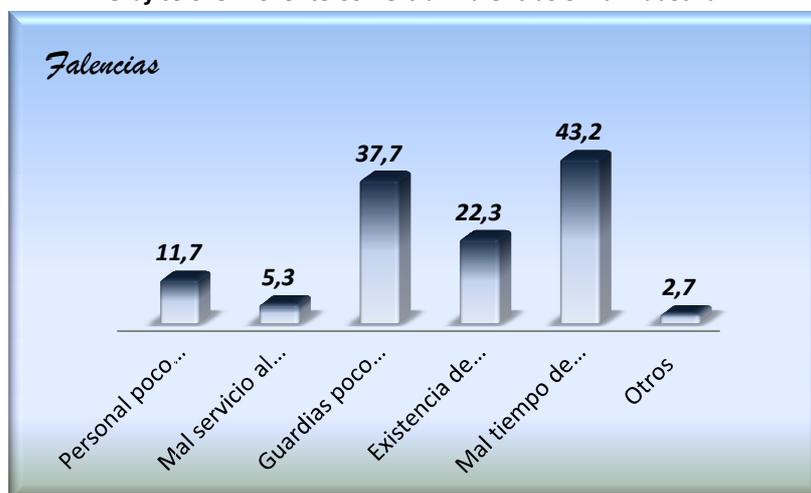
**Tabla 3. 55: Cliente Comercial: Falencias en la Industria**

Datos	Válidos	Porcentaje
Personal poco armada	44	11,7
Mal servicio al cliente	20	5,3
Guardias poco confiables	142	37,7
Existencia de empresas ilegales	84	22,3
Mal tiempo de respuesta en la solución de problemas	163	43,2
Otros	10	2,7

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 51: Cliente Comercial: Falencias en la Industria**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Las falencias que se presentan dentro de la industria son: el mal tiempo de respuesta con un 43,2%, seguida de guardias y supervisores poco armados con un 37,7% y la existencia de empresas ilegales con un 22,3%.

**9. Conoce usted o ha escuchado hablar acerca de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

**Tabla 3. 56: Cliente Comercial: Conoce a ECUATOSEGUR**

¿Conoce a ECUATOSEGUR?					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	4%	5%	5%
	no	249	66%	95%	100%
	Total	263	70%	100%	
Perdidos	Sistema	78	21%		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>90%</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 52: Cliente Comercial: ¿Conoce a ECUATOSEGUR?**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

ECUATOSEGUR es una empresa poco conocida por los clientes comerciales, así lo demuestra el gráfico anterior al arrojar que solo un 5% de las empresas han adquirido su servicio.

### 10. Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?

**Tabla 3. 57: Cliente Comercial: Calificación ECUATOSEGUR**

Calificación de ECUATOSEGUR					
Respuesta		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	1	0%	7%	7%
	Muy Bueno	4	1%	29%	36%
	Bueno	7	2%	50%	86%
	Regular	2	1%	14%	100%
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>	
Perdidos	Sistema	361	96%		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>99%</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 53: Cliente Comercial: Calificación ECUATOSEGUR**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

#### **Análisis**

Los clientes que han adquirido el servicio lo han calificado como bueno con un 50%, y muy bueno con un 29%.

**11. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

**Tabla 3. 58: Cliente Comercial: Medio Publicitario**

Tipo de Publicidad	Porcentaje	Válidos
Visual	78%	289
Escrito	28%	105
Auditivo	11%	40
Internet	75%	281
Otros	8%	30

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 54: Cliente Comercial: Medio publicitario**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Análisis**

La investigación de mercado muestra que los medios publicitarios más convenientes para dar a conocer a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son: el visual (televisión) con un 78% y el Internet con un 75% de aceptación y difusión en el mercado ecuatoriano.

## Tipo de publicidad

**Tabla 3. 59: Cliente Comercial: Tipo de publicidad**

Tipo de Publicidad		
Tipo de Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	271	71,9
Gigantografías	96	25,5
Periódico	17	4,5
Revistas	79	21,0
Guía Telefónica	53	14,1
Trípticos	6	1,6
Radio	33	8,8
e-mail	70	18,6
Google	129	34,2
Página web	211	56,0
Banners	164	43,5

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 55: Cliente Comercial: Tipo de Publicidad**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Las empresas expresan que los tipos de publicidad más efectivos para adquirir mayor número de clientes son: televisión, creación de una página web, avisos en google, revistas y manejo de publicidad vía e-mail.

### **12. ¿De ofrecer todos los servicios que usted considera necesarios contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

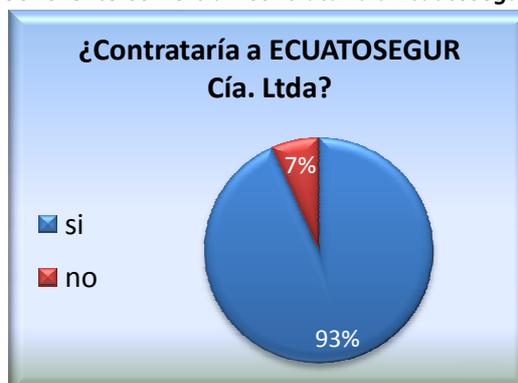
**Tabla 3. 60: Cliente Comercial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.**

<b>¿Contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?</b>					
<b>Respuesta</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	si	279	74,0	93,3	93,3
	no	26	6,9	6,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>80,9</b>	<b>100,0</b>	
Perdidos	Sistema	72	19,1		
<b>Total</b>		<b>377</b>	<b>100,0</b>		

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 56: Cliente Comercial: Contrataría a Ecuatosegur Cía. Ltda.**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

De los encuestados que cambiarían de proveedor de servicio de seguridad privada o adquirirían por primera vez un 93% contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda. si la oferta del servicio supera sus expectativas.

#### **3.1.4.3 Cliente Interno**

##### **1. Por favor indique con una X los datos que apliquen:**

- **Género**

**Tabla 3. 61: Cliente interno: Género**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	45	98%	98%	98%
Femenino	1	2%	2%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 57: Cliente interno: Género**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una empresa que cuenta con un 98,2% de trabajadores de género masculino, es decir es una organización que solo cuenta con una mujer dentro de su personal administrativo.

- *Tiempo que trabaja en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

**Tabla 3. 62: Cliente interno: Tiempo de Trabajo**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un año o menos	10	22%	22%	22%
Entre 2 y 4 años	22	48%	48%	70%
Entre 5 y 10 años	8	17%	17%	87%
De 10 años en adelante	7	15%	15%	102%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>102%</b>	<b>102%</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 58: Cliente interno: Tiempo de Trabajo**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

La empresa a pesar de sus años dentro de la Industria cuenta con un 79% de su personal relativamente nuevo dentro de la empresa ya que se encuentran trabajando cuatro años o menos.

### **2. ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe al trabajar en ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

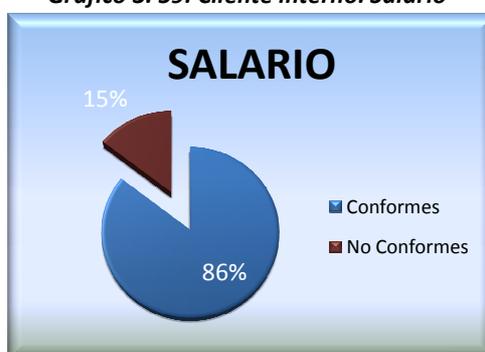
**Tabla 3. 63: Cliente interno: Salario**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Conformes	39	86%	86%	86%
No Conformes	7	15%	15%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 59: Cliente interno: Salario**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una empresa que cumple con sus trabajadores y paga salarios acorde a las leyes y las regulaciones de la industria de seguridad privada en el Ecuador siendo así que el 85,5% de los trabajadores se encuentra conforme con el salario que percibe.

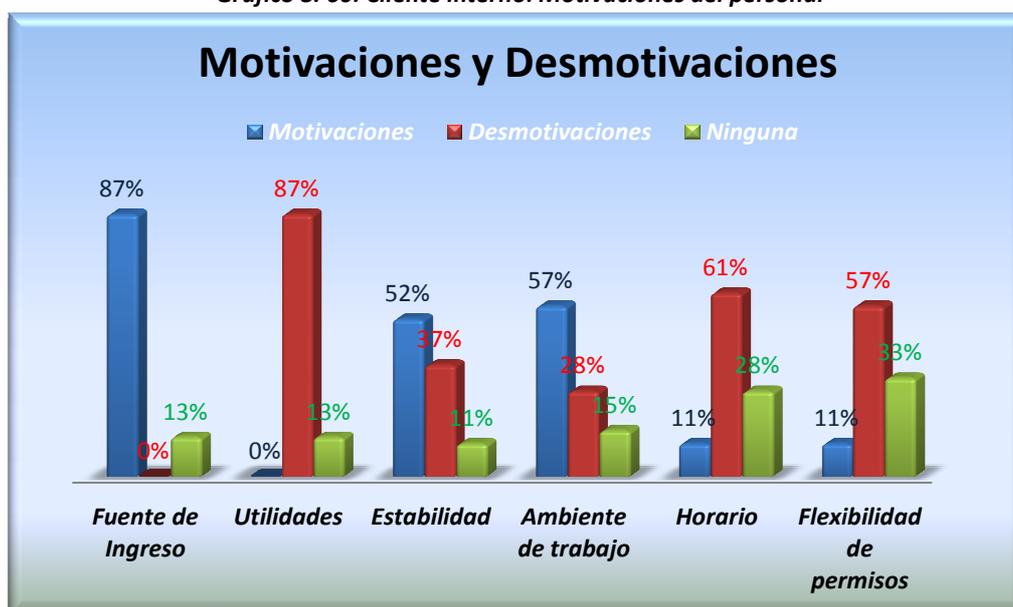
**3. Qué aspectos lo motivan o desmotivan a trabajar en ECUATOSEGUR CÍA. Ltda.(Ubique según corresponda acorde a su criterio)**

**Tabla 3. 64: Cliente interno: Motivaciones y Desmotivaciones**

Respuesta	Motivación		Desmotivación		Ninguna	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Fuente de Ingreso	40	87%	0	0%	6	13%
Utilidades	0	0%	40	87%	6	13%
Estabilidad	24	52%	17	37%	5	11%
Ambiente de trabajo	26	57%	13	28%	7	15%
Horario	5	11%	28	61%	13	28%
Flexibilidad de permisos	5	11%	26	57%	15	33%

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 60: Cliente interno: Motivaciones del personal**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## **Análisis**

### **Motivaciones**

Las principales causas de motivación que poseen las personas que trabajan en ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son: su sueldo ya que representa su principal y en la mayoría de los casos única fuente de ingresos y la estabilidad del trabajo.

### **Desmotivaciones**

Las principales causas de desmotivación que poseen las personas que trabajan en ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son: las utilidades, el ambiente de trabajo, la flexibilidad de permisos y el horario (en el caso del personal operativo).

#### **4. ¿En cuánto al servicio de seguridad privada, qué empresa conoce o ha contratado su servicio?**

**Tabla 3. 65: Cliente interno: Competencia**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
G4S CORP.	14	31%	31%	31%
GRUPO LAAR	15	33%	33%	64%
SENAPRO	2	4%	4%	67%
SEPRONAC	3	7%	7%	75%
COMSEC	7	15%	15%	89%
OTROS	5	11%	11%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 61: Cliente interno: Competencia



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

Según el gráfico anterior podemos observar que los principales competidores según el cliente interno son Grupo LAAR con un 33% y G4S Corp. con un 31% de trabajadores que así lo han identificado.

Tabla 3. 66: Cliente interno: Calificación de la competencia

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	12	22%	22%	22%
Muy Bueno	23	42%	42%	64%
Bueno	18	33%	33%	96%
Regular	2	4%	4%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 62: Cliente interno: Calificación de la Competencia**

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **Análisis**

Para los empleados de ECUATOSEGUR el servicio que brinda la competencia es de calidad con un 96% de aceptación calificándolo como: excelente, bueno o muy bueno, demostrado así que se percibe una fuerte competencia en lo que se refiere a calidad dentro de la industria de seguridad privada.

### **5. ¿Cómo se enteró de que estas empresas prestan este tipo de servicio?**

**Tabla 3. 67: Cliente interno: Publicidad Competencia**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Publicidad Visual	43	78%	78%	78%
Publicidad Escrita	1	2%	2%	80%
Recomendación	6	11%	11%	91%
Información interna de la empresa	2	4%	4%	95%
Otros	3	6%	6%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 63: Cliente interno: Publicidad Competencia**

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los trabajadores de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. en un 78,2% expresan que el medio publicitario más efectivo de la competencia es el visual, ya que así se han llegado a conocer a otras empresas de seguridad privada, conjuntamente con la recomendación de terceros ya sean estos (amigos, familiares, conocidos).

### **6. Si usted fuera cliente y buscara adquirir servicio de seguridad privada ¿Contrataría a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

**Tabla 3. 68: Cliente interno: Contratación Interna**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	36	66%	66%	66%
No	19	35%	35%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 64: Cliente interno: Contratación Interna



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Análisis**

Del 100% de los trabajadores solo un 66% estaría dispuesto a contratar el servicio de seguridad privada, mientras que el 35% nos dicen que escucharían ofertas de otras empresas antes de contratar el servicio.

**7. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

Tabla 3. 69: Cliente interno: Calificación del servicio

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	8	15%	15%	15%
Muy Bueno	21	38%	38%	53%
Bueno	22	40%	40%	93%
Regular	4	7%	7%	100%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 65: Cliente interno: Calificación del servicio



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### Análisis

Del 100% de los trabajadores el 92,7% cree que el servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es competitivo dentro del mercado.

**8. ¿Escriba 3 de las razones por las que cree usted que sus clientes adquieren el servicio que presta ECUATOSEGUR Cía. Ltda.**

Tabla 3. 70: Cliente interno: Motivo de compra

Respuesta	Frecuencia
1. Buen servicio	46
2. Trato amable	42
3. Empresa responsable	36
4. Buen precio	46
5. Seriedad	25

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 66: Cliente interno: Motivo de compra



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los empleados de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. concuerdan en que la capacitación y amabilidad con la que los guardias prestan el servicio es un factor importante de compra, además del precio accesible al consumidor y la seriedad con la que la empresa se muestra.

- 9. ¿Qué aspectos se pueden modificar dentro de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. para ofrecer un mejor servicio y obtener mayores beneficios? Señale tres que usted considere de mayor importancia.**

Tabla 3. 71: Cliente interno: Aspectos a Modificar

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	44	96%
Atención al cliente	6	13%
Tiempo de reacción en la solución de problemas	12	26%
Personal mejor capacitado	39	85%
Mayor armamento	23	50%
Inversión en seguridad electrónica	34	74%

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 67: Cliente interno: Aspectos a Modificar**

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los empleados expresan que los aspectos a modificar dentro de la empresa para que esta crezca dentro de la Industria de seguridad privada son publicidad, inversión en seguridad electrónica y capacitación al personal, para de esta manera volverse más competitiva y eficiente.

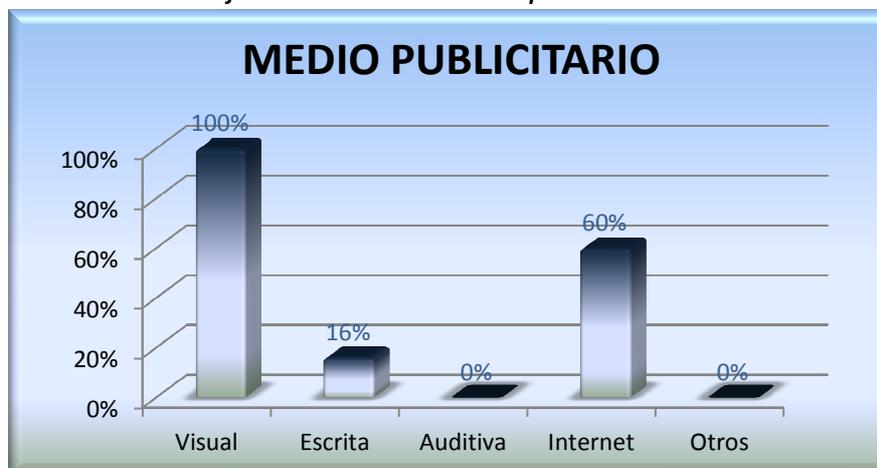
### **10. Acorde a su criterio ¿Por qué medio sería adecuado emitir publicidad de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.?**

**Tabla 3. 72: Cliente interno: Tipo de Publicidad**

Tipo de Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Visual	46	100%
Escrita	7,36	16%
Auditiva	0	0%
Internet	27,6	60%
Otros	0	0%

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 68: Cliente interno: Tipo de Publicidad**

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

Los empleados de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. recomiendan promocionar a la empresa mediante la publicidad visual e internet.

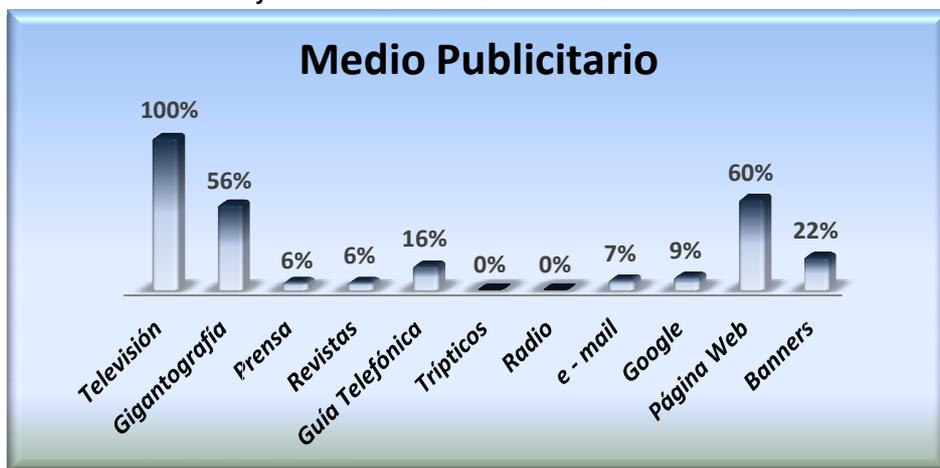
### **Medio Publicitario**

**Tabla 3. 73: Cliente interno: Medio Publicitario**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	46	100%
Gigantografía	26	56%
Prensa	3	6%
Revistas	3	6%
Guía Telefónica	8	16%
Trípticos	0	0%
Radio	0	0%
e - mail	3	7%
Google	4	9%
Página Web	28	60%
Banners	10	22%

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Gráfico 3. 69: Cliente interno: Medio Publicitario



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### **Análisis**

El personal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. recomienda publicitar a la empresa mediante comercial de televisión, creación de una página web, gigantografías y banners publicitarios.

## 3.2 PRONÓSTICO DEL MERCADO

### 3.2.1 OFERTA

Se le considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo (ÁVIDA MACEDO, 2003, pág. 45).

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta el número de ofertas que se dedican al servicio de seguridad privada al cliente residencial y al cliente comercial.

*Tabla 3. 74: Cálculo: Oferta*

Oferta			
Cliente	Frecuencia		%
	EMPRESAS	DEMANDA SATISFECHA	
Cliente Residencial	380	1449	0,27%
Cliente Comercial	481	12404	66,30%

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Para pronosticar y realizar la curva de la oferta se saca un índice de crecimiento a través de: El índice de crecimiento de la industria.

**Tabla 3. 75: Oferta Proyectada: cliente residencial**

OFERTA RESIDENCIAL			
#	AÑO	RESIDENCIAS	DEMANDA CUBIERTA
1	2008	302	1153
2	2009	329	1253
3	2010	353	1348
4	2011	380	1449
5	2012	412	1571
6	2013	445	1696
7	2014	480	1832
8	2015	514	1960
9	2016	550	2097

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 70: Oferta Cliente Residencial**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Tabla 3. 76: Oferta proyectada Cliente Comercial**

OFERTA COMERCIAL			
#	AÑO	RESIDENCIAS	DEMANDA CUBIERTA
1	2008	383	9870
2	2009	416	10728
3	2010	447	11536
4	2011	481	12404
5	2012	521	13445
6	2013	563	14520
7	2014	608	15682
8	2015	651	16780
9	2016	696	17954

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Gráfico 3. 71: Oferta: Cliente Comercial**



*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 3.2.2 DEMANDA

La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por un artículo, mercancía o servicio. Es decir, la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar, en un momento dado, a los diversos precios posibles (ÁVIDA MACEDO, 2003, pág. 40).

Acorde a la investigación de mercado realizada para el presente proyecto se obtuvo como demanda:

**Tabla 3. 77: Cálculo Demanda**

Demanda			
Cliente	Frecuencia		%
	Demanda Muestral	Demanda Poblacional	
Cliente Residencial	289	225254	40,52%
Cliente Comercial	289	14340	76,60%

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Para pronosticar y realizar la curva de la demanda se toma como dato el índice de crecimiento de las ventas de la industria de seguridad privada tomado de los libros del INEC “Hoteles, restaurantes y servicios” de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 para determinar tendencia y aplicar al presente estudio.

**Tabla 3. 78: Demanda Proyectada: cliente residencial**

DEMANDA RESIDENCIAL			
#	año	n	N
1	2008	227	177288
2	2009	245	190632
3	2010	263	204981
4	2011	289	225254
5	2012	313	244154
6	2013	338	263686
7	2014	365	284781
8	2015	391	304716
9	2016	418	326046

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 72: Demanda Cliente Residencial**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

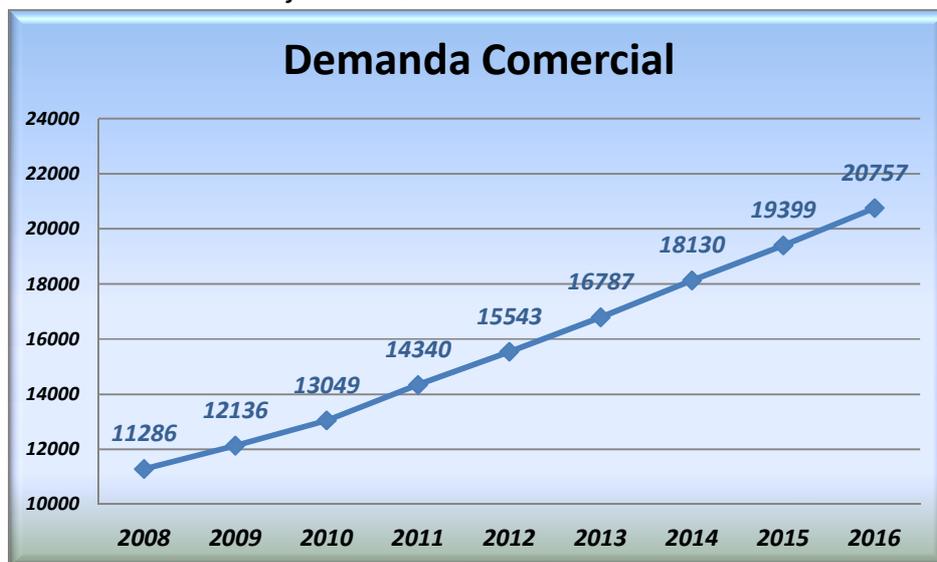
**Tabla 3. 79: Demanda Proyectada Cliente Comercial**

DEMANDA COMERCIAL			
#	año	n	N
1	2008	227	11286
2	2009	245	12136
3	2010	263	13049
4	2011	289	14340
5	2012	313	15543
6	2013	338	16787
7	2014	365	18130
8	2015	391	19399
9	2016	418	20757

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Gráfico 3. 73: Demanda: Cliente Comercial**



Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### 3.2.3 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha es en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado (BACA URBINA, 2010, pág. 45).

La demanda insatisfecha es igual a la oferta menos la demanda por (-), así:

**Tabla 3. 80: Demanda Insatisfecha Proyectada: cliente residencial**

CLIENTE RESIDENCIAL			Demanda Insatisfecha
Años	Oferta	Demanda	
2008	1153	177288	-176135
2009	1253	190632	-189379
2010	1348	204981	-203634
2011	1449	225254	-223805
2012	1571	244154	-242583
2013	1696	263686	-261990
2014	1832	284781	-282949
2015	1960	304716	-302755
2016	2097	326046	-323948

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 3. 81: Demanda Insatisfecha Proyectada: cliente comercial**

CLIENTE COMERCIAL			Demanda Insatisfecha
Años	Oferta	Demanda	
2008	9870	11286	-1416
2009	10728	12136	-1408
2010	11536	13049	-1514
2011	12404	14340	-1936
2012	13445	15543	-2098
2013	14520	16787	-2266
2014	15682	18130	-2448
2015	16780	19399	-2619
2016	17954	20757	-2802

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Tabla 3. 82: Demanda Insatisfecha Proyectada: TOTAL**

TOTAL			Demanda Insatisfecha
Años	Oferta	Demanda	
2008	11023	188575	-177552
2009	11981	202768	-190787
2010	12883	218031	-205147
2011	13853	239594	-225741
2012	15015	259697	-244682
2013	16217	280473	-264256
2014	17514	302910	-285397
2015	18740	324114	-305374
2016	20052	346802	-326751

Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Al determinar los valores de la oferta, tanto históricos, como en base a encuesta y proyectados de determina que la oferta es menor a la demanda para el periodo 2011 - 2016, y al ser esta mayor da una estabilidad económica al mercado de la seguridad privada permitiendo seguir ofertando y cumpliendo con la demanda del servicio.

### 3.2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de mercado es un proceso por medio del cual se divide al mercado de referencia en grupos más pequeños con características semejantes de utilidad para la empresa.

La finalidad de la segmentación de mercado es descubrir las necesidades y deseos de grupos de consumidores específicos, para de esta forma desarrollar, promover y ofrecer bienes y/o servicios especializados enfocados a la satisfacción de las necesidades de cada grupo o segmento homogéneo.

Es decir, la segmentación de mercado permite conocer a la empresa, en este caso ECUATOSEGUR Cía. Ltda. el mercado de referencia dentro del cual se va a competir, para desarrollar el Plan Estratégico de Marketing.

#### 3.2.4.1 MACRO SEGMENTACIÓN

La macro segmentación consiste en definir el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador y no desde el punto de vista del producto (LAMBIN, 2003, pág. 106).

Aplicando con concepto de macro segmentación se podrá dividir al mercado de referencia en tres dimensiones básicas, así:

- El grupo de clientes ( ¿a **quién** se está satisfaciendo? )
- Funciones o necesidades ( ¿**qué** necesidad satisface? )
- Tecnologías ( ¿**cómo** satisfacer las necesidades? (LAMBIN, 2003, pág. 107)

#### **El Grupo de clientes**

Habla del segmento de mercado con el cual va a trabajar ECUATOSEGUR Cía. Ltda. para satisfacer sus necesidades dentro del mercado de la seguridad privada.

En este caso se trata ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ha seleccionado dos segmentos de mercado, así:

### *Clientes Comerciales*

Se ha seleccionado a los clientes comerciales (empresas medianas, grandes, multinacionales) ya que dentro del mercado de la seguridad privada son las que no solo poseen una cultura corporativa que incluye dentro de sus prioridades a la seguridad privada sino que además poseen una solvencia económica suficiente para incurrir en gastos de seguridad.

### *Clientes Residenciales*

Dentro de los segmentos de mercado que se ha seleccionado para prestar servicios se encuentra el de residencias (conjuntos privados, edificios residenciales, pasajes con vigilancia armada).

Ya que la ciudadanía no se siente segura en casa o sus alrededores, ha aumentado la organización ciudadana que contempla entre sus prioridades la seguridad privada, ya sea física o electrónica, y por tal motivo ha crecido la demanda de dicho servicio.

### **Funciones o Necesidades**

Se refiere a la finalidad del producto y/o servicio que se oferta, es decir ¿qué necesidad satisface el producto y/o servicio?

La función de esta línea de servicio es la de satisfacer una necesidad de seguridad, protección, bienestar y tranquilidad a los usuarios.

Es decir, ECUATOSEGUR Cía. Ltda. oferta a su servicio de seguridad física para explotar al máximo las ventajas que posee y así abarcar la mayor cantidad de mercado en los segmentos de clientes comerciales y residenciales, apoyada en monitoreo continuo brindado por parte de la empresa asociada.

### **Tecnologías**

Se busca describir la línea de funcionamiento del servicio, es decir cómo se va a satisfacer las necesidades del segmento o los segmentos de mercado que se ha seleccionado.

Debido al aumento en la demanda del servicio de seguridad, se ha decidido optar por los segmentos de mercado de: clientes comerciales y residenciales, ofreciendo la experiencia, seguridad y garantía en el **servicio de seguridad física** a los clientes reales y potenciales.

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. tiene como objetivo principal la prestación de servicios especializados en el campo de la seguridad física, Protección Privada Individual o mejor conocido como servicio de guardaespaldas, estudios de seguridad, manejo de detector de mentiras e investigaciones de seguridad garantizando una respuesta rápida, eficiencia y de calidad a sus clientes.

### **Horario de atención**

Según los requerimientos del cliente ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con servicio la 24 horas en lo que se refiere a guardias de seguridad y supervisores de ruta.

### **Especialistas**

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con personal capacitado en el servicio de seguridad, cuenta con ex miembros de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional, además se cuenta con personal experto en defensa personal y manejo de armas.

### **Equipamiento**

El personal encargado de la seguridad física (guardias) posee las siguientes herramientas para cumplir con su trabajo:

*Armamento:*

- Revólveres calibre 38 de fabricación nacional y extranjera
- Escopetas Calibre 16 de fabricación nacional y extranjera

*Uniformes:*

- Jockey
- Camisa de cuello, corbata y pantalón
- Botas
- Chaleco antibalas
- Tolete
- Gas lacrimógeno
- Poncho de agua
- Tarjeta de Identificación
- Los uniformes son cambiados inmediatamente de acuerdo al uso del mismo.

*Equipo de comunicación:* (supervisores poseen el mismo equipamiento)

- Radio Base
- Radio Motorola P110
- Radio Motorola PRO3150
- Radio Motorola entre guardias
- Teléfonos Celulares (supervisores)

**Precio**

Los precios que maneja ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son bajos en relación al mercado.

**Tabla 3. 83: Conceptualización del Mercado Meta**

<b>ECUATOSEGUR Cía. Ltda.</b>	
Necesidades a satisfacer	<b>Servicios de:</b>
	- Guardianía Armada
	- Servicio de Monitoreo
Compradores potencialmente interesados	- Empresas privadas de la ciudad de Quito
	- Clientes residenciales de la ciudad de Quito
Tecnologías existentes	<b>Armamento:</b>
	- Revólveres
	- Escopetas
	<b>Uniformes:</b>
	- Jockey
	- Botas
	- Chaleco
	- Tolete
	- Poncho de Agua
	<b>Comunicación:</b>
	- Radio base
	- Radio Motorola
	- Celulares

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 3.2.4.2 MICRO SEGMENTACIÓN

Consiste en analizar las diferentes necesidades de los clientes de forma detallada, dentro de cada macrosegmento. Su objetivo es identificar grupos de clientes que buscan las mismas ventajas en cuanto al producto (KOTLER P. , 2003, pág. 107).

**Tabla 3. 84: Micro segmentación del Mercado**

<b>ECUATOSEGUR Cía. Ltda.</b>			
<b>TIPOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CLIENTES RESIDENCIALES</b>	<b>CLIENTES COMERCIALES</b>
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	Provincia	Pichincha	Pichincha
	Ciudad	Quito	Quito
	Clima	Frío	Frío
	Sector	Norte, centro, sur y valle	Norte, centro, sur y valle
	Barrio	Indistinto	Indistinto
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	Número de clientes	418614	14834
	Tamaño	Indistinto	Empresas grandes, medianas y pequeñas
	Capacidad financiera	Solvente	Solvente
	Sector	Indistinto	Público y Privado
	Actividad	Indistinto	Indistinto
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	Beneficios del servicio	Alto interés en la contratación del servicio	Alto interés en la contratación del servicio
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	Periodos de adquisición del servicio	Contratación Anual	Contratación Anual

**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 3.3 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia (KOTLER P. , 2003, pág. 5).

#### 3.3.1 TIPO DE POSICIONAMIENTO

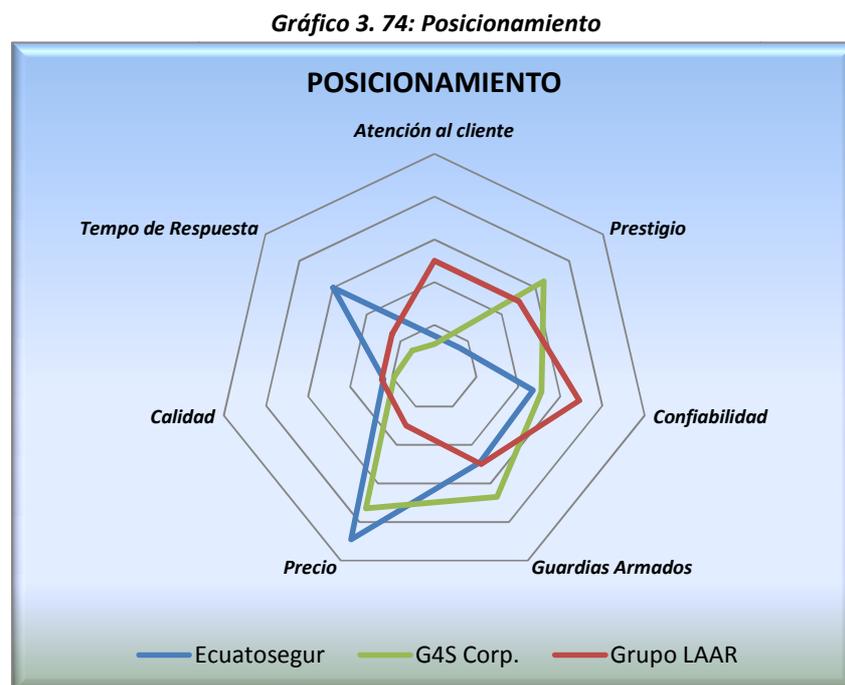
Estrategias de Posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### 3.3.2 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Acorde a la Investigación de Mercado se puede apreciar que los principales factores que las personas observan para elegir el servicio de seguridad privada son:

- Calidad
- Prestigio
- Confiabilidad
- Guardias Armados
- Precio
- Atención al Cliente
- Tiempo de respuesta a eventualidades



**Fuente:** Estudio de Mercado Marzo 2011

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. buscará ser reconocida en el mercado de seguridad privada como una empresa que ofrece un servicio de seguridad física de calidad con un alto tiempo de reacción ante eventualidades y a un precio accesible.

Por lo que se propone que ECUATOSEGUR Cía. Ltda. aproveche este conocimiento de la mejor manera aplicando estrategias que se direccionen hacia la satisfacción de los clientes en cuanto a estos puntos y así poderse posicionar por calidad o precio frente a sus competidores.

## **Posicionamiento = Competidor**

### **3.4 MERCADO META**

En el Ecuador, el incremento de la inseguridad y delincuencia ha sido muy notorio, a pesar de los índices mostrados en cadenas nacionales por el presidente de la república, además las instituciones encargadas de resguardar el orden público se han mostrado deficientes en los últimos años, es así que con el pasar del tiempo se ha ido incrementando la demanda de seguridad privada.

Empresas, residencias, bancos etc. Han optado por recurrir a servicios físicos y electrónicos para resguardar sus bienes, la inversión es muy grande y los resultados muy buenos.

Para ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es muy importante la prestación de este servicio de forma eficiente y de calidad, es así que para el presente estudio se toma como mercado meta al de **seguridad física orientado a clientes potenciales y residenciales de la ciudad de Quito.**

#### **Características**

- El mercado meta es compatible con la empresa
- Los recursos de la empresa son los necesarios para satisfacer este mercado

- La demanda de estos sectores es representativa por lo que es rentable para la empresa

La seguridad electrónica es importante, pero siempre necesita de un elemento prioritario que es al ser humano, en la toma de decisiones y resolución de problemas.

**Tabla 3. 85: Mercado**

<b>MERCADO</b>	
<u>Ciudad de Quito</u>	
EMPRESAS PRIVADAS	CLIENTES RESIDENCIALES
<b>MERCADO META</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son compatibles con el objetivo de la empresa</li> <li>- Los recursos de la empresa son los necesarios para satisfacer este mercado</li> <li>- La demanda de estos sectores es representativa por lo que es rentable para la empresa</li> </ul>	
<b>POSICIONAMIENTO</b>	
<p><u>Competidor</u></p> <p>Prestación de un servicio de calidad, personalizado y con excelente tiempo de respuesta ante la solución de conflictos.</p>	
<b>VENTAJA DIFERENCIAL</b>	
<p><b>El precio y el tiempo de respuesta frente a eventualidades</b></p>	

*Fuente: Estudio de Mercado Marzo 2011*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## CAPITULO 4

### 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 4.1 MISIÓN CORPORATIVA

Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- **Naturaleza del Negocio:** seguridad privada
  
- **Razón para existir:** contribuir con la seguridad de los clientes y de la ciudad.
  
- **Posición deseada:** importante
  
- **Mercado al que sirve:** clientes comerciales (empresas activas) y residenciales (casas, edificios, conjuntos) de la ciudad de Quito.
  
- **Principios y valores:**
  - Trabajo en equipo constante e incondicional
  - Enfoque al cliente
  - Integridad
  - Responsabilidad
  - Actitud
  - Desempeño

## MISIÓN

*Brindar un servicio de protección y seguridad privada para garantizar la integridad personal y material de nuestros clientes, a través de recurso humano calificado, adecuado equipamiento y procesos efectivos de control y vigilancia.*

## 4.2 VISIÓN CORPORATIVA

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 129).

ECUATOSEGUR Cía. Ltda. posee una visión con diferentes características así:

- **Posición en el Mercado:** competitiva
- **Ámbito del Mercado:** ciudad de Quito
- **Servicios o Productos:** seguridad privada

## VISIÓN 2016

*Ser reconocidos como una empresa competitiva dentro del mercado de seguridad privada, caracterizada por el éxito en las relaciones con sus clientes, la calidad de su servicio y la habilidad de competir dentro de la industria.*

### 4.3 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 27).

- **Trabajo en equipo constante e incondicional**

El personal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. deberá trabajar en equipo para cumplir con los objetivos de la empresa, compartiendo conocimientos que generen el mejoramiento continuo de la organización.

- **Enfoque al cliente**

Buscando siempre la satisfacción del cliente interpretar los mercados que operan y brindar un servicio que supere sus expectativas.

La organización debe procurar tener estrechas relaciones y de confianza con sus clientes para el mutuo beneficio de ambas organizaciones.

- **Calidad en el servicio**

Mediante capacitación y excelente comunicación cliente – personal, brindar un servicio superior a las expectativas del cliente, tomando como base la honestidad y gentileza del personal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

**Tabla 4. 1: Matriz Axiomática - Principios corporativos**

PRINCIPIOS CORPORATIVOS					
GRUPO DE REFERENCIA	Estado	Cliente	Colaborador	Accionista	Empresa
PRINCIPIOS					
Trabajo en equipo		X	X		X
Enfoque al cliente		X	X	X	X
Calidad en el servicio		X	X		X

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## 4.4 VALORES

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 57).

- **Integridad**

La base de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. deberá ser siempre un trabajo honesto y ético para el desempeño de cada una de las funciones.

- **Responsabilidad**

El personal de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. no solo debe ser honesto al cumplir sus funciones sino responsable en cada una de las actividades de la empresa ya que de eso dependerá la confianza de nuestros clientes en el servicio que oferta la empresa.

- **Actitud**

Los actos que se realizan al servicio de un tercero deben estar ligados a una actitud positiva y un trato cordial para con los clientes de ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

**Tabla 4. 2: Matriz Axiomática: Valores Corporativos**

VALORES CORPORATIVOS					
GRUPO DE REFERENCIA	Estado	Cliente	Colaborador	Accionista	Empresa
VALORES					
Integridad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Actitud	X	X	X	X	X

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## 4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 4.5.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 146).

### 4.5.2 OBJETIVO CORPORATIVO

*Obtener mayor participación en el mercado, dentro de la industria de seguridad privada dando a conocer sus servicios personalizados orientados a la satisfacción del cliente, que permitan lograr el crecimiento y desarrollo organizacional.*

### 4.5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el afán de alcanzar su visión, ECUATOSEGUR Cía. Ltda. guiará sus acciones bajo los siguientes objetivos corporativos:

**Tabla 4. 3: Matriz de Objetivos por Perspectivas**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZOS	
		Corto	Mediano
<b>Financiera</b>	Obtener un incremento del 35% en ventas		<b>x</b>
	Obtener un incremento del 5% en la utilidad neta de la organización		<b>x</b>
<b>Cliente</b>	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes del 80%	<b>x</b>	
	Obtener el 100% de fidelización de clientes		<b>x</b>
<b>Interno</b>	Alcanzar el control sobre el 100% de las actividades operativas de la empresa	<b>x</b>	
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	Obtener un nivel de 80% de satisfacción del personal		<b>x</b>
	Incrementar un 70% las capacidades del personal operativo y administrativo	<b>x</b>	

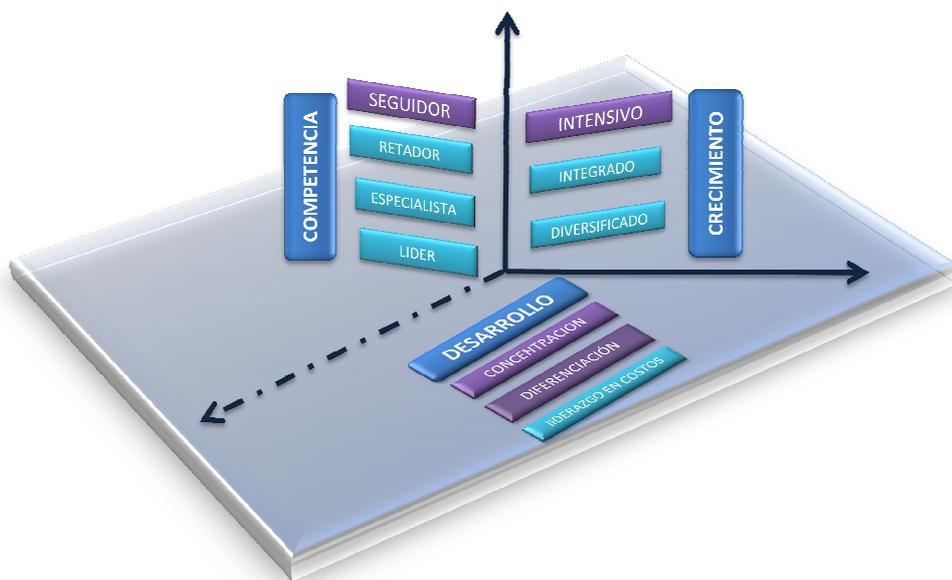
**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## 4.6 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico (SERNA GOMEZ, 2009, pág. 28).

### 4.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA



#### 4.6.1.1 Definición de estrategia corporativa

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

*A través del desarrollo en la prestación del servicio, una respuesta armada eficiente en la solución de problemas, la alta capacitación del talento humano y el mejoramiento continuo, brindar un valor agregado e innovador que permita satisfacer las exigentes necesidades y expectativas de los clientes residenciales y comerciales de la ciudad de Quito.*

#### 4.6.1.2 Estrategias de Marketing Corporativo

Es un enfoque para guiar el empleo/utilización de los recursos dentro de los apremios del ambiente competitivo, con el fin de lograr un conjunto de objetivos. En las entidades se diseñan en diferentes niveles jerárquicos distintos tipos de estrategias con las cuales se puede responder a demandas del ambiente.

**Tabla 4. 4: Estrategias Corporativas**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TIPO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Crecimiento</b>	<b>Penetración</b>	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
	<b>Desarrollo del Producto</b>	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, distintos a los mercados ya atendidos por la empresa.
<b>Desarrollo</b>	<b>Diferenciación</b>	Tiene por objetivo dar al servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia.
	<b>Concentración</b>	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
<b>Competencia</b>	<b>Del Seguidor</b>	El seguidor es una empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## CAPITULO 5

### 5 PLAN OPERATIVO DEL MARKETING MIX

#### 5.1 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

##### 5.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

**Servicio** es un conjunto de actividades identificables e intangibles que son objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades y/o apoyar las ventas de bienes u otros servicios (HOFFMAN, 2008, pág. 334).

*ECUATOSEGUR Cía. Ltda. es una empresa dedica al servicio de seguridad privada.*

##### 5.1.1.1. Atributos del Servicio

El servicio posee varios factores que son importantes dentro del mercado para posicionar al servicio de la manera más favorable, ECUATOSEGUR Cía. Ltda. cuenta con:

- Excelente tiempo de reacción armada ante eventualidades
- Calidad en el servicio
- Precios bajos

Para desarrollar un valor agregado al servicio que ofrece ECUATOSEGUR Cía. Ltda. el presente trabajo se enfocará en la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.

### 5.1.2 CALIDAD DEL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La calidad del servicio es un concepto completo y multidimensional, y se compone de varias dimensiones únicas, basadas en las diferentes experiencias de los empleados de servicio (por ejemplo, el representante de una oficina versus el personal de campo) y en diferentes características (por ejemplo, cortesía versus confiabilidad). Estas dimensiones implican tanto el proceso de producir el servicio como el resultado (LOVELOCK, 1997, pág. 563).

**Gráfico 5. 1: Modelo de servicio de Calidad**



**Fuente:** MERCADOTECNIA DE SERVICIOS C. Lovelock

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

El modelo de Lovelock en su libro de Mercadotecnia de Servicios de calidad se complementa con las dimensiones del servicio de la calidad y sus indicadores.

A continuación se presenta el gráfico de las dimensiones del servicio aplicado a ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

**Gráfico 5. 2: Dimensiones del servicio de calidad y sus indicadores**



**Fuente:** MERCADOTECNIA DE SERVICIOS C. Lovelock

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Para completar el modelo de calidad en el servicio de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se trabajará con la cadena de servicio – utilidad que establece las relaciones entre las utilidades, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado (LOVELOCK, 1997, pág. 582).

### 5.1.3 LA CADENA DE SERVICIO - UTILIDAD

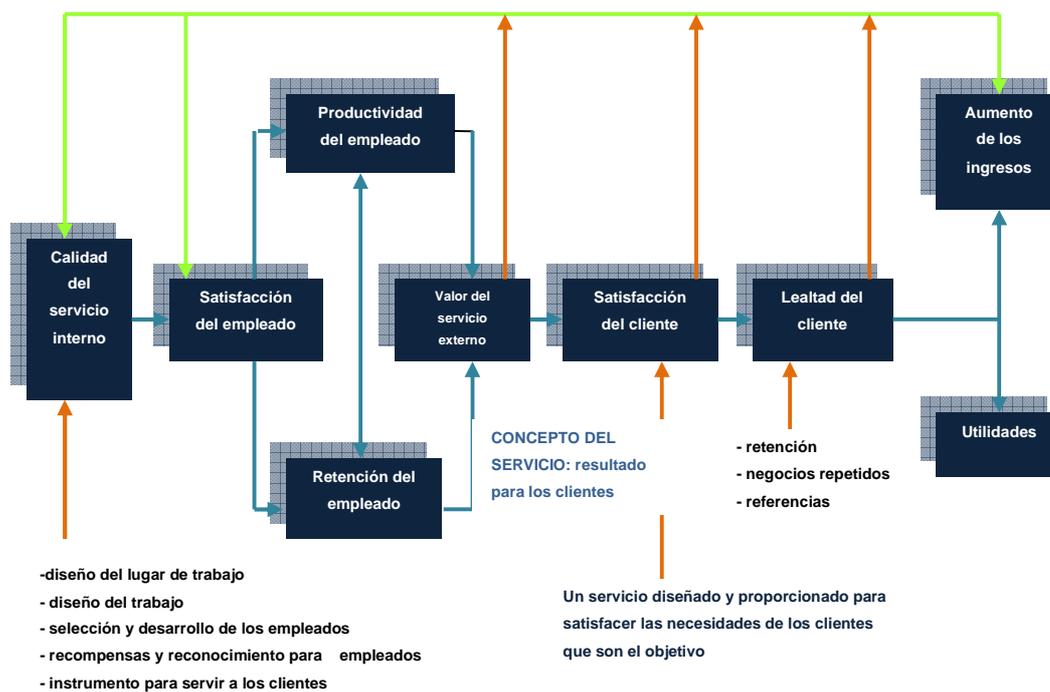
Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la cual administran y miden el éxito, generando así valor en la prestación del servicio.

El valor se crea por medio de empleados leales satisfechos y productivos. A su vez, la satisfacción de estos es primordialmente el resultado de servicios de apoyo de elevada calidad y de políticas que permiten proporcionar resultados a los clientes (LOVELOCK, 1997, pág. 583).

La cadena de servicio – utilidad funciona como un todo a través de los siguientes eslabones:

- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente
- El valor impulsa la satisfacción del cliente
- La productividad de los empleados impulsa el valor
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad
- La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

**Gráfico 5. 3: Estrategia de operación y sistema de prestación del servicio**



**Fuente:** MERCADOTECNIA DE SERVICIOS C. Lovelock  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

En ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se toma en cuenta al cliente externo como parte fundamental de la organización, mientras que el cliente interno aún siendo el motor del negocio ha sido desatendido por lo que a continuación se desarrollarán ciertas estrategias que permitan cumplir con los objetivos planteados, generar satisfacción en el cliente interno y así ofrecer un mejor servicio al cliente externo. La calidad interna del servicio más empleados satisfechos y productivos genera clientes satisfechos leales.

**Gráfico 5. 4: Satisfacción y lealtad del cliente**



**Fuente:** MERCADOTECNIA DE SERVICIOS C. Lovelock  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 5.1.3.1 Calidad en el servicio

La calidad en el servicio requiere:

- Capacitación permanente de empleados operativos y administrativos en atención al cliente ya que mantienen un contacto directo con el mismo.
- Guardias bien armados y capacitados en (primeros auxilios, defensa personal, manejo de armas).
- Equipo operativo para brindar un servicio integral que combine seguridad física con tecnología de punta.

**Tabla 5. 1: Matriz estratégica propuesta - Calidad del servicio**

EJE	ESTRATEGIA	
<b>Calidad en el Servicio</b>	<b>E1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.
	<b>E2</b>	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.
	<b>E3</b>	Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.
	<b>E4</b>	Implementar un control permanente sobre equipos de personal operativo.
	<b>E5</b>	Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.
	<b>E6</b>	Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.
	<b>E7</b>	Implementar un programa de evaluación continua de personal.
	<b>E8</b>	Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 5.1.3.2 Empleados productivos y satisfechos

Los empleados satisfechos, se transforman en empleados trabajadores y leales a la organización.

De esta manera la empresa aumenta el valor agregado de su servicio y aumenta la satisfacción del cliente.

Para tener empleados satisfechos se requiere:

- Fomentar en el empleado su sentido de pertenencia con la organización a través de un trato cordial, buen ambiente de trabajo y la realización de actividades de integración.

- Entre sus beneficios monetarios, ofrecer al empleado una remuneración justa, con todos los beneficios de ley y seguro de vida ya que el empleado corre riesgos propios de la naturaleza del trabajo.

**Tabla 5. 2 : Matriz de Estrategia Propuesta: Empleados Productivos y Satisfechos**

EJE	ESTRATEGIA	
<b>Empleados productivos y satisfechos</b>	<b>E9</b>	Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.
	<b>E10</b>	Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 5.1.3.3 Desarrollo de satisfacción y lealtad en el cliente

Los clientes satisfechos y leales se transforman en una excelente publicidad por referencia, repiten la compra y ayudan a la organización a aumentar su nivel de utilidad.

**Tabla 5. 3 : Matriz de Estrategia Propuesta: Desarrollo de satisfacción y lealtad en el cliente**

EJE	ESTRATEGIA	
<b>Desarrollo de satisfacción y lealtad del cliente</b>	<b>E11</b>	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa.
	<b>E12</b>	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.
	<b>E13</b>	Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.
	<b>E14</b>	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

A través del desarrollo de las estrategias propuestas anteriormente, ECUATOSEGUR Cía. Ltda. brindará un servicio basado en la calidad que le

permitirá generar una alta satisfacción en el cliente, fidelidad y con el tiempo alcanzar el crecimiento dentro de la industria de seguridad privada.

## **5.2 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

El marketing Mix es una combinación de siete elementos (producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal, persuasión, presentación) que sirve para satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo alcanzar los objetivos propuestos.

De las estrategias de calidad en el servicio expuestas anteriormente se realizará una matriz ubicándolas acorde a los siete elementos del marketing mix para el posterior análisis estratégico y plan operativo.

**Tabla 5. 4: Estrategias del Marketing Mix**

ELEMENTO DEL MIX DE MKT	ESTRATEGIA	JUSTIFICACIÓN	
<b>Servicio</b>	<b>E8</b>	Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.	Permite conocer las necesidades cambiantes del cliente y a su vez evaluar el servicio que la empresa está ofreciendo.
	<b>E14</b>	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.	Con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y generar fidelidad de compra.
<b>Precio</b>	<b>E13</b>	Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.	Con el fin de generar fidelidad en el cliente, motivación de compra y reducción de nivel de endeudamiento.
<b>Plaza</b>	<b>E6</b>	Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.	Permite mantener contacto directo con el cliente y mantenerse a la vanguardia en cuanto a sus necesidades para poder satisfacerlas.
<b>Promoción</b>	<b>E12</b>	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.	Permite dar a conocer la empresa y con ello incrementar las ventas.
<b>Publicidad</b>	<b>E11</b>	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).	Con el fin de mejorar la presentación de la empresa e incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
<b>Personal</b>	<b>E1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.	Permite mejorar el servicio de seguridad física que se presta a través de la capacitación continua.
	<b>E3</b>	Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.	Permite atender de mejor manera las necesidades de los trabajadores y así desarrollar la satisfacción de personal.
	<b>E5</b>	Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.	Permite generar un ambiente de confianza para los trabajadores y así generar un mejor servicio.
	<b>E7</b>	Programa de evaluación continua de personal	Permite analizar las capacidades del empleado y así mejorar el servicio.
	<b>E9</b>	Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.	Motivar al cliente a trabajar mejor y así mejorar las relaciones con el cliente ya que los empleados operativos están en contacto permanente con el mismo.
	<b>E10</b>	Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.	Permite mejorar las relaciones entre empleados y así alcanzar los objetivos de la organización.
<b>Procesos</b>	<b>E2</b>	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.	Mediante la asociación electrónica y personal capacitado crear una ventaja competitiva que permita satisfacer de mejor manera al cliente actual y potencial.
	<b>E4</b>	Implementar un control permanente sobre equipos de personal operativo.	Con el fin de mejorar el servicio de plantea tener control sobre las actividades, disponibilidad de frecuencia y armamento de los empleados.

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Una vez usadas las de matrices de acción FO, DA, FA, DO, la matriz de síntesis estratégica, la estrategia corporativa y las estrategias de marketing mix, se ha definido las estrategias a emplear en el Plan de Acción, así:

**Tabla 5. 5: Estrategias**

ELEMENTO DEL MIX DE MKT	ESTRATEGIA		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
<b>Servicio</b>	<b>E8</b>	Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.		<b>X</b>
	<b>E14</b>	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.	<b>X</b>	
<b>Precio</b>	<b>E13</b>	Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.		<b>X</b>
<b>Plaza</b>	<b>E6</b>	Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.		<b>X</b>
<b>Promoción</b>	<b>E12</b>	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.	<b>X</b>	
<b>Publicidad</b>	<b>E11</b>	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).	<b>X</b>	
<b>Personal</b>	<b>E1</b>	Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.		<b>X</b>
	<b>E3</b>	Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.	<b>X</b>	
	<b>E5</b>	Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.	<b>X</b>	
	<b>E7</b>	Programa de evaluación continua de personal.		<b>X</b>
	<b>E9</b>	Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.	<b>X</b>	
	<b>E10</b>	Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.		<b>X</b>
<b>Procesos</b>	<b>E2</b>	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.	<b>X</b>	
	<b>E4</b>	Implementar un control permanente sobre equipos de personal operativo.	<b>X</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 5.3.1 MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 5. 6: Matriz de Alineación Estratégica

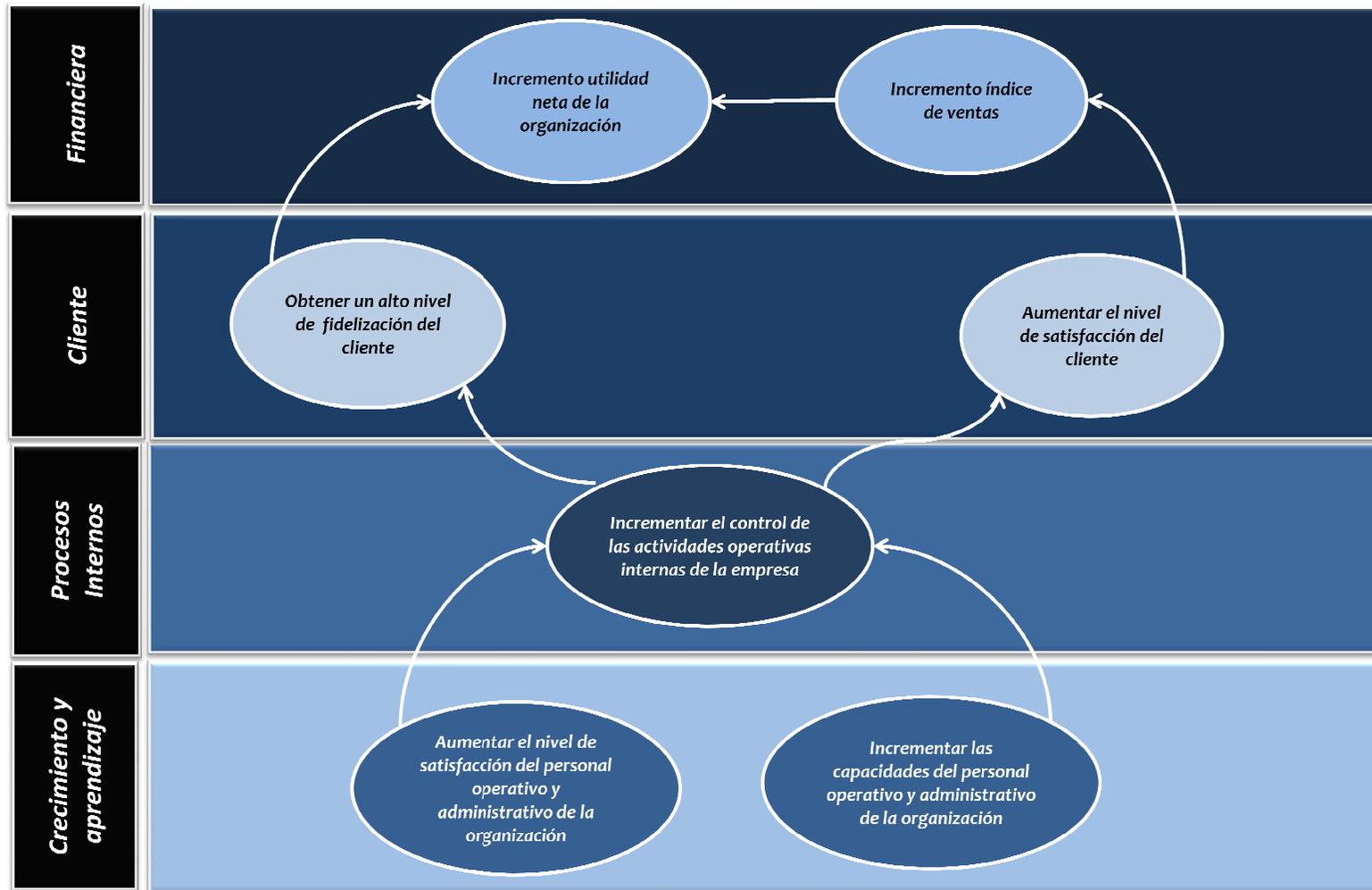
ELEMENTO MIX MKT	ESTRATEGIAS	ÍNDICE DE RESULTADOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	
Servicio	E8	Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.	% satisfacción del cliente	Incremento 80%	Desarrollar un programa trimestral de evaluación del servicio por parte del cliente a través de encuestas cortas vía internet.
	E14	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.	% satisfacción del cliente	Incremento 80%	Desarrollar un plan de atención a quejas las 24 horas por parte del cliente vía telefónica apoyado por los supervisores operativos.
Precio	E13	Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado, forma de pago del servicio (tarjeta de crédito o efectivo) y/o traigan clientes nuevos a la empresa.	% fidelidad cliente	Incremento 100%	Desarrollar un plan de descuentos del 10% a clientes que paguen el servicio por adelantado y/o ayuden a la obtención de un nuevo cliente.
Plaza	E6	Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.	% de ventas	Incremento 35%	Mejorar la forma de llegar a nuevos clientes a través de licitaciones electrónicas manejado actualmente por el sector público.
Promoción	E12	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.	% de ventas	Incremento 35%	Invertir en publicidad a través de medios de comunicación como prensa visual, escrita, audiovisual e internet.
Publicidad	E11	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).	% satisfacción del cliente	Incremento 80%	Implementar la señalética (imágenes, pancartas, fotografías) en las instalaciones y fachada de la empresa que reflejen los valores y principios corporativos de la misma.
Personal	E1	Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.	% horas de capacitación	Incremento 16 h	Capacitar al personal en primeros auxilios, defensa personal, manejo de armas, reacción frente a eventualidades y talleres de relaciones humanas.
	E3	Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.	% personal satisfecho	Incremento 80%	Atender de manera inmediata a los requerimientos del personal en lo referente a refrigerios y/o alguna solicitud de mejora en su puesto de trabajo.

<b>ELEMENTO MIX MKT</b>	<b>Estrategias</b>	<b>ÍNDICE DE RESULTADOS</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Personal</b>	<b>E5</b>	Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.	<b>% personal satisfecho</b>	<b>Incremento 80%</b>	Realizar un plan escrito de compromiso de la alta gerencia a la supervisión del cumplimiento de las actividades en beneficio del cliente interno y externo.
	<b>E7</b>	Programa de evaluación continua de personal	<b>% incremento evaluaciones</b>	<b>Incremento 80%</b>	Crear e implementar un programa de evaluación de personal cada seis meses.
	<b>E9</b>	Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.	<b>% personal satisfecho</b>	<b>Incremento 80%</b>	Reconocer mediante estatuillas, trofeos o algún presente simbólico de la empresa al mejor empleado resultado de las evaluaciones constantes realizadas por parte de los clientes.
	<b>E10</b>	Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.	<b>% personal satisfecho</b>	<b>Incremento 80%</b>	Una vez al año desarrollar actividades integradoras y sociales con los empleados de la empresa.
<b>Procesos</b>	<b>E2</b>	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.	<b>% satisfacción del cliente</b>	<b>Incremento 80%</b>	Monitoreo a través de supervisores y la tecnología de punta con la que cuenta gracias a la alianza estratégica con la empresa de seguridad electrónica.
	<b>E4</b>	Implementar un control permanente sobre equipos de personal operativo.	<b>% evaluación de mantenimiento</b> <b>% disponibilidad de frecuencia</b>	<b>Incremento 95%</b>	Desarrollar el plan de informes semestrales sobre posesión y mantenimiento de armas. Desarrollar plan de informes mensuales sobre el uso de frecuencia con cada cliente.

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 5.3.2 MAPA ESTRATÉGICO



## 5.4 PLAN OPERATIVO

Una vez que hemos analizado las estrategias y se han ubicado acorde a perspectivas y cumplimiento de objetivos estratégicos basados en la misión y visión corporativa procedemos a plantear el plan operativo a desarrollarse, el mismo que debe señalar tiempo, responsables, valor monetario a invertir, las diferentes tareas a realizar el objetivo que se desea alcanzar mediante el desarrollo de dichas tareas.

**Tabla 5. 7: Servicio – Estrategia 8**

Elemento del Mix de Marketing: SERVICIO						
<b>Estrategia 8:</b> Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.						
<b>1. Indicador:</b> incremento % de fidelización del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 100%	a. ENTREGAR CUESTIONARIOS TRIMESTRALES PARA EVALUAR EL SERVICIO	Se entregará pequeños formularios trimestralmente a cada cliente para que evalúen el servicio y sus sugerencias	ENERO 2012	ENERO 2012	Secretaria Contable	\$ 30,00
		Los cuestionarios constarán de 5 preguntas básicas				
						<b>\$ 30,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 8: Servicio - Estrategia 14**

<b>Elemento del Mix de Marketing: SERVICIO</b>						
<b>Estrategia 14:</b> Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.						
<b>1. Indicador:</b> % calidad del servicio						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incrementar 100%	a. Programa de respuesta inmediata	Diseñar el plan de respuesta inmediata	ENERO 2012	ENERO 2012	Supervisores	\$ 30,00
		Aprobar el plan de respuesta inmediata				
		Implementar el plan de respuesta inmediata				
						<b>\$ 30,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 9: Precio – Estrategia 13**

<b>Elemento del Mix de Marketing: PRECIO</b>						
<b>Estrategia 13:</b> Desarrollar un programa de evaluación, descuentos y fijación de precios basado en la forma de pago del cliente.						
<b>1. Indicador:</b> % fidelización del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
<b>Obtener 100% de fidelización del cliente</b>	<b>a.</b> Descuento pago por adelantado	Evaluar la estrategia de prepago	ENERO 2012	ENERO 2012	Asistente de Gerencia y Secretaria Contable	\$ 25,00
		Evaluar la estrategia de publicidad por referencia				
		Implementar: Los clientes que adopten la política de prepago obtendrán un descuento del 10% en el servicio				
		Implementar: clientes que atraigan otros clientes obtendrán 10% de descuento en el servicio				
		Informar a todos los clientes actuales y potenciales				
		Poner en práctica las nuevas políticas				
	<b>b.</b> Bajar 10% del precio si paga en efectivo	Informar sobre la nueva política de y beneficio en la forma de pago	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 25,00
	Aplicar la nueva forma de pago					
						<b>\$ 50,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 10: Plaza – Estrategia 6**

<b>Elemento del Mix de Marketing: PLAZA</b>							
<b>Estrategia 6:</b> Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.							
<b>1. Indicador:</b> incremento % de ventas							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incremento en el 35% en ventas	a.	Implementar programa de ventas electrónicas	Diseñar el plan de incursión en licitaciones electrónicas	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 150,00
			Aprobar el plan de licitaciones electrónicas				
			Poner en marcha el plan de licitaciones electrónicas				
	b.	Capacitar a la gerencia en el manejo de licitaciones electrónicas	Contactar empresa de capacitación	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 250,00
			Contratar a los instructores				
			Establecer horarios				
			Dictar el curso				
						<b>\$ 400,00</b>	

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 11: Promoción – Estrategia 12

Elemento del Mix de Marketing: PROMOCIÓN							
Estrategia 12: Invertir en publicidad vía medios de comunicación y/o a través del cliente actual.							
1. Indicador: incremento % ventas							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incrementar 35% ventas	a.	ESTABLECER PUBLICIDAD	Contratar asesoría profesional	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Asesoría profesional	\$ 10.600,00
			Identificar objetivos				
			Establecer estrategias				
			Determinar medios de comunicación				
			Establecer costos				
	b.	CREACIÓN DE PÁGINA WEB	Establecer requerimientos para la página web	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Asesoría Profesional	\$ 2.500,00
			Seleccionar las alternativas				
			Contratar la empresa				
			Lanzar la web site de la empresa en la red por un año				
	c.	MANEJO DE PUBLICIDAD A TRAVÉS DE PÁGINAS SOCIALES	Establecer requerimientos para Twitter y Facebook	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Gerente General	\$ 0,00
			Creación de páginas sociales para la empresa				
	d.	CANJES PUBLICITARIOS CON CLIENTES	Negociar técnicas de publicidad con los clientes	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Gerente General	\$ 500,00
			Establecer canjes publicitarios con clientes para implementar nuestra publicidad visual en sus instalaciones				
							<b>13.600,00</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
 Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 12: Publicidad – Estrategia 11**

<b>Elemento del Mix de Marketing: PUBLICIDAD</b>						
<b>Estrategia 11:</b> Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).						
<b>1. Indicador:</b> aumento % de satisfacción del cliente						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
<b>Incrementar 80% el nivel de satisfacción del cliente</b>	<b>a.</b> Mejorar rótulo de entrada	Diseñar nuevo rótulo	ENERO 2012	FEBRERO 2012	Asistente de Gerencia	<b>\$ 400,00</b>
		Contratar empresa especializada				
		Colocar el nuevo rótulo				
	<b>b.</b> Colocar fotos y posters de lo guardias y el direccionamiento de la empresa	Seleccionar fotos	ENERO 2012	ENERO 2012	Asistente de Gerencia	<b>\$ 250,00</b>
		Contratar empresa especializada				
		Colocar fotos, y posters				
	<b>c.</b> Usar carteles publicitarios en las empresas donde se presta el servicio	Diseñar los carteles a ubicarse	FEBRERO 2012	FEBRERO 2012	Gerente General	<b>\$ 400,00</b>
		Contratar empresa especializada.				
		Colocar los carteles donde se encuentra nuestros clientes.				
						<b>\$ 1.050,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 13: Personal – Estrategia 1

Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL							
Estrategia 1: Realizar planes de capacitación en las diferentes habilidades que debe poseer el personal operativo y administrativo.							
1. Indicador: incremento horas de capacitación							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incremento 16 horas anuales	a.	CAPACITACIÓN EN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Contactar empresas de capacitación	FEBRERO 2012	FEBRERO 2012	Gerente General	\$ 400,00
			Contratar al personal instruido en el tema				
			Establecer horarios				
			Dictar curso				
	b.	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	Programar la capacitación con los empleados	JUNIO 2012	JUNIO 2012	Gerente General	\$ 100,00
			Establecer horarios				
			Adecuar las instalaciones			Profesional en manejo de armas	
			Dictar la charla				
	c.	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN MANEJO DE ARMAS	Contactar empresa de capacitación	OCTUBRE 2012	OCTUBRE 2012	Gerente General	\$ 500,00
			Contratar a los instructores				
			Establecer horarios			Profesional en manejo de armas	
			Dictar el curso				
	d.	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN PRIMEROS AUXILIOS	Contratar a los instructores	FEBRERO 2013	FEBRERO 2013	Gerente General	\$ 500,00
			Establecer horarios				
			Dictar el curso			Profesional en primeros auxilios	
	e.	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN DEFENSA PERSONAL	Contratar empresa de capacitación	JUNIO 2013	JUNIO 2013	Gerente General	\$ 500,00
			Establecer horarios				
			Dictar el curso			Profesional en defensa personal	
	f.	CHARLAS DE MOTIVACIÓN PERSONAL	Contratar al personal instruido en el tema	FEBRERO 2014	FEBRERO 2014	Gerente General	\$ 500,00
			Establecer horarios				
			Dictar curso				
g.	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN REACCIÓN FRENTE A PROBLEMAS	Contactar empresa de capacitación	JUNIO 2014	JUNIO 2014	Gerente General	\$ 500,00	
		Contratar a los instructores					
		Establecer horarios			Profesional en manejo de armas		
		Dictar el curso					
						<b>\$ 3.000,00</b>	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 14: Personal – Estrategia 3

Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL						
<b>Estrategia 3:</b> Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.						
<b>1. Indicador:</b> incremento % de satisfacción del personal						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incremento 80% satisfacción de personal	a. Atención a quejas del cliente interno	Diseñar un documento a nivel operativo sobre el alto compromiso con la satisfacción del personal y la nueva propuesta de atención a las demandas del trabajador	ENERO 2012	ENERO 2012	Supervisores	\$ 30,00
		Distribuir el documento	ENERO 2012	ENERO 2012		
		Atender requerimientos de empleados	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016		
						<b>\$ 30,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 15: Personal – Estrategia 5

Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL						
<b>Estrategia 5:</b> Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.						
<b>1. Indicador:</b> incremento % de satisfacción del personal						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incremento 80% satisfacción de personal	a. Compromiso de alta gerencia	Diseñar un documento para distribuir a los empleados sobre las nuevas políticas y el compromiso de la alta gerencia para su cumplimiento	ENERO 2012	ENERO 2012	Asistente de Gerencia	\$ 30,00
		Distribuir el documento de compromiso de la alta gerencia				
						<b>\$ 30,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 16: Personal – Estrategia 7

Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL							
Estrategia 7: Plan de evaluación continua de personal.							
1. Indicador: incremento % evaluaciones							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incremento 80% de evaluaciones	a.	Plan de evaluación continua al personal	Realizar formato de evaluación de personal	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 30,00
			Aprobación de formato de evaluación de personal	ENERO 2012	ENERO 2012	Asistente de Gerencia	
			Realizar evaluación de personal	CADA SEIS MESES			
						\$ 30,00	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 17: Personal – Estrategia 9

Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL							
Estrategia 9: Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.							
1. Indicador: incremento % de satisfacción del personal							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incremento 80% satisfacción de personal	a.	Motivación interna	Presente significativo en cumpleaños de empleados	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Asistente de Gerencia	\$ 500,00
			Reconocimiento al empleado mejor calificado del año				
	b.	Acuerdos con clientes	Establecer políticas de agasajo a empleados	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Gerente General	\$ 250,00
			Implementar técnicas de agasajo por parte del cliente en fechas especiales				
						\$ 750,00	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 18: Personal – Estrategia 10**

<b>Elemento del Mix de Marketing: PERSONAL</b>						
<b>Estrategia 10:</b> Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.						
<b>1. Indicador:</b> incremento % de satisfacción del personal						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
<b>Incremento 80% satisfacción de personal</b>	<b>a.</b> Desarrollar actividades de integración	Programar actividades de integración	AGOSTO 2012	SEPTIEMBRE 2012	Asistente de Gerencia	<b>\$ 800,00</b>
		Elaborar horarios de asistencia				
		Contratar elementos varios para realizar las actividades				
		Realizar las actividades de integración				
						<b>\$ 800,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 19: Procesos – Estrategia 2

Elemento del Mix de Marketing: PROCESOS							
Estrategia 2: Implementar el monitoreo las 24 horas							
1. Indicador: reducción en el tiempo de reacción armada							
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto	
			Inicio	Fin			
Incrementar 3 visitas por cliente	a.	Realizar estudio de ubicación de clientes totales	ENERO 2012	ENERO 2012	Supervisor (es)	\$ 100,00	
		Realizar planes de visita acorde a ubicación de clientes					
		Aplicar los planes de visita	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016			
	b.	Mantener política de monitoreo y supervisión las 24 horas	Diseñar plan de supervisión de monitoreo	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 10.000,00
			Aplicar el plan de monitoreo mensual	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016		
			Adquirir un nuevo vehículo a partir del cliente 26	ALEATORIO			
Reducir 5 min tiempo de reacción armada	c.	Establecer acuerdo con empresa de seguridad electrónica	ENERO 2012	ENERO 2012	Gerente General	\$ 50,00	
		Dar a conocer a los clientes actuales y potenciales sobre el nuevo servicio	ENERO 2012	DICIEMBRE 2016	Asistente de Gerencia		
		Instalar monitoreo a quienes deseen			Supervisores y especialista		
						<b>10.150,00</b>	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 20: Procesos – Estrategia 4**

<b>Elemento del Mix de Marketing: PROCESOS</b>						
<b>Estrategia 4:</b> Implementar control sobre equipos de personal operativo.						
<b>1. Indicador:</b> incremento % evaluación de mantenimiento						
2. Objetivo	3. Táctica	4. Acciones	5. Cronograma		6. Responsable	7. Presupuesto
			Inicio	Fin		
Incremento 5% en evaluación de mantenimiento	a.	Plan de Informes sobre mantenimiento de equipos disuasivos	Establecer formato de informes sobre mantenimiento de equipo disuasivo	ENERO 2012	ENERO 2012	\$ 25,00
			Aplicar formato de informes	Cada seis meses		
Mantener % disponibilidad de frecuencia	b.	Plan de informes sobre disponibilidad de frecuencia	Establecer formato de informes sobre disponibilidad de frecuencia	ENERO 2012	ENERO 2012	\$ 25,00
			Aplicar formato de informes	Cada seis meses		
						<b>\$ 50,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 21: Inversión por estrategias**

ELEMENTO DEL MIX DE MKT	ESTRATEGIA		VALOR A INVERTIR
Servicio	E8	Desarrollar un programa de evaluación continua de servicio e investigación de mercado.	30,00
	E14	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.	30,00
Precio	E13	Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.	50,00
Plaza	E6	Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.	400,00
Promoción	E12	Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.	13.600,00
Publicidad	E11	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).	1.050,00
Personal	E1	Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.	3.000,00
	E3	Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.	30,00
	E5	Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.	30,00
	E7	Programa de evaluación continua de personal	30,00
	E9	Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.	750,00
	E10	Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.	800,00
Procesos	E2	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.	10.150,00
	E4	Implementar un control permanente sobre equipos de personal operativo.	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.000,00</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## **5.5 CONTROL**

### **5.5.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite traducir las actividades de la empresa en un conjunto coherente de indicadores o parámetros cuantificables y por tanto susceptibles de ser medidos (SALGUEIRO, 2001, pág. 95) .

Además constituye un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos.

El Cuadro de Mando Integral consta de los siguientes elementos:

- Visión, misión y valores.
- Perspectivas: financieras, cliente, interna y desarrollo-aprendizaje.
- Objetivos Estratégicos.
- Mapas Estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos

Tabla 5. 22: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Índice de Resultado	Metas			
			Metas	Peligro	Precaución	Real
<b>Financiera</b>	Obtener un incremento en el índice de ventas	<b>índice de utilidad</b>	53%	0%	20%	0%
	Obtener un incremento en la utilidad neta de la organización	<b>% incremento de utilidad</b>	5%	0%	2%	0,9%
<b>Clientes</b>	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	<b>índice de satisfacción del cliente</b>	80%	50%	65%	58%
	Obtener un alto nivel de fidelización de los clientes	<b>índice de repetición de compra</b>	100%	40%	75%	75%
<b>Procesos Internos</b>	Incrementar el control de las actividades operativas internas de la empresa	<b>evaluaciones a empleados operativos</b>	95%	50%	65%	90%
<b>Desarrollo y Aprendizaje</b>	Elevar el nivel de satisfacción del personal	<b>índice de satisfacción del personal</b>	80%	40%	55%	58%
	Incrementar las capacidades del personal operativo y administrativo de la organización	<b>horas de capacitación</b>	16	0	8	0

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

## 5.5.2 CONTROL

Una vez realizado en BCG y analizando sus perspectivas, los directivos de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. establecieron que los controles se aplicarán mediante los indicadores a continuación propuestos.

**Tabla 5. 23: Matriz de Control Perspectiva Financiera**

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Unidad</i>
<b>Financiera</b>	<b>E6</b> <i>Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.</i>	$\frac{\text{\# ventas mediante licitaciones electrónicas}}{\text{Total ofertas mediante licitaciones electrónicas}}$	<b>N° ventas</b>
		$\frac{\text{Horas de capacitación recibidas}}{\text{horas de capacitación esperadas}}$	<b>Horas capacitación</b>
	<b>E12</b> <i>Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.</i>	$\frac{\text{incremento de ventas logrado}}{\text{incremento de ventas esperado}}$	<b>% incremento de ventas</b>
		contador de visitantes	<b>N° de visitantes</b>
		contador "Me Gusta"	<b>N° de visitantes</b>
		número de clientes con canje publicitario	<b>N° pancartas publicitarias</b>
	<b>E13</b> <i>Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.</i>	$\frac{\text{\# clientes que paguen por adelantado}}{\text{total de ventas}}$	<b>N° de clientes que paguen por adelantado</b>
		$\frac{\text{\# de clientes que paguen en efectivo}}{\text{total de ventas}}$	<b>N° de clientes</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Tabla 5. 24 :Matriz de Control de Perspectiva Cliente

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Unidad</b>
<b>Cliente</b>	E2	Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.	$\frac{\# \text{ de vistas x cliente realizadas}}{\# \text{ de vistas x cliente planificadas}}$	número de visitas por cliente
			$\frac{\# \text{ de clientes con monitoreo electrónico}}{\text{total de ventas}}$	N° de clientes
	E8	Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.	$\frac{\text{número de evaluaciones positivas}}{\text{número de evaluaciones realizadas}}$	número de evaluaciones
	E11	Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).	$\frac{\text{total de inversión en publicidad visual}}{\text{total ventas}}$	% inversión en publicidad
E14	Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.	$\frac{\text{tiempo de reacción empleado}}{\text{tiempo de reacción esperado}}$	minutos de reacción	

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Tabla 5. 25: Matriz de Control de Perspectiva Interna

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Unidad</b>
<b>Procesos Internos</b>	E4	Implementar control sobre equipos de personal operativo.	$\frac{\# \text{ de equipos en mal estado}}{\# \text{ de evaluaciones realizadas}}$	número de equipos en buen estado
			$\frac{\text{hrs. Disponibilidad de frecuencia}}{\text{hrs. Control empleados}}$	horas de disponibilidad de frecuencia

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 26: Matriz de Control Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad</b>
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	<b>E1</b> <i>Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.</i>	$\frac{\text{horas de capacitación realizadas}}{\text{horas de capacitación esperadas}}$	<b>horas de capacitación</b>
	<b>E3</b> <i>Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.</i>	$\frac{\# \text{ de empleados con quejas resueltas}}{\# \text{ empleados con quejas}}$	<b>N° quejas</b>
	<b>E5</b> <i>Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>% satisfacción empleados</b>
	<b>E7</b> <i>Programa de evaluación continua de personal.</i>	$\frac{\# \text{ evaluaciones realizadas}}{\# \text{ evaluaciones planificadas}}$	<b>N° de evaluaciones</b>
	<b>E9</b> <i>Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>% satisfacción empleados</b>
	<b>E10</b> <i>Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>% satisfacción empleados</b>

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

### 5.5.3 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es de responsabilidad del Gerente General de la empresa con sus colaboradores inmediatos; además se utilizará como referencia al cumplimiento de los indicadores priorizados establecidos en las actividades de control previamente planteadas en este proyecto.

**Tabla 5. 27: Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Financiera**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<b>Financiera</b>	<b>E6</b>	<b>Desarrollar ventas a través de licitaciones electrónicas y/o físicas.</b>	<u># ventas mediante licitaciones electrónicas</u> Total ofertas mediante licitaciones electrónicas	<b>&gt;16</b>	---
			Horas de capacitación recibidas horas de capacitación esperadas	<b>&gt;8</b>	---
	<b>E12</b>	<b>Implementar publicidad vía medios especializados de comunicación.</b>	<u>incremento de ventas logrado</u> incremento de ventas esperado	<b>35%</b>	---
			contador de visitantes	<b>&gt; 2000</b>	---
			contador "Me Gusta"	<b>&gt; 1000</b>	---
			número de clientes con canje publicitario	<b>&gt;16</b>	---
	<b>E13</b>	<b>Desarrollar un programa de descuentos a clientes que se sujeten al pago del servicio por adelantado y/o traigan clientes nuevos a la empresa.</b>	<u># clientes que paguen por adelantado</u> total de ventas	<b>100%</b>	---
			<u># de clientes que paguen en efectivo</u> total de ventas	<b>100%</b>	---

**Fuente:** ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Verónica Vélez Reyes

**Tabla 5. 28: Matriz de Retroalimentación de Perspectiva Cliente**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<b>Cliente</b>	<b>E2</b>	<i>Implementar monitoreo continuo las 24 horas a través de personal altamente capacitado y tecnología de punta que permita reducir el tiempo de respuesta armada en la solución de problemas.</i>	$\frac{\text{\# de vistas x cliente realizadas}}{\text{\# de vistas x cliente planificadas}}$	<b>&gt; 3</b>	---
			$\frac{\text{\# de clientes con monitoreo electrónico}}{\text{total de ventas}}$	<b>&gt;16</b>	---
	<b>E8</b>	<i>Desarrollar un programa de investigación de mercado y evaluación continua de servicio.</i>	$\frac{\text{número de evaluaciones positivas}}{\text{número de evaluaciones realizadas}}$	<b>100%</b>	---
	<b>E11</b>	<i>Mejorar la señalética dentro de las instalaciones de la empresa (evidencia esencial).</i>	$\frac{\text{total de inversión en publicidad visual}}{\text{satisfacción personal}}$	<b>&gt;80%</b>	---
	<b>E14</b>	<i>Implementar un programa de respuesta inmediata a la solución de problemas.</i>	$\frac{\text{tiempo de reacción empleado}}{\text{tiempo de reacción esperado}}$	<b>&lt; = 10 min</b>	---

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Tabla 5. 29: Matriz de Retroalimentación Perspectiva Interna**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<b>Procesos Internos</b>	<b>E4</b>	<i>Implementar control sobre equipos de personal operativo.</i>	$\frac{\text{\# de equipos en mal estado}}{\text{\# de evaluaciones realizadas}}$	<b>0%</b>	---
			$\frac{\text{hrs. Disponibilidad de frecuencia}}{\text{hrs. Control empleados}}$	<b>24</b>	---

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Tabla 5. 30: Matriz de Retroalimentación Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	<b>E1</b> <i>Desarrollar un programa de capacitación continua del personal que permita crear una ventaja competitiva a través del mejoramiento de habilidades del personal operativo y administrativo.</i>	$\frac{\text{horas de capacitación realizadas}}{\text{horas de capacitación esperadas}}$	<b>16h</b>	---
	<b>E3</b> <i>Implementar una campaña de atención al personal que permita identificar inconformidades y quejas en puesto de trabajo.</i>	$\frac{\# \text{ de empleados con quejas resueltas}}{\# \text{ empleados con quejas}}$	<b>80%</b>	---
	<b>E5</b> <i>Comprometer a los altos mandos a apoyar el área de servicio al cliente, atención al personal y evitar la rotación de personal.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>80%</b>	---
	<b>E7</b> <i>Programa de evaluación continua de personal.</i>	$\frac{\# \text{ evaluaciones realizadas}}{\# \text{ evaluaciones planificadas}}$	<b>100%</b>	---
	<b>E9</b> <i>Realizar un programa de reconocimiento a los mejores empleados del año y agasajos conjuntos con clientes.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>80%</b>	---
	<b>E10</b> <i>Desarrollar actividades de integración del personal y sentido de pertenencia a la organización.</i>	$\frac{\% \text{ empleados satisfechos obtenido}}{\% \text{ empleados satisfecho esperado}}$	<b>80%</b>	---

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## CAPITULO 6

### 6 ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1 PRESUPUESTOS

El análisis financiero de este proyecto está basado en la inversión realizada para el cumplimiento del mismo, gastos y costos presupuestados, así como la cuantificación de capital social y capital de trabajo.

##### 6.1.1 PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión muestra en términos monetarios la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

La tabla 6.1 muestra a continuación los rubros acorde a la clasificación y el gran total de la inversión inicial es de **\$18000,00**

*Tabla 6. 1: Presupuesto de inversión inicial*

TOTAL INVERSIÓN	
INVERSIONES	VALOR TOTAL (\$)
Plan Estratégico de Marketing	\$ 18000,00

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**Tabla 6. 2: Tabla de inversiones anual**

<b>ESCENARIO PROPUESTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Calidad de servicio	(60)	(63)	(65)	(68)	(71)	(75)
Descuentos por forma de pago	(50)	(52)	(55)	(57)	(59)	(62)
Licitaciones electrónicas	(400)					
Establecer publicidad	(10.600)	(4.000)	(4.178)	(4.363)	(4.557)	(4.759)
Creación página web	(2.500)	(200)	(209)	(218)	(228)	(238)
Canjes Publicitarios x cliente	(500)	(75)	(78)	(82)	(85)	(89)
Señalética	(1.050)					
Monitoreo 24 horas	(150)	(157)	(164)	(171)	(178)	(186)
Control de equipos	(50)	(52)	(55)	(57)	(59)	(62)
Capacitación cliente interno	(1.000)	(1.044)	(1.091)	(1.139)	(1.190)	(1.243)
Satisfacción cliente interno	(1.640)	(1.550)	(1.619)	(1.691)	(1.766)	(1.844)
Vehículo	-	-	-	-	(11.776)	-
Inversión						9.421
<b>TOTAL</b>	<b>(18.000)</b>	<b>(7.193)</b>	<b>(7.513)</b>	<b>(7.846)</b>	<b>(19.970)</b>	<b>863</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 6.1.1.1. Activos Fijos

La inversión en activos fijos es la que se realiza mediante utilización de recursos financieros para adquirir un bien tangible que se empleará para mantener la calidad del servicio que presta ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Para el presente estudio se adquiere un vehículo para el año 4, ya que el número de clientes aumenta de tal forma que un solo vehículo ya no es suficiente para mantener la calidad del servicio y monitoreo continuo.

**Tabla 6. 3: Depreciación Vehículo**

<b>DEPRECIACIÓN VEHÍCULO</b>			
<b>Valor actual</b>	<b>Valor de Compra año 4</b>	<b>Depreciación año 5</b>	<b>Valor residual</b>
10000	11776	2355,2	9420,8

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### **6.1.3 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN**

El presupuesto de operación constituye todas las actividades que se desarrollarán en la empresa en lo que se refiere a ingresos por ventas y gastos que generan las mismas.

De este modo se presenta un plan estructurado de ventas y gastos que permita proyectar de mejor manera los resultados obtenidos al final del periodo productivo.

#### **6.1.3.1 Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos detalla el total de las ventas generadas por ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Se presentará a continuación el presupuesto de ingresos sin la aplicación del Plan de Marketing y el presupuesto una vez aplicado las estrategias de desarrollo para ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### 6.1.3.1.1 Presupuesto de Ingresos Projectado Sin Plan de Marketing

Tabla 6. 4: Presupuesto de Ingresos Projectado sin el Plan de Marketing

PRESUPUESTO INGRESOS SIN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING							
TIPO	AÑO	0	1	2	3	4	5
	Cientes	Residenciales	4	4	4	4	4
Cientes	Comerciales	12	12	12	13	13	13
Precio	Residenciales	825	862	900	940	982	1.025
Precio	Comerciales	1.550	1.619	1.691	1.766	1.844	1.926
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>262.800</b>	<b>274.468</b>	<b>286.655</b>	<b>320.571</b>	<b>334.805</b>	<b>349.670</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Se ha tomado en consideración para el presupuesto de ingresos los siguientes datos:

- **Precio:** incremento anual de la inflación 4,4%
- **Crecimientos en ventas:** crecimiento de la industria de seguridad privada en relación con el PIB del país.

### 6.1.3.1.2 Presupuesto de Ingresos Projectado con Plan de Marketing

Tabla 6. 5: Presupuesto de Ingresos Projectado con el Plan de Marketing

PRESUPUESTO INGRESOS CON PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING							
TIPO	AÑO	0	1	2	3	4	5
	Cientes	Residenciales	4	5	6	7	8
Cientes	Comerciales	12	14	16	18	20	22
Precio	Residenciales	825	880	939	1.001	1.068	1.139
Precio	Comerciales	1.550	1.653	1.763	1.881	2.006	2.140
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>262.800</b>	<b>330.539</b>	<b>406.136</b>	<b>490.336</b>	<b>583.950</b>	<b>687.858</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Se ha tomado en consideración para el presupuesto de ingresos con el plan de marketing los siguientes datos:

- **Precio:** incremento anual de la inflación **4,4% + incremento del 2,2%** por el valor agregado que generará el Plan de Marketing en el servicio de seguridad física brindado por ECUATOSEGUR Cía. Ltda.
- **Crecimientos en ventas:** el crecimiento de la industria proyectado en relación con el PIB del país más el 50% de este incremento al incremento delincencial percibido por el cliente.

### 6.1.3.2 Presupuesto de Egresos

En el presupuesto de egresos detalla el total de costos y gastos que realizará ECUATOSEGUR Cía. Ltda. para cumplir con sus actividades durante los cinco años de análisis.

Se ha tomado en cuenta todos aquellos rubros que están directamente relacionados con el servicio y que son considerados como gastos directos.

En lo que se refiere a los gastos administrativos, se encuentran todos los gastos que son necesarios para el funcionamiento normal de la organización, así:

- Sueldos administrativos
- Depreciación de activos fijos de la empresa
- Depreciación de activos fijos
- Servicios básicos
- Otros.

Para un mejor análisis se presentará el presupuesto de egresos sin la aplicación del Plan de Marketing y el presupuesto una vez aplicado las estrategias de desarrollo para ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

### 6.1.3.2.1 Presupuesto de Egresos Projectado sin Plan de Marketing

Tabla 6. 6: Presupuesto de Egresos Projectado sin Plan de Marketing

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>205.388,9</b>	<b>214.508,2</b>	<b>224.032,4</b>	<b>251.405,6</b>	<b>262.568,0</b>	<b>274.226,0</b>
<b>Personal de Rol</b>	<b>196.800,0</b>	<b>205.537,9</b>	<b>214.663,8</b>	<b>241.009,5</b>	<b>251.710,3</b>	<b>262.886,3</b>
Sueldo	145.027,9	151.467,1	158.192,3	177.607,2	185.493,0	193.728,9
IESS	17.040,8	17.797,4	18.587,6	20.868,8	21.795,4	22.763,1
Decimo tercero	12.085,7	12.622,3	13.182,7	14.800,6	15.457,7	16.144,1
Decimo cuarto	10.560,0	11.028,9	11.518,5	12.932,2	13.506,4	14.106,1
Fondos de Reserva	12.085,7	12.622,3	13.182,7	14.800,6	15.457,7	16.144,1
<b>Gastos Operativos Varios</b>	<b>8.588,9</b>	<b>8.970,3</b>	<b>9.368,6</b>	<b>10.396,1</b>	<b>10.857,7</b>	<b>11.339,7</b>
Uso de frecuencia	337,3	352,3	367,9	408,2	426,4	445,3
Mantenimiento y equipo	104,7	109,3	114,2	126,7	132,3	138,2
Mantenimiento vehículo	689,8	720,4	752,4	834,9	872,0	910,7
Combustible y lubricantes	1.528,0	1.595,8	1.666,7	1.849,5	1.931,6	2.017,4
Uniformes	1.890,1	1.974,1	2.061,7	2.287,8	2.389,4	2.495,5
Equipo y Munición	185,0	193,2	201,8	223,9	233,9	244,3
Seguros	567,0	592,2	618,5	686,3	716,8	748,6
Otros gastos empleados	3.287,1	3.433,0	3.585,4	3.978,7	4.155,3	4.339,8
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>55.126,4</b>	<b>57.420,6</b>	<b>59.816,6</b>	<b>58.863,0</b>	<b>61.476,5</b>	<b>64.206,1</b>
<b>Personal de Rol</b>	<b>36.219,6</b>	<b>37.827,7</b>	<b>39.507,3</b>	<b>41.261,4</b>	<b>43.093,4</b>	<b>45.006,8</b>
Sueldo	23.541,0	24.586,2	25.677,9	26.818,0	28.008,7	29.252,3
IESS	2.766,1	2.888,9	3.017,1	3.151,1	3.291,0	3.437,1
Decimo tercero	1.961,8	2.048,9	2.139,8	2.234,8	2.334,1	2.437,7
Decimo cuarto	1.584,0	1.654,3	1.727,8	1.804,5	1.884,6	1.968,3
Fondos de Reserva	1.961,8	2.048,9	2.139,8	2.234,8	2.334,1	2.437,7
Honorarios Profesionales	4.405,0	4.600,6	4.804,8	5.018,2	5.241,0	5.473,7
<b>Gastos Administrativos Varios</b>	<b>18.906,8</b>	<b>19.592,8</b>	<b>20.309,3</b>	<b>17.601,6</b>	<b>18.383,1</b>	<b>19.199,3</b>
Arriendo	4.160,8	4.345,5	4.538,5	4.740,0	4.950,4	5.170,2
Servicios Básicos	1.985,5	2.073,6	2.165,7	2.261,8	2.362,3	2.467,1
Movilización	456,0	476,2	497,4	519,5	542,5	566,6
Papelería y útiles de oficina	360,0	375,9	392,6	410,1	428,3	447,3
Materiales de aseo	209,0	218,3	228,0	238,1	248,7	259,7
Mantenimiento instalaciones	156,0	162,9	170,2	177,7	185,6	193,8
Mantenimiento activos	87,0	90,9	94,9	99,1	103,5	108,1
Gastos legales	2.811,8	2.936,6	3.067,0	3.203,2	3.345,4	3.493,9
Depreciaciones	3.456,0	3.456,0	3.456,0	0,0	0,0	0,0
Otros	5.224,8	5.456,8	5.699,1	5.952,1	6.216,4	6.492,4
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>260.515,3</b>	<b>271.928,8</b>	<b>283.849,0</b>	<b>310.268,6</b>	<b>324.044,5</b>	<b>338.432,1</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### 6.1.3.2.2 Presupuesto de Egresos Proyecto con Plan de Marketing

Tabla 6. 7 : Presupuesto de Egresos con Plan de Marketing

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>205.388,9</b>	<b>257.297,7</b>	<b>308.044,5</b>	<b>368.395,3</b>	<b>427.644,2</b>	<b>497.541,8</b>
<b>Personal de Rol</b>	<b>196.800,0</b>	<b>246.645,5</b>	<b>295.162,7</b>	<b>353.106,9</b>	<b>409.761,0</b>	<b>476.863,4</b>
Sueldo	145.027,9	181.760,6	217.514,4	260.215,2	301.965,3	351.415,2
IESS	17.040,8	21.356,9	25.557,9	30.575,3	35.480,9	41.291,3
Decimo tercero	12.085,7	15.146,7	18.126,2	21.684,6	25.163,8	29.284,6
Decimo cuarto	10.560,0	13.234,6	15.838,0	18.947,2	21.987,2	25.587,8
Fondos de Reserva	12.085,7	15.146,7	18.126,2	21.684,6	25.163,8	29.284,6
<b>Gastos Operativos Varios</b>	<b>8.588,9</b>	<b>10.652,2</b>	<b>12.881,8</b>	<b>15.288,3</b>	<b>17.883,2</b>	<b>20.678,3</b>
Uso de frecuencia	337,3	418,3	505,9	600,4	702,3	812,0
Mantenimiento y equipo	104,7	129,8	157,0	186,3	217,9	252,0
Mantenimiento vehículo	689,8	855,5	1.034,5	1.227,8	1.436,2	1.660,7
Combustible y lubricantes	1.528,0	1.895,1	2.291,7	2.719,8	3.181,5	3.678,7
Uniformes	1.890,1	2.344,2	2.834,9	3.364,5	3.935,5	4.550,6
Equipo y Munición	185,0	229,4	277,5	329,3	385,2	445,4
Seguros	567,0	703,2	850,4	1.009,3	1.180,6	1.365,1
Otros gastos empleados	3.287,1	4.076,7	4.930,0	5.851,0	6.844,1	7.913,8
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>73.126,4</b>	<b>57.420,6</b>	<b>59.816,6</b>	<b>58.863,0</b>	<b>74.094,0</b>	<b>79.726,8</b>
<b>Personal de Rol</b>	<b>36.219,6</b>	<b>37.827,7</b>	<b>39.507,3</b>	<b>41.261,4</b>	<b>55.710,9</b>	<b>58.184,5</b>
Sueldo	23.541,0	24.586,2	25.677,9	26.818,0	37.344,9	39.003,0
IESS	2.766,1	2.888,9	3.017,1	3.151,1	4.388,0	4.582,9
Decimo tercero	1.961,8	2.048,9	2.139,8	2.234,8	3.112,1	3.250,3
Decimo cuarto	1.584,0	1.654,3	1.727,8	1.804,5	2.512,8	2.624,4
Fondos de Reserva	1.961,8	2.048,9	2.139,8	2.234,8	3.112,1	3.250,3
Honorarios Profesionales	4.405,0	4.600,6	4.804,8	5.018,2	5.241,0	5.473,7
<b>Gastos Administrativos Varios</b>	<b>18.906,8</b>	<b>19.592,8</b>	<b>20.309,3</b>	<b>17.601,6</b>	<b>18.383,1</b>	<b>21.542,3</b>
Arriendo	4.160,8	4.345,5	4.538,5	4.740,0	4.950,4	5.170,2
Servicios Básicos	1.985,5	2.073,6	2.165,7	2.261,8	2.362,3	2.467,1
Movilización	456,0	476,2	497,4	519,5	542,5	566,6
Papelería y útiles de oficina	360,0	375,9	392,6	410,1	428,3	447,3
Materiales de aseo	209,0	218,3	228,0	238,1	248,7	259,7
Mantenimiento instalaciones	156,0	162,9	170,2	177,7	185,6	193,8
Mantenimiento activos	87,0	90,9	94,9	99,1	103,5	108,1
Gastos legales	2.811,8	2.936,6	3.067,0	3.203,2	3.345,4	3.493,9
Depreciaciones	3.456,0	3.456,0	3.456,0	0,0	0,0	2.343,0
Otros	5.224,8	5.456,8	5.699,1	5.952,1	6.216,4	6.492,4
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>296.515,3</b>	<b>314.718,3</b>	<b>367.861,1</b>	<b>427.258,3</b>	<b>501.738,2</b>	<b>577.268,5</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

#### 6.1.4 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se requieren para realizar evaluaciones y tomar decisiones de carácter económico, deben contener la información de forma clara, comprensible y explícita.

Los estados financieros considerados para el presente estudio son:

- **Estado de Resultados**

El estado de resultados muestra el total de ingresos percibido por la empresa menos los gastos que generan las mismas, siendo estos de carácter operativo y administrativo.

- **Flujo de Efectivo**

Se conoce como **flujo de efectivo** al estado de cuenta que refleja cuánto efectivo queda después de los gastos, los intereses y el pago al capital. El **estado de flujo de efectivo**, por lo tanto, es un **estado contable** que presenta información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes.

- **Balance General**

El Balance General muestra a una empresa desde todos sus ámbitos **(activos, deudas generadas para percibirlos y el patrimonio que posee la empresa)** en un punto específico en el tiempo.

El balance con Plan de Marketing muestra los objetivos estratégicos cumplidos de la empresa, como es la reducción porcentual de la deuda, el aumento de liquidez de la organización, así como el aumento de la utilidad de la misma.

### 6.1.4.1 Estado de Resultados

#### 6.1.4.1.1 Estado de Resultados sin Plan de Marketing

Tabla 6. 8: Estado de Resultados Presupuestado sin Plan de Marketing

ESTADO DE RESULTADOS SIN PLAN DE MARKETING														
CONCEPTO	AÑO		0		1		2		3		4		5	
<b>INGRESOS</b>		262.800		274.468		286.655		320.571		334.805		349.670		
Ingresos por ventas	262.800		274.468		286.655		320.571		334.805		349.670			
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>205.389</b>		<b>214.508</b>		<b>224.032</b>		<b>251.406</b>		<b>262.568</b>		<b>274.226</b>		
<i>Personal de Rol</i>	<b>196.800</b>		<b>205.538</b>		<b>214.664</b>		<b>241.009</b>		<b>251.710</b>		<b>262.886</b>			
Sueldo	145.028		151.467		158.192		177.607		185.493		193.729			
IESS	17.041		17.797		18.588		20.869		21.795		22.763			
Decimo tercero	12.086		12.622		13.183		14.801		15.458		16.144			
Decimo cuarto	10.560		11.029		11.519		12.932		13.506		14.106			
Fondos de Reserva	12.086		12.622		13.183		14.801		15.458		16.144			
<b>Gastos Operativos Varios</b>	<b>8.589</b>		<b>8.970</b>		<b>9.369</b>		<b>10.396</b>		<b>10.858</b>		<b>11.340</b>			
Uso de frecuencia	337		352		368		408		426		445			
Mantenimiento y equipo	105		109		114		127		132		138			
Mantenimiento vehículo	690		720		752		835		872		911			
Combustible y lubricantes	1.528		1.596		1.667		1.849		1.932		2.017			
Uniformes	1.890		1.974		2.062		2.288		2.389		2.495			
Equipo y Munición	185		193		202		224		234		244			
Seguros	567		592		618		686		717		749			
Otros gastos empleados	3.287		3.433		3.585		3.979		4.155		4.340			

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>55.126</b>		<b>57.421</b>		<b>59.817</b>		<b>58.863</b>		<b>61.477</b>		<b>64.206</b>
<i>Personal de Rol</i>	<b>36.220</b>		<b>37.828</b>		<b>39.507</b>		<b>41.261</b>		<b>43.093</b>		<b>45.007</b>	
Sueldo	23.541		24.586		25.678		26.818		28.009		29.252	
IESS	2.766		2.889		3.017		3.151		3.291		3.437	
Decimo tercero	1.962		2.049		2.140		2.235		2.334		2.438	
Decimo cuarto	1.584		1.654		1.728		1.804		1.885		1.968	
Fondos de Reserva	1.962		2.049		2.140		2.235		2.334		2.438	
Honorarios Profesionales	4.405		4.601		4.805		5.018		5.241		5.474	
<b>Gastos Administrativos Varios</b>	<b>18.907</b>		<b>19.593</b>		<b>20.309</b>		<b>17.602</b>		<b>18.383</b>		<b>19.199</b>	
Arriendo	4.161		4.346		4.538		4.740		4.950		5.170	
Servicios Básicos	1.985		2.074		2.166		2.262		2.362		2.467	
Movilización	456		476		497		519		543		567	
Papelería y útiles de oficina	360		376		393		410		428		447	
Materiales de aseo	209		218		228		238		249		260	
Mantenimiento instalaciones	156		163		170		178		186		194	
Mantenimiento activos	87		91		95		99		104		108	
Gastos legales	2.812		2.937		3.067		3.203		3.345		3.494	
Depreciaciones	3.456		3.456		3.456		0		0		0	
Otros	5.225		5.457		5.699		5.952		6.216		6.492	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>260.515</b>		<b>271.929</b>		<b>283.849</b>		<b>310.269</b>		<b>324.044</b>		<b>338.432</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>2.285</b>		<b>2.540</b>		<b>2.806</b>		<b>10.303</b>		<b>10.760</b>		<b>11.238</b>
15% Trabajadores		<b>343</b>		<b>381</b>		<b>421</b>		<b>1.545</b>		<b>1.614</b>		<b>1.686</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1.942</b>		<b>2.159</b>		<b>2.385</b>		<b>8.757</b>		<b>9.146</b>		<b>9.552</b>
25% Imp. A la renta		<b>485</b>		<b>540</b>		<b>596</b>		<b>2.189</b>		<b>2.287</b>		<b>2.388</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>1.456</b>		<b>1.619</b>		<b>1.789</b>		<b>6.568</b>		<b>6.860</b>		<b>7.164</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### 6.1.4.1.2 Estado de Resultados con Plan de Marketing

Tabla 6. 9: Estado de Resultados Presupuestado con Plan de Marketing

ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN DE MARKETING												
AÑO	0		1		2		3		4		5	
CONCEPTO												
<b>INGRESOS</b>		<b>262.800</b>		<b>330.539</b>		<b>406.136</b>		<b>490.336</b>		<b>583.950</b>		<b>687.858</b>
Ingresos por ventas	262.800		330.539		406.136		490.336		583.950		687.858	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>205.389</b>		<b>257.298</b>		<b>308.045</b>		<b>368.395</b>		<b>427.644</b>		<b>497.542</b>
<i>Personal de Rol</i>	<b>196.800</b>		<b>246.646</b>		<b>295.163</b>		<b>353.107</b>		<b>409.761</b>		<b>476.863</b>	
Sueldo	145.028		181.761		217.514		260.215		301.965		351.415	
IESS	17.041		21.357		25.558		30.575		35.481		41.291	
Decimo tercero	12.086		15.147		18.126		21.685		25.164		29.285	
Decimo cuarto	10.560		13.235		15.838		18.947		21.987		25.588	
Fondos de Reserva	12.086		15.147		18.126		21.685		25.164		29.285	
<i>Gastos Operativos Varios</i>	<b>8.589</b>		<b>10.652</b>		<b>12.882</b>		<b>15.288</b>		<b>17.883</b>		<b>20.678</b>	
Uso de frecuencia	337		418		506		600		702		812	
Mantenimiento y equipo	105		130		157		186		218		252	
Mantenimiento vehículo	690		855		1.035		1.228		1.436		1.661	
Combustible y lubricantes	1.528		1.895		2.292		2.720		3.181		3.679	
Uniformes	1.890		2.344		2.835		3.364		3.935		4.551	
Equipo y Munición	185		229		277		329		385		445	
Seguros	567		703		850		1.009		1.181		1.365	
Otros gastos empleados	3.287		4.077		4.930		5.851		6.844		7.914	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>73.126</b>		<b>64.614</b>		<b>67.329</b>		<b>66.709</b>		<b>94.064</b>		<b>78.864</b>
Inversión Plan de Marketing	<b>18.000</b>		<b>7.193</b>		<b>7.513</b>		<b>7.846</b>		<b>19.970</b>		<b>(863)</b>	
<i>Personal de Rol</i>	<b>36.220</b>		<b>37.828</b>		<b>39.507</b>		<b>41.261</b>		<b>55.711</b>		<b>58.184</b>	

Sueldo	23.541	24.586	25.678	26.818	37.345	39.003
IESS	2.766	2.889	3.017	3.151	4.388	4.583
Decimo tercero	1.962	2.049	2.140	2.235	3.112	3.250
Decimo cuarto	1.584	1.654	1.728	1.804	2.513	2.624
Fondos de Reserva	1.962	2.049	2.140	2.235	3.112	3.250
Honorarios Profesionales	4.405	4.601	4.805	5.018	5.241	5.474
<b>Gastos Administrativos Varios</b>	<b>18.907</b>	<b>19.593</b>	<b>20.309</b>	<b>17.602</b>	<b>18.383</b>	<b>21.542</b>
Arriendo	4.161	4.346	4.538	4.740	4.950	5.170
Servicios Básicos	1.985	2.074	2.166	2.262	2.362	2.467
Movilización	456	476	497	519	543	567
Papelería y útiles de oficina	360	376	393	410	428	447
Materiales de aseo	209	218	228	238	249	260
Mantenimiento instalaciones	156	163	170	178	186	194
Mantenimiento activos	87	91	95	99	104	108
Gastos legales	2.812	2.937	3.067	3.203	3.345	3.494
Depreciaciones	3.456	3.456	3.456	0	0	2.343
Otros	5.225	5.457	5.699	5.952	6.216	6.492
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>278.515</b>	<b>321.911</b>	<b>375.374</b>	<b>435.104</b>	<b>521.709</b>	<b>576.406</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(15.715)</b>	<b>8.628</b>	<b>30.762</b>	<b>55.231</b>	<b>62.241</b>	<b>111.452</b>
15% Trabajadores		<b>1.294</b>	<b>4.614</b>	<b>8.285</b>	<b>9.336</b>	<b>16.718</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>7.334</b>	<b>26.148</b>	<b>46.947</b>	<b>52.905</b>	<b>94.734</b>
25% Imp. A la renta		<b>1.833</b>	<b>6.537</b>	<b>11.737</b>	<b>13.226</b>	<b>23.684</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>5.500</b>	<b>19.611</b>	<b>35.210</b>	<b>39.679</b>	<b>71.051</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### 6.1.4.1.2 Flujo de Efectivo Con Plan de Marketing

Tabla 6. 10: Flujo de Efectivo

RUBROS	PERIODO	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial caja y bancos		5861,4	14119,3	-13256,2	23975,13	36157,65	31785,57
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso por ventas	239825,1	304539	376137	453336	538950	634858	
Ingreso ventas año anterior		22974,9	26000	30000	37000	45000	
Ingreso préstamo bancario	19810	0		0	0	0	
Reservas legales	1600						
Provisiones trabajadores	2941,9						
Reposición							9420,8
<b>Total Ingresos</b>		<b>270038,4</b>	<b>327513,9</b>	<b>402137</b>	<b>483336</b>	<b>575950</b>	<b>679858</b>
<b>EGRESOS</b>							
Sueldos administrativos	36220	37828	39507	41261	55791	58185	
Gastos administrativos varios	15451	19593	20309	17602	18383	21542	
Sueldos operativos	191898,5	240503,04	287811,67	344313	399555,5	464986	
Gastos operativos varios	8589	10652	12882	15288	17883	20678	
Seguros empleados	304,6	289,4	274,9	261,2	235	211,5	
Depreciaciones	3456						
Préstamo bancarios		19810		13256,2			
Nómina anterior por pagar	0	4901,5	6142,96	7351,33	8794,48	10205,5	
Pago IESS			3721,8				
Plan de Marketing	18000	7193,164	7512,54048	7846,1	31746,46	8558,3	
Adquisición Vehículo					11776		
Intereses préstamo							
<b>Total egresos</b>		<b>255919,1</b>	<b>340770,1</b>	<b>378161,87</b>	<b>447178</b>	<b>544164,4</b>	<b>584366,7</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>14119,3</b>	<b>-13256,2</b>	<b>23975,13</b>	<b>36157,7</b>	<b>31785,57</b>	<b>95491,34</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

### 6.1.4.1.3 Balance General sin Plan de Marketing

Tabla 6. 11: Balance General Presupuestado sin Plan de Marketing

<b>BALANCE GENERAL SIN PRESUPUESTO DE MARKETING</b>										
<b>CONCEPTO / AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>48.068,1</b>	<b>62.159,3</b>	<b>62.605,7</b>	<b>78.286,2</b>	<b>77.029,0</b>	<b>77.921,5</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>37.398,7</b>	<b>54.945,9</b>	<b>58.848,3</b>	<b>74.528,8</b>	<b>73.271,5</b>	<b>74.164,1</b>				
<b>Activo Disponible</b>	<b>14.119,24</b>	<b>20.973,3</b>	<b>22.511,5</b>	<b>28.074,2</b>	<b>28.100,8</b>	<b>28.490,9</b>				
Caja	50,0	73,0	78,0	99,8	97,0	98,1				
Banco del Pichincha	14.069,2	20.900,3	22.433,5	27.974,4	28.003,8	28.392,8				
<b>Activo Exigible</b>	<b>23.279,4</b>	<b>33.972,6</b>	<b>36.336,8</b>	<b>46.454,6</b>	<b>45.170,7</b>	<b>45.673,2</b>				
<b>Cuentas por cobrar clientes</b>	<b>22.974,9</b>	<b>33.528,2</b>	<b>35.861,5</b>	<b>45.847,0</b>	<b>44.579,9</b>	<b>45.075,8</b>				
Cuentas por cobrar clientes	22.974,9	33.528,2	35.861,5	45.847,0	44.579,9	45.075,8				
<b>Cuentas por cobrar empleados</b>	<b>304,5</b>	<b>444,4</b>	<b>475,3</b>	<b>607,6</b>	<b>590,8</b>	<b>597,4</b>				
Seguros empleados	304,5	444,4	475,3	607,6	590,8	597,4				
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>10.669,4</b>	<b>7.213,4</b>	<b>3.757,4</b>	<b>3.757,4</b>	<b>3.757,4</b>	<b>3.757,4</b>				
Muebles y enseres	1.540,4	1.540,4	1.540,4	263,3	263,3	263,3				
Equipo y armamento	2.546,4	2.546,4	2.546,4	435,2	435,2	435,2				
Equipo de comunicación	3.971,4	3.971,4	3.971,4	678,7	678,7	678,7				
Equipo de oficina	469,9	469,9	469,9	80,3	80,3	80,3				
Equipo de procesamiento de datos	4.806,4	4.806,4	4.806,4	821,4	821,4	821,4				
Vehículos	8.652,1	8.652,1	8.652,1	1.478,6	1.478,6	1.478,6				
(-) Dep. Acum. Activos Fijos	(11.317,2)	(14.773,2)	(18.229,2)							
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>48.068,1</b>	<b>62.159,3</b>	<b>62.605,7</b>	<b>78.286,2</b>	<b>77.029,0</b>	<b>77.921,5</b>				
<b>PASIVO</b>	<b>35.011,6</b>	<b>48.940,4</b>	<b>49.217,1</b>	<b>60.118,2</b>	<b>58.569,3</b>	<b>59.157,3</b>				

<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15.201,6</b>		<b>21.293,7</b>		<b>21.427,6</b>		<b>26.431,1</b>		<b>25.857,9</b>		<b>26.134,4</b>
Cuentas por pagar proveedores	465,3		649,4		652,7		791,2		768,3		775,6
Cuentas por pagar fiscales	2.652,0		3.701,1		3.720,2		4.509,7		4.379,1		4.420,8
Cuentas por pagar al IESS	3.413,0		4.901,0		4.872,6		4.440,1		4.150,8		4.110,6
Nómina por pagar	4.901,5		6.840,4		6.875,8		8.335,0		8.093,6		8.170,7
<b>Provisiones empleados</b>	<b>3.770,0</b>		<b>5.201,9</b>		<b>5.306,4</b>		<b>8.355,1</b>		<b>8.466,1</b>		<b>8.656,8</b>
Décimo tercer sueldo	907,8		1.321,1		1.323,6		1.425,8		1.408,9		1.414,3
Décimo cuarto sueldo	2.034,0		2.960,1		2.965,7		3.194,6		3.156,7		3.168,8
Utilidades trabajadores	342,7		380,9		420,9		1.545,4		1.614,0		1.685,7
Impuesto a la renta por pagar	485,5		539,7		596,2		2.189,3		2.286,5		2.388,1
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>19.810,0</b>		<b>27.646,6</b>		<b>27.789,5</b>		<b>33.687,1</b>		<b>32.711,4</b>		<b>33.022,9</b>
Préstamos bancarios	19.810,0		27.646,6		27.789,5		33.687,1		32.711,4		33.022,9
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		<b>13.056,5</b>		<b>13.219,0</b>		<b>13.388,7</b>		<b>18.168,0</b>		<b>18.459,6</b>	<b>18.764,2</b>
<b>Capital Social</b>	<b>10.000,0</b>		<b>10.000,0</b>								
Cnel. Flavio Cárdenas	1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7
Sr. Franklin Moyano	3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3
Ing. Alberto Moyano	1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7		1.666,7
Cnel. Humberto Rodríguez	3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3		3.333,3
<b>Reservas</b>	<b>1.600,0</b>		<b>1.600,0</b>								
Reserva legal	800,0		800,0		800,0		800,0		800,0		800,0
Reserva facultativa	800,0		800,0		800,0		800,0		800,0		800,0
<b>Resultados</b>	<b>1.456,5</b>		<b>1.619,0</b>		<b>1.788,7</b>		<b>6.568,0</b>		<b>6.859,6</b>		<b>7.164,2</b>
Resultado del ejercicio	1.456,5		1.619,0		1.788,7		6.568,0		6.859,6		7.164,2

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 6.1.4.1.4 Balance General con Plan de Marketing

Tabla 6. 12: Balance General Presupuestado con Plan de Marketing

BALANCE GENERAL CON PRESUPUESTO DE MARKETING												
CONCEPTO / AÑOS	0		1		2		3		4		5	
<b>ACTIVO</b>		48.068,1		42.843,4		67.172,7		87.883,1		94.689,9		135.037,3
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		37.398,7		35.629,9		63.415,3		84.125,7		79.156,5		121.846,9
Activo Disponible	14.119,3		(13.256,2)		23.975,1		49.413,9		31.785,6		95.491,3	
Sobregiro bancario			13.256,2									
Caja / Bancos	14.119,3		(13.256,2)		23.975,1		49.413,9		31.785,6		95.491,3	
Activo Exigible	23.279,5		35.629,9		39.440,2		34.711,8		47.370,9		26.355,5	
Cuentas por cobrar clientes	22.974,9		35.340,6		39.165,3		34.450,7		47.135,9		26.144,0	
Cuentas por cobrar clientes	22.974,9		35.340,6		39.165,3		34.450,7		47.135,9		26.144,0	
Cuentas por cobrar empleados	304,6		289,4		274,9		261,2		235,0		211,5	
Seguros empleados	304,6		289,4		274,9		261,2		235,0		211,5	
<b>ACTIVO FIJO</b>		10.669,4		7.213,4		3.757,4		3.757,4		15.533,4		13.190,4
Muebles y encerres	1.540,4		1.540,4		1.540,4		263,3		263,3		263,3	
Equipo y armamento	2.546,4		2.546,4		2.546,4		435,2		435,2		435,2	
Equipo de comunicación	3.971,4		3.971,4		3.971,4		678,7		678,7		678,7	
Equipo de oficina	469,9		469,9		469,9		80,3		80,3		80,3	
Equipo de procesamiento de datos	4.806,4		4.806,4		4.806,4		821,4		821,4		821,4	
Vehículo 1	8.652,1		8.652,1		8.652,1		1.478,6		1.478,6		1.478,6	
Vehículo 2	0,0		0,0		0,0		0,0		11.776,0		11.776,0	
(-) Dep. Acum. Activos Fijos	(11.317,2)		(14.773,2)		(18.229,2)		0,0		0,0		(2.343,0)	
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		48.068,1		42.843,3		67.172,7		87.883,1		94.689,8		135.037,3

<b>PASIVO</b>		<b>35.011,6</b>		<b>13.243,3</b>		<b>37.572,7</b>		<b>58.283,1</b>		<b>65.089,8</b>		<b>105.437,3</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>15.201,6</b>		<b>13.243,3</b>		<b>37.572,7</b>		<b>58.283,1</b>		<b>65.089,8</b>		<b>105.437,3</b>	
Cuentas por pagar proveedores	463,3		434,4		412,7		392,0		352,8		317,6	
Cuentas por pagar fiscales	2.652,1		1.234,0		2.372,9		2.254,2		2.028,8		1.825,9	
Cuentas por pagar al IESS	3.414,7		3.565,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Nómina por pagar	4.901,5		6.143,0		7.355,3		8.794,5		10.205,5		11.876,8	
<b>Provisiones empleados</b>	<b>3.770,1</b>		<b>1.867,0</b>		<b>27.431,8</b>		<b>46.842,3</b>		<b>52.502,7</b>		<b>91.417,0</b>	
Décimo tercer sueldo	2.034,0		1.123,5		2.216,9		2.314,5		2.416,3		2.522,6	
Décimo cuarto sueldo	907,9		743,5		989,6		1.033,1		1.071,6		1.126,0	
Utilidades trabajadores	342,7		5.500,3		19.610,9		35.210,0		39.678,7		71.050,6	
Impuesto a la renta por pagar	485,5		1.294,2		4.614,3		8.284,7		9.336,2		16.717,8	
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>19.810,0</b>		<b>0,0</b>									
Préstamos bancarios	19.810,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>13.056,5</b>		<b>29.600,0</b>		<b>29.600,0</b>		<b>29.600,0</b>		<b>29.600,0</b>		<b>29.600,0</b>
<b>Capital Social</b>	<b>10.000,0</b>		<b>28.000,0</b>									
Cnel. Flavio Cárdenas	1.666,7		4.667,6		4.667,6		4.667,6		4.667,6		4.667,6	
Sr. Franklin Moyano	3.333,3		9.332,4		9.332,4		9.332,4		9.332,4		9.332,4	
Ing. Alberto Moyano	1.666,7		4.667,6		4.667,6		4.667,6		4.667,6		4.667,6	
Cnel. Humberto Rodríguez	3.333,3		9.332,4		9.332,4		9.332,4		9.332,4		9.332,4	
<b>Reservas</b>	<b>1.600,0</b>		<b>1.600,0</b>									
Reserva legal	800,0		800,0		800,0		800,0		800,0		800,0	
Reserva facultativa	800,0		800,0		800,0		800,0		800,0		800,0	
<b>Resultados</b>	<b>1.456,5</b>		<b>5.500,3</b>		<b>19.610,9</b>		<b>35.210,0</b>		<b>39.678,7</b>		<b>71.050,6</b>	
Resultado del ejercicio	1.456,5		5.500,3		19.610,9		35.210,0		39.678,7		71.050,6	

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

## 6.1.5 TÁCTICAS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 6.1.5.1 Valor Actual Neto

El VAN (valor Actual Neto) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un número determinado de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Consiste en descontar al momento actual (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.

#### Fórmula:

**VAN**= Valor actual de entradas del flujo neto de caja – inversión inicial neta

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+i)^t} - I_0$$

#### Donde:

**V<sub>t</sub>** = Valor presente de los flujos de caja en cada periodo t

**I<sub>0</sub>** = Valor de la inversión inicial

**i** = Tasa de Interés

**t** = Número de periodos del proyecto

#### Interpretación

- Si **VAN > 0**, el proyecto se debe aceptar
- Si **VAN = 0**, el proyecto no se acepta, resulta mejor escoger otras alternativas de inversión, ya que esa no genera beneficio alguno.
- Si **VAN < 0**, el proyecto no vale la pena, ya que las otras alternativas de inversión arrojan mayor beneficio.

Tabla 6. 13: Valor Actual Neto

VAN DEL PROYECTO							
CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5
	Flujo de Caja			(13.256,2)	23.975,1	36.157,7	31.785,6
Inversión inicial		(18.000,0)					
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO</b>		(18.000,0)	(13.256,2)	23.975,1	36.157,7	31.785,6	95.491,3
Flujo de caja valor presente		18000	(11731)	18776	22176	11956	13512
Tasa de descuento		13%	13%	13%	13%	13%	13%
<b>VAN DEL PROYECTO</b>		<b>\$ 85.427,51</b>					

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, el VAN del proyecto es de **\$85427,51** y acorde con los criterios de evaluación del Valor Actual Neto, el proyecto se aceptaría, pues genera un valor más alto que cero.

### 6.1.5.2 Costo Promedio Ponderado de Capital TEMAR

El Costo Promedio de Capital es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de fondos que utilizamos para evaluar la rentabilidad del capital invertido.

El resultado es un porcentaje, y el inversionista deberá exigir que este porcentaje sea mínimo una tasa igual al costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento.

A continuación la **tabla 6.14** muestra la tasa interna de retorno a utilizarse para el presente proyecto.

El costo de capital que se ha fijado es de 5%, ya que la tasa con la que actualmente trabajan las instituciones financieras en el país es de 4,58%.

La tasa de riesgo se ha fijado para el proyecto es de 3,6% más la tasa de inflación con la que se trabajó el proyecto que es de 4,4%.

Se concluye que el valor total de la TMAR es de 13%, mayor que la tasa pasiva de las instituciones financieras.

Ya que el proyecto será financiado con un aumento de capital por parte de los accionistas es la única tasa de descuento que se utiliza.

**Tabla 6. 14: Tasa de Descuento del Proyecto**

<b>TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO</b>	
<b>TMAR = Costo de Capital + Premio al Riesgo</b>	
Costo del Capital =	5,0%
Interés=	4,4%
Premio al Riesgo =	3,6%
<b>TMAR =</b>	<b>13%</b>

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

### 6.1.5.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero, es decir que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión inicial realizada.

Consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplan las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar el proyecto de inversión.

#### **Criterios de Evaluación**

- Si  $TIR > TMAR$ ; el proyecto se acepta.
- Si  $TIR = TMAR$ ; el proyecto puede o no ser aceptado.
- Si  $TIR < TMAR$ ; el proyecto se rechaza.

#### **Fórmula**

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

**Tabla 6. 15: Tasa Interna de Retorno del Proyecto**

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
Flujo de Caja	(18.000,00)	(13.256,20)	23.975,13	36.157,65	31.785,57	95.491,34
Tasa de descuento	13%	13%	13%	13%	13%	13%
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>70,84%</b>					

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

Como se puede apreciar en la tabla anterior la TIR del proyecto es de **70,84%**, acorde a los criterios anteriores, el proyecto se acepta al ser mayor que la TMAR.

#### 6.1.5.4 Relación Costo – Beneficio

La relación costo beneficio está representada por la relación:

#### Ingresos / Egresos

Expresa el rendimiento en término de valor actual neto, que genera un proyecto por unidad monetaria invertida.

Para obtener esta relación se suma los flujos descontados y se divide para la inversión neta.

**Fórmula:**

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n \text{Flujo de Caja Neto} / (1+i)^t}{\text{Inversión}}$$

### Criterios de Evaluación:

- Si  $B/C > 1$ ; se acepta el proyecto.
- Si  $B/C = 1$ ; es indiferente entre realizar o rechazar el proyecto, los beneficios netos compensan el costo de oportunidad del dinero.
- Si  $B/C < 1$ ; se rechaza el proyecto ya que el valor presente de los beneficios netos es menor que el valor presente de los costos.

**Tabla 6. 16: Relación Costo – Beneficio**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO							
CONCEPTO	AÑO	0	1	2	3	4	5
	FLUJO DE CAJA			(13.256,20)	23.975,13	36.157,65	31.785,57
Tasa de descuento		13%	13%	13%	13%	13%	13%
Plan de Inversión		(18.000,00)					
<b>COSTO BENEFICIO</b>		<b>9,68</b>					

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

El resultado obtenido es **9,68** lo que significa que acorde a los criterios de evaluación el proyecto es aceptable, ya que por cada \$1,00 invertido el proyecto alcanza una utilidad de \$9,68 concluyendo así que el proyecto es viable.

#### 6.1.5.5 Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación de la inversión es el periodo de capital que tarda en recuperarse la inversión inicial, basándose en los flujos que genera en cada periodo de su vida útil.

**Fórmula:**

$$PR = I/R$$

**Dónde:**

**I** = Inversión inicial

**R** = Flujo neto de efectivo anual

**Tabla 6. 17: Periodo de Recuperación de Capital**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
CONCEPTO						
Tasa de Interés		13%	13%	13%	13%	13%
Ingresos Con Plan de Marketing		262.800,00	330.539,34	406.135,89	490.335,78	583.949,66
Egresos con Plan de Marketing		260.515,34	314.718,29	367.861,11	427.258,27	501.738,17
Inversión	(18.000,00)	(7.193,16)	(7.512,54)	(7.846,10)	(19.970,46)	862,50
FLUJO DE CAJA	(18.000,00)	(13.256,20)	23.975,13	36.157,65	31.785,57	95.491,34
FLUJO DE CAJA (valor presente)	18.000,00	(11.731,15)	18.776,04	22.176,17	11.956,45	13.511,67
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL</b>	<b>0,329132777</b>					

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

**El periodo de recuperación de capital es de: 3 meses y 29 días.**

#### **6.1.5.6 Punto de Equilibrio**

Este análisis permita planificar utilidades en un punto en el cual la empresa no pierde ni tiene utilidad.

**Fórmula:**

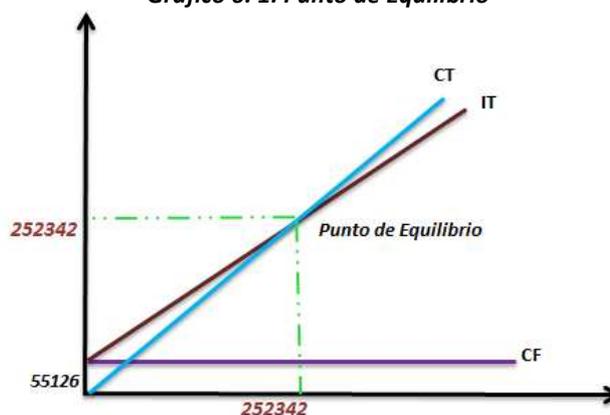
$$PE = \frac{\text{Costo Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos totales}}}$$

Tabla 6. 18: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO CON PLAN DE MARKETING					
AÑO	1	2	3	4	5
CONCEPTO					
Ingresos	262.800	330.539	406.136	490.336	583.950
Costos Fijos	55.126	57.421	59.817	58.863	74.094
Costos variables	205.389	257.298	308.045	368.395	427.644
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>252.342</b>	<b>259.139</b>	<b>247.664</b>	<b>236.694</b>	<b>276.812</b>

Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

Gráfico 6. 1: Punto de Equilibrio



Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.  
Elaborado por: Verónica Vélez Reyes

La empresa deberá generar ingresos anuales acorde a los obtenidos en los cálculos, permitiendo cubrir así sus gastos y evitar pérdida en cada uno de los periodos.

#### 6.1.5.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite dar a conocer el impacto que tendrían las diferentes variables en la viabilidad y rentabilidad de un proyecto.

Para esto se desarrollará un escenario optimista, otro pesimista y el que se posee actualmente con la variación del precio en 2,2%.

**Tabla 6. 19: Análisis de Sensibilidad**

SENSIBILIDAD				
Escenario	VAN	TIR	CRECIMIENTO	
			% PRECIO	% VENTAS
Optimista	321.976	217,00%	8,80%	PIB
Con Proyecto	92.609	73,02%	6,60%	PIB
Pesimista	19.530	38,00%	4,40%	PIB

*Fuente: ECUATOSEGUR Cía. Ltda.*

*Elaborado por: Verónica Vélez Reyes*

El presente análisis muestra la sensibilidad del proyecto ante el precio del servicio, pero la empresa se encuentra ofertando en el mercado un precio más bajo que el de la competencia por lo que existe un excelente margen de maniobrabilidad en la fijación del mismo.

Finalmente después del uso adecuado de varias técnicas de evaluación del proyecto se puede concluir que la rentabilidad proyectada para la empresa se muestra atractiva para los inversionistas, dando así una propuesta cuyo objetivo principal es el mejoramiento continuo de la organización con rentabilidad basado en el incremento de las ventas, reducción del nivel de endeudamiento y mayor participación del mercado.

## CAPITULO 7

### 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- La problemática planteada en el presente estudio es la falta de personal especializado en marketing, filosofía empresarial, técnicas de atención al cliente y estrategias de marketing definidas, que faciliten a la organización en la toma de decisiones y fundamenten el desarrollo competitivo rentable, por lo que la investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un Plan Estratégico de Marketing, lo que permitió desarrollar estrategias que sirvan para aprovechar las oportunidades del entorno a través de sus fortalezas, enfrentar las amenazas y combatir las debilidades propias de la organización y la industria.
  
- Al realizar el análisis FODA se concluye que existe un ambiente favorable para el crecimiento de la empresa dentro de la Industria, existe una elevada competencia pero también un mercado creciente, cambiante y clientes con baja fidelidad de compra en lo que de seguridad privada se trata, permitiendo generar estrategias de mejoramiento de la calidad del servicio y publicidad que incremente el volumen de ventas de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. y su participación en el mercado.
  
- La segmentación del mercado permitió orientar el servicio a la seguridad física de clientes comerciales y residenciales de la ciudad de Quito, por ser un grupo con una creciente demanda debido al incremento de la delincuencia, la baja confiabilidad en los organismos encargados de la seguridad ciudadana y del PIB del país.

- La investigación de mercado permitió conocer las diferentes cualidades que buscan los clientes al momento de adquirir el servicio de seguridad privada, con lo que se puede implementar los atributos que no posea la organización y mejorar los ya existentes.
  
- La investigación de mercado realizada permitió conocer además, que el precio establecido por ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se encuentra más bajo que el precio que posee la competencia y el que está dispuesto a pagar el mercado, estableciendo ésta como su principal ventaja competitiva y permitiendo así manejar estrategias de incremento anual de precios.
  
- La inversión que la empresa debe realizar y se encuentra establecida en el Presupuesto de Marketing propuesto y de conformidad con los análisis financieros expuestos, demuestra claramente que se generarán utilidades a partir del primer año de implementación.
  
- **Por lo que se concluye que el proyecto es estratégica y económicamente viable.**

## 7.2 RECOMENDACIONES

- En ECUATOSEGUR Cía. Ltda. se debe implementar el Plan Estratégico de Marketing propuesto en el presente estudio ya que será una herramienta útil para los directivos en la toma de decisiones y el mejoramiento de la organización.
- El Plan Estratégico de Marketing debe ser difundido a todo el personal de la compañía para que exista un completo conocimiento acerca de las actividades que se llevarán a cabo, quiénes son los implicados y cuál es el objetivo de la implementación de las mismas, con el fin de lograr las metas establecidas.
- A través de las estrategias de Marketing y Publicidad propuestas, se deberá difundir intensivamente los servicios de ECUATOSEGUR Cía. Ltda. ya que a través de éstas se logrará un incremento en el volumen de ventas, necesario para el crecimiento de la empresa.
- Se debe mejorar constantemente al personal operativo y administrativo acorde a las estrategias de capacitación propuestas en el Plan Estratégico de Marketing, con el fin de brindar un servicio que evolucione acorde a las necesidades del cliente y genere la fidelidad en compra en los mismos.
- Es necesario aplicar las estrategias de incremento de precios ya que los que posee ECUATOSEGUR Cía. Ltda. son bajos en comparación al de la competencia y el que está dispuesto a pagar el cliente, resultado de la Investigación de Mercado.
- ECUATOSEGUR Cía. Ltda. debe permanecer atento al cambio del mercado con el fin de ajustar sus estrategias a la política monetaria, social, geográfica y jurídica, ya que así se encontrará siempre con una política propositiva y no reaccionaria a las variaciones propias de la Industria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

1. ÁVIDA MACEDO, J. J. (2003). *Diccionario de Economía*. Jalisco México: Umbral editorial S.A.
2. BACA URBINA, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: MC Graw Hill.
3. *Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 08 de Junio de 2010, de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
4. BRIGHAM Eugene; (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Ed. Mc. Graw Hill.
5. FRED R., D. (2008). *Conceptos Básicos de Administración Estratégica* (décimo primera ed. ). México: Pearson Prentice Hall.
6. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica*. En *Administración Estratégica* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
7. HOFFMAN, K. D. (2008). *Fundamentos del Marketing de Servicios* (2da ed.). México: Centage Learning.
8. JANY, J. N. (2004). *Investigación Integral de Mercados: Un Enfoque para el siglo XXI* (2da. ed.). Colombia: MC Graw Hill.
9. KAPLAN Robert; NORTON David. (1997). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando INTEGRAL*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
10. KEVAN SCHOLLES, G. J. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma. ed.). México: Pearson Education.
11. KOTLER, & AMSTRONG. (2005). *Marketing*. En Kotler, & Amstrong, *Marketing* (Décima edición ed., pág. 6). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
12. KOTLER, P. (2003). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Education.
13. KOTLER, P. (2003); "Fundamentos de marketing". México, México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
14. LAMBIN, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid : ESIC.

15. LOVELOCK, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios* (3era. ed. ed.). México: Prentica Hall.
16. MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigación de Mercados* (Cuarta ed.). México - México: Pearson Education.
17. MARIN, J. N.(2001) *Inversiones Estratégicas: Un enfoque multidimensional*. Costa Rica. 6a Ed.; INCAE.
18. MÉNDEZ ÁLVAREZ; C. E. (2001). *Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá, Colombia. 3a edición; Ed. Mc. Graw Hill.
19. SALGUEIRO, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Díaz Santos.
20. SERNA GOMEZ, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (Octava ed.).
21. SERNA GOMEZ, H. (2009). *Gerencia Estratégica* (Octava ed.). Bogotá - Combia: Pearson Prentice Hill.
22. STANTON & ETZEL. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, México. 13a edición; Ed. Mc Graw Hil.
23. SUMMERS S., D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México - México: Pearson Education.
24. THOMPSON; Arthur, STRICKLAND A.J. (2004). *Administración Estratégica*. México, México. 13a edición; Ed. Mc. Graw Hill.
25. YÉPEZ, H. (2002). *Glosario Económico Financiero Usual*. MW Imprenta.

## Links

1. [www.bancocentraldelecuador.com](http://www.bancocentraldelecuador.com)
2. <http://www.marketing-xxi.com/rafael.asp>
3. [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc)
4. <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/economicas3D.html#tpi=1>
5. [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/BOLET%C3%8DN%20IM-ABPE-2010%20-%20ENE.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/BOLET%C3%8DN%20IM-ABPE-2010%20-%20ENE.pdf)

6. [http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Reportes%20Financieros/2010/RF\\_235.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Reportes%20Financieros/2010/RF_235.pdf)
7. [http://prodora03.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Reportes%20Financieros/2010/RF\\_238.pdf](http://prodora03.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Reportes%20Financieros/2010/RF_238.pdf)
8. <http://ecuadorprensalibre.com/?cat=79&paged=2>
9. [http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm\\_5212.htm](http://www.seguridad-la.com/artic/admin2/adm_5212.htm)
10. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/expectativasde-crecimiento-e-inversion-privada-401733.html>

*“Es importante tener fe. Fe en nosotros, fe en los demás, fe en la vida, fe en el universo o en lo divino. Pero aún más importante que la fe, es la acción. No esperes a que algo o alguien mueva tus montañas. Levántate, ármate de coraje y ve a moverlas tú mismo”. (Ana C Blum)*