

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “ISRAEL”



## UNIDAD DE POSGRADOS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

---

**“Diseño de un Plan Estratégico de Marketing aplicado a Compañía COSEVIP  
Cía. Ltda. para incrementar el volumen de sus ventas”**

---

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTOR:**

**Laura Ayabaca Peralta**

**TUTOR:**

**Dr. Juan Lascano Polo**

**Quito - Ecuador**

**2012**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A COMPAÑÍA COSEVIP CÍA. LTDA. PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE SUS VENTAS”, presentado por la Maestrante Laura Ayabaca Peralta, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Primera Promoción MBA11, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, Octubre 2012

### **TUTOR**

Dr. Juan Lascano Polo

C.C. 1704700937

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **AUTORÍA DE TESIS**

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Primera Promoción MBA11, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, octubre del 2012

Laura Ayabaca Peralta

CC: 0102265527

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, octubre del 2012

Para constancia firman:

### **TRIBUNAL DE GRADO**

---

PRESIDENTE

---

MIEMBRO 1

---

MIEMBRO 2

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar siempre mi camino,  
mis padres y hermanos por ser el pilar  
fundamental en mi vida.

Laura

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Israel  
por la oportunidad que me ha dado  
para actualizar mis conocimientos

Laura

## INDICE GENERAL

### A.- PRELIMINARES

PORTADA-----	i
APROBACIÓN DEL TUTOR-----	ii
AUTORÍA DE TESIS-----	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO -----	iv
DEDICATORIA -----	v
AGRADECIMIENTO -----	vi

### B.- CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN-----	1
-------------------	---

#### CAPITULO I

1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	2
1.1 Reseña histórica de la empresa -----	2
1.2 Planteamiento del problema-----	5
1.2.1 Formulación del problema -----	6
1.2.2 Sistematización del problema -----	7
1.3 Objetivo general -----	7
1.3.1 Objetivos específicos -----	7
1.4 Justificación Teórica -----	8
1.4.1 Justificación Metodológica -----	9
1.4.2 Justificación Práctica -----	9
1.5 Marco Teórico-----	10
1.6 Hipótesis -----	43
1.7 Estructura Funcional de la compañía -----	44
1.8 Estructura legal de la Empresa-----	44

## CAPITULO II

<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b> -----	49
2.1 ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO -----	49
2.1.1 Factores Económicos -----	49
2.1.2 Factores Sociales -----	54
2.1.3 Factores Tecnológicos -----	58
2.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO -----	59
2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores -----	60
2.2.2 Rivalidad entre competidores-----	61
2.2.3 Poder de negociación de los clientes -----	62
2.2.4 Amenaza de Servicios y Productos sustitutivos -----	63
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores-----	64
2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS -----	65
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS -----	67
2.4.1 Muestra -----	68
2.4.1.1 Muestra Clientes Residenciales-----	68
2.4.1.2 Muestra Clientes Comerciales -----	69
2.4.2 Diseño de la Encuesta -----	70
2.4.2.1 Encuesta Clientes Residenciales-----	70
2.4.2.2 Encuesta Clientes Residenciales-----	73
2.4.3 Procesamiento de Datos -----	76
2.4.3.1 Datos clientes residenciales -----	76
2.4.3.2 Datos clientes comerciales -----	88
2.5 DEMANDA DEL SERVICIO -----	101
2.6 OFERTA DEL SERVICIO-----	101
2.7 DEMANDA INSATISFECHA -----	103



### **CAPITULO III**

<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	105
3.1 ANÁLISIS FODA	105
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	106
3.2.1 POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas	106
3.3 ANÁLISIS INTERNO	110
3.3.1 PCI o Perfil de competencia internas	110
3.3.1.1 Capacidad Administrativa	110
3.3.1.2 Capacidad de Mercadeo (Marketing)	111
3.4 Factores de Éxito de las Estrategias FODA	117
3.4.1 Estrategias de Factores de Éxito	117
3.5 MATRIZ DEFENSIVA PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN	119
3.6 MATRIZ OFENSIVA PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO	121
3.7 MATRIZ FODA PARA OBTENER LAS ESTRATEGIAS DE LOS OBJETIVOS ANTES DESCRITOS	122
3.8 PLANES DE ACCIÓN POR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS	123
3.9 MAPA ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL BALANCE SCORECARD	130

### **CAPITULO IV**

<b>4. PROPUESTA ESTRATÉGICA</b>	131
4.1 CADENA DE VALOR	132
4.2 MAPEO DE LOS PROCESOS	132
4.3 MATRIZ DE LOS PROCESOS	139

4.4 PROPUESTA ESTRATÉGICA (LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER), CUALQUIERA DE ELLAS EN FUNCIÓN DE LOS PLANES-----	194
--	-----

## **CAPITULO V**

5. ANÁLISIS FINANCIERO-----	201
5.1. PRESUPUESTO DE MARKETING -----	201
5.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS SIN ESTRATEGIAS DE MARKETING-----	202
5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS CON ESTRATEGIAS DE MARKETING-----	202
5.4. COMPARACIÓN DE INGRESOS -----	203
5.5. PRESUPUESTO DE GASTOS SIN PROPUESTA -----	204
5.6. PRESUPUESTO DE GASTOS CON PROPUESTA -----	204
5.7. COMPARACIÓN DE GASTOS -----	205
5.8. RESULTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING-----	206
5.9. RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ---	207
5.10. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS -----	207
4.5 RELACIÓN BENEFICIO –COSTO-----	208
4.6 TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD (TPR)-----	210
4.7 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN -----	211

## **CAPÍTULO VI**

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	212
6.1. CONCLUSIONES-----	212
6.2. RECOMENDACIONES-----	213
BIBLIOGRAFÍA -----	214

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Inflación Anual -----	50
Cuadro N° 2: Tasa de Interés -----	51
Cuadro N° 3: Riesgo País -----	53
Cuadro N° 4: Desempleo-----	55
Cuadro N° 5: Nivel de Pobreza -----	56
Cuadro N° 6: Incidencia de delitos -----	57
Cuadro N° 7: Rivalidad entre Competidores en Seguridad Privada -----	62
Cuadro N° 8: Demanda Ecuatoriana -----	63
Cuadro N° 9: Conceptualización del Mercado Meta-----	66
Cuadro N° 10: Segmentación de Mercado -----	67
Cuadro N° 11: Tipo de vivienda -----	76
Cuadro N° 12: Ingresos mensuales -----	77
Cuadro N° 13: Eficiencia de la Seguridad Pública -----	78
Cuadro N° 14: Importancia de la Seguridad Privada -----	79
Cuadro N° 15: Seguridad Privada en lugar de residencia -----	80
Cuadro N° 16: Calidad del servicio que recibe -----	81
Cuadro N° 17: Cambiar de proveedor-----	82
Cuadro N° 18: Contratar el servicio de seguridad-----	83
Cuadro N° 19: Precio del servicio -----	84
Cuadro N° 20: Aspectos para contratar el servicio-----	85
Cuadro N° 21: Conoce a COSEVIP -----	86
Cuadro N° 22: Medios Publicitarios-----	87
Cuadro N° 23: Tipo de Empresa -----	88
Cuadro N° 24: Ubicación de la Empresa -----	89
Cuadro N° 25: Ingresos anuales-----	90
Cuadro N° 26: Importancia de la Seguridad Privada -----	91
Cuadro N° 27: Eficiencia de la Seguridad Pública -----	92
Cuadro N° 28: Seguridad Privada en la empresa -----	93
Cuadro N° 29: Empresas de Seguridad -----	94
Cuadro N° 30: Cambio de proveedor -----	95
Cuadro N° 31: Contratar Seguridad Privada -----	96

Cuadro N° 32: Precio del servicio -----	97
Cuadro N° 33: Aspectos para contratar Seguridad Privada -----	98
Cuadro N° 34: Conoce a COSEVIP -----	99
Cuadro N° 35: Medios Publicitarios-----	100
Cuadro N° 36: Proyección Demanda Anual-----	101
Cuadro N° 37: Oferta Actual -----	102
Cuadro N° 38: Proyección de Oferta Anual -----	102
Cuadro N° 39: Proyección Demanda Insatisfecha -----	103
Cuadro N° 40: Matriz FODA-----	105
Cuadro N° 41: Matriz POAM -----	107
Cuadro N° 42: Matriz PCI -----	116
Cuadro N° 43: Factores de éxito de las Estrategias FODA -----	117
Cuadro N° 44: Temas Estratégicos -----	124
Cuadro N° 45: Acciones Estratégicas -----	125
Cuadro N° 46: Planes de Acción-----	127
Cuadro N° 47: Mapa estratégico -----	130
Cuadro N° 48: Cadena de Valor -----	132
Cuadro N° 49: Proceso ID, marketing y Ventas -----	133
Cuadro N° 50: Proceso personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación -----	133
Cuadro N° 51: Desarrollo de los procedimientos del ID -----	134
Cuadro N° 52: Desarrollo de los procedimientos del marketing -----	135
Cuadro N° 53: Desarrollo de los procedimientos del personal de contacto -----	136
Cuadro N° 54: Desarrollo de los procedimientos de soporte físico y habilidades -----	137
Cuadro N° 55: Desarrollo de los procedimientos de la prestación-----	138
Cuadro N° 56: Flujograma de Oportunidades Actual-----	139
Cuadro N° 57: Matriz de Oportunidades Actual-----	140
Cuadro N° 58: Flujograma de Oportunidades Propuesto-----	141
Cuadro N° 59: Matriz de Oportunidades Propuestas-----	142
Cuadro N° 60: Flujograma de Identificación de Necesidades Actual -----	143
Cuadro N° 61: Matriz de Identificación de Necesidades Actual -----	144

Cuadro N° 62: Flujograma de Identificación de Necesidades Propuesto -----	145
Cuadro N° 63: Matriz de Identificación de Necesidades Propuesto -----	146
Cuadro N° 64: Flujograma de búsqueda de nuevas combinaciones -----	147
Cuadro N° 65: Matriz de búsqueda de nuevas combinaciones -----	148
Cuadro N° 66: Flujograma de búsqueda de nuevas combinaciones (propuesto)	149
Cuadro N° 67: Matriz de búsqueda de nuevas combinaciones (propuesto) -----	150
Cuadro N° 68: Flujograma de búsqueda de nuevos mercados (actual)-----	151
Cuadro N° 69: Matriz de búsqueda de nuevos mercados (actual) -----	152
Cuadro N° 70: Flujograma de búsqueda de nuevos mercados (propuesto)-----	153
Cuadro N° 71: Matriz de búsqueda de nuevos mercados (propuesto)-----	154
Cuadro N° 72: Flujograma de políticas de comunicación (actual)-----	155
Cuadro N° 73: Matriz de políticas de comunicación (actual)-----	156
Cuadro N° 74: Flujograma de políticas de comunicación (propuesto) -----	157
Cuadro N° 75: Matriz de políticas de comunicación (propuesto) -----	158
Cuadro N° 76: Flujograma de gestión de publicidad (actual) -----	159
Cuadro N° 77: Matriz de gestión de publicidad (actual) -----	160
Cuadro N° 78: Flujograma de gestión de publicidad (propuesto)-----	161
Cuadro N° 79: Matriz de gestión de publicidad (propuesto)-----	162
Cuadro N° 80: Flujograma de desarrollo del Plan de Marketing (actual)-----	163
Cuadro N° 81: Matriz de desarrollo del Plan de Marketing (actual)-----	164
Cuadro N° 82: Flujograma de desarrollo del Plan de Marketing (propuesto) ----	165
Cuadro N° 83: Matriz de desarrollo del Plan de Marketing (propuesto)-----	166
Cuadro N° 84: Flujograma para ejecutar el Plan de Marketing (actual) -----	167
Cuadro N° 85: Matriz para ejecutar el Plan de Marketing (actual) -----	168
Cuadro N° 86: Flujograma para ejecutar el Plan de Marketing (propuesto)-----	169
Cuadro N° 87: Matriz para ejecutar el Plan de Marketing (propuesto) -----	170
Cuadro N° 88: Flujograma proceso de Quejas (actual) -----	171
Cuadro N° 89: Matriz proceso de Quejas (actual)-----	172
Cuadro N° 90: Flujograma proceso de Quejas (propuesto) -----	173
Cuadro N° 91: Matriz proceso de Quejas (propuesto) -----	174
Cuadro N° 92: Flujograma proceso de Sugerencia (actual)-----	175
Cuadro N° 93: Matriz proceso de Sugerencia (actual)-----	176

Cuadro N° 94: Flujograma proceso de Sugerencia (propuesto) -----	177
Cuadro N° 95: Matriz proceso de Sugerencia (propuesto)-----	178
Cuadro N° 96: Flujograma proceso de Mejora de Calidad (actual)-----	179
Cuadro N° 97: Matriz proceso de Mejora de Calidad (actual) -----	180
Cuadro N° 97: Flujograma proceso de Mejora de Calidad (propuesta) -----	181
Cuadro N° 99: Matriz proceso de Mejora de Calidad (propuesto)-----	182
Cuadro N° 100: Flujograma proceso de pre - venta (propuesto) -----	183
Cuadro N° 101: Matriz proceso de pre - venta (propuesto)-----	184
Cuadro N° 102: Flujograma proceso de venta (actual) -----	185
Cuadro N° 103: Matriz proceso de venta (actual) -----	186
Cuadro N° 104: Flujograma proceso de venta (propuesto) -----	187
Cuadro N° 105: Matriz proceso de venta (propuesto) -----	188
Cuadro N° 106: Flujograma proceso de post - venta (propuesto)-----	189
Cuadro N° 107: Matriz proceso de post - venta (propuesto)-----	190
Cuadro N° 108: Presupuesto de marketing-----	201
Cuadro N° 109: Presupuesto de Ingresos sin aplicar el plan estratégico de marketing-----	202
Cuadro N° 110: Proyección de los ingresos con la implementación del plan estratégico de marketing -----	203
Cuadro N° 111: Gastos sin plan estratégico de marketing -----	204
Cuadro N° 112: Presupuesto de Marketing anual Proyectado -----	204
Cuadro N° 113: Presupuesto asesor -----	205
Cuadro N° 114: Proyección de los gastos -----	205
Cuadro N° 115: Estado de resultados sin la propuesta -----	206
Cuadro N° 116: Estado de resultados con la propuesta-----	207
Cuadro N° 117: Determinación de la TMAR -----	208
Cuadro N° 118: Beneficio-Costo sin la Propuesta -----	209
Cuadro N° 119: Beneficio-Costo con la Propuesta-----	210
Cuadro N° 120: TPR-----	211
Cuadro N° 121: PRI -----	211

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Etapas del Plan de Marketing -----	11
Gráfico N° 2: Objetivos Cuantitativos y su interacción -----	19
Gráfico N° 3: Tipos de Estrategias de Expansión -----	22
Gráfico N° 4: Matriz de crecimiento - participación-----	30
Gráfico N° 5: Estrategias-----	33
Gráfico N° 6: Estructura Funcional de la compañía -----	44
Gráfico N° 7: Inflación Anual-----	50
Gráfico N° 8: Tasas de Interés -----	52
Gráfico N° 9: Riesgo País-----	54
Gráfico N° 10: Desempleo-----	56
Gráfico N° 11: Nivel de Pobreza -----	57
Gráfico N° 12: Modelo de las 5 fuerzas de Porter-----	60
Gráfico N° 13: Tipo de vivienda-----	76
Gráfico N° 14: Ingresos familiares -----	77
Gráfico N° 15: Eficiencia de la Seguridad Pública-----	78
Gráfico N° 16: Importancia de la Seguridad Privada -----	79
Gráfico N° 17: Seguridad Privada en lugar de residencia-----	80
Gráfico N° 18: Calidad del servicio que recibe -----	81
Gráfico N° 19: Cambiar de proveedor -----	82
Gráfico N° 20: Contratar el servicio de seguridad -----	83
Gráfico N° 21: Precio del servicio-----	84
Gráfico N° 22: Aspectos para contratar el servicio -----	85
Gráfico N° 23: Conoce a COSEVIP-----	86
Gráfico N° 24: Medios Publicitarios -----	87
Gráfico N° 25: Tipo de Empresa-----	88
Gráfico N° 26: Ubicación de la Empresa -----	89
Gráfico N° 27: Ingresos anuales -----	90
Gráfico N° 28: Importancia de la Seguridad Privada -----	91
Gráfico N° 29: Eficiencia de la Seguridad Pública-----	92
Gráfico N° 30: Seguridad Privada en la empresa-----	93
Gráfico N° 31: Empresas de Seguridad -----	94

Gráfico N° 32: Cambio de proveedor -----	95
Gráfico N° 33: Contratar Seguridad Privada -----	96
Gráfico N° 34: Precio del servicio -----	97
Gráfico N° 35: Aspectos para contratar Seguridad Privada -----	98
Gráfico N° 36: Conoce a COSEVIP -----	99
Gráfico N° 37: Medios Publicitarios -----	100
Gráfico N° 38: Comparación de los ingresos -----	203
Gráfico N° 39: Comparación de Gastos -----	205
Gráfico N° 40: Comparación de utilidades -----	207



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **UNIDAD DE POSGRADOS**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **TEMA:**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A COMPAÑÍA COSEVIP CÍA. LTDA. PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE SUS VENTAS”

#### **AUTORA**

Laura Ayabaca Peralta

#### **TUTOR**

Dr. Juan Lascano Polo

#### **RESUMEN**

Con la investigación que se realiza en el presente trabajo se pretende demostrar la necesidad de un Plan de Marketing para la empresa COSEVIP que permita incrementar las ventas, puesto que en la actualidad la empresa maneja una variada cartera de clientes la cual podría ampliarse al dar a conocer de mejor manera los servicios y la profesionalidad con la que se ofrece el mismo.

El Plan de Marketing debe ser estructurado de manera estratégica puesto que deberá ser aprobado por la alta gerencia de la empresa, por tanto debe mostrar la factibilidad de ejecución mediante el cálculo de la demanda que aún se encuentra insatisfecha en el mercado, mejorando los réditos anuales en la compañía.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de marketing, estrategias, identidad corporativa, mapeo de procesos, perfil de competencias, mapa estratégico, cadena de valor, plan de acción.

**UNIVERSITY TECHNOLOGIC ISRAEL**  
**POSTGRADUATE UNIT**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**TOPIC:**

"DESIGN OF A STRATEGIC PLAN APPLIED TO MARKETING COMPANY COSEVIP CIA. LTDA. TO INCREASE THE VOLUME OF SALES"

**AUTHOR**

Laura Ayabaca Peralta

**TUTOR**

Dr. Juan Lascano Polo

**ABSTRACT**

With the research carried out in this work is to show the need for a marketing plan for the company COSEVIP so as to increase sales, as the company currently manages a diverse portfolio of clients which could be extended to raise awareness of best services and the professionalism with which it is offered.

The Marketing Plan should be structured strategically placed to be approved by senior management of the company, therefore must show the feasibility of implementation by calculating the demand is still unmet in the market, improving annual revenues in the company.

**KEYWORDS:** Marketing plan, strategy, corporate identity, process mapping, competency profile, strategic map, value chain action plan.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el tema de “Diseño de un Plan Estratégico de Marketing aplicado a compañía COSEVIP CÍA. LTDA. Para incrementar el volumen de sus ventas”, para lo cual se ha establecido una investigación desarrollada en seis capítulos, los mismos que se mencionan a continuación:

**CAPÍTULO I:** se desarrolla la metodología de la investigación, donde se establece una corta reseña de la empresa, para continuar con el planteamiento del problema, objetivos y la justificación de la investigación a realizar, terminado con un marco teórico que incluirá los tópicos principales del plan de marketing.

**CAPÍTULO II:** abarca la investigación de mercados, empezando con un análisis al entorno en forma general, estudiando las variables económicas, sociales, tecnológicas que tiene influencia en el tema a tratar, se continua con un análisis del entorno específico, en este caso la empresa COSEVIP para al final establecer la segmentación de mercados y conocer si existe demanda insatisfecha que justificará la realización de la propuesta (implementación del Plan de Marketing).

**CAPÍTULO III:** se efectúa el direccionamiento estratégico, tomando como base una matriz FODA en la cual se resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para desarrollar a continuación un análisis interno y externo y determinar las acciones que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

**CAPÍTULO IV:** se realiza una propuesta estratégica que es necesaria para el desarrollo de un plan de implementación de las estrategias, que guiará a la empresa COSEVIP en los pasos que deberá seguir.

**CAPÍTULO V:** se plasma el análisis financiero que muestra los beneficios que obtendrá la empresa con la implementación de la propuesta de marketing, además de realizar una comparación entre los presupuestos de la empresa con y sin propuesta de marketing.

**CAPÍTULO VI:** se realizan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

## **CAPÍTULO I**

### **1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Reseña histórica de la empresa**

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Privada, COSEVIP Cía. Ltda. fue constituida jurídicamente el 2 de febrero de 1995 en la ciudad de Quito, mediante resolución de la Superintendencia de Compañía Nro. 95.111.0002, con escrituras otorgadas ante el Notario Décimo Noveno del cantón Quito el 19 de diciembre de 1994, con la finalidad de ofrecer un servicio de seguridad y vigilancia privada tanto a personas naturales como jurídicas, quedando inscrito el presente documento y la resolución número dos del señor Intendente de Compañías de Quito, bajo el número 484 del Registro Mercantil, Tomo 126.

EL propósito primordial de la creación de COSEVIP fue la de ofrecer el servicio de seguridad y vigilancia privada, con el transcurso de estos años y debido a las exigencias de la demanda así como el incremento de oferta en el Mercado, la compañía ha tenido que innovarse e incorporar nuevos servicios, ya que cada día las necesidades de los clientes está en aumento.

En marzo del 2008 se dio inicio a la primera sucursal en la ciudad de Cuenca, y en año 2009 se apertura la segunda sucursal en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de servir a las empresas que se presta servicios, y tienen sus sucursales en las ciudades de Cuenca y Guayaquil.

Actualmente COSEVIP es una compañía con presencia en las tres ciudades principales del país, cuenta con experiencia en seguridad y vigilancia, presta sus servicios de alta calidad en todas sus líneas de servicio, utilizando tecnología de punta y respaldada por un alto nivel de profesionalismo de sus miembros, enfocados a cubrir las expectativas de los clientes, para cumplir con los más exigentes estándares de calidad.

### **Servicios que presta la Compañía**

- Vigilancia armada
- Custodia en transporte de valores
- Seguridad Industrial, bancaria y comercial
- Investigaciones
- Asesoramiento y estudios de seguridad
- Instalación de sistemas electrónicos

### **Socios**

La compañía está conformada por tres socios: Lcda. Cristina Tamayo Carrera, Sr. Marcelino Zavala Guadalupe e Ing. Iván Ayabaca Peralta.

### **Capital Social**

Fue establecido en \$ 400,00 dólares americanos, dividido en cuatrocientas participaciones iguales e indivisibles de un dólar cada una. El capital de los tres socios se encuentra pagado en su totalidad.

## **Objeto Social**

La compañía se dedicará a prestar servicios de protección y vigilancia privada, de bienes muebles e inmuebles, de investigación, de transporte y custodia de valores, bajo el directo control y supervisión de la Autoridad Pública, y las demás que señale la ley.

## **Tiempo estimado de duración**

El tiempo estimado de la compañía será de 100 años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

## **Infraestructura**

La compañía está conformada por personal administrativo y operativo, sus instalaciones administrativas se encuentran ubicadas en la Av. 10 de Agosto 4981 y Mañosca, Edificio Luna Andrade de la ciudad de Quito, en donde funciona la matriz de la compañía y también cuenta con un terreno ubicado en el sector de los Bancos al norte de la ciudad, el mismo que es utilizado para la práctica y entrenamiento del personal operativo de COSEVIP.

La compañía cuenta tanto en la matriz como en sus sucursales, con armamento, equipos de seguridad, vehículos, suficientes como para prestar los servicios de seguridad y vigilancia además del transporte de valores.

## **Recurso Humano**

El personal de la compañía está conformado por 60 guardias que corresponden al personal operativo, y 15 personas en las áreas administrativas.

Su estructura administrativa está compuesta por Gerente General, Supervisor de Operaciones, Contador, Secretaria, Asesor Jurídico y Jefe de Personal.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En la ciudad de Quito en los últimos años se ha incrementado notablemente las compañías de seguridad y vigilancia privada, tal es así que actualmente existe alrededor de 545 empresas de seguridad en la ciudad, tales como Armilet, Laark, Cepronac, Grupo 4, Tevcol, Seminter, Comasec, Guardianía Ecuatoriana, Segproser, Security, entre las más reconocidas, algunas de estas empresas cuentan con fidelidad de la cartera de clientes, convenios firmados a nivel nacional, por otro lado existen empresas que están ofreciendo servicios similares, con infraestructura y personal capacitado, a costos mucho más bajos, pese a no tener los permisos necesarios para su funcionamiento. Con el apareamiento de estas nuevas compañías de seguridad y vigilancia privada, ocasiona que exista mayor competencia y disminuya la participación de COSEVIP en el mercado, como consecuencia el cliente tiene más oportunidades de elección en el mercado y por supuesto mayores exigencias.

Actualmente la compañía cuenta con dieciséis años sirviendo en el Distrito Metropolitano de Quito, donde la alta competencia y la variedad en los precios de los servicios hace que sea necesario diseñar estrategias de marketing que permitan a la Compañía COSEVIP reposicionarse en el mercado, mantener y ampliar la cartera de clientes, además captar nuevos clientes potenciales y por lo tanto elevar el volumen de sus ventas.

COSEVIP carece de un plan estratégico, como consecuencia de esto, la organización se ha tornado lenta porque “mide” sus movimientos y se ha afectado la diligencia y efectividad de las operaciones, eso ha generado que en los últimos tres años la compañía COSEVIP Cia. Ltda. Ha manejado márgenes de utilidad muy bajos, lo que ha ocasionado serios inconvenientes a los accionistas de la compañía, esto crea la necesidad inminente de la estructuración de planes de acción para que la compañía COSEVIP pueda atraer más clientes y prepararse de la mejor manera para poder hacer frente a la competencia que viene en crecimiento.

Uno de los factores críticos de análisis es el bajo volumen de ventas de COSEVIP, desde el año 2008, consideramos que la compañía no está ofreciendo un servicio

de calidad, por lo tanto los clientes, buscan otras compañías por cuando el servicio que ofrece COSEVIP no se está satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La compañía al no disponer de un adecuado Plan de Marketing para incrementar el volumen de sus ventas, no podremos alcanzar los objetivos planteados por los accionistas, menos cubrir los costos operativos de los servicios, lo que ocasionará que no tendremos la oportunidad de generar mayor rentabilidad y obtener mayor captación de clientes.

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, este Plan Estratégico ayudaría a que los líderes de la empresa, plasmen la dirección que le quieren dar a la compañía, y cuando este plan sea transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayudaría a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Se propone satisfacer las necesidades del cliente tanto en servicio, calidad y precio, y como consecuencia de un mejor servicio, el volumen de ventas de COSEVIP se incrementará, generando una ventaja competitiva dentro de la compañías de seguridad y vigilancia privada, de esta manera podremos asegurar la fidelización de los clientes y por supuesto alcanzar mayor participación de la compañía en el mercado.

### **1.2.1 Formulación del problema**

Esta investigación pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico de Marketing ayudará a incrementar los volúmenes de las ventas de la compañía de seguridad y vigilancia privada COSEVIP?



### **1.2.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la influencia del análisis del entorno en la toma de decisiones por parte de la gerencia de COSEVIP Cía. Ltda. con respecto al Marketing?
- ¿Cuál sería la influencia del direccionamiento estratégico para poder lograr un posicionamiento en el mercado y atraer a nuevos clientes?
- ¿Cuáles serán las estrategias a utilizarse para lograr alcanzar los objetivos planteados?
- Que beneficios financieros se obtendrán una vez diseñado el Plan Estratégico en COSEVIP Cia. Ltda.

### **1.3 Objetivo general**

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para COSEVIP Cia. Ltda, que permita incrementar el volumen de sus ventas y así los resultados operativos y financieros en el mediano plazo, así como, aportar con un marco de referencia en base al cual se realice la toma de decisiones.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno que permita tener información verás a fin de desarrollar un eficiente plan de marketing y nos ayude a tomar decisiones.
- Crear un direccionamiento estratégico que nos ayudará a tener compromiso por parte de los trabajadores y generar ventaja competitiva frente a las compañías de seguridad de la ciudad de Quito.
- Crear estrategias de marketing que permitan a la compañía COSEVIP incrementar su rentabilidad y poder posicionarse en la mente del cliente.
- Determinar los beneficios económicos que generaría EL Plan de Marketing

#### **1.4 Justificación Teórica**

Con el transcurso del tiempo ha proliferado el aparecimiento de nuevas compañías de seguridad y vigilancia privada dedicados a ofrecer el servicio de seguridad y vigilancia privada, por lo tanto al incrementarse la oferta en la ciudad. COSEVIP Cía. Ltda. se ha innovado con el transcurso del tiempo, esto permite que se pueda competir por igual con el resto de compañías dedicados a esta actividad, lamentablemente no existe un Plan de Marketing adecuado que sirva de guía para la solución a cada uno de los problemas de la compañía COSEVIP Cía. Ltda., y sobretodo que permita incrementar los volúmenes de ventas deseado por los accionistas.

El aparecimiento de más competencia cada día en la ciudad ha permitido que la demanda cada vez sea menor, y con la falta de una Planificación Estratégica para obtener los volúmenes de ventas deseados por los accionistas, COSEVIP desea disponer del diseño de un plan estratégico de tal manera que nos permita contar con herramientas de control y gestión, y poder generar una ventaja competitiva frente a la oferta, para lo cual podremos beneficiarnos de las ciencias administrativas, el Marketing Estratégico, Procesos, con el fin de buscar las estrategias adecuadas que permitirán a la compañía obtener los objetivos planteados.

El Plan de Marketing nos permitirá dar a conocer todas las fortalezas y debilidades de COSEVIP, para lo cual nos beneficiaremos del análisis del entorno que logremos realizar y nos dé a conocer también las amenazas y fortalezas, con estos conocimientos podremos generar estrategias de tal manera que nos permitan aprovechar de las fortalezas y oportunidades para contrarrestar y minimizar las debilidades y amenazas que tenemos.

La planificación estratégica es un proceso que permitirá a COSEVIP enmarcar y dilucidar la toma de decisiones, orientándolas a una Visión desarrollada del futuro, lo que permite aclarar el rumbo, orientar los esfuerzos y el uso de los recursos y motivar al equipo de trabajo hacia la consecución de metas comunes.

Este proceso contribuirá entre muchas otras cosas a lograr que en COSEVIP Cía. Ltda. se:

- Mantenga una administración enfocada en el futuro y en el presente.
- Refuerce el desenvolvimiento de la organización bajo los principios señalados en la misión, visión y estrategia.
- Fomente la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigne prioridades en el destino de los recursos.

#### **1.4.1 Justificación Metodológica**

Para poder llegar a tener un éxito en este estudio vamos a sustentarnos en herramientas investigativas como son las encuestas, las entrevistas a expertos, y la observación directa que nos permita obtener información para tener un conocimiento más profundo, además se tomará información de los clientes, colaboradores, proveedores, principales competidores, administradores.

#### **1.4.2 Justificación Práctica**

Con la realización del proyecto presentado, considero que es factible encontrar un plan aplicable a la situación por la que COSEVIP Cía. Ltda., está atravesando actualmente, puesto que la misma está siendo manejada por sus administradores, sin disponer de un plan estratégico, tan solo guiándose en la experiencia adquirida en todos estos años que la compañía se ha mantenido en el mercado de la ciudad. Lo que se pretende es desarrollar procesos para realizar gestiones de cambio; lo que significa estar en la capacidad de responder exitosamente a una demanda compleja.

## 1.5 Marco Teórico

“El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así se tiene que el Plan forma parte de la planificación estratégica de una empresa”.<sup>1</sup>

El Plan de Marketing sirve de base para los otros planes de la empresa y en un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión.

### ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING

Se debe diferenciar entre un Plan de Marketing estratégico y operativo.

A través del marketing estratégico se pretende definir la estrategia de negocio, teniendo siempre presente su filosofía empresarial, que a su vez redefine y concreta en cada una de las acciones que la empresa lleva a cabo. Para ello, es fundamental conocer los factores internos y externos que pueden determinar esta estrategia.

En la elaboración del plan de marketing se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas. El siguiente gráfico muestra las etapas para su elaboración.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Plan de Marketing, extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

<sup>2</sup> Etapas Plan de Marketing, extraído de: [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=plan%20de%20marketing%20definicion&source=web&cd=9&cad=rja&sqi=2&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.bicgalicia.es%2Fdotnetbic%2FPortals%2F0%2Fbanner%2FARCHIVOS%2FManuales%2520Pymes%2F2ElaborarPlanMarketing\\_C.pdf&ei=GsybUO2mF4\\_89gSKwYcAg&usg=AFQjCNFUuitRtGymX5iHn\\_FhALWIWWw3HA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=plan%20de%20marketing%20definicion&source=web&cd=9&cad=rja&sqi=2&ved=0CE8QFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.bicgalicia.es%2Fdotnetbic%2FPortals%2F0%2Fbanner%2FARCHIVOS%2FManuales%2520Pymes%2F2ElaborarPlanMarketing_C.pdf&ei=GsybUO2mF4_89gSKwYcAg&usg=AFQjCNFUuitRtGymX5iHn_FhALWIWWw3HA)

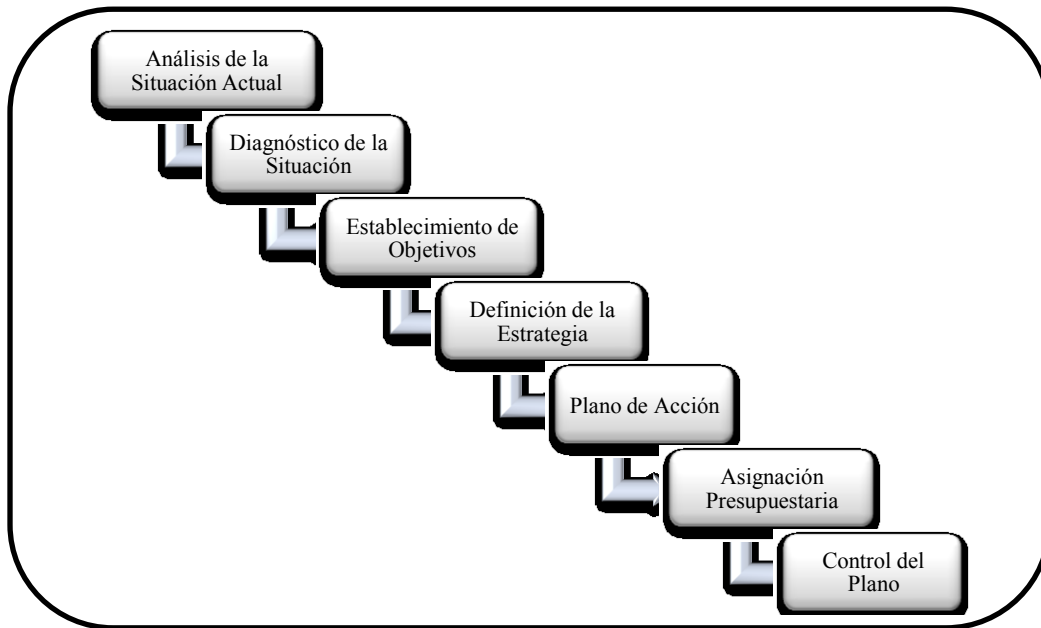


Gráfico N° 1: Etapas del Plan de Marketing

Fuente: Manual Práctico de la PYME

Elaborado por: Laura Ayabaca

El Plan de Marketing debe contener una presentación y un resumen y aunque estos documentos no suponen una etapa en sí misma suelen aparecer en primer lugar. La finalidad de este resumen ejecutivo es que, a partir de su lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

### **1. Análisis de la Situación Actual**

Las etapas de todo plan de marketing están estrechamente interrelacionadas, por lo que se debe contemplar desde una visión de conjunto. No se puede elaborar una estrategia sin haber definido antes los objetivos que se quieren alcanzar, y resultaría inútil fijar estos objetivos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que la empresa se encuentra en una posición más fuerte o débil. Asimismo, éstos sólo pueden descubrirse a partir de un riguroso estudio de los factores externos e internos de la empresa.

De este modo, el primer paso que se debe realizar es un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Por tanto, esta etapa puede dividirse en dos campos: análisis externo y el análisis interno.

### **Análisis de la Situación Externa**

Se trata de analizar el entorno general y específico de la empresa.

- **Entorno General**

Aquellos elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que determinan el entorno. Estos factores pueden ser:

- Económicos: factores económicos como : Producto Interno Bruto (PIB), evolución del porcentaje de inflación, evolución de los precios, tipos de interés, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
- Socio-demográficos: volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del género y la edad, densidad o concentración de los mercados, etc.
- Políticos: los sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de ciertas actividades empresariales. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para la empresa.
- Tecnológicos: el desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet, etc.

- **Entorno Específico**

Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera la empresa, el grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma.

- Naturaleza del mercado: Se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil de estos segmentos, competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda.

- Estructura del mercado: situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia, etc.), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, canales de distribución existentes, etc.

- Clientes: Resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.

- Competidores: no se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino los que cubren la misma necesidad.

- Distribuidores: es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.

- Proveedores: es fundamental conocer su poder de negociación.

### **Análisis de la situación interna**

El análisis interno es un elemento clave para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. Consiste en hacer una especie de examen de conciencia de lo que se está haciendo y de que si se está haciendo bien.

Concretamente, habrá que plantearse aspectos relacionados con los objetivos, la estrategia de marketing, los recursos humanos, la estrategia de productos, la estrategia de precios, la estrategia de distribución, la estrategia de comunicación, la estrategia de ventas, etc.

Resulta recomendable estudiar las necesidades de información y desarrollar un sistema de información de marketing (S.I.M.), que es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing.

En el caso de una micro pyme, un sistema de información de marketing consistiría en tener toda la información de la empresa (clientes, estadísticas de ventas, proveedores, etc.) convenientemente almacenada y organizada, de manera que su análisis, en cualquier momento, permita la toma de decisiones de marketing.<sup>3</sup>

## **2. Diagnóstico de la situación**

Con toda la información que se recoja y se analice, se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa.

Para ello, se recomienda realizar un análisis DAFO. Se trata de una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

D: debilidades.

A: amenazas.

F: fortalezas.

O: oportunidades.

---

<sup>3</sup> Ambrosio, Vicente: Plan de Marketing paso a paso, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000.



Las debilidades y fortalezas se corresponden con al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Calidad de la base de datos de la empresa.
- Capacidad de crédito financiero o bancario.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Introducción en intermediarios o canales.
- Número y calidad de clientes fidelizados.
- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Recursos financieros propios.
- Ser el nuevo producto de otro ya introducido.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.
- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Facilidad o dificultad en la obtención de créditos.

- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.
- Nuevos hábitos y costumbres.
- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos.

O bien, de circunstancias del mercado, como pueden ser:

- Existencia o no, presente o futura, de competencia, e intensidad de la misma.
- Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas.
- Aparición de nueva maquinaria o tecnología.
- Apertura de nuevos mercados.
- Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa.
- Cambios positivos o negativos en los canales de distribución.
- Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios.
- Difusión de grandes campañas publicitarias de las marcas líderes.
- Subida de prestigio o desprestigio del sector.

Las amenazas y debilidades han de ser minimizadas en la medida de lo posible, siempre y cuando no puedan ser convertidas en oportunidades y fortalezas. Éstas, por el contrario, han de ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bello, L., Vázquez, R.: Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing, Editorial Civitas, 1993.

### **3. Establecimiento de objetivos**

Aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de marketing es la de mostrar cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa.

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

#### **Principios básicos de formulación de objetivos**

A la hora de abordar esta etapa del plan de marketing, es necesario tener en cuenta cuáles son los principios básicos que rigen la formulación de objetivos:

- El primero y más importante de todos ellos es tener siempre presente la filosofía de la empresa. Así, los objetivos de marketing deben supeditarse a los objetivos generales de la empresa, es decir, a los objetivos y estrategias corporativas.
- Asimismo, deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí.
- En tercer lugar, no se debe olvidar que se apoyan en hipótesis y escenarios de partida, dibujados en las fases de análisis y diagnóstico de la situación.

De aquí surge una de las mayores dificultades de la definición de objetivos de marketing ya que, si no es fácil analizar la situación del pasado y resulta complicado el análisis de la situación presente, prever situaciones del futuro constituye todo un reto y se articula como un elemento diferenciador entre las empresas triunfadoras y las que no lo son.

La redacción de los objetivos debe guiarse a su vez por una serie de consideraciones:

- La redacción de un objetivo debe comenzar por un verbo de acción o consecución, proponer un solo resultado clave y fijar un plazo de consecución.
- Debe ser realista y, por lo tanto, coherente con los recursos de la empresa.
- Será también consecuente con las políticas y prácticas de la empresa.
- Aunque deben ser alcanzables, es importante que también sean ambiciosos, para poder saber lo que la empresa puede dar de sí.
- Deben ser fácilmente comprensibles por todos.

### **Factores a tener en cuenta en la determinación de los objetivos de marketing**

Lo primero que se debe tomar en cuenta al plantear los objetivos de marketing de una empresa son sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que operan en un mercado son la consolidación de la misma, es decir, su supervivencia en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo. La importancia que se le dé a cada uno de estos objetivos dependerá fundamentalmente del tamaño de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos objetivos se ordenan de la siguiente manera, en función de la prioridad que se da a cada uno de ellos:

1º. Consolidación: supervivencia en el mercado.

2º. Rentabilidad a corto.

3º. Crecimiento.

Así, una PYME perseguirá su supervivencia en el mercado como objetivo prioritario, ya que la gran competencia que las grandes empresas suponen en el contexto actual sitúa este objetivo en el centro de sus prioridades.

## Tipos de objetivos

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos de marketing, atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

En el gráfico que aparece a continuación se pueden observar los objetivos cuantitativos más habituales y la interacción que existe entre ellos:

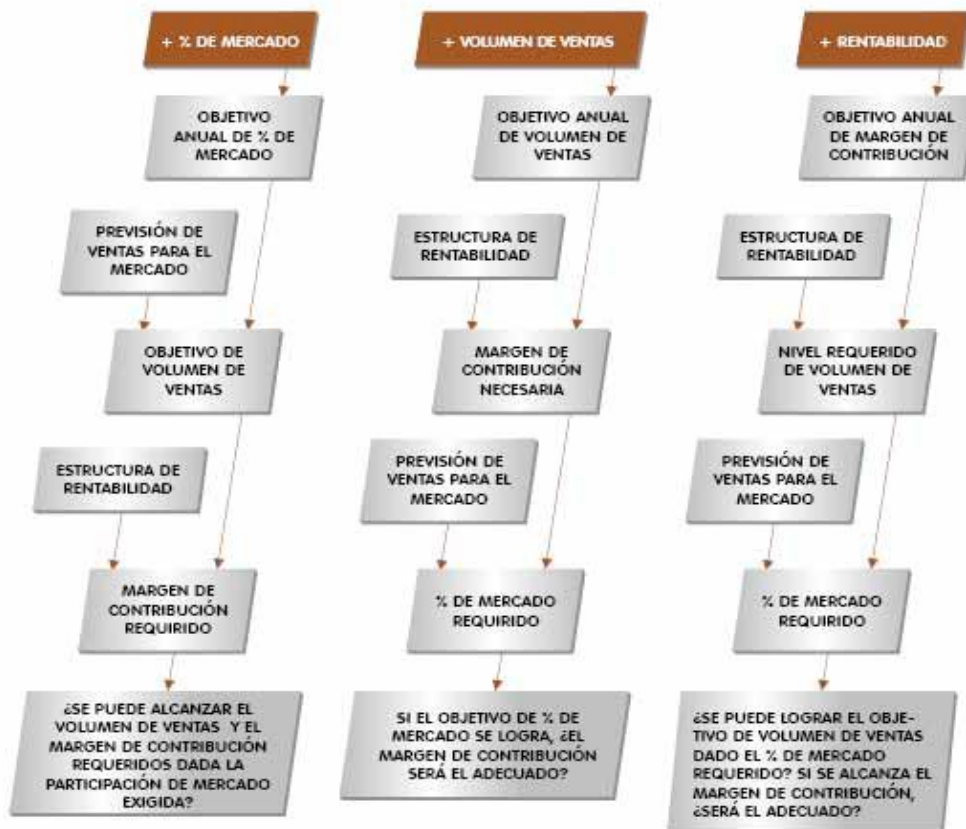


Gráfico N° 2: Objetivos Cuantitativos y su interacción  
Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. El plan de marketing en la práctica, 2006, pág. 215.  
Elaborado por: Laura Ayabaca

Los objetivos cualitativos, al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.<sup>5</sup>

#### **4. Definición de la estrategia**

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados.

Al igual que ocurre con los objetivos, la estrategia de marketing ha de ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa.

Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera, como las estrategias de segmentación y posicionamiento y la estrategia funcional o marketing mix.

#### **Decisiones estratégicas corporativas**

Este tipo de decisiones definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa. Aunque las decisiones de marketing no tienen cabida en este nivel estratégico, es necesario poseer un conocimiento de las mismas.

Dentro de este nivel se encuadrarían las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Este autor clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva

---

<sup>5</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José M.: El Plan de Marketing en la práctica, ESIC, 2006.

perseguida y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa. Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

- Estrategia de costes. Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
- Estrategia de diversificación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado.

Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

- Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

### **Decisiones estratégicas de cartera**

En este nivel de estrategia es donde debe empezar a definirse la estrategia de marketing. En este sentido, la estrategia de cartera debe contemplar todas las alternativas producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff. Este autor propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. De este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión que aparecen recogidas en la figura que se muestra a continuación:



Gráfico N° 3: Tipos de Estrategias de Expansión  
 Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. El plan de marketing en la práctica, 2006.  
 Elaborado por: Laura Ayabaca

- Estrategia de penetración del mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.
- Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
- Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

**Estrategias de segmentación y posicionamiento**

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.).



Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

- Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.
- Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos.

### **Estrategia funcional**

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas. Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto, distribución y ventas, precios y comunicación.<sup>6</sup>

## **5. Plan de acción**

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia.

---

<sup>6</sup> Sainz de Vicuña Ancín, José M.: El Plan de Marketing en la práctica, ESIC, 2006.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores.

De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Se puede hablar así de los siguientes planes de acción:

a. Sobre el producto:

- Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
- Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.
- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.
- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

b. Sobre el precio:

- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.
- Modificación de las condiciones y términos de venta.

c. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Cambios en los canales.
- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Reducción de costes de transporte.
- Pago de portes.
- Mejoras en el plazo de entrega.
- Aumento del número de vendedores.

- Modificación de las zonas y rutas de venta.

d. Sobre la comunicación:

- Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.

- Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)

- Incentivación y motivación del personal.

- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

## **6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional**

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. No siempre se conforma como un apartado diferenciado, sino que en algunos casos se integra en el apartado anterior. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing.

## **7. Control del plan**

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los

posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Se puede hablar de cuatro etapas dentro de la fase de control: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

En el análisis de los objetivos se estudia el modo en que éstos deben alcanzarse.

Para ello es aconsejable establecer períodos reducidos, puesto que si se espera a que termine el ejercicio ya será demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Dividir los objetivos en partes más manejables atendiendo al tiempo, a los recursos humanos, a los medios materiales, al espacio, al tipo de cliente, etc. facilitará su consecución al permitir una adaptación progresiva de las estrategias y planes de acción que conducen a ellos.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado durante y al final del horizonte temporal previsto, esto es, medir los resultados alcanzados con la actividad que se está analizando. Para realizar esta evaluación lo habitual es realizar un estudio de mercado.

En tercer lugar, hay que analizar las posibles desviaciones existentes, es decir, los desplazamientos, sobre el comportamiento previsto, de las variables de mayor relevancia del plan de marketing.

Por último, la cuarta fase es la referida a la adopción de medidas correctoras. En este punto adquiere gran importancia el conocer las causas que han provocado las desviaciones con el objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Por tanto, los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original. Por este motivo, resulta recomendable establecer borradores de planes alternativos, por si fracasa el plan o simplemente para reforzar las desviaciones que se produzcan. Esto contribuirá a la

competitividad de la empresa, que tendrá capacidad de respuesta y de reacción inmediata ante cualquier desviación.<sup>7</sup>

## **ANÁLISIS FODA**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.** que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.

Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.

- La competencia actual y potencial.
- Para el análisis interno es necesario estudiar:
- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.
- Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

---

<sup>7</sup> Muñiz, Rafael: Marketing en el siglo XXI, [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com).

### **Fortalezas**

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados

### **Oportunidades**

- Mercado en crecimiento
- Suba de los aranceles de importación
- Posibilidades de exportar

### **Debilidades**

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados
- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control
- Tecnología obsoleta
- Marca y productos regular o mal posicionados

### **Amenazas**

- Barreras de ingreso de competidores bajas
- Aparición de productos sustitutos
- Aparición de productos importados
- Uso de materias primas no renovables

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las

amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.<sup>8</sup>

## **UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (U.E.N.)**

### **Análisis de la cartera de negocios**

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa los negocios que forman la compañía.

Esta querrá poner los mayores recursos en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles.

Esto permite mantener al día la cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso es identificar los negocios claves que componen la empresa.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así la mayoría de los enfoques de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en sus dimensiones más importantes:

El más conocido de estos enfoques de planificación de cartera es el del Boston Consulting Group

En la matriz de **crecimiento - participación** se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

---

<sup>8</sup> Zambrano, Adalberto: “Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública”, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2006, Pág. 84 – 86.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de **productos -- mercados** respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

**Matriz de crecimiento - participación**

<b>TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ESTRELLAS</b> Alta inversión y alta participación.	<b>DILEMAS</b> Requieren mucha inversión.
	<b>BAJO</b>	<b>VAGAS LECHERAS</b> Generan fondos y Utilidades	<b>PERROS</b> Baja participación Pocos fondos
<b><u>Matriz B.C.G.</u></b>		<b>FUERTE</b>	<b>DEBIL</b>
		<b>CUOTA DE MERCADO RELATIVA</b>	

Gráfico N° 4: Matriz de crecimiento - participación

Fuente: Kotler, P.: Dirección de Marketing, Prentice Hall, 1994.  
Elaborado por: Laura Ayabaca

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto



ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayor efectivo.

- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.
- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN.

Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro.

Habiendo llegado a este punto, la tarea de planificación de cartera de la empresa consiste en determinar qué papel asignarle a cada UEN en el futuro. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos.

- **Construir:** Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La "construcción" es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.

- **Mantener:** Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.
- **Cosechar:** Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros.
- **Despojar:** Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.<sup>9</sup>

## LAS ESTRATEGIAS

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

El análisis de cartera de actividades que se puede desarrollar utilizando la matriz BCG, es el camino que conduce a la formulación de las estrategias adecuadas, dado que permite considerar el posicionamiento individual de cada una de las actividades que la componen.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

---

<sup>9</sup> Kotler, P., Cámara, D.: Dirección de Marketing, Prentice Hall, 1994.



Gráfico N° 5: Estrategias

Fuente: Kotler, P.: Dirección de Marketing, Prentice Hall, 1994.  
Elaborado por: Laura Ayabaca

### **Liderazgo general en costos**

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos.

Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados.

Para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a una guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

### **Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundaría en mejores condiciones para generar rentabilidad.

### **Concentración o enfoque de especialista**

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.

Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los micros y pequeños empresarios.<sup>10</sup>

## **SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

### **Los Mercados**

Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios.

Para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip: Fundamentos de Mercadotecnia”, Pearson Educación, 2003, Pág. 51.

### **1) Marketing Masivo**

La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

### **2) Marketing de producto diferenciado**

Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc.

La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

### **3) Marketing hacia mercados meta**

Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente.

En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

#### **1) Segmentación del mercado**

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.

## **2) Selección del mercado meta**

Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

## **3) Posicionamiento en el mercado**

Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

### **Segmentación de un mercado**

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

Podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación:

- **Segmentación Geográfica**

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc.

La empresa debe decidir en qué ámbito territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlo.

Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

- **Segmentación demográfica**

Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como:

- Edad
- Sexo
- Ciclo de vida familiar
- El ingreso
- La ocupación
- La educación y la religión
- La raza
- La nacionalidad

- **Segmentación Psicográfica**

Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos. Estos pueden ser:

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad

- **Segmentación según el comportamiento**

Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

**Compras ocasionales:** Por ejemplo: Día de la madre o del Padre, del niño, casamiento, Reyes, fiestas de Navidad, etc.

**Tipo de usuario y frecuencia de uso:** Se pueden clasificar en usuarios antiguos, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Es fundamental detectar los usuarios frecuentes para atraerlos y retenerlos.

**Lealtad a la marca:** Hay consumidores que no son leales a las marcas, otros que son a dos o tres. Es importante detectarlos.

Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia".

La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.).
- Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).
- Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar) .
- Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social; etc.)
- Por comparación con otros productos. <sup>11</sup>

## **Aspectos teóricos sobre calidad de servicio**

### **Internacional**

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía. Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

---

<sup>11</sup> <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>



## **1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**

Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

Los Problemas de Hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio.

Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo.

Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente:

Innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de:

- Los nuevos servicios y productos,
- Los materiales,
- El proceso de producción,
- Las nuevas habilidades necesarias,
- La formación del personal,
- Los costos de producción,
- Los costos de mercadeo,
- Los costos del servicio.

## **2. Adoptar la nueva filosofía**

El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no esté comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.

Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, esta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.

La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima. Para esto es necesario de compras haga el seguimiento del material en todo el proceso aún hasta el cliente. Pero no basta sólo con que los materiales sean perfectos deben también ceñirse a las especificaciones y requisiciones exactas para el producto.

Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.

Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.

### **Implantar la formación en el trabajo.**

La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.

### **Adoptar e implantar el liderazgo.**

La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.

### **Desechar el miedo**

Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas.

Existe una resistencia generalizada al saber. Todas las tecnologías nuevas y avances crean un temor y una resistencia en las personas, es un miedo a lo desconocido, pero poco a poco con su conocimiento este miedo desaparece.

### **Derribar las barreras entre las áreas de staff**

Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas.

### **Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra**

La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser sólo para los operarios de producción, ya que para lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir de toda la organización

Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen.

El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.

Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección

Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada.

Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema

Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.

Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos.

La rotación de personal aumenta al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso.

La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

Estimular la educación y el auto mejora de todo el mundo  
Las organizaciones no sólo necesita gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber.

La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.

Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.

## **1.6 Hipótesis**

- El plan de marketing permitirá incrementar las utilidades en la empresa.
- Analizando la gestión de marketing de la empresa, se podrá corregir sus puntos débiles en la prestación de los servicios.
- Al diagnosticar la situación actual de la empresa se podrá solucionar los problemas actuales.
- El estudio de mercado permitirá diseñar un plan de marketing que beneficie a la situación actual económica de la empresa.

## 1.7 Estructura Funcional de la compañía

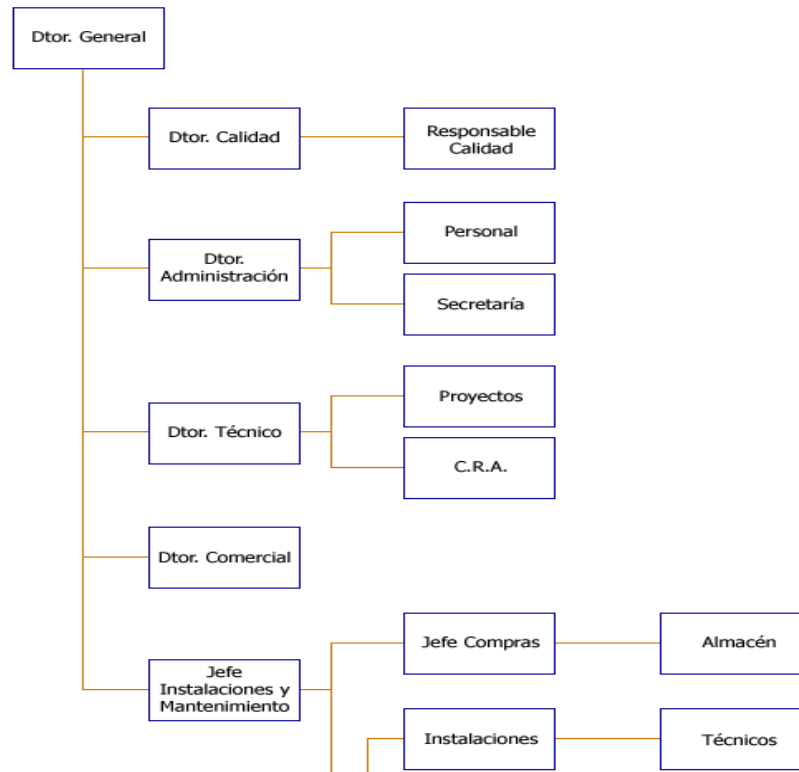


Gráfico N° 6: Estructura Funcional de la compañía

Fuente: empresa

## 1.8 Estructura legal de la Empresa

### CONSTITUCIÓN

### COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### Requisitos:

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca,

Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**Solicitud de aprobación.**- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

## **Socios**

**Capacidad:** Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

### **Capital**

**Capital mínimo.-** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo



propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001. El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1 y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

**Participaciones.-** Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

**El objeto social:** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco.

**Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:**

Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que suprime la tercerización de servicios complementarios, la

intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08.

Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O. 401, del 12 de agosto de 2008. Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia

**Seguridad-** Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y éstas no podrán realizar al mismo tiempo otra actividad complementaria.

## **CAPÍTULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **2.1 ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO**

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

##### **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 actual, pero actualmente el petróleo enfrenta un decrecimiento drástico en sus precios y con ello las oportunidades poco aprovechadas quedan al descubierto.

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.<sup>12</sup>

## Inflación

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

Cuadro N° 1: Inflación Anual

% de inflación 2006 - 2012							
Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Inflación Anual	2,87	3,32	8,83	4,31	3,33	5,41	6,12

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

Nota: Dato Marzo 2012

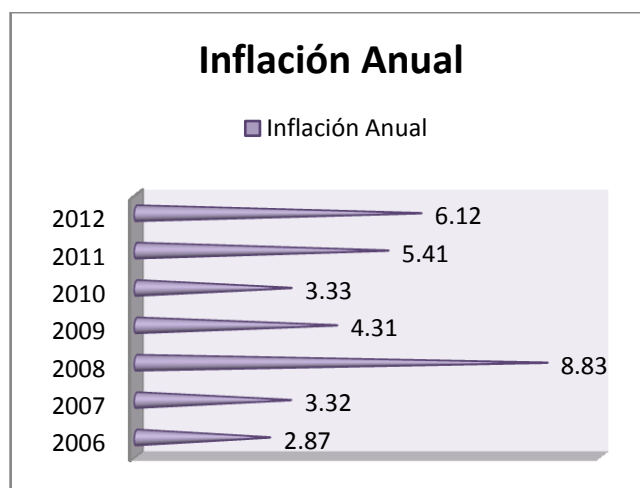


Gráfico N° 7: Inflación Anual

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

<sup>12</sup> <http://www.prl-creex.es/j2.5/noticias/10-noticias-2008/122-aspectos-econos-de-la-seguridad-y-salud-laboral.html>

## **Análisis:**

Debido a que el porcentaje de inflación se ubique en el 6.12% genera la restricción en la importación de ciertos productos útiles para el trabajo que desarrolla COSEVIP Cía. Ltda. Además del incremento en el valor del servicio al igual que la demanda de mejores salarios.

## **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.<sup>13</sup>

Cuadro N° 2: Tasa de Interés

% Tasas de Interés 2006 - 2011		
<b>Año</b>	<b>Tasa de Interés Activa</b>	<b>Tasa de Interés Pasiva</b>
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	8,17	4,53
2012*	8,17	4,53

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

Nota: Dato Mayo 2012

<sup>13</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

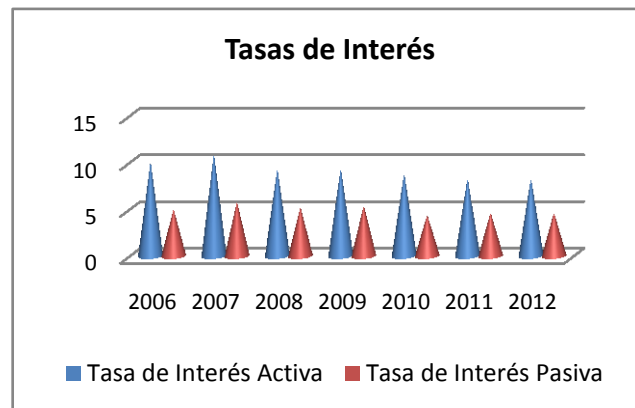


Gráfico N° 8: Tasas de Interés

Fuente: BCE  
Elaborado por: Laura Ayabaca

“El Banco Central de Ecuador (BCE) publicó las nuevas tasas máximas de interés que el sistema financiero podrá cobrar a los clientes que demanden créditos. Los valores, que regirán a partir de septiembre, varían según los sectores. La más baja (de 9,33%) es para el segmento productivo, mientras que la más alta (del 30,50%) fue establecida para la entrega de microcréditos a minoristas. Según la tabla publicada por el BCE, el crédito productivo empresarial tendrá una tasa tope del 10,21%; el préstamo para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), de 11,83%; el de consumo, de 16,30%; y el de vivienda, de 11,33% (ver cuadro). De enero a julio, el saldo de créditos que entregaron los bancos sumó 9.662 millones de dólares, frente a los 8.518 alcanzados en igual período del 2011. Este año, el mayor volumen se concentra en el crédito corporativo (\$ 4.867 millones). Le siguen el de consumo (\$ 1.580), el empresarial (\$ 1.109 millones), el de pymes (\$ 1.045 millones). El de consumo alcanzó los \$ 1.580 millones”<sup>14</sup>

## Riesgo País

“El riesgo país es el riesgo asociado a una inversión derivado únicamente de factores concretos y específicos de un país determinado. En este sentido, se puede

<sup>14</sup> [http://www.revistagestion.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=795:banco-central-fijo-nuevas-tasas-de-interes-para-sectores-productivos&catid=1:noticias-del-dia&Itemid=7](http://www.revistagestion.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=795:banco-central-fijo-nuevas-tasas-de-interes-para-sectores-productivos&catid=1:noticias-del-dia&Itemid=7)

entender que el riesgo país es el riesgo medio asociado a las inversiones realizadas en un país en concreto”<sup>15</sup>

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.

Cuadro N° 3: Riesgo País

Riesgo País 2006 - 2012	
Año	Valor
<b>2006</b>	674
<b>2007</b>	632
<b>2008</b>	725
<b>2009</b>	775
<b>2010</b>	919
<b>2011</b>	859
<b>2012*</b>	790

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

Nota: Dato Abril 26 2012

---

<sup>15</sup> <http://www.efxto.com/diccionario/r/3523-riesgo-soberano-o-riesgo-pais#ixzz29IQSQF4g>

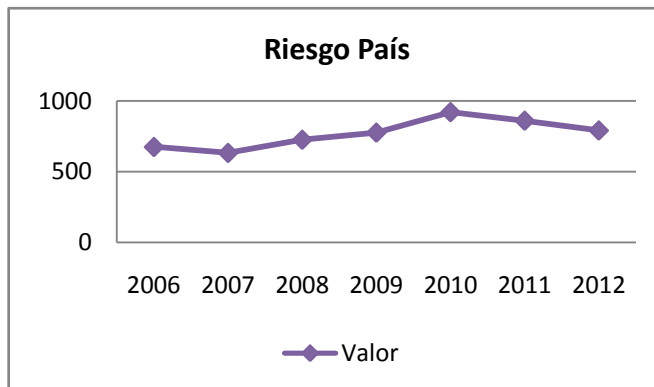


Gráfico N° 9: Riesgo País

Fuente: BCE  
Elaborado por: Laura Ayabaca

### **Análisis:**

El aumento del índice del riesgo país en el sector de Seguridad Privada se puede apreciar desde dos perspectivas:

Primero, 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 en los servicios de seguridad.

Segundo, 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.

### **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.

El Gobierno actual ha puesto en ejecución varios planes de acción para combatir esta inseguridad, en los que trabajan conjuntamente las fuerzas públicas y la sociedad civil.<sup>16</sup>

## Desempleo

El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva.

Cuadro N° 4: Desempleo

<b>Desempleo 2006 - 2012</b>	
<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
2006	4,90
2007	6,07
2008	7,31
2009	7,93
2010	6,11
2011	5,07
2012*	4,88

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

Nota: Dato Marzo 2012

<sup>16</sup> [http://www.abctlaxcala.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20022:factores-sociales-economicos-y-de-vigilancia-inciden-en-la-inseguridad-en-spm&catid=44:region-sur&Itemid=66](http://www.abctlaxcala.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20022:factores-sociales-economicos-y-de-vigilancia-inciden-en-la-inseguridad-en-spm&catid=44:region-sur&Itemid=66)

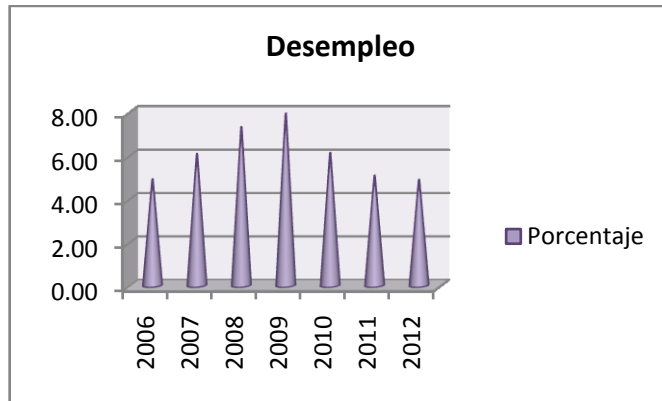


Gráfico N° 10: Desempleo

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

### Análisis

El desempleo aumenta los niveles de pobreza y delincuencia en el país, lo cual representa una oportunidad para la empresa COSEVIP Cía. Ltda., ya que se incrementa notablemente la demanda en el mercado de Seguridad Privada.

### Pobreza

El organismo regional de Naciones Unidas ubica al país entre las cinco naciones de la región que registraron disminuciones significativas en el número de personas con carencia de ingresos.

Cuadro N° 5: Nivel de Pobreza

<b>Nivel de Pobreza 2006 - 2011</b>	
<b>Año</b>	<b>Porcentaje</b>
2006	25,92
2007	24,33
2008	22,62
2009	25,00
2010	22,45
2011	22,81

Fuente: BCE

Elaborado por: Laura Ayabaca

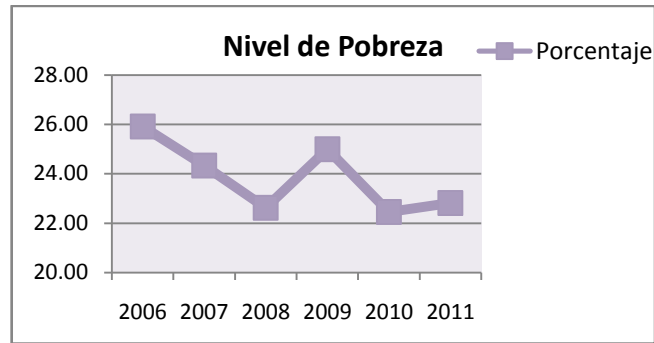


Gráfico N° 11: Nivel de Pobreza

Fuente: BCE  
Elaborado por: Laura Ayabaca

### Análisis

La pobreza, es un factor social que afecta a todos, aunque para el estudio propuesto también se podría determinar como una oportunidad, pues la investigación muestra que una de las causas de la delincuencia es la pobreza, ya que el incremento aumenta la demanda en el mercado de la seguridad privada.

### Incremento de la Delincuencia

Según un artículo publicado en la revista Vistazo, Quito es la ciudad más peligrosa del país. En la capital se registró un 19% más de denuncias que en Guayaquil que pasó a ser la segunda ciudad más peligrosa de Ecuador.

Cuadro N° 6: Incidencia de delitos

Delitos	Guayaquil	Quito
robo a personas	1,6% ↑	54% ↑
robo a domicilios	-29% ↓	14% ↑
robo a locales comerciales	-45% ↓	7,1% ↑
robo de automóviles	2,4% ↑	-3,1% ↓
robo de motocicletas	-6,7% ↓	-46% ↓
asaltos en carreteras	-48,9% ↓	43% ↑
homicidios	-7,6% ↓	-14% ↓

Comparativo entre enero - abril de 2010 y enero - abril de 2011

Fuente: <http://inseguridadenquito.wordpress.com/estadisticas/>

## Cifras del primer trimestre del año

Se hicieron 234 mil denuncias por delitos en Ecuador hasta marzo de este año. Esto representa un aumento del 10% en todas las provincias del país. De esa cifra, unas 12 700 denuncias se refieren a crímenes contra la vida, que incluyen más de 4 000 asesinatos y homicidios, y unas 8 000 lesiones, mientras que las relacionadas con el narcotráfico sumaron unas 5 800. En su mayoría, las denuncias son de faltas contra la propiedad, que ascienden a más de 92 000 robos y hurtos

Con casi 74.000 denuncias de crímenes, lo que representa un aumento de más del 16 %, la provincia del Guayas, donde está ubicada Guayaquil, la ciudad más poblada, registra casi un tercio de todos los informes de delitos registrados en 2010 en el país.

Le siguen la provincia de Pichincha, cuya capital es Quito, con casi 50 000 denuncias, un aumento de casi el 24 %, y Manabí, El Oro y Los Ríos, con más de 10 000 cada una.<sup>17</sup>

### **2.1.3 Factores Tecnológicos**

#### **Tecnología en Seguridad Privada**

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: sistemas de video vigilancia Ojo de Águila, alarmas comunitarias, control vehicular GPS y la central de atención ciudadana 101. 102. 011.

---

<sup>17</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aumento-de-la-delincuencia-41496.html>

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.

### **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.<sup>18</sup>

### **Análisis del Sector**

Para el presente proyecto se tomará en cuenta el sector de seguridad de una forma general, puesto que no se encuentra la información necesaria para realizar parámetros de comparación con las anteriores variables económicas mencionadas; dado que en el Banco Central del Ecuador no se obtiene dicha información; es por esta razón que al momento de obtener las matrices FODA, se lo realiza en forma general con los factores económicos antes obtenidos.

## **2.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO**

El Microentorno de la empresa se evalúa a través del Modelo de Porter, que incluye el análisis de las 5 fuerzas, la idea es que la empresa debe evaluar sus

---

<sup>18</sup> <http://www.nuestraseguridad.gob.ec/articulo/ecu-911-tecnolog%C3%ADa-y-responsabilidad>

objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.



Gráfico N° 12: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: imágenes google

El análisis del sector de seguridad privada permite lograr una caracterización económica dominante en la Industria, la importancia de este análisis radica en brindar información a la compañía para prever acontecimientos y responder de forma proactiva a los cambios que se presenten.

### 2.2.1 Amenaza de los nuevos competidores

Los nuevos competidores siempre van a ser una amenaza para cualquier empresa, pero todo depende de proveer al cliente un servicio que pueda satisfacer todas sus necesidades; es decir de ganarse su confianza.

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.

En el caso de la empresa de seguridad COSEVIP brinda un servicio con personal especializado en el área, que garantiza el servicio de calidad para las empresas que lo requieren, dejando como resultado la fidelidad de los clientes, aun cuando se deberá mejorar en la tecnología utilizada por la empresa.

### **2.2.2 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en la Industria de seguridad privada, es realmente alta puesto que existen gran número de compañías no establecidas legalmente y que abaratan costos en tecnología y personal dejando en el mercado la tendencia de pagos menores por el servicio de seguridad, en especial en las ciudades principales (Quito, Guayaquil y Cuenca).

Pero en otros casos las grandes empresas de seguridad cuentan con campañas publicitarias agresivas para mejorar su participación en el mercado, ofreciendo un servicio combinado de seguridad física y seguridad electrónica, 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.

Cuadro N° 7: Rivalidad entre Competidores en Seguridad Privada

<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)

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes dentro del sector de seguridad privada poseen cierto poder de negociación dependiendo de su tamaño, como se muestra en el siguiente cuadro:



Cuadro N° 8: Demanda Ecuatoriana

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

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

El Ecuador posee una gran oferta en lo referente al sector de 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 CASEPEC.

#### 2.2.4 Amenaza de Servicios y Productos sustitutivos

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.

Entre las razones del crecimiento de productos sustitutos se encuentran:

- *Abaratamiento de sustitutos*

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

### **2.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores dentro del sector de seguridad 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 Frigo, 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, etc., por lo cual 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 o 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 antibalas, pero la oferta es alta por lo que disminuye el poder de negociación de los proveedores.<sup>19</sup>

### **2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Habla del segmento de mercado con el cual va a trabajar COSEVIP Cía. Ltda. para satisfacer sus necesidades dentro del mercado de la seguridad privada. En este se ha seleccionado dos segmentos de mercado.

Se tomará en cuenta un mercado tanto empresarial como de los hogares, mediante la aplicación de la matriz de segmentación de mercados para obtener un universo

---

<sup>19</sup> <http://produccinyseguridadindustrial.blogspot.com/2010/12/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas.html>

de manera global, para lo cual se procederá a aplicar dos encuestas para cada uno, y se procederá a realizar la respectiva tabulación, con el análisis respectivo.

- ***Cientes 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.

- ***Cientes 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).

La empresa se encuentra en capacidad de brindar un servicio de seguridad, que satisfaga las necesidades latentes en el mercado:

Cuadro N° 9: Conceptualización del Mercado Meta

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
	<b>Armamento:</b>
Tecnologías existentes	- Revólveres
	- Escopetas
	<b>Uniformes:</b>
	- Jockey
	- Botas
	- Chaleco
	- Tolete
	- Poncho de Agua
	<b>Comunicación:</b>
	- Radio base
- Radio Motorola	
- Celulares	

Fuente: Investigación de Campo (COSEVIP)

Para la micro segmentación se toma en cuenta a los clientes residenciales y comerciales. Datos obtenidos del INEC por el Censo Económico del número de empresas activas en Quito y la Población de Quito 2.239.191 habitantes por el 20% que se considera en el nivel alto.

Cuadro N° 10: Segmentación de Mercado

COSEVIP CÍA. LTDA.			
TIPOS DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	CLIENTES RESIDENCIALES	CLIENTES COMERCIALES
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	Provincia	Pichincha	Pichincha
	Cantón	Quito	Quito
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	Número de clientes	447.838	14.834
	Tamaño	Indistinto	Empresas, medianas y pequeñas
	Capacidad financiera	Solvente	Solvente
	Sector	Indistinto	Público y Privada
	Actividad	Indistinto	Indistinto
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	Períodos de adquisición del servicio	Contratación Anual	Contratación Anual

Fuente: <http://sthv.quito.gov.ec/> INEC

Elaborado por: Laura Ayabaca

## 2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizará la investigación de mercados con la finalidad de identificar el posicionamiento que tienen las empresas de la competencia, factores claves de éxito y demanda insatisfecha respecto al servicio. Se realizará esta investigación mediante la aplicación de una encuesta a los clientes residenciales y comerciales.

## 2.4.1 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (BERNAL, 2000)

### 2.4.1.1 Muestra Clientes Residenciales

Para obtener la muestra de los clientes residenciales se basará en la micro segmentación realizada anteriormente con el 20% (nivel alto) de la población de Quito.

**Fórmula de la muestra:**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

**Dónde:**

N: es el tamaño de la población o universo

z: Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza es del 95% por lo que Z será el 1.96.

e: Es el error muestral, que será del 5%

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 447.838}{(0.05^2 * (447.838 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

Se deberá realizar 384 encuestas a habitantes de Quito.

#### 2.4.1.2 Muestra Clientes Comerciales

Para obtener la muestra de los clientes comerciales se basará en la micro segmentación realizada anteriormente con el número de empresas activas en Quito, de acuerdo a estadísticas del INEC por el Censo Económico, descontando las empresas dedicadas a la seguridad privada.

**Fórmula de la muestra:**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

**Dónde:**

N: es el tamaño de la población o universo

z: Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza es del 95% por lo que Z será el 1.96.

e: Es el error muestral, que será del 5%

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 14.834}{(0.05^2 * (14.834 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 374$$

Se deberá realizar 374 encuestas a empresas en Quito.

## 2.4.2 Diseño de la Encuesta

### 2.4.2.1 Encuesta Clientes Residenciales

#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

*La encuesta presentada a continuación pretende obtener información acerca del sector 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.*

**Ingreso Mensual Familiar:** \$500 o menos ( )  
 \$ 501 – 700 ( )  
 \$ 701 – 900 ( )  
 \$ 901- 1200 ( )  
 \$ 1200 o más ( )

**Tipo de Residencia:** Conjunto residencial ( )  
 Casa individual ( )  
 Edificio ( )

**Marque con una X la respuesta deseada**

**1. ¿Considera ud. eficiente el servicio de Seguridad Pública?**

SI ( ) NO ( )



**2. ¿Cree ud. necesaria la Seguridad Privada en la ciudad de Quito?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Cuenta con Seguridad Privada su lugar de residencia?**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿Cómo considera ud. el servicio de Seguridad Privada que recibe?**

Excelente ( ) Muy Bueno ( )

Bueno ( ) Deficiente ( )

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

SI ( ) NO ( )

**6. ¿Estaría ud. dispuesto a contratar el servicio de Seguridad Privada?**

SI ( ) NO ( )

***EN CASO DE RESPONDER NEGATIVAMENTE LAS PREGUNTAS 5y6  
DAR POR TERMINADA LA ENCUESTA... GRACIAS.***

**7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de guardianía las  
24 horas, con los servicios que ud. requiere?**

\$1000 o menos ( ) \$ 1001 – 1200 ( )  
\$1201 o más ( )

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera para contratar una  
empresa de seguridad?**

Calidad ( )

Prestigio y confiabilidad de la empresa ( )

Guardias y supervisores bien armados ( )

Precio ( )

**9. ¿Conoce ud. o ha escuchado a cerca de la empresa COSEVIP CÍA.  
LTDA.?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Por qué medio cree ud. adecuado emitir publicidad de los servicios  
de COSEVIP?**

Radio ( )

Prensa escrita ( )

Internet ( )

Tv ( )

Material publicitario ( )

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

### 2.4.2.2 Encuesta Clientes Comerciales

#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

*La encuesta presentada a continuación pretende obtener información acerca del sector 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.*

**Tipo de Empresa:** Pública ( )

Privada ( )

**Ingreso Mensual :** \$50.000 o menos ( )

\$ 51.000 – 100.000 ( )

\$ 101.000 – 200.000 ( )

\$ 201.000 – 500.000 ( )

\$ 501.000 en adelante ( )

**Ubicación:** Norte ( )

Centro ( )

Sur ( )

**Marque con una X la respuesta deseada**

**1. Cree ud. que la Seguridad Privada para una empresa es:**

Muy importante ( )

Importante ( )

Poco importante ( )

**2. ¿Cuán eficiente cree ud. que son los organismos de Seguridad Pública?**

Muy eficientes ( )

Eficientes ( )

Poco eficientes ( )

**3. ¿Cuenta su empresa con Seguridad Privada?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Qué empresa de Seguridad Privada es su proveedor?**

Grupo LAAR ( )

ARMILED ( )

PROSEGUR ( )

G4S CORPORATION ( )

SEGRES ( )

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

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Estaría ud. dispuesto a contratar Seguridad Privada con los servicios de seguridad física, electrónica, monitoreo y asistencia armada?**

SI ( )

NO ( )

***EN CASO DE RESPONDER NEGATIVAMENTE LAS PREGUNTAS 5 y 6 DAR POR TERMINADA LA ENCUESTA... GRACIAS.***

**7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de guardianía las 24 horas?**

\$1500 o menos ( )    \$1501 – 2000 ( )    \$2001 o más ( )

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera para contratar una empresa de seguridad?**

Calidad ( )

Prestigio y confiabilidad de la empresa ( )

Guardias y supervisores bien armados ( )

Precio ( )

**9. ¿Conoce ud. o ha escuchado a cerca de la empresa COSEVIP CÍA. LTDA.?**

SI ( )

NO ( )

**10. ¿Por qué medio cree ud. adecuado emitir publicidad de los servicios de COSEVIP?**

Radio ( )

Prensa escrita ( )

Internet ( )

Tv ( )

Material publicitario ( )

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

### 2.4.3 Procesamiento de Datos

#### 2.4.3.1 Datos clientes residenciales

Datos Generales

Cuadro N° 11: Tipo de vivienda

OPCIÓN	TOTAL	%
Conjunto residencial	162	42%
Casa individual	105	27%
Edificio	117	30%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

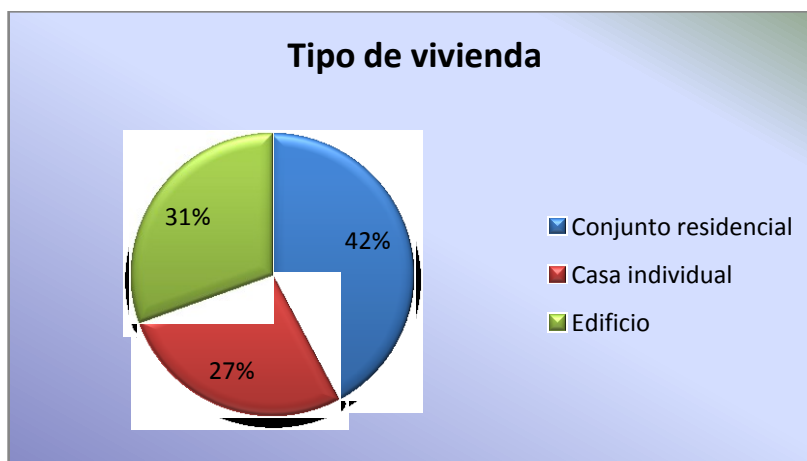


Gráfico N° 13: Tipo de vivienda

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 42% viven en un conjunto residencial, el 31% en edificio y el 27% en una casa individual, siendo el mayor segmento en lo referente a clientes residenciales los conjuntos residenciales.

## Ingresos Mensuales Familiares

Cuadro N° 12: Ingresos mensuales

OPCIÓN	TOTAL	%
500 o menos	26	7%
501 - 700	68	18%
701 - 900	73	19%
901 - 1.200	76	20%
1.200 en adelante	141	37%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

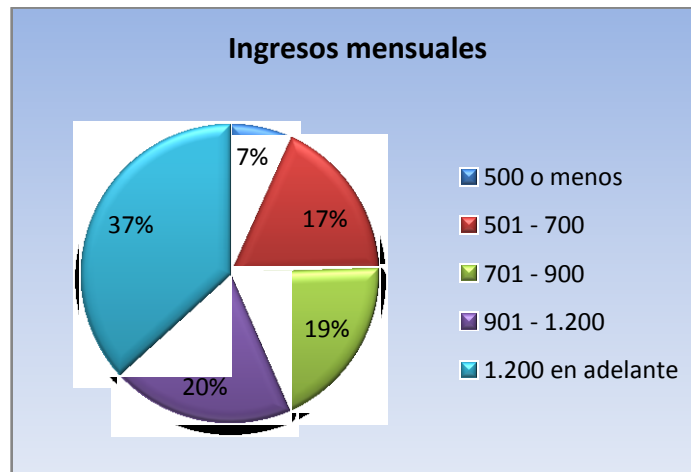


Gráfico N° 14: Ingresos familiares

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 37% tiene ingresos mensuales mayores de \$1.200, el 20% de \$900 y en porcentajes menores los ingresos son inferiores.

## Cuestionario

### 1. ¿Considera ud. eficiente el servicio de Seguridad Pública?

Cuadro N° 13: Eficiencia de la Seguridad Pública

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	169	44%
NO	215	56%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

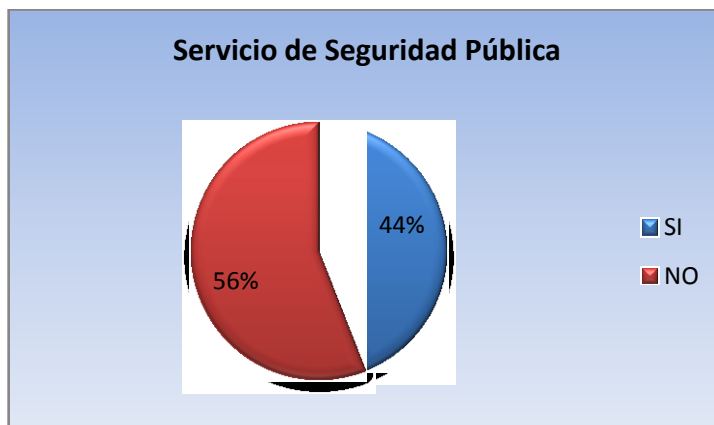


Gráfico N° 15: Eficiencia de la Seguridad Pública

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 44% considera eficiente el servicio de Seguridad Pública que se ofrece en la ciudad, mientras que el 56% lo considera ineficiente.



## 2. ¿Cree ud. necesaria la Seguridad Privada en la ciudad de Quito?

Cuadro N° 14: Importancia de la Seguridad Privada

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	270	70%
NO	114	30%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

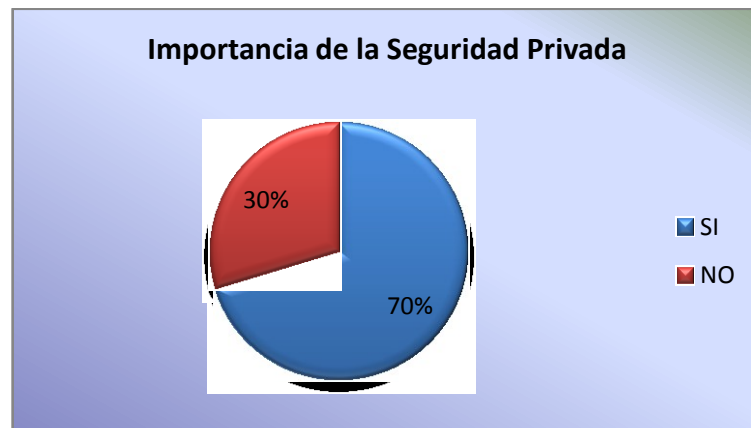


Gráfico N° 16: Importancia de la Seguridad Privada

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 70% considera importante el servicio de Seguridad Privada en la ciudad debido a los altos índices de delincuencia, mientras que el 30% lo considera poco importante.

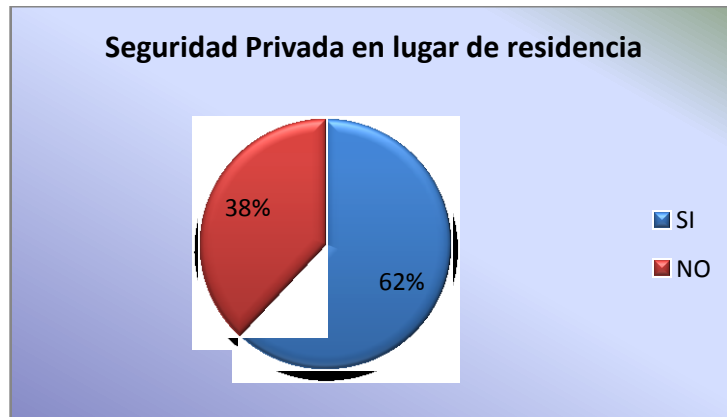
### 3. ¿Cuenta con Seguridad Privada su lugar de residencia?

Cuadro N° 15: Seguridad Privada en lugar de residencia

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	238	62%
NO	146	38%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

Gráfico N° 17: Seguridad Privada en lugar de residencia



Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 62% cuenta con seguridad privada en su lugar de residencia, mientras que el 38% no lo ha contratado, lo que significaría una oportunidad para aumentar las ventas en la empresa.

#### 4. ¿Cómo considera ud. el servicio de Seguridad Privada que recibe?

Cuadro N° 16: Calidad del servicio que recibe

OPCIÓN	TOTAL	%
Excelente	79	21%
Muy Bueno	68	18%
Bueno	121	32%
Deficiente	116	30%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

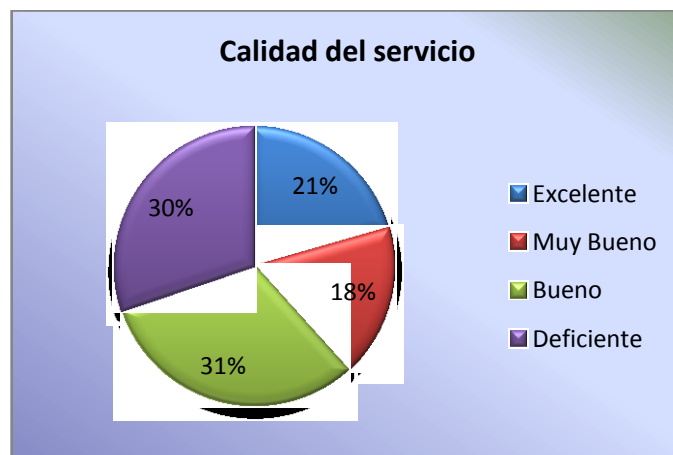


Gráfico N° 18: Calidad del servicio que recibe

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 31% considera el servicio actual como bueno, el 30% lo considera deficiente y solo el 21% considera el servicio como excelente. Se puede tomar como una ventaja el que los clientes definan al servicio que reciben actualmente como deficiente.

## 5. ¿Estaría ud. dispuesto a cambiar de proveedor?

Cuadro N° 17: Cambiar de proveedor

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	229	60%
NO	155	40%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

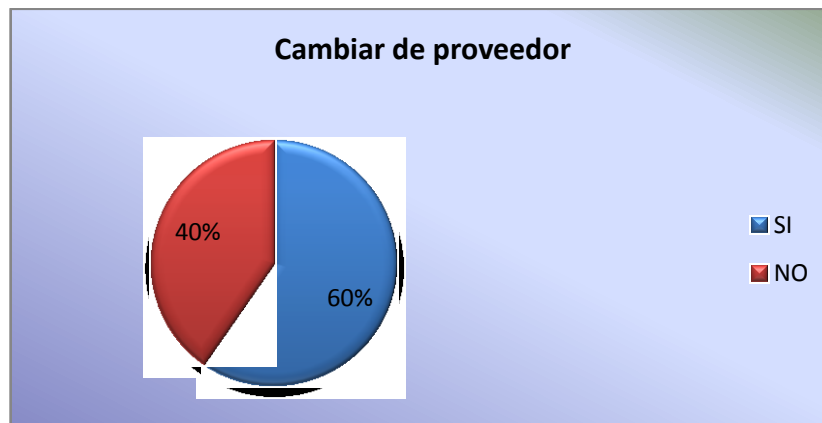


Gráfico N° 19: Cambiar de proveedor

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 60% estaría dispuesto a cambiar de proveedor si se le ofreciera un mejor servicio y a un precio más competitivo, mientras que el 40% mantendría el servicio con su proveedor actual.

## 6. ¿Estaría ud. dispuesto a contratar el servicio de Seguridad Privada?

Cuadro N° 18: Contratar el servicio de seguridad

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	278	72%
NO	106	28%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

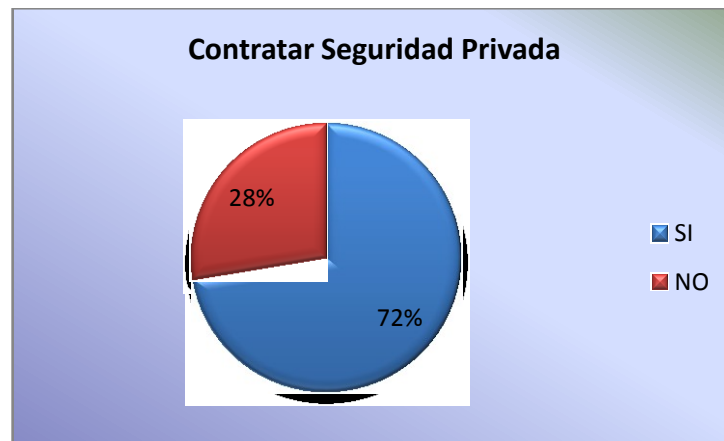


Gráfico N° 20: Contratar el servicio de seguridad

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 72% contrataría el servicio de seguridad privada si no lo tuviera, mientras que el 28% lo considera innecesario. Es posible demostrar a este grupo de personas que el servicio de seguridad no es innecesario porque en la actualidad la el índice de delincuencia está creciendo.

7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de guardianía las 24 horas, con los servicios que ud. requiere?

Cuadro N° 19: Precio del servicio

OPCIÓN	TOTAL	%
1.000 o menos	154	40%
1.001 - 1.200	144	38%
1.201 o más	86	22%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

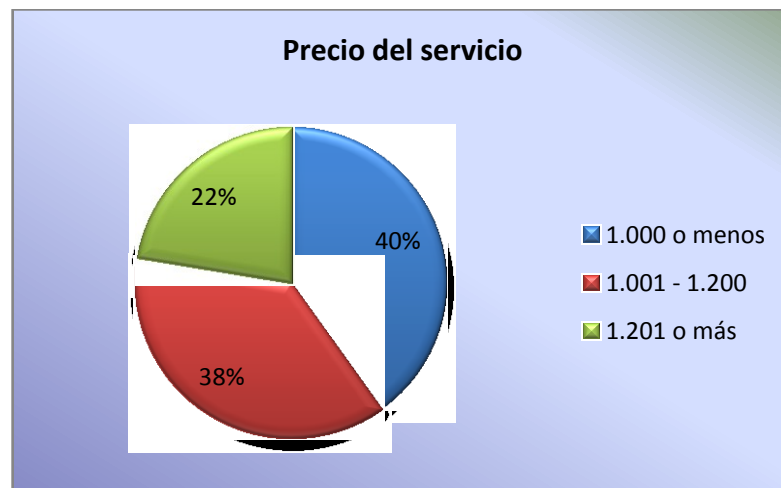


Gráfico N° 21: Precio del servicio

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 40% contrataría el servicio de seguridad privada a un precio entre 1000 dólares o menos, el 38% pagaría por el servicio entre 1.001 y 1.200 dólares y el 22% pagaría más de 1.200 dólares.

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera para contratar una empresa de seguridad?**

Cuadro N° 20: Aspectos para contratar el servicio

<b>OPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Calidad del servicio	95	25%
Prestigio y confiabilidad	103	27%
Guardias y supervisores bien armados y capacitados	119	31%
Precio del servicio	67	17%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

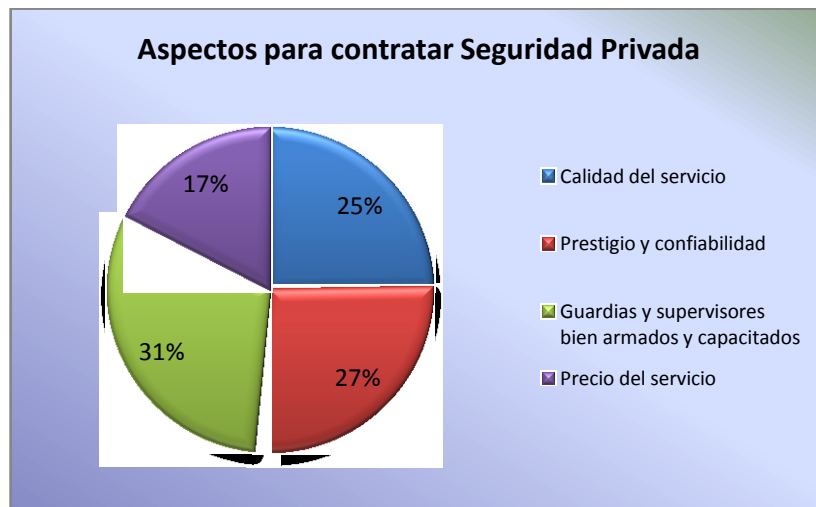


Gráfico N° 22: Aspectos para contratar el servicio

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 31% considera importante que los guardias se encuentren bien armados y capacitados, el 27% considera más relevante el prestigio y confiabilidad de la empresa y el 17% toma en cuenta el precio del servicio.

**9. ¿Conoce ud. o ha escuchado a cerca de la empresa COSEVIP CÍA. LTDA.?**

Cuadro N° 21: Conoce a COSEVIP

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	118	31%
NO	266	69%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

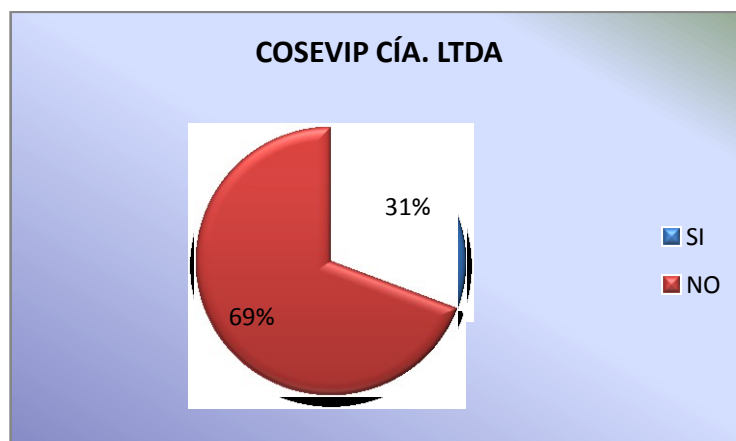


Gráfico N° 23: Conoce a COSEVIP

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 31% conoce o ha escuchado hablar acerca de COSEVIP, mientras que el 69% no conoce los servicios de la empresa, lo que demuestra la falta de promoción y publicidad de la empresa y por ende justifica el proyecto a realizarse.



**10. ¿Por qué medio cree ud. adecuado emitir publicidad de los servicios de COSEVIP?**

Cuadro N° 22: Medios Publicitarios

OPCIÓN	TOTAL	%
TV	63	16%
Prensa escrita	36	9%
Radio	84	22%
Internet	103	27%
Material publicitario	98	26%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

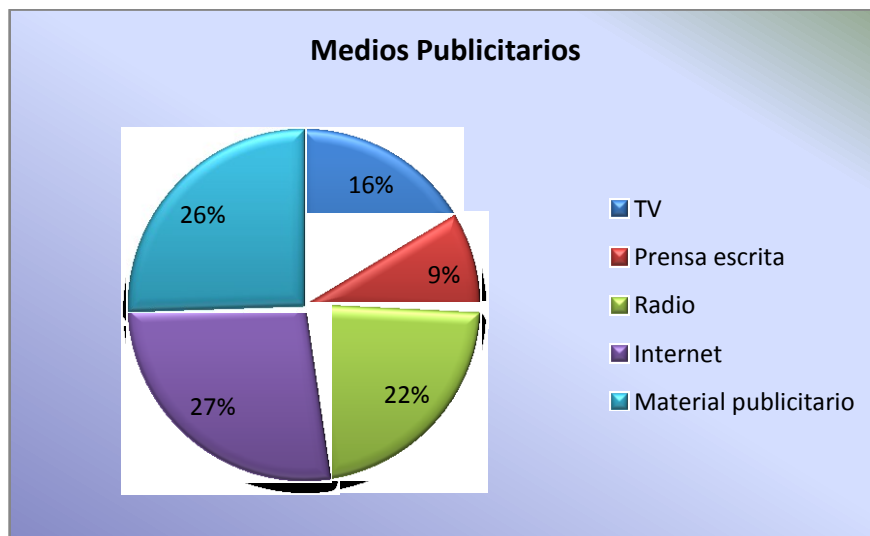


Gráfico N° 24: Medios Publicitarios

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 27% considera el internet como el mejor medio de publicidad, 26% el material como vallas, banners, entre otros y con un menor porcentaje la prensa escrita, estos resultados deben tomarse en cuenta al seleccionar los medios de publicidad.

### 2.4.3.2 Datos clientes comerciales

#### Tipo de Empresa

Cuadro N° 23: Tipo de Empresa

OPCIÓN	TOTAL	%
Pública	108	29%
Privada	266	71%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

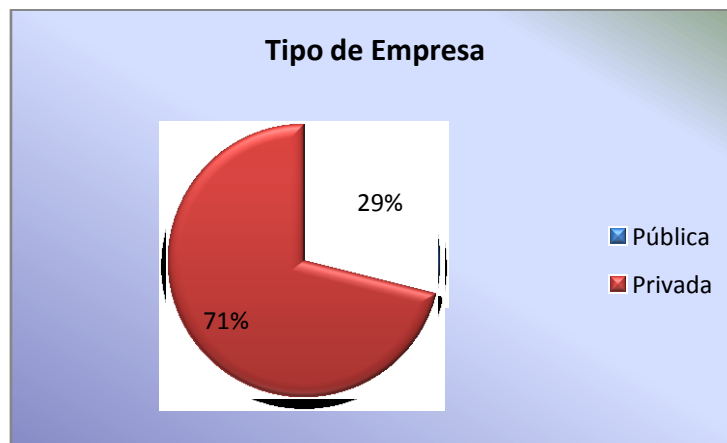


Gráfico N° 25: Tipo de Empresa

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 71% es de una empresa privada, mientras que el 29% es de una empresa pública.

## Ubicación de la Empresa

Cuadro N° 24: Ubicación de la Empresa

OPCIÓN	TOTAL	%
Norte	188	50%
Centro	99	26%
Sur	87	23%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

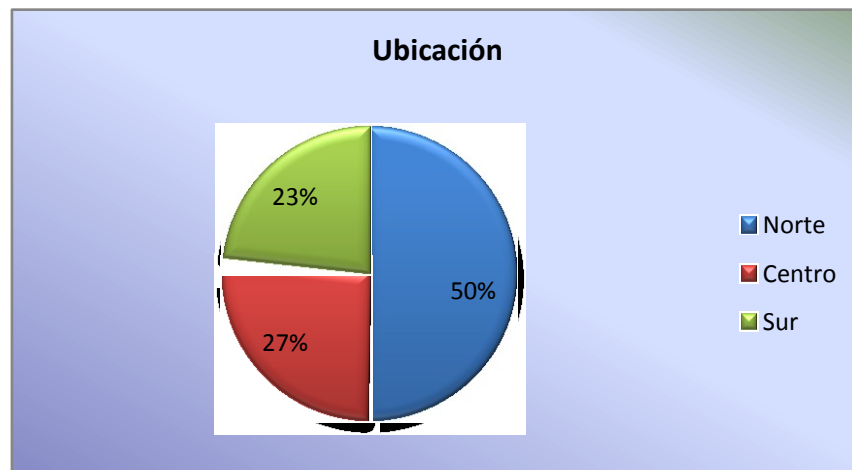


Gráfico N° 26: Ubicación de la Empresa

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 50% tiene su empresa en el sector norte de la ciudad, el 27% en el centro de Quito y el 23% en el sector sur.

## Ingresos anuales

Cuadro N° 25: Ingresos anuales

OPCIÓN	TOTAL	%
50.000 o menos	126	34%
51.000 - 100.000	93	25%
101.000 - 200.000	41	11%
201.000 - 500.000	65	17%
501.000 en adelante	49	13%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

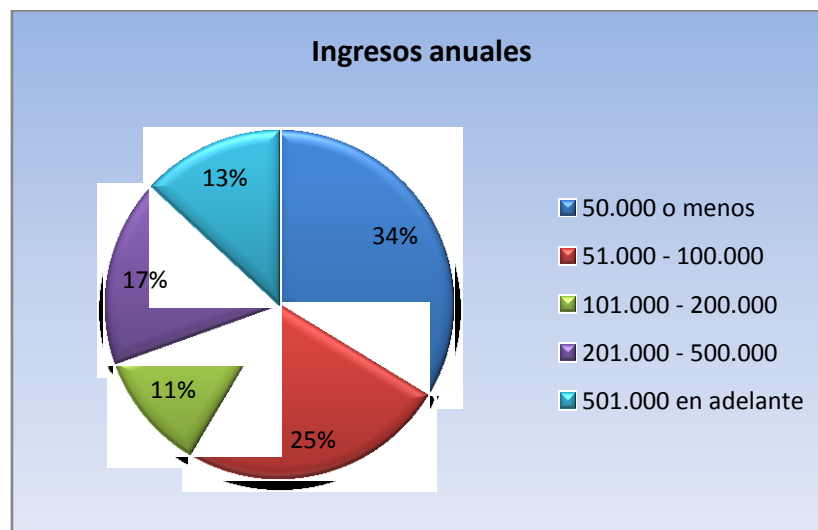


Gráfico N° 27: Ingresos anuales

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 34% de las empresas tienen un ingreso anual de 50.000 dólares, un 25% tiene ingresos entre 51.000 hasta 100.000 dólares y solo el 13% tienen unos ingresos mayores de 500.000 dólares.

**1. Cree ud. que la Seguridad Privada para una empresa es:**

Cuadro N° 26: Importancia de la Seguridad Privada

OPCIÓN	TOTAL	%
Muy importante	165	44%
Importante	128	34%
Poco importante	81	22%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

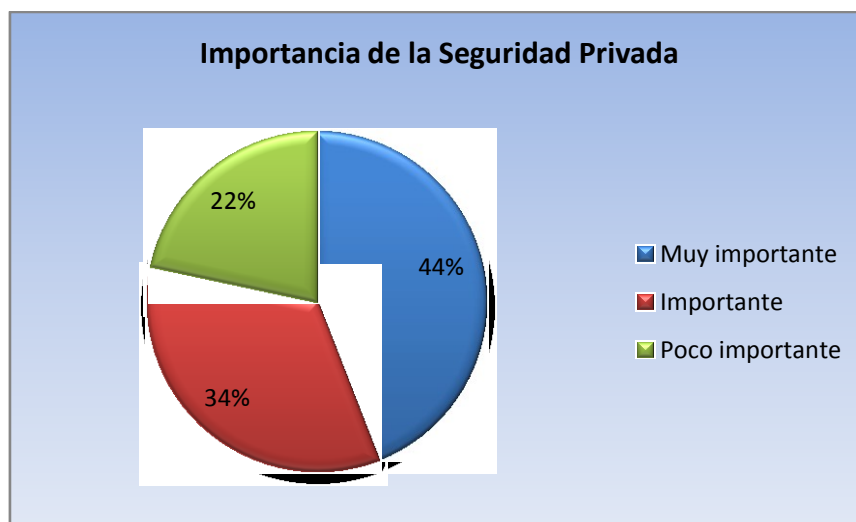


Gráfico N° 28: Importancia de la Seguridad Privada

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 44% de las empresas consideran muy importante el servicio de Seguridad Privada y solo el 22% lo considera poco importante, sin considerar los índices de delincuencia que se registran en la actualidad y que afectan mayormente al sector empresarial.

2. ¿Cuán eficiente cree ud. que son los organismos de Seguridad Pública?

Cuadro N° 27: Eficiencia de la Seguridad Pública

OPCIÓN	TOTAL	%
Muy eficientes	65	17%
Eficientes	102	27%
Poco eficientes	207	55%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

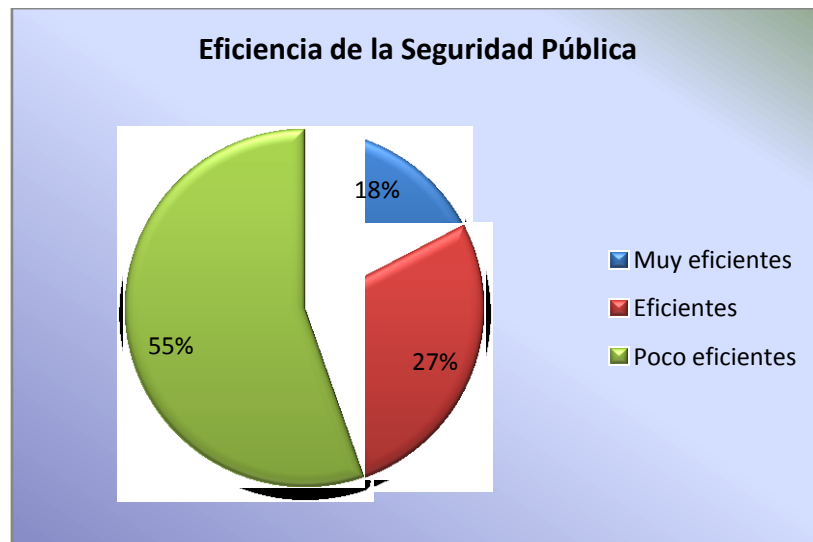


Gráfico N° 29: Eficiencia de la Seguridad Pública

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 55% considera el servicio de Seguridad Pública poco eficiente, el 27% lo considera eficiente y tan solo el 18% lo considera muy eficiente. Por tanto es posible que las empresas se inclinen por la contratación de seguridad privada.

### 3. ¿Cuenta su empresa con Seguridad Privada?

Cuadro N° 28: Seguridad Privada en la empresa

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	233	62%
NO	141	38%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

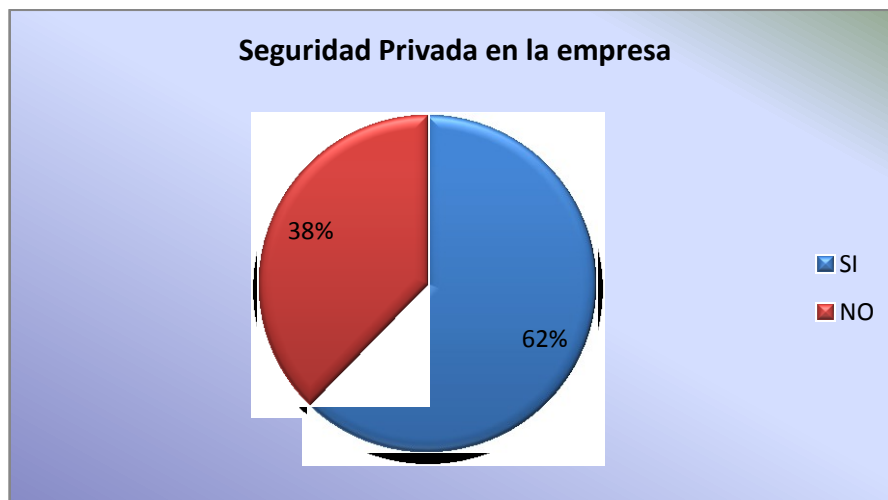


Gráfico N° 30: Seguridad Privada en la empresa

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 62% ya posee el servicio de seguridad privada en la empresa y tan solo el 38% no ha contratado aún el servicio, ya sea por falta de presupuesto o porque cuenten con el apoyo de la seguridad pública.

#### 4. ¿Qué empresa de Seguridad Privada es su proveedor?

Cuadro N° 29: Empresas de Seguridad

OPCIÓN	TOTAL	%
Grupo LAAR	88	24%
ARMILED	41	11%
PROSEGUR	103	28%
G4S CORPORATION	79	21%
SEGRES	63	17%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

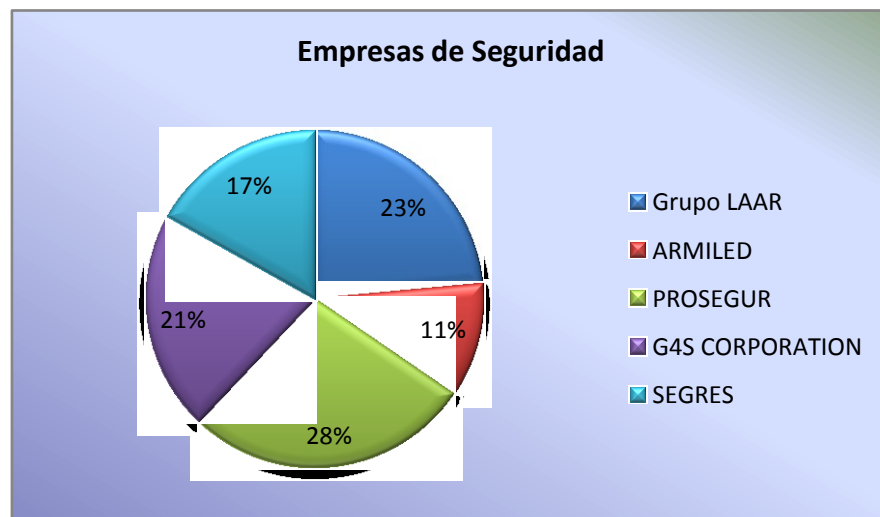


Gráfico N° 31: Empresas de Seguridad

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 28% ha contratado el servicio de la empresa PROSEGUR, el 23% al Grupo LAAR, el 21% a G4S CORPORATION, el 17% a SEGRES y por último el 11% a ARMILED.



## 5. ¿Estaría ud. dispuesto a cambiar de proveedor?

Cuadro N° 30: Cambio de proveedor

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	149	40%
NO	225	60%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

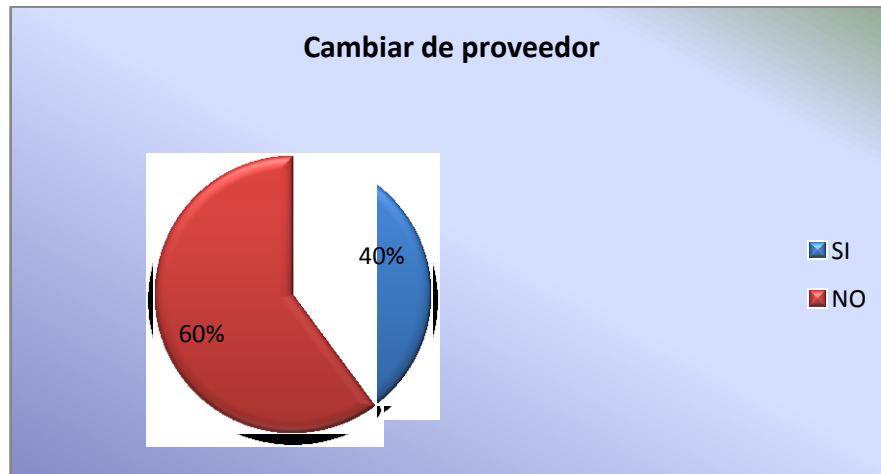


Gráfico N° 32: Cambio de proveedor

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 60% no cambiaría al proveedor del servicio que mantiene actualmente, mientras que el 40% cambiaría al proveedor si se le ofreciera un mejor servicio y a un precio más competitivo.

**6. ¿Estaría ud. dispuesto a contratar Seguridad Privada con los servicios de seguridad física, electrónica, monitoreo y asistencia armada?**

Cuadro N° 31: Contratar Seguridad Privada

<b>OPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
SI	263	70%
NO	111	30%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

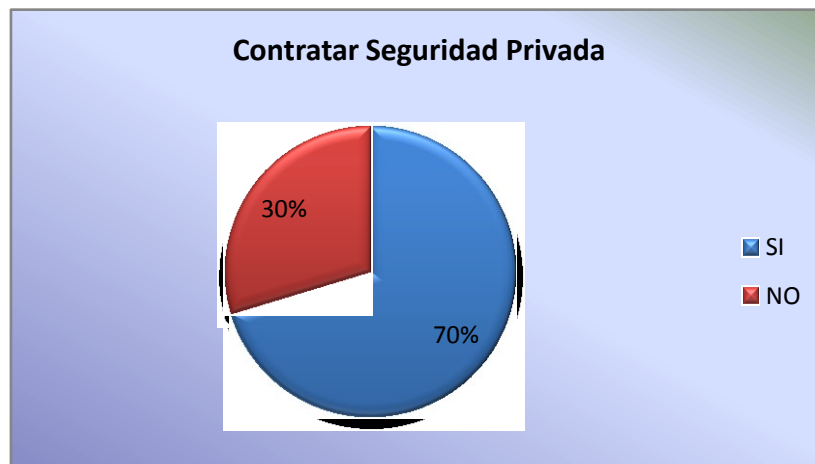


Gráfico N° 33: Contratar Seguridad Privada

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 70% contrataría el servicio de seguridad privada si no lo tuviera, mientras que el 30% lo considera innecesario, como se mencionó en la pregunta 3, una de las causas sería el apoyo de la policía nacional.

**7. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de guardianía las 24 horas?**

Cuadro N° 32: Precio del servicio

OPCIÓN	TOTAL	%
1.500 o menos	126	34%
1.501 - 2.000	152	41%
2.001 en adelante	96	26%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

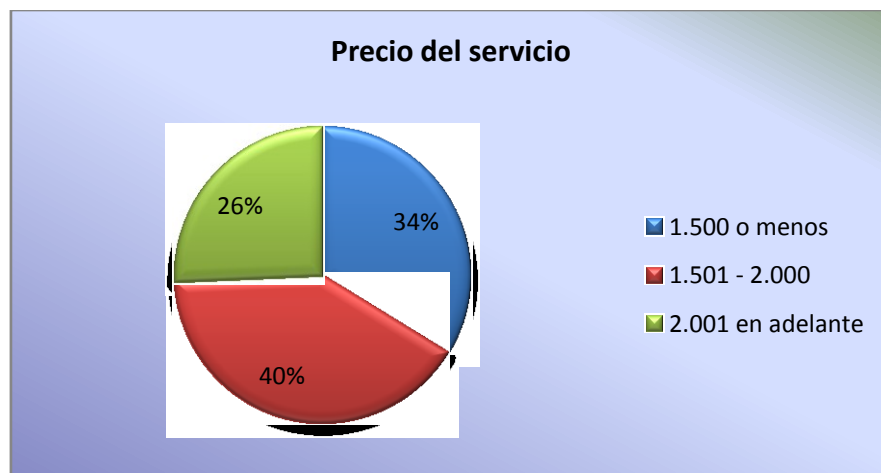


Gráfico N° 34: Precio del servicio

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 40% contrataría el servicio de seguridad privada entre 1.500 y 2.000 dólares y solo el 26% pagaría más de 2.000 dólares por el servicio.

**8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera para contratar una empresa de seguridad?**

Cuadro N° 33: Aspectos para contratar Seguridad Privada

OPCIÓN	TOTAL	%
Calidad del servicio	106	28%
Prestigio y confiabilidad	79	21%
Guardias y supervisores bien armados y capacitados	114	30%
Precio del servicio	75	20%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

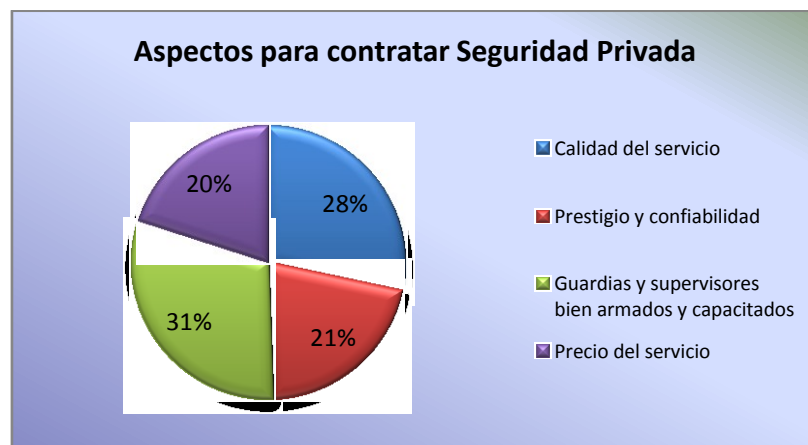


Gráfico N° 35: Aspectos para contratar Seguridad Privada

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 31% considera importante que los guardias se encuentren bien armados y capacitados, el 21% considera más relevante el prestigio y confiabilidad de la empresa y el 20% toma en cuenta el precio del servicio.

**9. ¿Conoce ud. o ha escuchado a cerca de la empresa COSEVIP CÍA. LTDA.?**

Cuadro N° 34: Conoce a COSEVIP

OPCIÓN	TOTAL	%
SI	125	33%
NO	249	67%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

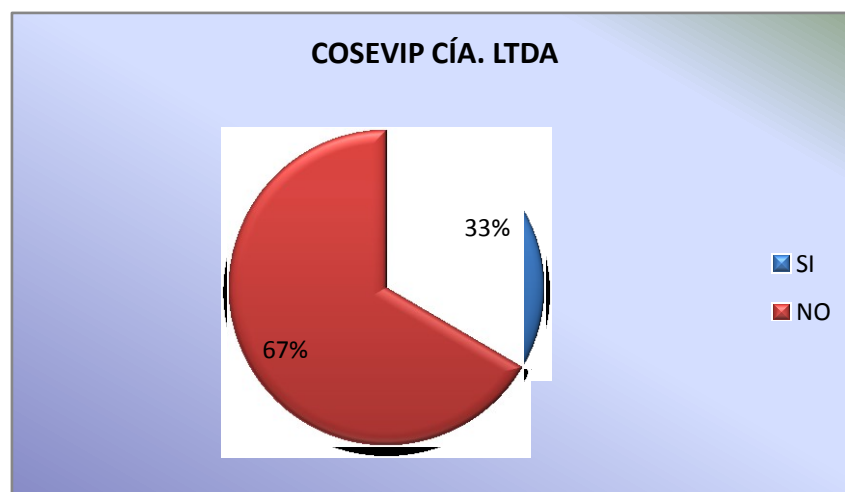


Gráfico N° 36: Conoce a COSEVIP

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 67% no conoce o no ha escuchado hablar de la empresa de seguridad COSEVIP, mientras que el 33% si conoce a la empresa, y al igual que la encuesta aplicada a los hogares, esto sería por la falta de un plan de marketing.

**10. ¿Por qué medio cree ud. adecuado emitir publicidad de los servicios de COSEVIP?**

Cuadro N° 35: Medios Publicitarios

OPCIÓN	TOTAL	%
Tv	63	17%
Prensa escrita	37	10%
Radio	108	29%
Internet	123	33%
Material publicitario	43	11%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

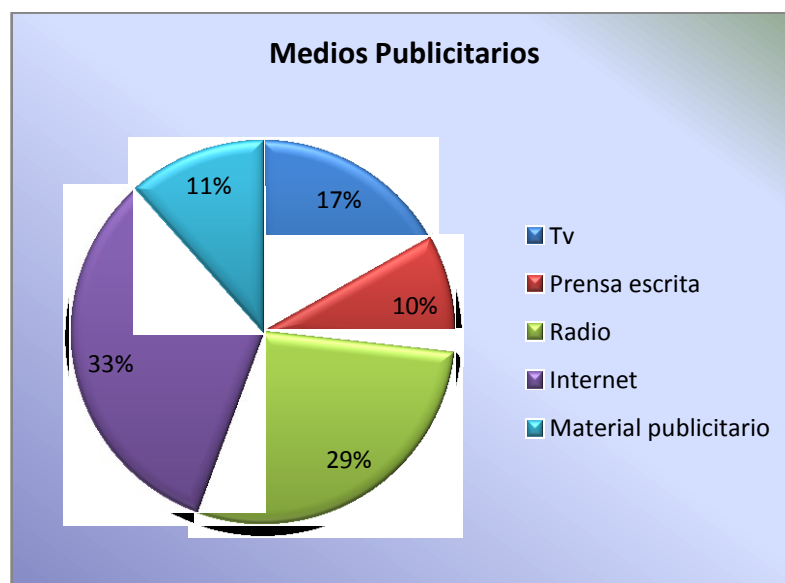


Gráfico N° 37: Medios Publicitarios

Elaborado por: Laura Ayabaca

Del 100% de los encuestados, el 33% considera al Internet como el mejor medio publicitario, el 29% a la radio, el 17% a la TV y tan solo el 10% a la prensa escrita.

## 2.5 DEMANDA DEL SERVICIO

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto al producto, así como determinar la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda<sup>20</sup>

Para determinar la demanda en este proyecto se tomará en cuenta los datos del micro segmentación entre los clientes comerciales y residenciales, dando un total de 462.672 posibles clientes por el porcentaje de aceptación del servicio que en promedio sería del 71% según datos de la investigación.

Cuadro N° 36: Proyección Demanda Anual

<b>Años</b>	<b>N° demandantes</b>	<b>Demanda Actual</b>
Año 1	462.672	328.497
Año 2	472.851	335.724
Año 3	483.254	343.110
Año 4	493.885	350.658
Año 5	504.751	358.373
Año 6	515.855	366.257
Año 7	527.204	374.315
Año 8	538.802	382.550
Año 9	550.656	390.966
Año 10	562.770	399.567

Elaborado por: Laura Ayabaca

## 2.6 OFERTA DEL SERVICIO

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. Es necesario centrarse ahora en el estudio de la oferta y la demanda en un mercado para un bien determinado. Se supone que los planes de cada comprador y cada vendedor son totalmente independientes de los de cualquier otro comprador o vendedor. De esta forma se asegurará que cada uno de los planes de los compradores o vendedores dependa de las propiedades

---

<sup>20</sup> LARA, Byron: Como realizar proyectos de inversión Paso a Paso, Quito, 2010

objetivas del mercado y no de conjeturas sobre posibles comportamientos de los demás. Con estas características se tendría un mercado perfecto, en el sentido de que hay un número muy grande de compradores y vendedores, de forma que cada uno realiza transacciones que son pequeñas en relación con el volumen total de las transacciones.<sup>21</sup>

Para la presente investigación se ha tomado en cuenta el número de ofertantes del servicio de seguridad privada al cliente residencial y al cliente comercial. Y para determinar el número de clientes se tomó el porcentaje de clientes que ya cuentan con el servicio de Seguridad Privada.

Cuadro N° 37: Oferta Actual

<b>Clientes</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>N° clientes atienden</b>
Comerciales	380	277.660
Residenciales	481	9.197
<b>TOTAL OFERTA</b>		<b>286.857</b>

Elaborado por: Laura Ayabaca

Para la proyección de la oferta se toma en cuenta el porcentaje de crecimiento anual.

Cuadro N° 38: Proyección de Oferta Anual

<b>Años</b>	<b>Oferta Anual</b>
Año 1	286.857
Año 2	293.167
Año 3	299.617
Año 4	306.209
Año 5	312.945
Año 6	319.830
Año 7	326.866
Año 8	334.057
Año 9	341.407
Año 10	348.918

Elaborado por: Laura Ayabaca

<sup>21</sup> BACA, Urbina: Metodología de la investigación, 2006. Pág. 49



## 2.7 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha se podría definir como la demanda de espacio que el mercado no puede satisfacer por razones diversas, como problemas de precio, disponibilidad del espacio suficiente para cubrir necesidades, localización, entre otros aspectos.<sup>22</sup>

Cuadro N° 39: Proyección Demanda Insatisfecha

<b>Años</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
Año 1	328.497	286.857	41.640
Año 2	335.724	293.167	42.557
Año 3	343.110	299.617	43.493
Año 4	350.658	306.209	44.450
Año 5	358.373	312.945	45.428
Año 6	366.257	319.830	46.427
Año 7	374.315	326.866	47.448
Año 8	382.550	334.057	48.492
Año 9	390.966	341.407	49.559
Año 10	399.567	348.918	50.649

Elaborado por: Laura Ayabaca

El cálculo de la demanda insatisfecha demuestra que la propuesta de marketing podrá ser aplicable puesto que existe aún mercado sin satisfacer y el cual se puede captar para incrementar las ventas de la empresa COSEVIP.

Como se mencionará en el análisis financiero se espera que la presente propuesta permita el incremento del 5% en las ventas del próximo año mientras que para el segundo hasta quinto año de proyección el incremento sea del 1%.

Para determinar el porcentaje de participación en el mercado de la empresa, se tomará como referencia los ingresos totales de la organización establecidos en el Estado de Resultados del análisis financiero y los precios del servicio, de acuerdo a la segmentación realizada, como se presenta en el siguiente cuadro:

---

<sup>22</sup> BACA, Urbina: Metodología de la investigación, 2006. Pág. 51

### Sin la propuesta Año 2012

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE HOGARES</b>
244.116,77	60%	40%
<b>TOTAL</b>	59 empresas	54 hogares

Como se puede observar en el cuadro anterior los ingresos actuales del año 2012 arrojan un resultado de \$244.116,77 estableciendo un precio de \$2500 por cada paquete de servicio a empresas y \$ 1800 por paquete de servicio a hogares; lo que indica que la empresa cubre el 60% del mercado, atendiendo un total de 59 empresas anuales, y cubre el 40% a hogares atendiendo un total de 54 hogares anuales.

### Con la propuesta Año 2012

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE HOGARES</b>
260.910,79	60%	40%
<b>TOTAL</b>	62 empresas	57 hogares

Como puede analizar en el cuadro anterior, al momento de aplicar la propuesta se manifiesta un incremento en el número de empresas y de hogares, dando como resultado que se atenderá a 62 empresas y a 57 hogares.

## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 40: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de cartera</li><li>• Personal capacitado</li><li>• Años de experiencia</li><li>• Asesoramiento jurídico y financiero</li><li>• Servicio de calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del PIB</li><li>• Aumento de la delincuencia</li><li>• Reducción de costos en tendencias tecnológicas</li><li>• Apoyo gubernamental por el incremento de fuentes de empleo</li><li>• Negociación con proveedores de servicios de seguridad</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un modelo de planificación estratégica de marketing.</li><li>• Limitada capacidad organizacional.</li><li>• Fuerza laboral con bajo nivel académico.</li><li>• Escasa publicidad.</li><li>• Falta de promociones para el servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento en la inflación y por tanto en los precios.</li><li>• Inestabilidad política.</li><li>• Rivalidad entre competidores por la alta oferta de servicios</li><li>• Poder de negociación de los clientes</li><li>• Productos sustitutos</li></ul>

Elaborado por: Laura Ayabaca

## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1 POAM o Perfil de Oportunidades y Amenazas**

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 elaborar el POAM se realiza lo siguiente:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto 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.
4. Priorización y calificación de los factores externos
5. Calificación del impacto
6. Elaboración del POAM

El POAM así elaborado permitirá realizar al 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 a cada factor sobre el negocio.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

## MATRIZ POAM

Cuadro N° 41: Matriz POAM

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>FACTORES</b>									
<b>ECONÓMICOS</b>									
Inflación				X			AX		
Tasas de interés		x						Ox	
Riesgo País						x			Ax
PIB	X						Ox		
<b>SOCIALES</b>									
Subempleo						x			Ax
Pobreza					x			Ax	
Delincuencia	X						Ox		
<b>CULTURALES</b>									
Falta de confianza			x						OX
Reducción de costos	X						OX		
<b>DEMOGRÁFICOS</b>									

Crecimiento Poblacional		x						OX	
<b>POLÍTICO LEGISLATIVO</b>									
Inestabilidad Política				X				AX	
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Tecnología en Ecuador			x						OX
Tendencias Tecnológicas	X							Ox	
<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>									
Negociación Proveedores	X							OX	
Rivalidad entre competidores				x				Ax	
Negociación de los Clientes				x				Ax	
Nuevos Integrantes		x							OX
Productos Sustitutos				x				Ax	

Elaborado por: Laura Ayabaca

## **Oportunidades**

- O1: Las Tasas de interés se mantienen estables
- O2: Aumento de la producción nacional
- O3: Reducción en los costos de materias primas
- O4: Incremento de la delincuencia
- O5: Falta de confianza de la sociedad en general
- O6: Crecimiento Poblacional
- O7: Avance de la tecnología en Ecuador
- O8: Tendencias tecnológicas
- O9: Negociación con los proveedores
- O10: Nuevos integrantes (Nuevos proveedores, nuevos clientes)

## **Amenazas**

- A1: Aumento del porcentaje inflación y por ende en los precios
- A2: Proliferación de Empresas Ilegales
- A3: Incremento del desempleo y subempleo
- A4: Incremento de la pobreza
- A5: Posicionamiento de la Competencia
- A6: Inestabilidad política que afecta a la economía del país
- A7: Poder de negociación de los proveedores
- A8: Poder de negociación de los clientes

A9: Productos sustitutos

### **3.3 ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.3.1 PCI o Perfil de competencia internas<sup>24</sup>**

##### **3.3.1.1 Capacidad Administrativa**

- **Planificación**

COSEVIP CÍA. LTDA. está conformada por tres socios: Lcda. Cristina Tamayo Carrera, Sr. Marcelino Zavala Guadalupe e Ing. Iván Ayabaca Peralta, quienes conforman la Junta General de Socios y la administración está dada por el Gerente General de la misma.

- **Organización**

El personal de la compañía está conformado por 60 guardias que corresponden al personal operativo, y 15 personas en las áreas administrativas.

Su estructura administrativa está compuesta por Gerente General, Supervisor de Operaciones, Contador, Secretaria, Asesor Jurídico y Jefe de Personal.

- **Dirección**

La compañía se dedica a prestar servicios de protección y vigilancia privada, de bienes muebles e inmuebles, de investigación, de transporte y custodia de valores, bajo el directo control y supervisión de la Autoridad Pública, y las demás que señale la ley.

---

<sup>24</sup> <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>



### 3.3.1.2 Capacidad de Mercadeo (Marketing)

- **Cartera del Negocio**

COSEVIP CÍA. LTDA. Es una organización que procura una relación con sus clientes a largo plazo, es decir satisfacer sus necesidades y expectativas desde el primer día.

Además la publicidad con la que cuenta COSEVIP no es tan agresiva, al contrario es una publicidad de referencia, es decir que los clientes comentan de los servicios de la empresa y así se obtiene nuevos clientes.

- **Clientes de COSEVIP**

La empresa de seguridad es una industria que cuenta con un amplio mercado con el cual se trabaja, es así que COSEVIP trabaja con empresas públicas y privadas.

A continuación se enlistan las empresas que COSEVIP mantiene como sus clientes:

#### **EMPRESA PÚBLICA**

INSTITUCIÓN:	UNIDAD DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE DERECHO PUBLICO FIDEICOMISO AGD – CFN NO MAS IMPUNIDAD
INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN PROVINCIAL DE OBRAS PÚBLICAS DE BOLÍVAR
INSTITUCIÓN: DEPOSITO	AGENCIA DE GARANTÍAS DE
INSTITUCIÓN:	MINISTERIO DE FINANZAS

INSTITUCIÓN:	CONSEJO PROVINCIAL
INSTITUCIÓN:	INAMHI
INSTITUCIÓN:	SECAP
INSTITUCIÓN:	COMISIÓN ANTICORRUPCIÓN
INSTITUCIÓN:	IESS
INSTITUCIÓN:	CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA

### EMPRESA PRIVADA

INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD SALESIANA QUITO	POLITÉCNICA
INSTITUCIÓN:	MHE “REPUESTOS ORIGINALES PARA MAQUINARIA Y EQUIPO PESADO	
INSTITUCIÓN:	ADMINISTRACIÓN LTDA.	INTEGRAL CIA.

INSTITUCIÓN:	AUTOMOTORES Y ANEXOS - CUENCA
INSTITUCIÓN:	SOCIEDAD FUNERARIA NACIONAL
INSTITUCIÓN:	HERSA CIA LTDA.
INSTITUCIÓN:	TRAUMAMED S.A.
INSTITUCIÓN:	AUDITORES ASOCIADOS S.A.
INSTITUCIÓN:	GASOLINERA OCC. REPSOL
INSTITUCIÓN:	COMANDATO S.A.
INSTITUCIÓN:	ODONTOTAL S.A.
INSTITUCIÓN:	OROPOLIMEROS
INSTITUCIÓN:	COMATECNICA CIA. LTDA.
INSTITUCIÓN:	TOSCANA
INSTITUCIÓN:	ARQUITECTURA LIVIANA
INSTITUCIÓN:	GRUNENTHAL
INSTITUCIÓN:	INSELEC
INSTITUCIÓN:	CLIRSEN
INSTITUCIÓN:	CEDAL CIA LTDA.
INSTITUCIÓN:	SEGUROS EQUINOCCIAL
INSTITUCIÓN:	AUTOBOXES
INSTITUCIÓN:	SABROSANO
INSTITUCIÓN:	TRANS INTERNACIONAL CARGO
INSTITUCIÓN:	QUITARO PRODUCCIONES
INSTITUCIÓN:	CELTEL

INSTITUCIÓN:	ORIENT
INSTITUCIÓN:	SWISS PLAZA
INSTITUCIÓN:	FLORES CAYAMBE
INSTITUCIÓN:	FLORESMA S.A.

### **CONJUNTOS RESIDENCIALES**

INSTITUCIÓN:	CONJUNTO DOS HEMISFERIOS
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO MARIÑO
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO ANA MARÍA
INSTITUCIÓN:	CONJUNTO AZCUNAGA
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO KIOTO
INSTITUCIÓN:	CONJUNTO MARIBEL
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO TENIS IV
INSTITUCIÓN:	CONJUNTO EL FUNDADOR
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO ACCESS
INSTITUCIÓN:	EDIFICIO ASSISI

### **INSTITUCIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS**

INSTITUCIÓN:	COOPERATIVA COTOCOLLAO LTDA.
INSTITUCIÓN:	CORFOCESANTIA

## INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
--------------	------------------------------------

- **Producto y/o servicio**

COSEVIP tiene una variedad en servicios de seguridad tanto en física como electrónica:

Seguridad: Residencial

Comercial

Electrónica

Servicios: Vigilancia armada

Custodia y transporte de valores

Investigaciones

Asesoramiento y estudios de seguridad

Instalación de sistemas electrónicos

- **Distribución**

El cliente proporciona el horario en el cual desea que la empresa empiece con sus labores, por ello la distribución es inmediata, se coordina con los supervisores y guardias disponibles para horarios, reemplazos y saca francos, además vigila la puntualidad y eficiencia en el servicio mediante monitoreo las 24 horas.

## MATRIZ PCI

Cuadro N° 42: Matriz PCI

COMPETENCIAS INTERNAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Personal capacitado	x						Fx		
Asesoramiento jurídico y financiero	x						Fx		
No cuenta con investigación de mercados					x			x	
Existencia de cartera	x						Fx		
Falta de un modelo de planificación estratégica de marketing				x			x		
Proveedores de seguridad electrónica		x						Fx	
Ubicación geográfica accesible			x						x
Limitada capacidad organizacional				x			x		
Falta de un departamento de marketing					x			x	
Servicios de calidad	x						Fx		
Precios competitivos		x						Fx	
Fuerza laboral con bajo nivel académico				x			x		
Escasa publicidad				x			x		
Falta de Promociones para el servicio				x					

Elaborado por: Laura Ayabaca

### 3.4 Factores de Éxito de las Estrategias FODA

Cuadro N° 43: Factores de éxito de las Estrategias FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal capacitado.</li><li>• Asesoramiento jurídico-financiero</li><li>• Existencia de cartera</li><li>• Servicio de calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un modelo de planificación estratégica de marketing.</li><li>• Limitada capacidad organizacional.</li><li>• Escasa publicidad</li><li>• Falta de promociones para el servicio</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del PIB.</li><li>• Aumento de la delincuencia.</li><li>• Reducción de costos.</li><li>• Tendencias tecnológicas.</li><li>• Negociación con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la inflación y por tanto en los precios</li><li>• Inestabilidad política</li><li>• Rivalidad entre competidores por la alta oferta de servicios</li><li>• Negociación de los clientes.</li><li>• Productos sustitutos.</li></ul>

Elaborado por: Laura Ayabaca

#### 3.4.1 Estrategias de Factores de Éxito

##### **Financiero**

- Realización de los estados financieros como instrumentos de evaluación para medir la rentabilidad.
- Se deberá mantener los pagos de los créditos realizados al día con la finalidad de acceder con facilidad a otro crédito.
- Ofrecer al proveedor fidelización por parte de la empresa con el fin de obtener costos bajos.

##### **Cliente**

- Estudio de mercado, estrategias publicitarias, mercadotecnia.

- Mensualmente realizar actualizaciones de cartera para conocer a los nuevos clientes y comunicarse con los mismos para preguntar sobre el servicio obtenido.

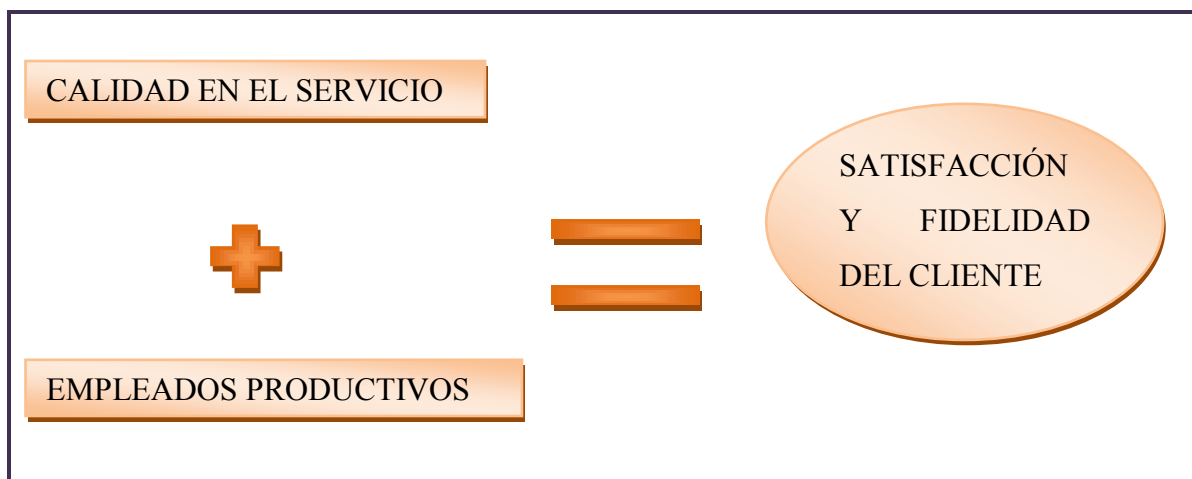
### Procesos

- Creación de un estándar del servicio de seguridad que manejará la empresa.

### Aprendizaje

- Programación de cursos de capacitación en talleres adecuados con las herramientas de seguridad y con instructores altamente capacitados en seguridad física.

En COSEVIP Cía. Ltda., se toma en cuenta al cliente externo como parte fundamental de la empresa, mientras que el cliente interno, motor del negocio, ha sido desatendido por lo cual es necesario tomar en cuenta la satisfacción de los dos clientes, para cumplir con los objetivos planteados; ya que cuando el cliente interno se encuentra en un ambiente laboral agradable ofrecerá al cliente externo un servicio de calidad.



Elaborado por: Laura Ayabaca



### 3.5 MATRIZ DEFENSIVA PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

#### MATRIZ DEFENSIVA

#### Ponderación

Alta.....5

Media.....3

Baja.....1

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Personal capacitado. Asesoramiento jurídico-financiero Existencia de cartera Servicio de calidad	Falta de un modelo de planificación estratégica de marketing. Limitada capacidad organizacional. Fuerza laboral con bajos niveles académicos Escasa publicidad Falta de promociones para el servicio	Crecimiento del PIB. Aumento de la delincuencia. Reducción de costos en tendencias tecnológicas. Apoyo gubernamental por el incremento de fuente de empleo. Negociación con proveedores.	Aumento de la inflación y por tanto en los precios Inestabilidad política Rivalidad entre competidores por la alta oferta de servicios Negociación de los clientes. Productos sustitutos.

Fuente y Elaborado por: Laura Ayabaca

## MATRIZ DEFENSIVA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><b><u>Ponderaciones</u></b></p> <p>Alta=5</p> <p>Media=3</p> <p>Baja=1</p> </div> <p style="margin-top: 20px;"><b>AMENAZAS</b></p>	<b>D E B I L I D A D E S</b>	<b>Falta de un modelo de planificación estratégica de marketing</b>	<b>Limitada capacidad organizacional.</b>	<b>Escasa publicidad</b>	<b>Falta de promociones para el servicio.</b>	<b>PROMEDIO TOTAL</b>
Aumento en la inflación	5	1	5	5	<b>16</b>	<b>5</b>
Inestabilidad política	1	1	3	1	<b>6</b>	
Rivalidad entre competidores	1	1	3	1	<b>6</b>	
Negociación entre clientes	1	1	1	1	<b>4</b>	
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>8</b>		

Fuente y Elaborado por: Laura Ayabaca

**2**

**1**

**3**

### Objetivos Preliminares:

1. Establecer campañas publicitarias a través de los medios publicitarios más acogidos por cliente y clientes de la competencia.
2. Implementar un modelo de planificación estratégico de marketing con objetivos a corto y largo plazo.

3. Diferenciar el servicio dándole un valor agregado.
4. Elaborar una cadena de valor que defina los procesos críticos de la empresa

### 3.6 MATRIZ OFENSIVA PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

#### MATRIZ OFENSIVA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <u>Ponderaciones</u>  Alta=5  Media=3  Baja=1 </div>	OP						
	OR	Reducción de costos	Aumento en la delincuencia	Crecimiento del PIB	Tendencias tecnológicas	Negociación con proveedores	PROMEDIO TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>							
Existencia de cartera		5	5	1	5	3	19
Personal capacitado		5	1	3	1	1	11
Asesoramiento jurídico financiero		5	5	1	5	1	17
Servicio de calidad		5	5	3	5	1	19
<b>PROMEDIO TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	

Fuente y Elaborado por: Laura Ayabaca

3

4

#### Objetivos Preliminares:

1. Realizar nuevas negociaciones con proveedores con el fin de tener los costos del mercado más competitivos.

2. Establecer procesos para mejorar la existencia de cartera y la atención del cliente con el fin de atender sus sugerencias y quejas
3. Conservar precios cómodos y competitivos para el cliente.
4. Crecer e incursionar en nuevos segmentos de mercado.

### 3.7 MATRIZ FODA PARA OBTENER LAS ESTRATEGIAS DE LOS OBJETIVOS ANTES DESCRITOS

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del PIB</li> <li>• Aumento de la delincuencia</li> <li>• Reducción de costos en tendencias tecnológicas</li> <li>• Apoyo gubernamental por el incremento de fuentes de empleo</li> </ul> Negociación con proveedores de servicios de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la inflación y por tanto en los precios.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Rivalidad entre competidores por la alta oferta de servicios</li> <li>• Poder de negociación de los clientes</li> </ul> Productos sustitutos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Asesoramiento jurídico y financiero.</li> <li>• Existencia de cartera.</li> <li>• Servicio de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de calidad y diversificado de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>• Estrategia de liderazgo en costos</li> <li>• Estrategia de especialización</li> <li>• Asesoramiento sobre el servicio e importancia del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer nuevos servicios y perfeccionarlos.</li> <li>• Rapidez en el servicio.</li> <li>• Intensificar las visitas a las diferentes empresas y conjuntos residenciales.</li> <li>• Ofrecer el servicio a precios competitivos.</li> </ul>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un modelo de planificación estratégica y de marketing.</li> <li>• Limitada capacidad organizacional.</li> <li>• Fuerza laboral con bajo nivel académico.</li> <li>• Escasa publicidad.</li> <li>• Falta de promociones para el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer actividades interactivas en punto de contacto donde se informe del servicio que presta la empresa.</li> <li>• Capacitación permanente para el personal.</li> <li>• Planificaciones anuales</li> <li>• Medición del alcance y resultados conseguidos con una planificación.</li> <li>• Expansión a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de un precio competitivo.</li> <li>• Crear el departamento de marketing.</li> <li>• Establecer estrategias que permitan la penetración en el mercado.</li> <li>• Establecer estrategias de precio, plaza, promoción.</li> <li>• Fijación de precios Psicológicas para ser más atractivos en vista del cliente.</li> <li>• Desarrollar actividades promocionales y de ventas que permitan motivar el consumo.</li> <li>• Fidelizar cliente a través de los descuentos y publicidad.</li> </ul>

Fuente y Elaborado por: Laura Ayabaca

### 3.8 PLANES DE ACCIÓN POR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS

Después de los objetivos descritos en los puntos 3.5 y 3.6 se procede a establecer los temas estratégicos para luego proponer los planes de acción

Dichos temas estratégicos están establecidos de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Cuadro N° 44: Temas Estratégicos

N°	TEMAS ESTRATÉGICOS	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESO INTERNO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Diferenciación del servicio con la agregación de valor			X	
2	Conservar precios cómodos y competitivos para el cliente		X		
3	Evaluar y Controlar los costos y gastos con los que incurre la empresa	X			
4	Mejorar las ventas	X			
5	Aprovechar la ubicación de puntos de venta dando un servicio de calidad enfocado en las necesidades del cliente		X		
6	Establecer campañas publicitarias a través de los medios publicitarios más acogidos por el cliente		X		
7	Establecer procesos para mejorar la atención del cliente con el fin de atender sus sugerencias y quejas			X	
8	Crecer e incursionar en nuevos segmentos de mercado				X
9	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias				X
10	Implementar un plan estratégico de marketing con objetivos a corto y largo plazo			X	
11	Elaborar una cadena de valor que defina los procesos críticos de la empresa			X	

Fuente y Elaborado por: Laura Ayabaca

Los temas estratégicos establecidos en la matriz anterior dan la pauta para establecer las acciones de acuerdo a los objetivos establecidos. Cabe recalcar que para establecer las acciones a realizar se ha establecido de acuerdo a las perspectiva del Balance Scorecard.

Cuadro N° 45: Acciones Estratégicas

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización	Evaluar y Controlar los costos y gastos con los que incurre la empresa
	Incrementar el Presupuesto de marketing	Realizar nuevas cotizaciones de publicidad e implementar nuevos instrumentos de marketing para llegar al cliente
	Incrementar los niveles de inversión en tecnología	Compra de nuevos instrumentos tecnológicos que estén en el mercado
<b>CLIENTES</b>	Conservar precios cómodos y competitivos para el cliente	Negociar con nuevos proveedores
	Establecer campañas publicitarias a través de los medios publicitarios más acogidos por el cliente	Investigación de mercados que permitan conocer a través de que canales le gustaría al cliente informarse
	Incrementar la cartera de clientes	Conservar precios cómodos y competitivos
	Incrementar el nivel de conocimiento del servicio	Invertir en publicidad como método de comunicación del servicio
	Incrementar la satisfacción del cliente	Aprovechar la ubicación de puntos de venta dando un servicio de calidad enfocado en las necesidades del cliente
	Otorga un servicio de calidad personalizada	Incrementar la confianza del cliente
	Recibir quejas y sugerencias para retroalimentar a la organización, otorgándole al cliente confianza	Fidelizar al cliente
<b>INTERNO</b>	Establecer procesos para mejorar la atención del cliente con el fin de atender sus sugerencias y quejas	Establecer procesos para mejorar la atención del cliente con el fin de atender sus sugerencias y quejas

	Realizar un plan estratégico de marketing que permita establecer estrategias de acuerdo a los objetivos propuestos por la organización	Implementar un plan estratégico de marketing con objetivos a corto y largo plazo
	Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias del cliente	Diferenciar el servicio
	Mejorar el índice de valor agregado	Elaborar una cadena de valor que defina los procesos críticos de la empresa
	Dar a conocer al personal el direccionamiento estratégico que tiene la empresa con el fin de que el mismo se mantenga informado	Proporcionar una respuesta rápida o toma de decisiones inmediatas
<b>CRECIMIENTO</b>	Investigar nuevos nichos de mercado con el fin de incursionar en ellos	Creer e incursionar en nuevos segmentos de mercado
	Incrementar el nivel de trabajo de los trabajadores a través de las capacitaciones	Inducción y capacitación al personal para mejorar sus competencias
	Incrementar el nivel de trabajadores capacitados en la gestión del negocio	Desarrollar capacidades estratégicas

**Fuente y Elaborado por:** Laura Ayabaca



## MATRIZ DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Cuadro N° 46: Planes de Acción

PERSPECTIVA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS					META	INDICADORES	
					M	H	T	F	E			
FINANCIERA	Optimizar el uso de recursos financieros	Reducir el nivel de costos y gastos de la organización	1 año	Gerente Financiero		x				x	Reducir en un 15% los costos y gastos	$\text{Nivel de Costos y gastos} = \frac{C + G}{\text{Ventas}} * 100$
	Incrementar los niveles de ventas	Incrementar el presupuesto de marketing	1 año	Gerente financiero					x		Aumentar el presupuesto en un 5%	$\text{Incremento del presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto actual}}{\text{Presupuesto anterior}} * 100$
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Incrementar los niveles de inversión en tecnología	1 año	Gerente Financiero y Gerente General			x				Invertir el 10% de las utilidades en la compra de tecnología	$ROA = \left( \frac{ROA \text{ actual}}{ROA \text{ anterior}} - 1 \right) * 100$
CLIENTE	Dar a conocer al cliente el servicio que ofrece la empresa.	Establecer campañas publicitarias a través de los medios de comunicación más acogidos	1 año	Jefe de ventas	x	x	x	x			Conocer cuáles son los medios de publicidad más utilizados por el público.	$NCS = \frac{\# \text{ de Personas que conocen el servicio}}{\text{Total de clientes}}$
	Precios competitivos	Incrementar la cartera de clientes	1 año	Jefe de ventas	x	x					Incrementar en un 10% la cartera de clientes en comparación	$NC = \frac{\# \text{ Clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100$

										al año anterior.	
	Acogida del servicio	Servicio de calidad personalizado	1 año	Vendedores			x	x		Atender al cliente personalmente	Acogida del servicio $AS = \frac{\# \text{ Clientes Actuales}}{\# \text{ Clientes año anterior}}$
	Mejorar la relación entre los clientes actuales y potenciales	Recibir quejas y sugerencias para retroalimentar la organización	6 meses	Encargado de Quejas y sugerencias	x	x				Que las sugerencias sean mayores a las quejas.	Nivel de Satisfacción $NS = \frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\# \text{ Clientes atendido}}$
INTERNO	Establecer lineamientos que permitan mejorar todas el área de marketing y ventas de la organización	Realizar un plan estratégico de marketing que permita establecer estrategias de acuerdo a los objetivos propuestos por la organización.	1 año	Gerente General	x	x	x	x		Cumplir al 100% los objetivos del plan de marketing.	Nivel de implementación $NI = \frac{\# \text{ de proy y prog ejecutados}}{\# \text{ de proy y prog paneados}} * 100$
	Diferenciar al producto de la competencia y ser pioneros.	Mejorar el índice de valor agregado.								Que el valor agregado del servicio sea 100% diferente del de la competencia.	Incrementar el índice de valor agregado $IIVA = \frac{\text{Valor agregado actual}}{\text{Valor agregado anterior}} * 100$
	Inducir al personal sobre el direccionamiento de la empresa para que el mismo se identifique con la	Dar a conocer al personal el direccionamiento estratégico que tiene la empresa con el fin de que el	1 año	Gerente General y Recursos Humanos	x	x		x		Que el 100% del personal conozca la empresa.	Nivel de conocimiento del personal $NC = \frac{\text{Conocimiento actual}}{\text{Conocimiento anterior}} * 100$

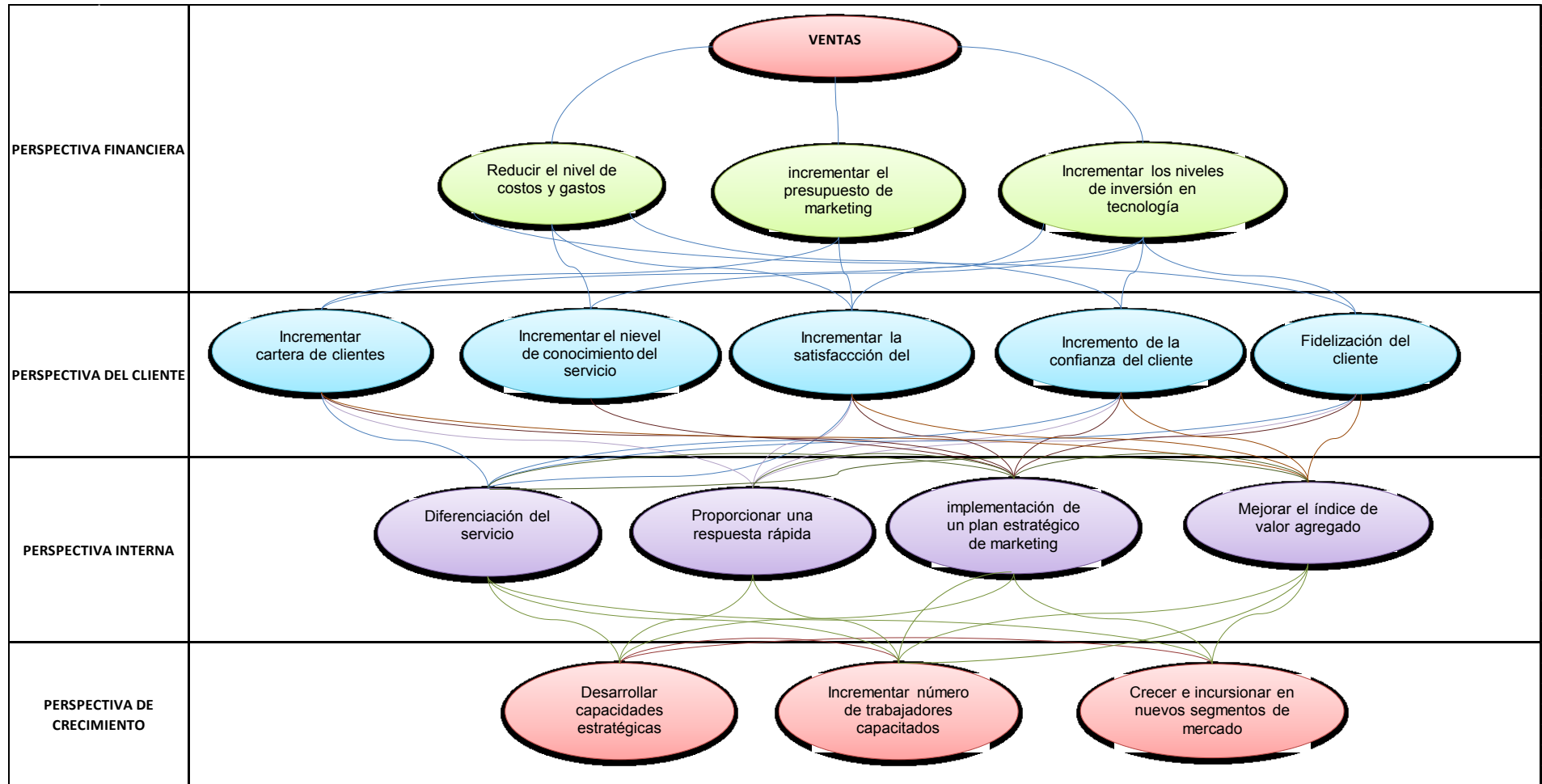
	organización.	mismo se mantenga informado.									
<b>CRECIMIENTO</b>	Expandir la empresa	Crecer e incursionar en nuevos nichos de mercado	2 años	Gerente General	x	x		x		Incursionar un 20% en nuevos nichos de mercado,	Incremento de la demanda $ID = \frac{Demanda Actual}{Demanda Anterior} * 100$
	Contar con personal altamente motivado	Incrementar el nivel de productividad de los trabajadores.	1 año	Jefe de Recursos Humanos		x		x		Que la productividad suba año a año el 5%	Nivel de satisfacción del recurso humano $NSRH = \frac{Personal satisfecho}{Total personal} * 100$
	Mejorar el desempeño y destrezas de la personal de la organización-	Desarrollar capacidades estratégicas	1 año	Jefe de Recursos Humanos	x	x		x		Mejorar el desempeño de los trabajadores en un 5%	Nivel de empleados capacitados en el negocio de la empresa $NEC = \frac{Total de Personal capacitado}{Total personal} * 100$

Fuente: Propia

Elaborado por: Laura Ayabaca

### 3.9 MAPA ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL BALANCE SCORECARD

Cuadro N° 47: Mapa estratégico



## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Será vital el desarrollo de un plan de implementación de las estrategias, que guiará a la empresa COSEVIP en los pasos que deberá seguir. Por la tanto todo se coordinara con todos los colaboradores y el gerente de la misma, para la realización de dichas actividades, que irán acorde con las metas y objetivos que se han planteado.

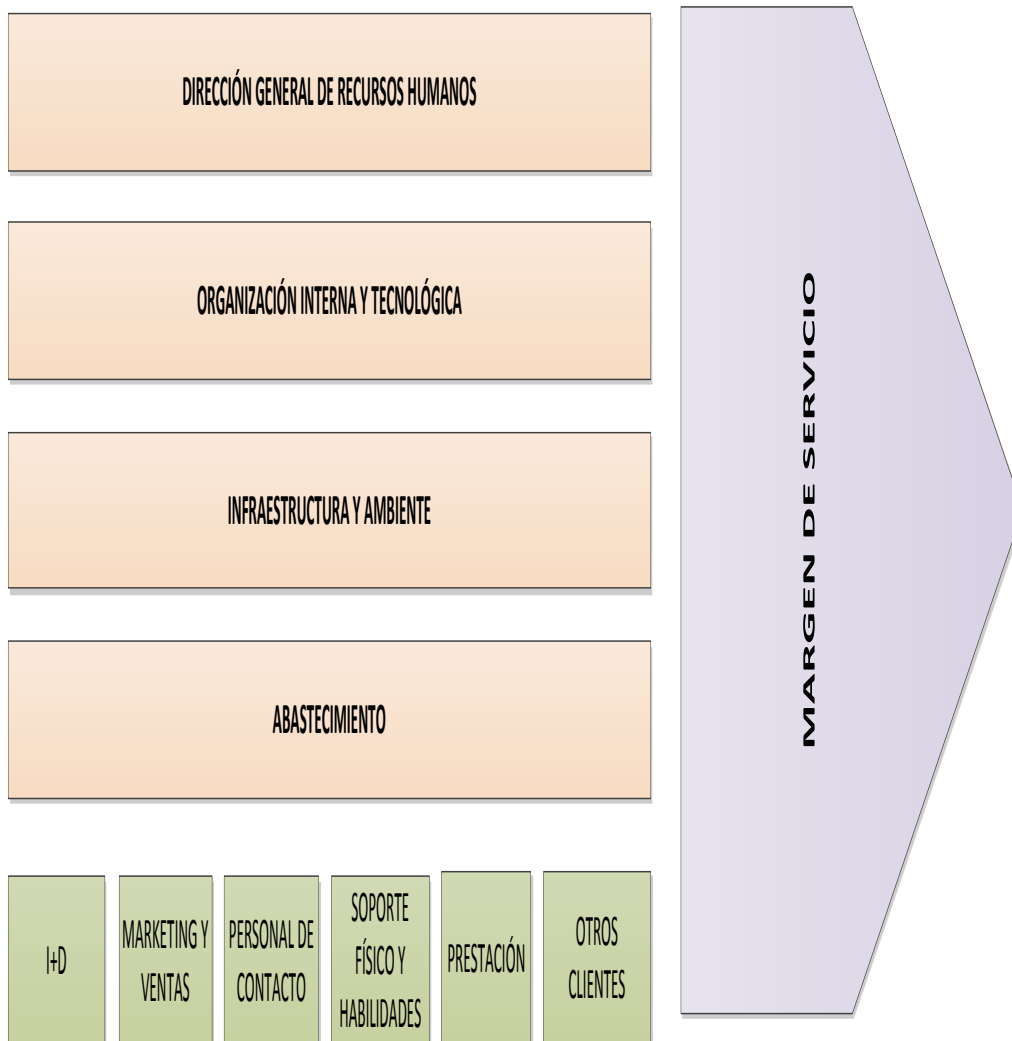
Es de suma importancia que todo el personal tenga total conocimiento del Plan de Marketing Estratégico que la empresa COSEVIP pretende implementar, integrándolos y definiendo los responsables de cada actividad con el fin de lograr el resultado esperado.

Se debe designar personal responsable para cada tarea, y los recursos requeridos para el cumplimiento de cada actividad.

Dentro del presupuesto del año estimado en la meta del presente Plan de Mercadeo Estratégico, se basará en las tácticas planteadas con anterioridad, con el fin de incrementar las ventas de la empresa.

## 4.1 CADENA DE VALOR

Cuadro N° 48: Cadena de Valor



Elaborado por: Laura Ayabaca

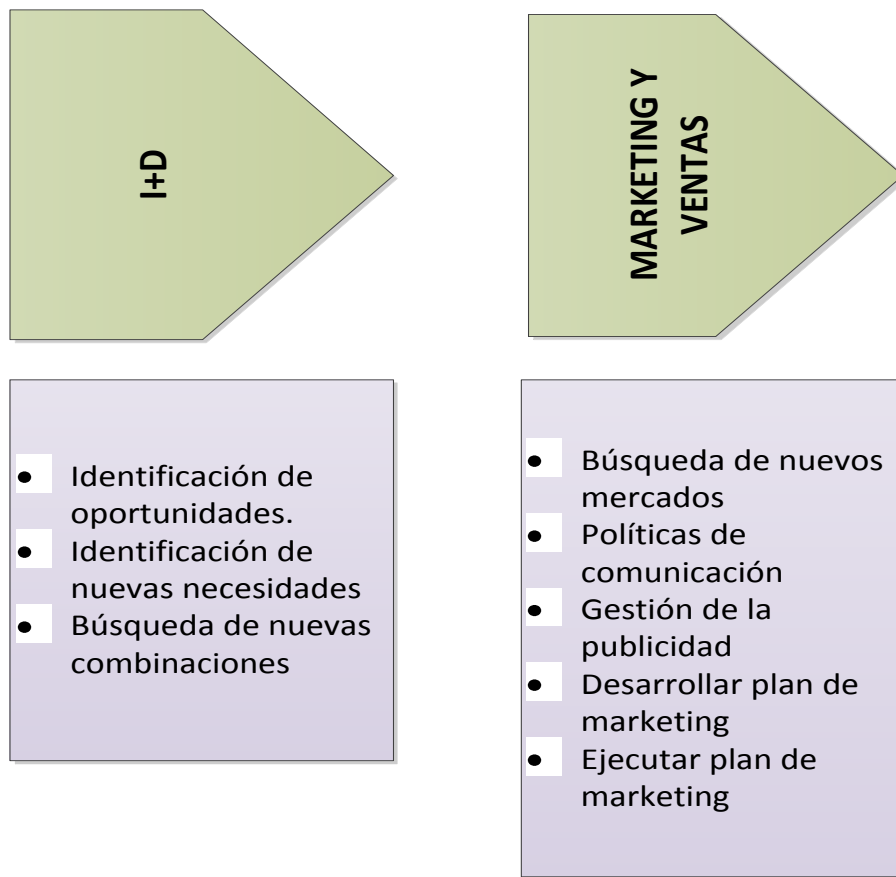
## 4.2 MAPEO DE LOS PROCESOS

Se debe entender que el mapeo de los procesos es describir los subprocesos y las actividades de las mismas para el desarrollo de la matriz de procesos.<sup>25</sup>

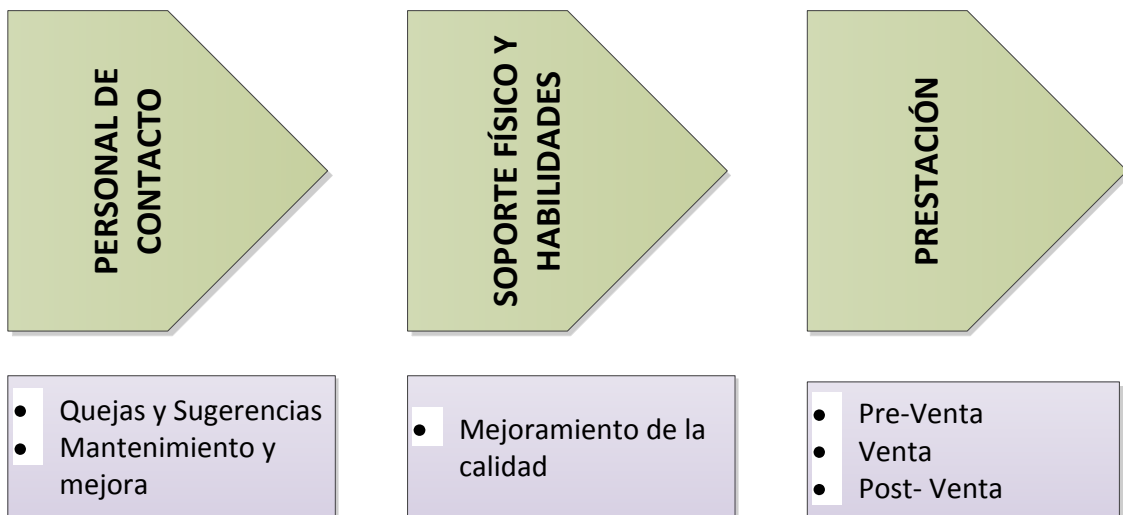
Para la presente tesis se realizará la descripción de los procesos de acuerdo y una vez descritos los subprocesos se realizará el mapeo de las actividades a llevarse a cabo en cada uno de los subprocesos.

<sup>25</sup> <https://eventioz.com/events/qu-es-mapeo-de-procesos-principios-de-implementacin>

Cuadro N° 49: Proceso ID, marketing y Ventas

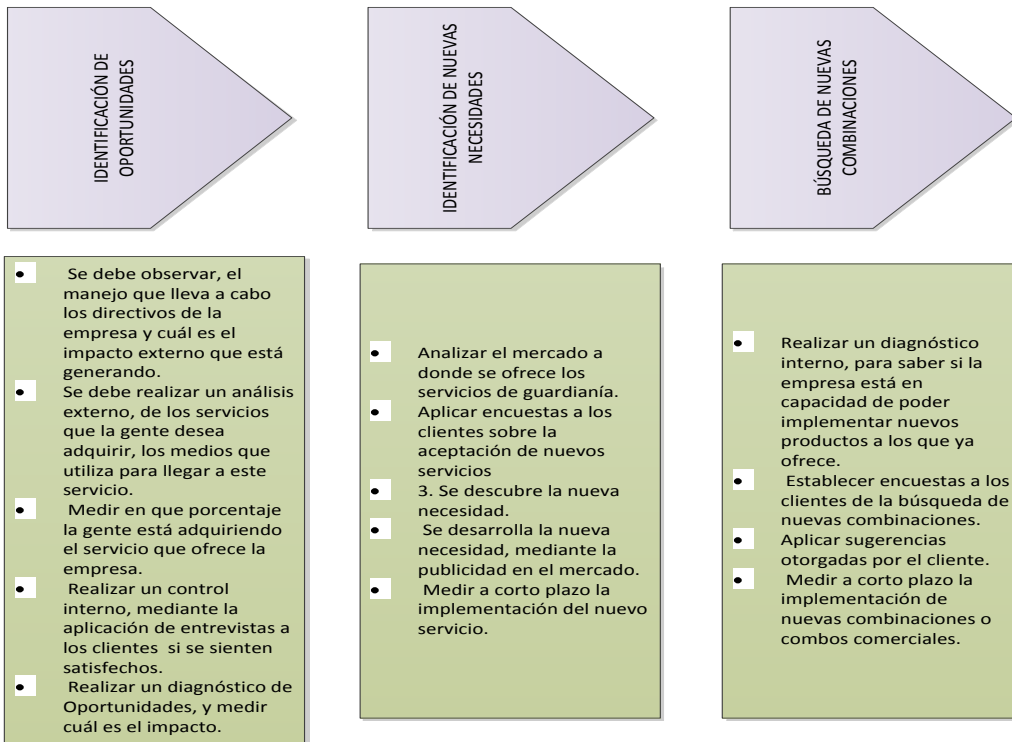


Cuadro N° 50: Proceso personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación



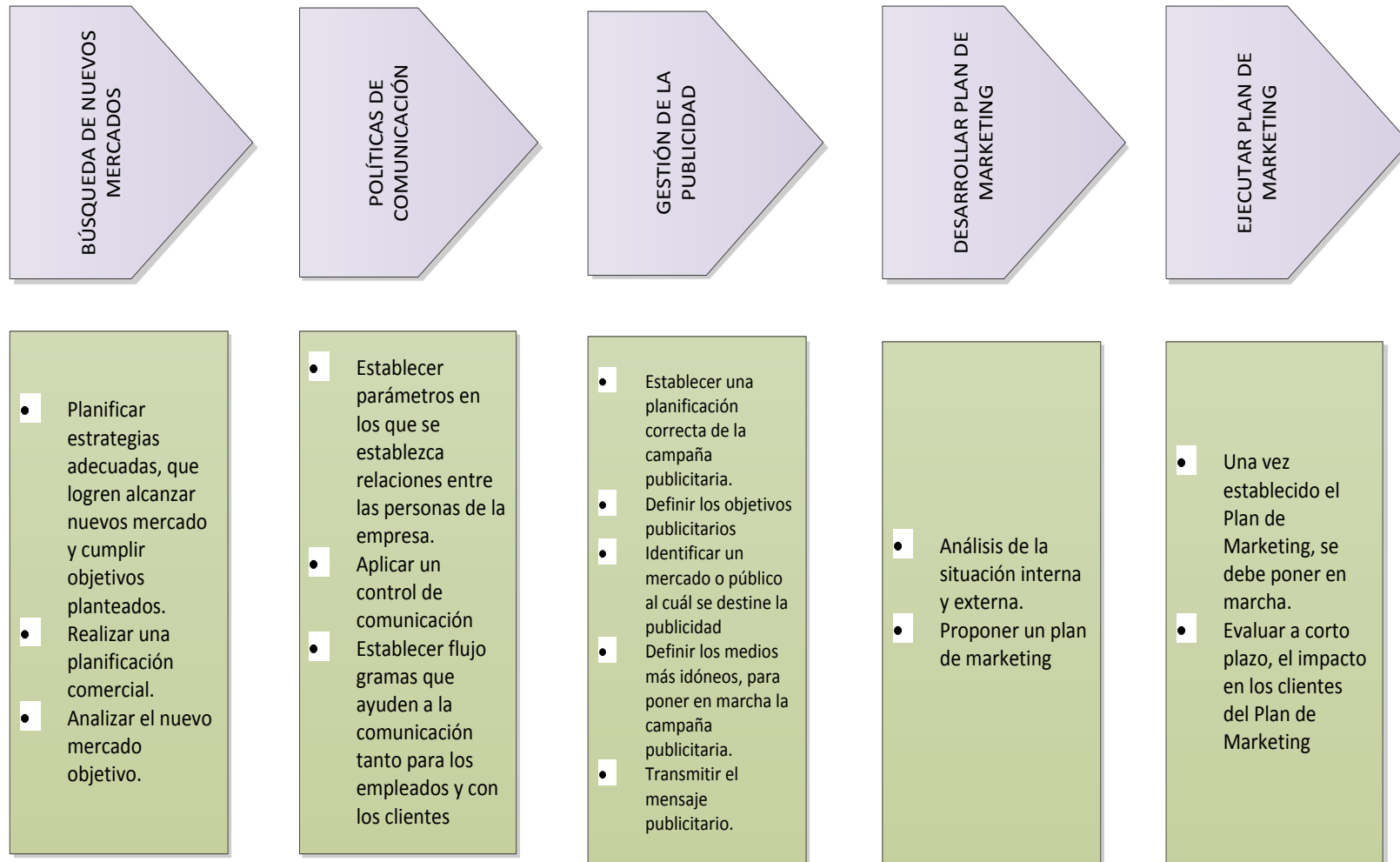
Una vez desarrollados los procesos se debe realizar el mapeo de las actividades por cada uno de los subprocesos.

Cuadro N° 51: Desarrollo de los procedimientos del ID





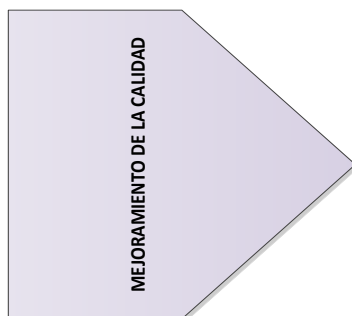
Cuadro N° 52: Desarrollo de los procedimientos del marketing



Cuadro N° 53: Desarrollo de los procedimientos del personal de contacto

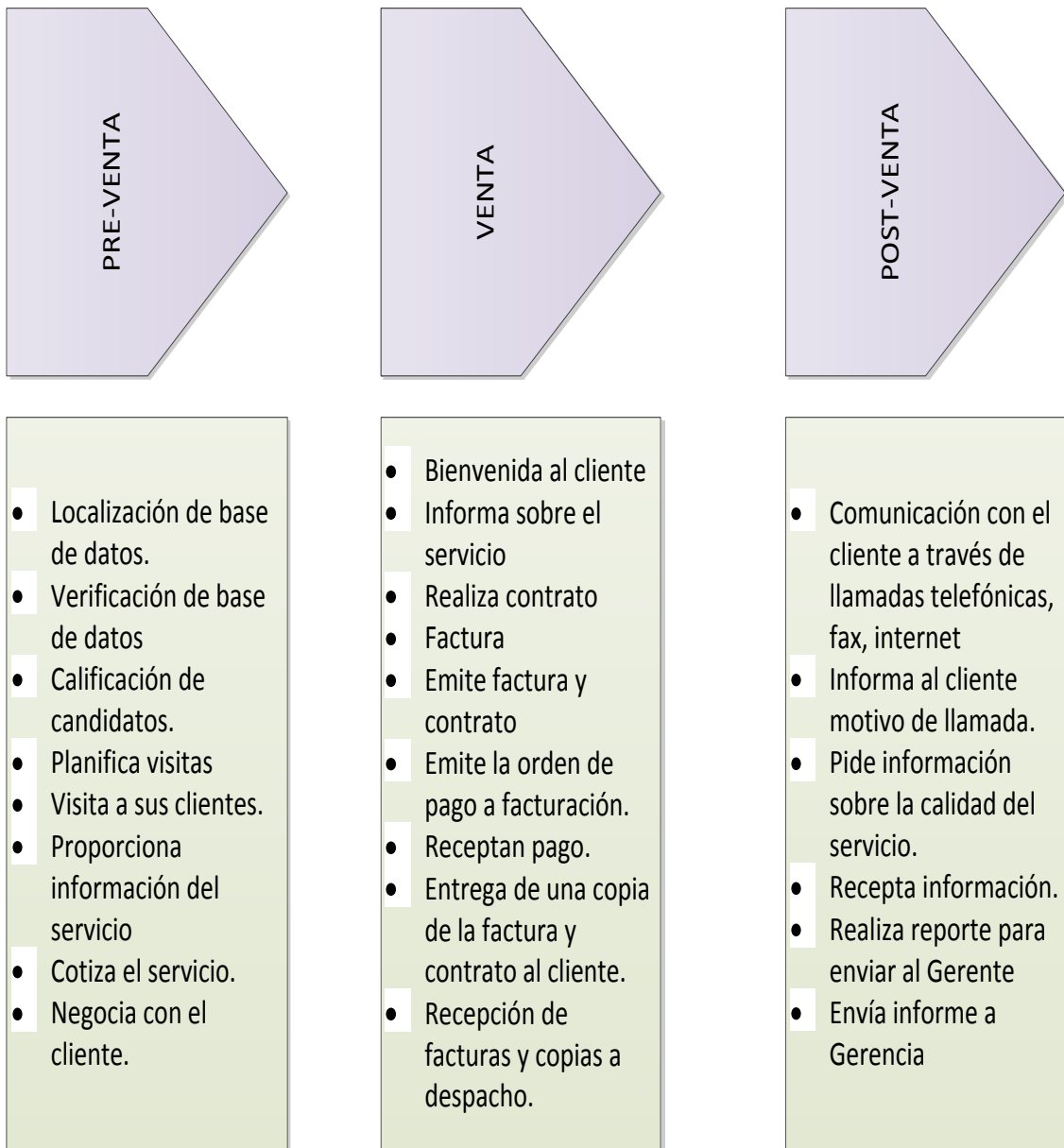


Cuadro N° 54: Desarrollo de los procedimientos de soporte físico y habilidades



- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- Organizar para la conclusión de los proyectos.
- Organizar para el diagnóstico de las causas
- Diagnosticar las causas.
- Prever la soluciones.
- Provar que las soluciones son efectivas bajo condiciones de operación.
- Prever un sistema de control para mantener lo ganado

Cuadro N° 55: Desarrollo de los procedimientos de la prestación

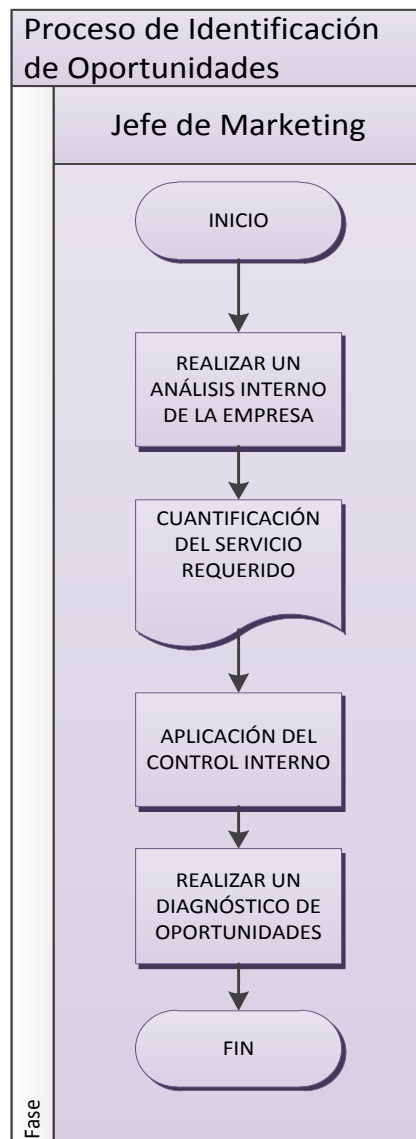


### 4.3 MATRIZ DE LOS PROCESOS

Las siguientes matrices muestran la forma o manera de seguir el cumplimiento de los procesos:

#### Proceso de Identificación de Oportunidades actual





Cuadro N° 56: Flujograma de Oportunidades Actual



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Identificación de Oportunidades

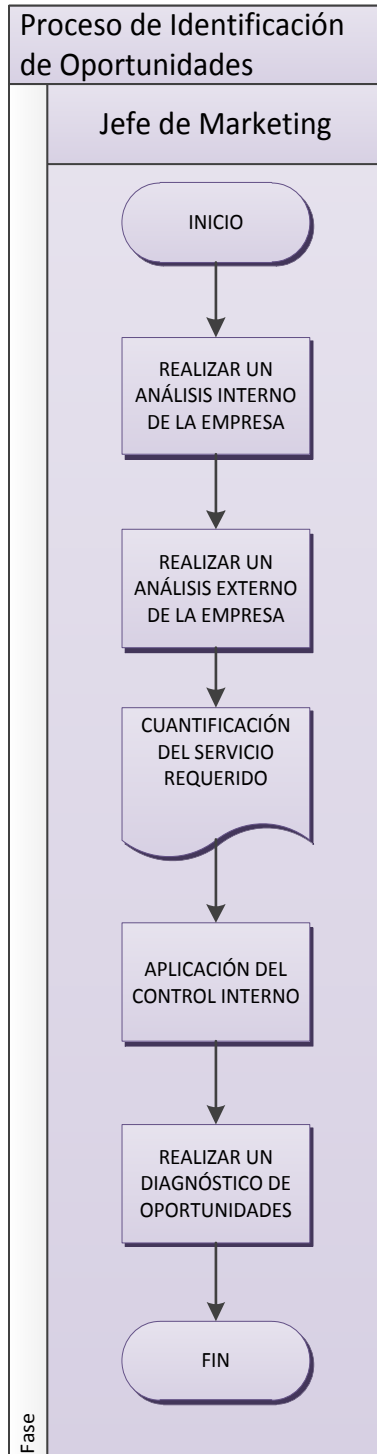
Cuadro N° 57: Matriz de Oportunidades Actual

Proceso: Identificación de Oportunidades				Fecha:								
				Departamento: Marketing								
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Realizar un análisis interno de la empresa	X				1.000	500	1.500	1.500	500	2.000
3	Jefe de Marketing	Cuantificación del servicio requerido		X			480	20	500	1.200	300	1.500
4	Jefe de Marketing.	Aplicación de control interno	X				9.000	1.000	10.000	10.000	650	10.650
5	Jefe de Marketing	Realizar un diagnóstico de oportunidades	X				1.000	200	1.200	1.600	300	1.900
<b>TOTAL</b>							<b>11.480</b>	<b>1.720</b>	<b>13.200</b>	<b>14.300</b>	<b>1.750</b>	<b>16.050</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso de Identificación de Oportunidades Propuesto





Cuadro N° 58: Flujograma de Oportunidades Propuesto



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Identificación de Oportunidades

Cuadro N° 59: Matriz de Oportunidades Propuestas

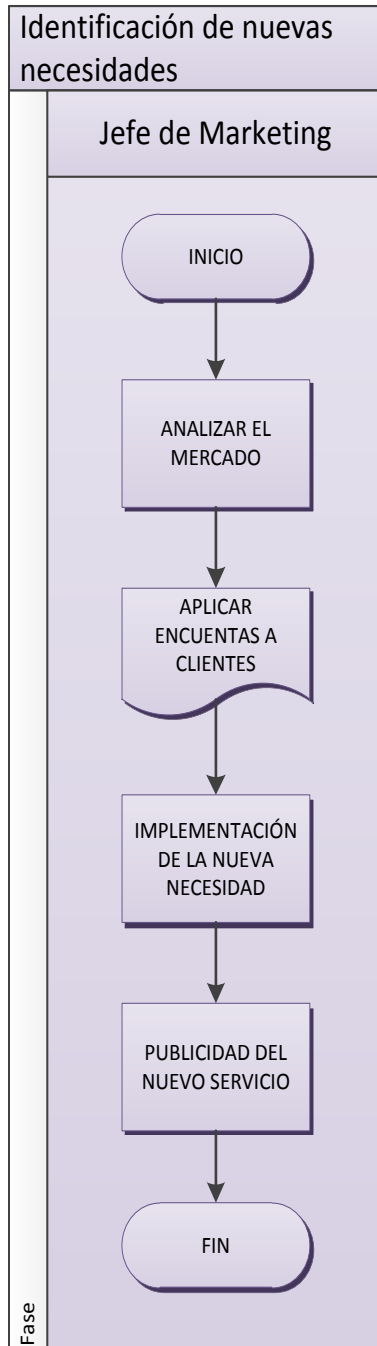
Proceso: Identificación de Oportunidades							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Realizar un análisis interno de la empresa	X				950	50	1.000	1.430	10	1.440
2	Jefe de Marketing	Realizar un análisis externo de la empresa	X				950	50	1.000	960	40	1.000
3	Jefe de Marketing	Cuantificación del servicio requerido		X			480	20	500	960	40	1.000
4	Jefe de Marketing.	Aplicación de control interno	X				2.500	500	3.000	9.100	500	9.600
5	Jefe de Marketing	Realizar un diagnóstico de oportunidades	X				950	50	1.000	1.340	100	1.440
<b>TOTAL</b>							<b>5.830</b>	<b>670</b>	<b>6.500</b>	<b>13.790</b>	<b>690</b>	<b>14.480</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## Identificación de nuevas necesidades Proceso actual

Cuadro N° 60: Flujograma de Identificación de Necesidades Actual



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Identificación de nuevas necesidades Proceso Actual**

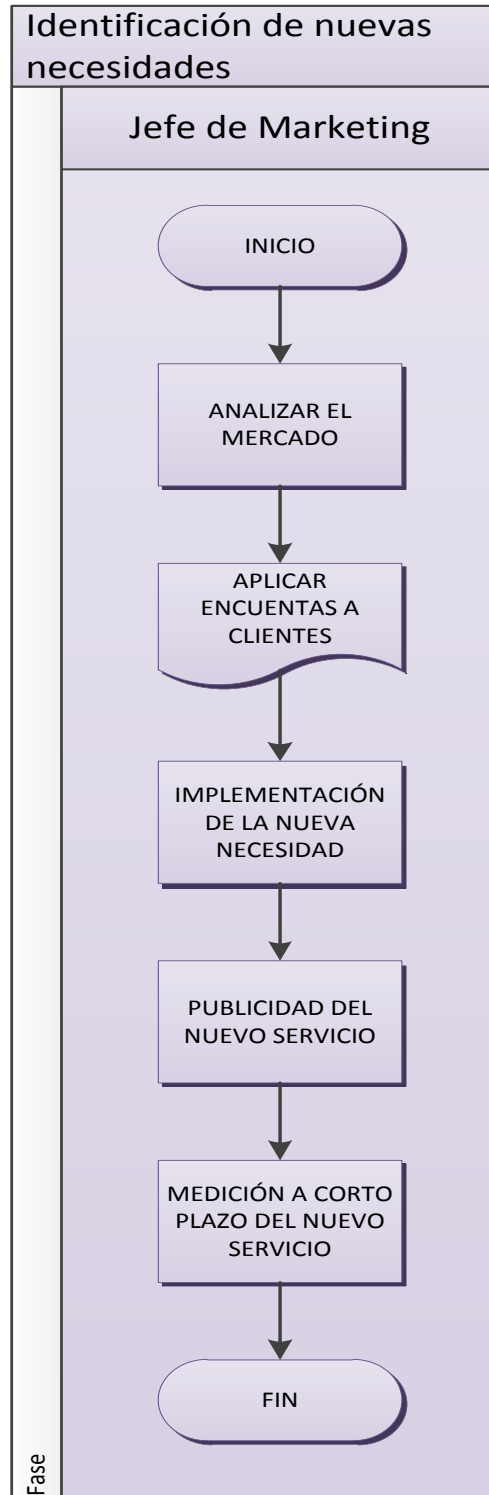
Cuadro N° 61: Matriz de Identificación de Necesidades Actual

Proceso: Identificación de nuevas necesidades				Fecha:								
				Departamento: Marketing								
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Analizar estudio del mercado	X				1.000	50	1.050	2.800	10	2.810
2	Jefe de Marketing	Aplicar encuestas a clientes	X				1.670	50	1.720	10.000	40	10.040
3	Jefe de Marketing	Implementar la nueva necesidad		X			1.200	20	1.220	29.000	40	29.040
4	Jefe de Marketing.	Publicidad del nuevo servicio	X				19.000	500	19.500	9.600	500	10.100
<b>TOTAL</b>							<b>22.870</b>	<b>620</b>	<b>23.490</b>	<b>51.400</b>	<b>590</b>	<b>51.990</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Identificación de nuevas necesidades Proceso Propuesto





Cuadro N° 62: Flujograma de Identificación de Necesidades Propuesto



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Identificación de nuevas necesidades Proceso Propuesto

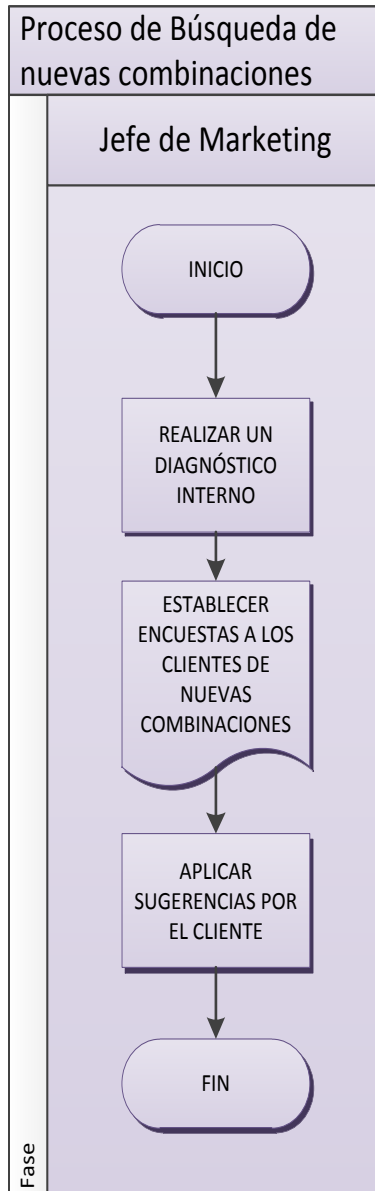
Cuadro N° 63: Matriz de Identificación de Necesidades Propuesto

Proceso: Identificación de nuevas necesidades							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Analizar estudio del mercado	X				950	50	1.000	2.300	10	2.310
2	Jefe de Marketing	Aplicar encuestas a clientes		X			1.450	50	1.500	9.550	50	9.600
3	Jefe de Marketing	Implementar la nueva necesidad		X			900	100	1.000	28.770	30	28.800
4	Jefe de Marketing.	Publicidad del nuevo servicio	X				18.700	50	18.750	9.560	40	9.600
5	Jefe de Marketing	Medición a corto plazo del nuevo servicio	X				5	1	6	9.550	50	9.600
<b>TOTAL</b>							<b>22.005</b>	<b>251</b>	<b>22.256</b>	<b>59.730</b>	<b>180</b>	<b>59.910</b>

Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de búsqueda de nuevas combinaciones





Cuadro N° 64: Flujograma de búsqueda de nuevas combinaciones



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de búsqueda de nuevas combinaciones**

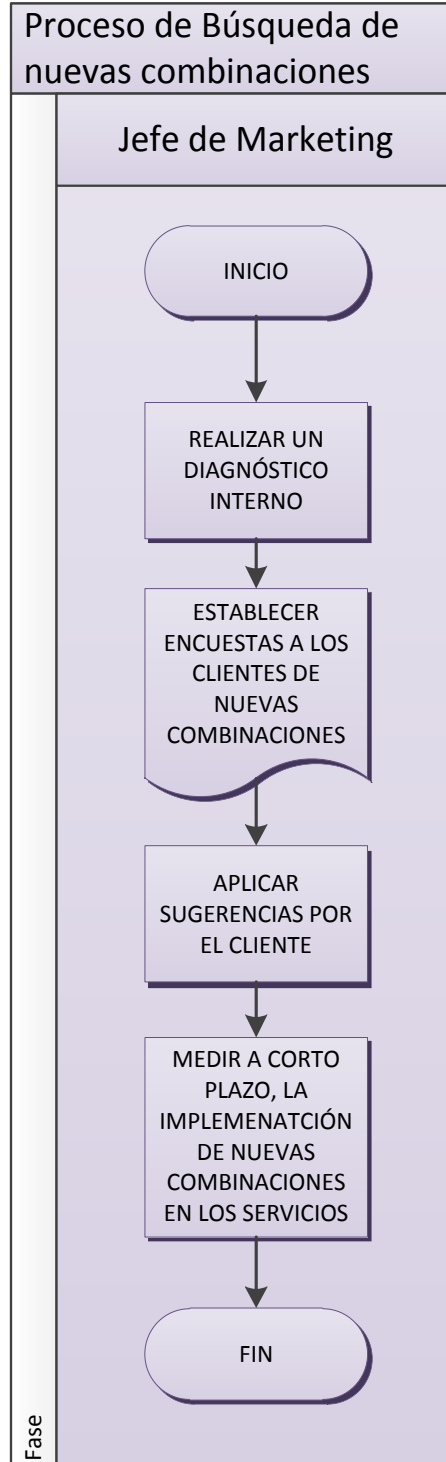
Cuadro N° 65: Matriz de búsqueda de nuevas combinaciones

Proceso: Búsqueda de nuevas combinaciones								Fecha:				
								Departamento: Marketing				
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Realizar un diagnóstico interno	X				2.500	300	2.800	10.000	10	10.010
2	Jefe de Marketing	Establecer encuestas a los clientes de nuevas combinaciones		X			2.000	50	2.050	9.800	50	9.850
3	Jefe de Marketing	Aplicar sugerencias por el cliente		X			500	100	600	30.000	30	30.030
<b>TOTAL</b>							<b>5.000</b>	<b>450</b>	<b>5.450</b>	<b>49.800</b>	<b>90</b>	<b>49.890</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de búsqueda de nuevas combinaciones





Cuadro N° 66: Flujograma de búsqueda de nuevas combinaciones (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto de búsqueda de nuevas combinaciones**

Cuadro N° 67: Matriz de búsqueda de nuevas combinaciones (propuesto)

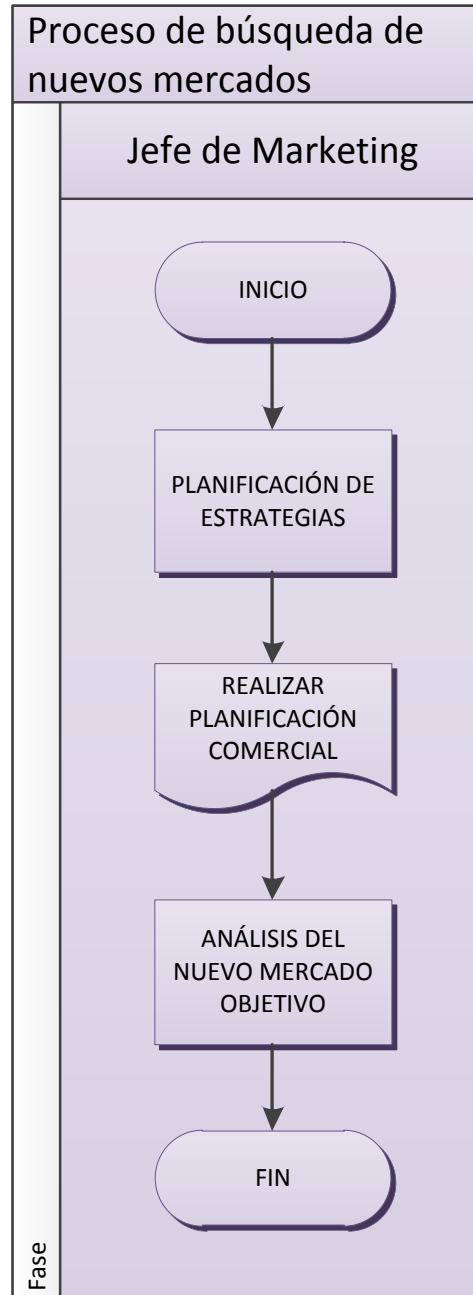
Proceso: Búsqueda de nuevas combinaciones							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Realizar un diagnóstico interno	X				950	50	1.000	9.560	10	9.570
2	Jefe de Marketing	Establecer encuestas a los clientes de nuevas combinaciones		X			1.450	50	1.500	9.550	50	9.600
3	Jefe de Marketing	Aplicar sugerencias por el cliente		X			10	1	11	28.770	30	28.800
4	Jefe de Marketing.	Medir a corto plazo la implementación de nuevas combinaciones en los servicio	X				1.000	50	1.050	13.000	1.000	14.000
<b>TOTAL</b>							<b>3.410</b>	<b>151</b>	<b>3.561</b>	<b>60.880</b>	<b>1.090</b>	<b>61.970</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## Proceso actual de búsqueda de nuevos mercados





Cuadro N° 68: Flujoograma de búsqueda de nuevos mercados (actual)



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de Búsqueda de nuevos mercados**

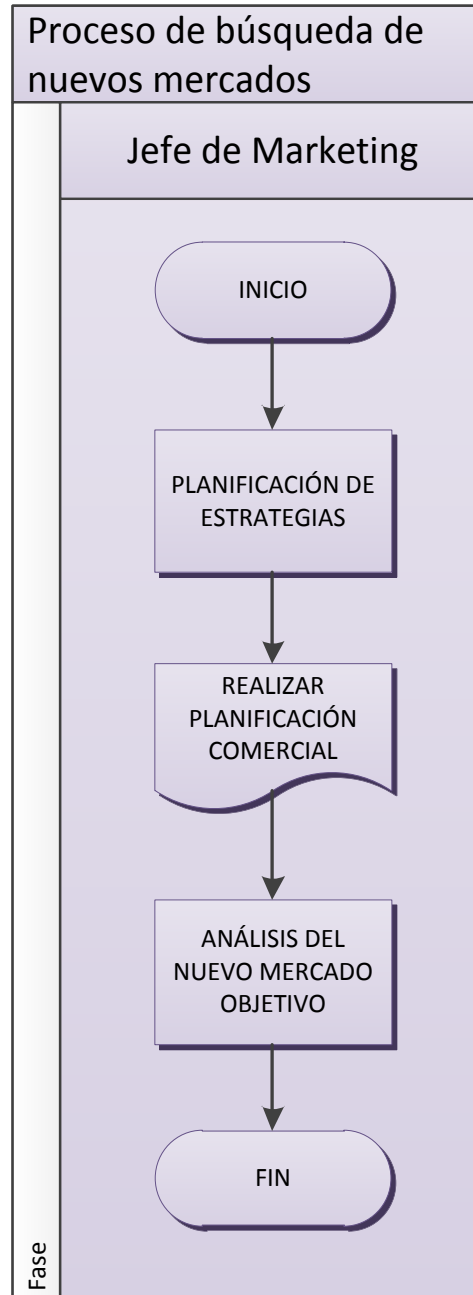
Cuadro N° 69: Matriz de búsqueda de nuevos mercados (actual)

Proceso: Búsqueda de nuevos mercados							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Planificación de estrategias	X				4.000	50	4.050	10.000	10	10.010
2	Jefe de Marketing	Realizar planificación comercial		X			3.000	50	3.050	10.000	50	10.050
3	Jefe de Marketing	Análisis del nuevo mercado objetivo	X				1.000	100	1.100	29.000	80	29.080
<b>TOTAL</b>							<b>8.000</b>	<b>200</b>	<b>8.200</b>	<b>49.000</b>	<b>140</b>	<b>49.140</b>

Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso propuesto de Búsqueda de nuevos mercados





Cuadro N° 70: Flujograma de búsqueda de nuevos mercados (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso propuesto de Búsqueda de nuevos mercados**

Cuadro N° 71: Matriz de búsqueda de nuevos mercados (propuesto)

Proceso: Búsqueda de nuevos mercados							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Planificación de estrategias	X				3.450	50	3.500	9.560	10	9.570
2	Jefe de Marketing	Realizar planificación comercial		X			2.950	50	3.000	9.550	50	9.600
3	Jefe de Marketing	Análisis del nuevo mercado objetivo	X				980	20	1.000	28.770	30	28.800
<b>TOTAL</b>							<b>7.380</b>	<b>120</b>	<b>7.500</b>	<b>47.880</b>	<b>90</b>	<b>47.970</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de políticas de comunicación





Cuadro N° 72: Flujograma de políticas de comunicación (actual)



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de políticas de comunicación**

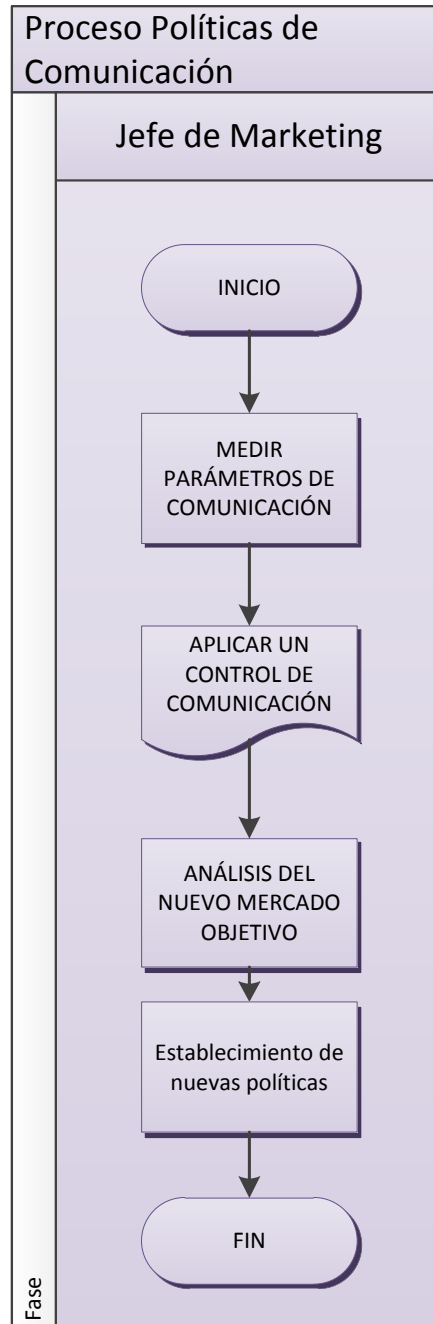
Cuadro N° 73: Matriz de políticas de comunicación (actual)

Proceso: Políticas de comunicación								Fecha:				
								Departamento: Marketing				
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Medir parámetros de comunicación	X				4.000	50	4.050	8.000	10	8.010
2	Jefe de Marketing	Aplicar un control de comunicación		X			3.000	50	3.050	8.500	50	8.550
3	Jefe de Marketing	Establecer Flujograma de comunicación	X				1.000	100	1.100	6.650	80	6.730
<b>TOTAL</b>							<b>8.000</b>	<b>200</b>	<b>8.200</b>	<b>23.150</b>	<b>140</b>	<b>23.290</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Políticas de Comunicación





Cuadro N° 74: Flujoograma de políticas de comunicación (propuesto)



Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Políticas de Comunicación

Cuadro N° 75: Matriz de políticas de comunicación (propuesto)

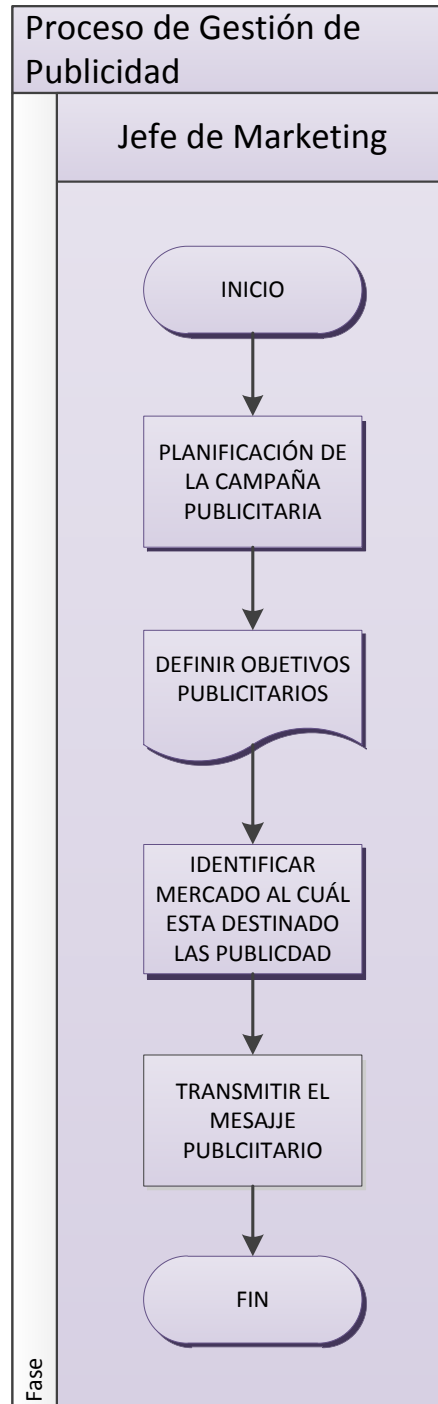
Proceso: Políticas de comunicación								Fecha:				
								Departamento: Marketing				
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Medir parámetros de comunicación	X				2.500	50	2.550	6.000	10	6.010
2	Jefe de Marketing	Aplicar un control de comunicación		X			1.750	50	1.800	7.000	50	7.050
3	Jefe de Marketing	Establecer Flujograma de comunicación	X				1.200	50	1.250	6.000	30	6.030
4	Jefe de Marketing	Establecer nuevas políticas de comunicación	X				500	30	530	3.000	30	3.030
<b>TOTAL</b>							<b>5.950</b>	<b>180</b>	<b>6.130</b>	<b>22.000</b>	<b>120</b>	<b>22.120</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## Proceso actual de Gestión de Publicidad





Cuadro N° 76: Flujograma de gestión de publicidad (actual)



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de Gestión de Publicidad**

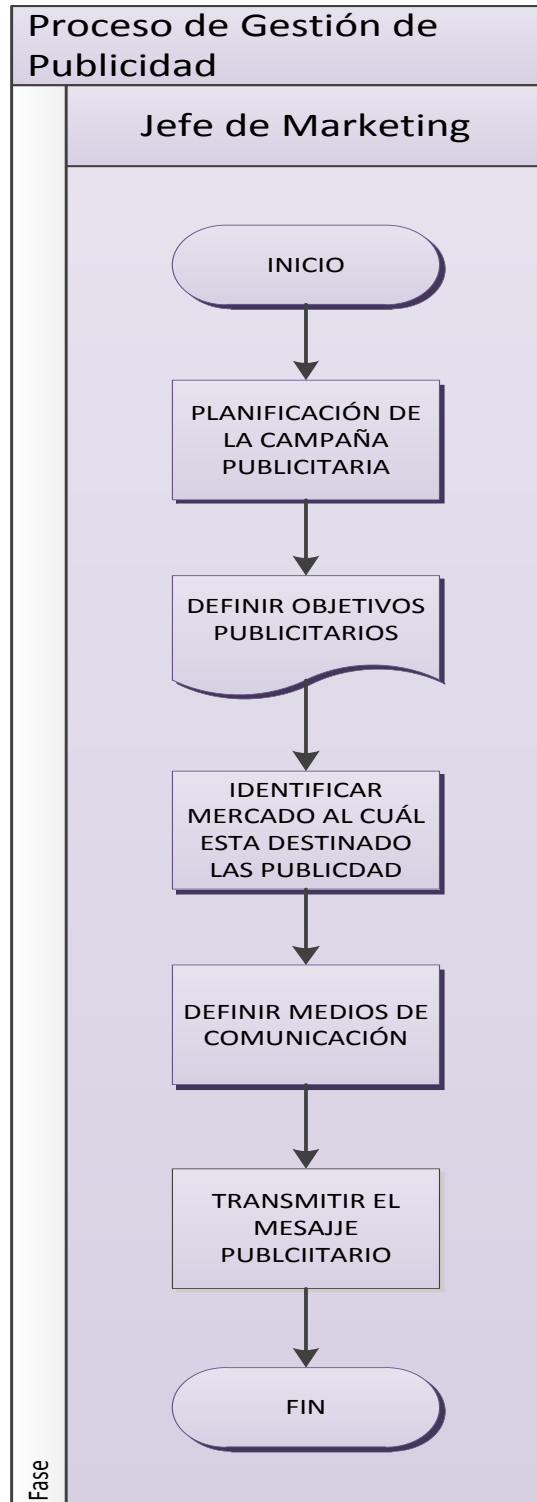
Cuadro N° 77: Matriz de gestión de publicidad (actual)

Proceso: Gestión de la publicidad								Fecha:				
								Departamento: Marketing				
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Planificación de la campaña publicitaria	X				2.500	50	2.550	6.000	50	6.050
2	Jefe de Marketing	Definir objetivos publicitarios		X			1.750	50	1.800	8.000	80	8.080
3	Jefe de Marketing	Identificar mercado al cual está destinado la publicidad	X				1.200	50	1.250	8.000	30	8.030
4	Jefe de Marketing	Transmitir el mensaje publicitario	X				1.480	30	1.510	26.000	30	26.030
<b>TOTAL</b>							<b>6.930</b>	<b>180</b>	<b>7.110</b>	<b>48.000</b>	<b>190</b>	<b>48.190</b>

Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Gestión de Publicidad





Cuadro N° 78: Flujoograma de gestión de publicidad (propuesto)



Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Gestión de Publicidad

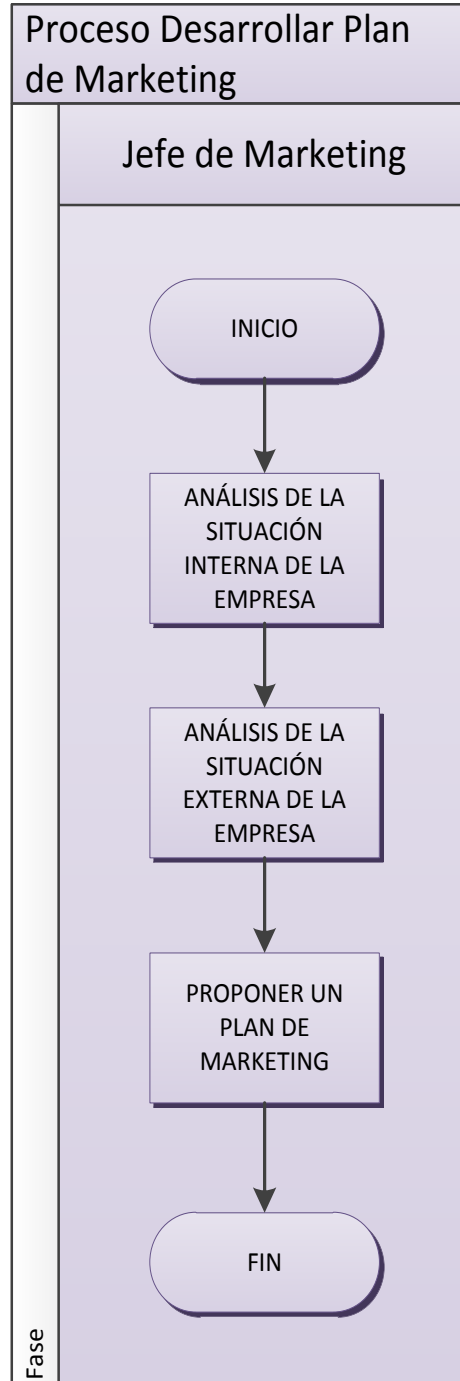
Cuadro N° 79: Matriz de gestión de publicidad (propuesto)

Proceso: Gestión de la publicidad								Fecha:				
								Departamento: Marketing				
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Planificación de la campaña publicitaria	X				1.950	50	2.000	6.000	10	6.010
2	Jefe de Marketing	Definir objetivos publicitarios		X			1.950	50	2.000	7.000	50	7.050
3	Jefe de Marketing	Identificar mercado al cual está destinado la publicidad	X				0	0	0	6.000	30	6.030
4	Jefe de Marketing	Definir medios de comunicación	X				0	0	0	3.000	50	3.050
5	Jefe de Marketing	Transmitir el mensaje publicitario	X				1.470	30	1.500	26.000	30	26.030
<b>TOTAL</b>							<b>5.370</b>	<b>130</b>	<b>5.500</b>	<b>48.000</b>	<b>170</b>	<b>48.170</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de desarrollo del Plan de Marketing





Cuadro N° 80: Flujoograma de desarrollo del Plan de Marketing (actual)



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de desarrollo del Plan de Marketing**

Cuadro N° 81: Matriz de desarrollo del Plan de Marketing (actual)

Proceso: Desarrollo del plan de marketing							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Análisis de la situación interna y externa	X				1.950	50	2.000	7.000	10	7.010
2	Jefe de Marketing	Proponer un Plan de Marketing.		X			1.950	50	2.000	5.000	50	5.050
<b>TOTAL</b>							<b>3.900</b>	<b>100</b>	<b>4.000</b>	<b>12.000</b>	<b>60</b>	<b>12.060</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso propuesto de desarrollo del Plan de Marketing





Cuadro N° 82: Flujograma de desarrollo del Plan de Marketing (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto del Desarrollar Plan de Marketing

Cuadro N° 83: Matriz de desarrollo del Plan de Marketing (propuesto)

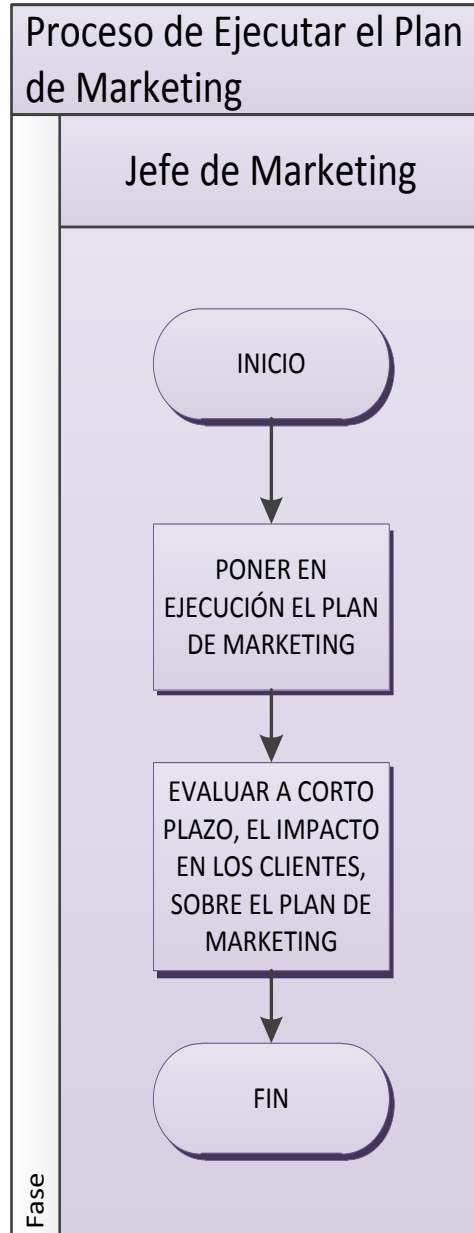
Proceso: Desarrollo del plan de marketing							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Análisis de la situación interna y externa	X				950	50	1.000	6.000	10	6.010
2	Jefe de Marketing	Proponer un Plan de Marketing.		X			0	0	0	480	5	485
3	Jefe de Marketing	Desarrollar el plan de marketing	X				500	50	550	2.300	20	2.320
4	Jefe de Marketing	Ejecutar y evaluar	X				0	0	0	480	0	480
<b>TOTAL</b>							<b>1.450</b>	<b>100</b>	<b>1.550</b>	<b>9.260</b>	<b>35</b>	<b>9.295</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## Proceso actual de ejecutar el Plan de Marketing





Cuadro N° 84: Flujograma para ejecutar el Plan de Marketing (actual)



Fuente: COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso actual de ejecutar el Plan de Marketing**

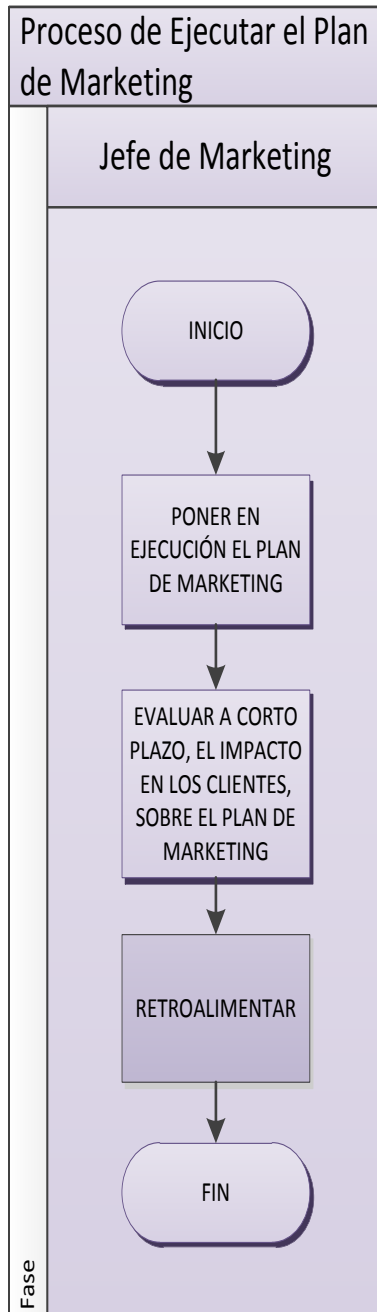
Cuadro N° 85: Matriz para ejecutar el Plan de Marketing (actual)

Proceso: Ejecutar el plan de marketing							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Poner en ejecución el Plan de Marketing.	X				950	50	1.000	1.000	50	1.050
2	Jefe de Marketing	Evaluar a corto plazo, el impacto en los clientes del plan de Marketing.		X			1.500	60	1.560	6.500	60	6.560
<b>TOTAL</b>							<b>2.450</b>	<b>110</b>	<b>2.560</b>	<b>7.500</b>	<b>110</b>	<b>7.610</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto Ejecutar el Plan de Marketing





Cuadro N° 86: Flujograma para ejecutar el Plan de Marketing (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto Ejecutar el Plan de Marketing**

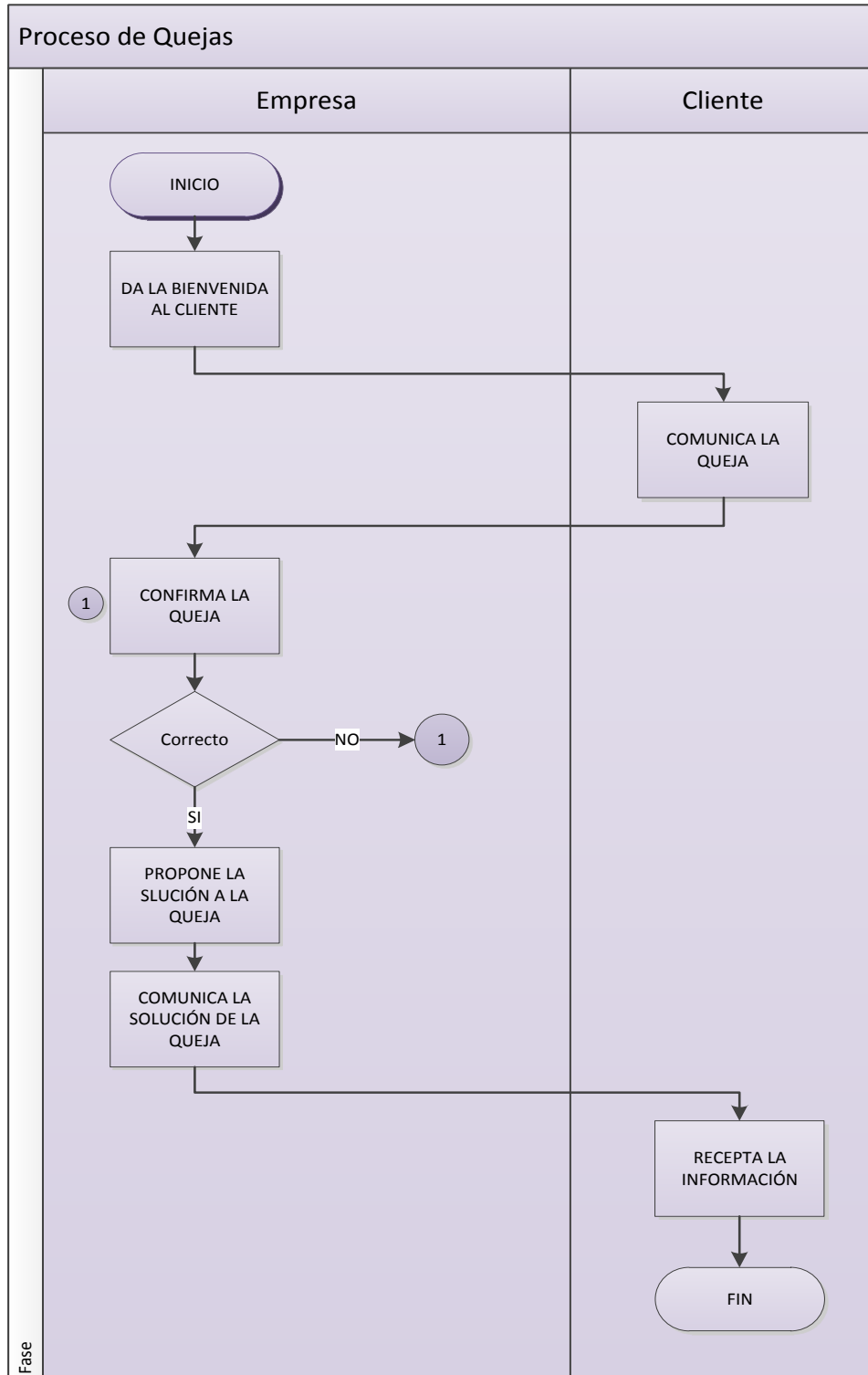
Cuadro N° 87: Matriz para ejecutar el Plan de Marketing (propuesto)

Proceso: Ejecutar el plan de marketing							Fecha:					
							Departamento: Marketing					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de Marketing	Poner en ejecución el Plan de Marketing.	X				0	0	0	480	10	490
2	Jefe de Marketing	Evaluar a corto plazo, el impacto en los clientes del plan de Marketing.		X			1.000	50	1.050	6.000	50	6.050
3	Jefe de Marketing	Retroalimentar	X				100	5	105	2.300	20	2.320
<b>TOTAL</b>							<b>1.100</b>	<b>55</b>	<b>1.155</b>	<b>8.780</b>	<b>80</b>	<b>8.860</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de Quejas





Cuadro N° 88: Flujoograma proceso de Quejas (actual)



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de Quejas

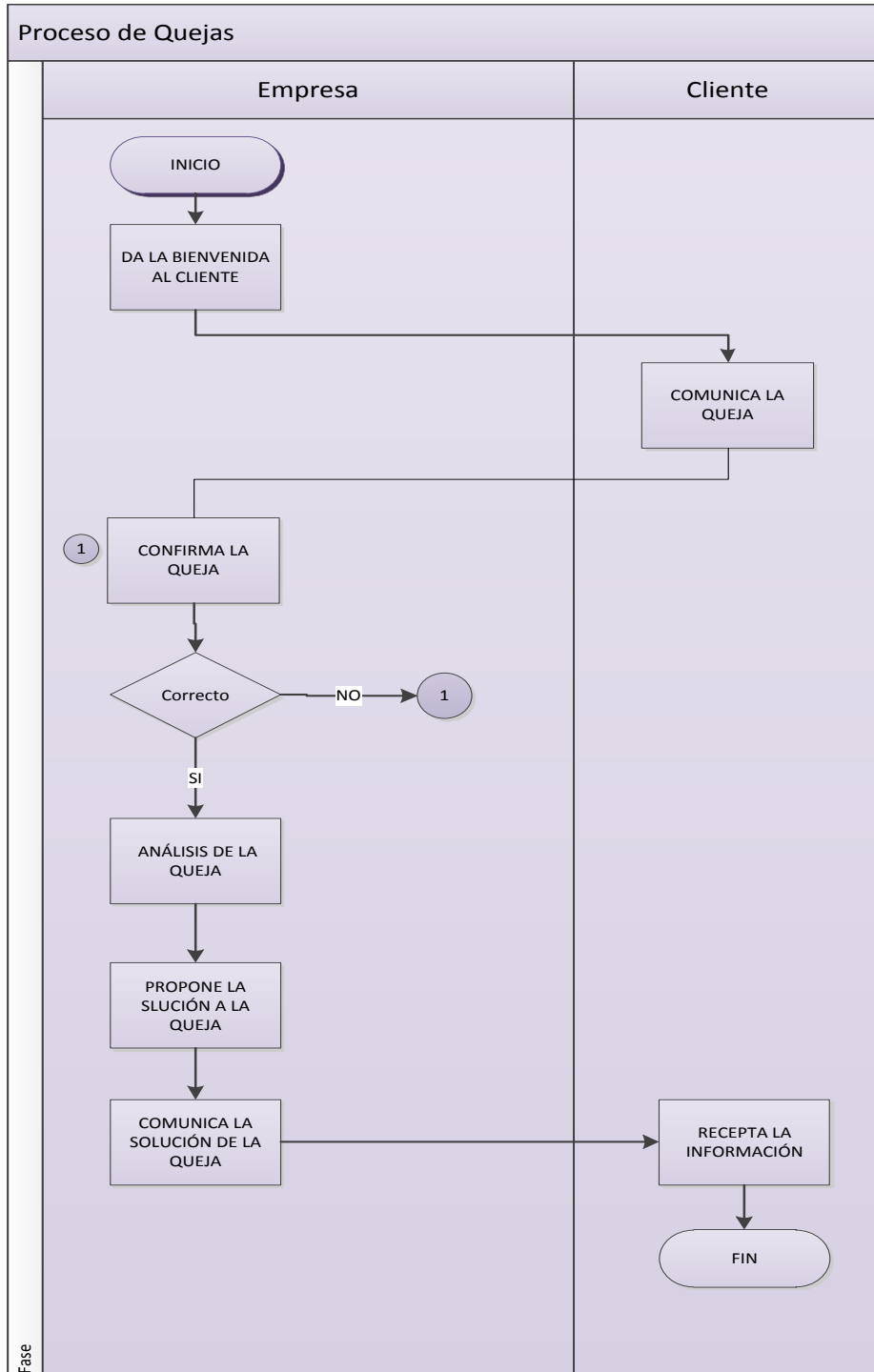
Cuadro N° 89: Matriz proceso de Quejas (actual)

Proceso: Recepción de Quejas							Fecha:					
							Departamento: Atención al cliente					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Da la bienvenida	X				0	0	0	8	1	9
2	Cliente	Comunica la queja	X				0	0	0	3	2	5
3	Empresa (Encargado)	Confirma la queja	X				0	0	0	5	1	6
4	Empresa (Encargado)	¿Correcto?			X		0	0	0	2	1	3
5	Empresa (Encargado)	Análisis de la queja	X				50	1	51	10	5	15
6	Empresa (Encargado)	Solución	X				0	0	0	20	5	25
7	Empresa (Encargado)	Comunica	X				0	0	0	6	4	10
8	Cliente	Recepta información	X				0	0	0	2	1	3
9	Empresa (Encargado)	Cierre	X				0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>							<b>50</b>	<b>1</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>76</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso propuesto de Quejas





Cuadro N° 90: Flujograma proceso de Quejas (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Quejas

Cuadro N° 91: Matriz proceso de Quejas (propuesto)

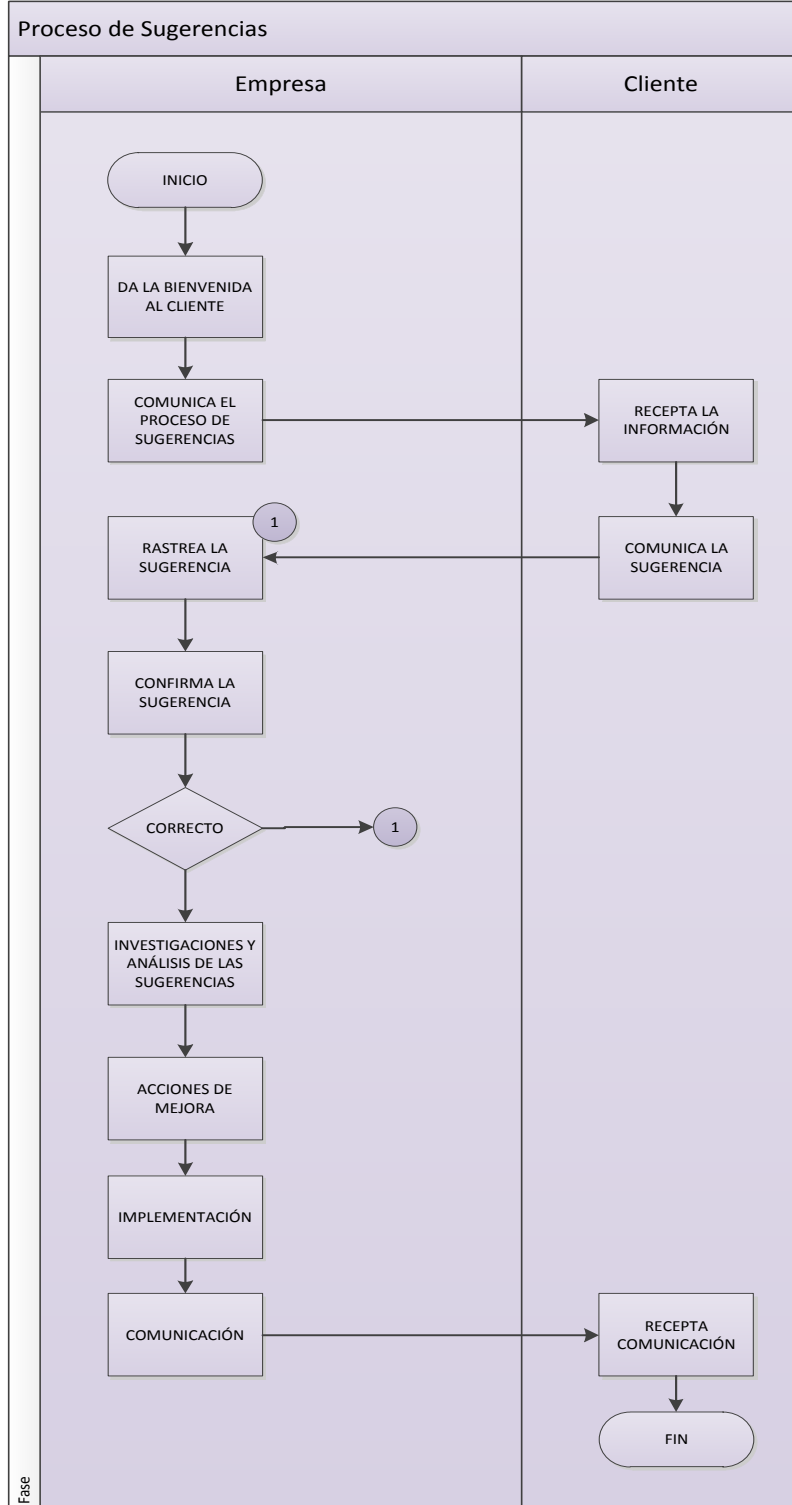
Proceso: Recepción de Quejas							Fecha:					
							Departamento: Atención al cliente					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Da la bienvenida	X				0	0	0	5	2	7
2	Cliente	Comunica la queja	X				0	0	0	3	2	5
3	Empresa (Encargado)	Confirma la queja	X				0	0	0	3	1	4
4	Empresa (Encargado)	¿Correcto?			X		0	0	0	1	0	1
5	Empresa (Encargado)	Análisis de la queja	X				0	0	0	4	1	5
6	Empresa (Encargado)	Solución	X				0	0	0	3	0	3
7	Empresa (Encargado)	Comunica	X				0	0	0	2	0	2
8	Cliente	Recepta información	X				0	0	0	2	0	2
9	Empresa (Encargado)	Cierre	X				0	0	0	0	0	0
10	Empresa (Encargado)	Seguimiento	X				30	5	35	120	5	125
<b>TOTAL</b>							<b>30</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>143</b>	<b>11</b>	<b>154</b>

Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## Proceso Actual de Sugerencias





Cuadro N° 92: Flujograma proceso de Sugerencia (actual)



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Actual de Sugerencias

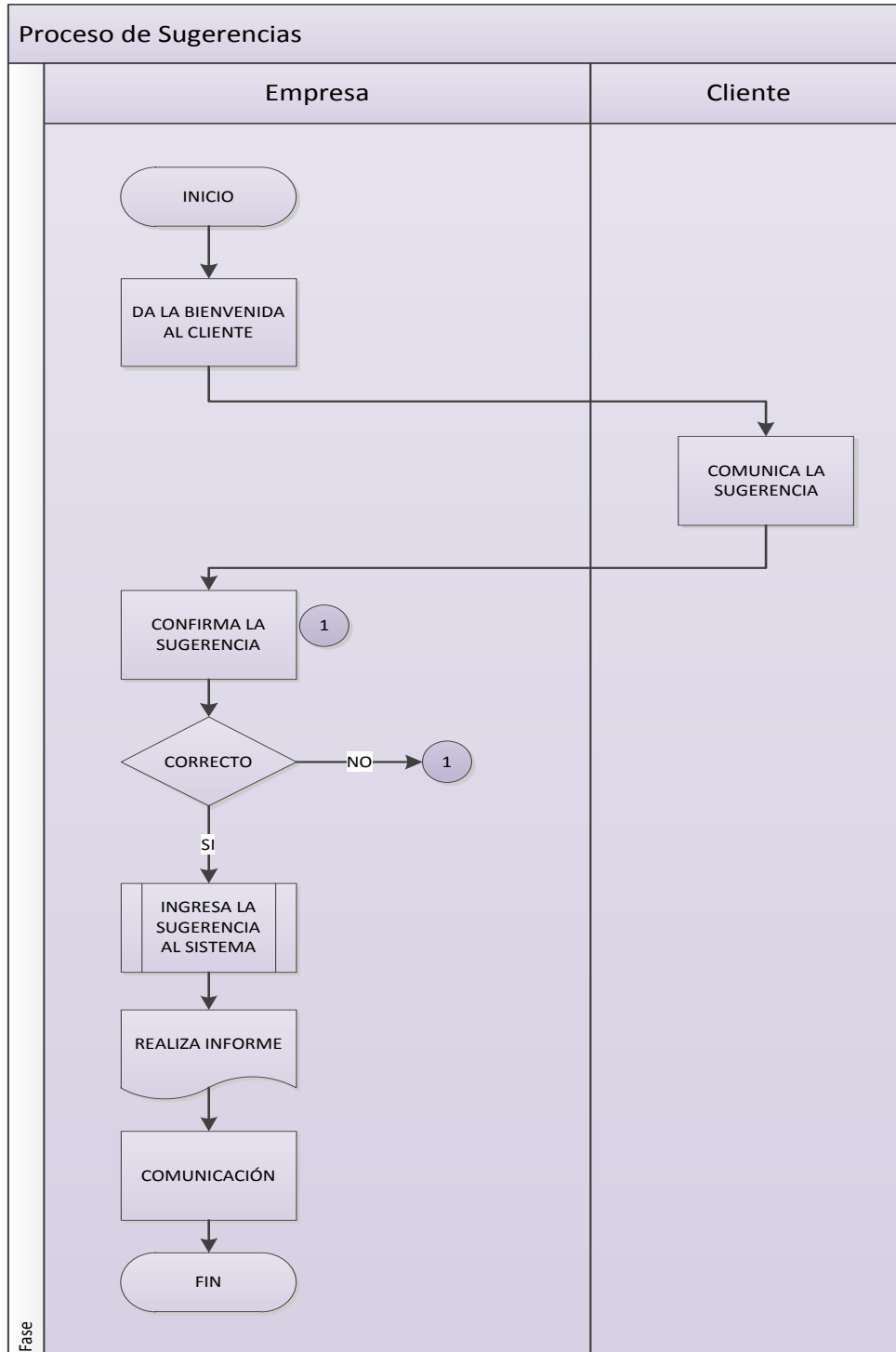
Cuadro N° 93: Matriz proceso de Sugerencia (actual)

Proceso: Recepción de Sugerencias						Fecha:						
						Departamento: Atención al cliente						
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Da la bienvenida	X				0	0	0	5	2	7
2	Empresa (Encargado)	Comunica el proceso de sugerencias	X				0	0	0	3	2	5
3	Cliente	Recepción de la información	X				0	0	0	3	1	4
4	Cliente	Comunica la sugerencia	X				0	0	0	1	0	1
5	Empresa (Encargado)	Rastrea la sugerencia		X			0	0	0	4	1	5
6	Empresa (Encargado)	Confirma la sugerencia	X				0	0	0	3	1	4
7	Empresa (Encargado)	¿Correcto?			X		0	0	0	0	0	0
8	Empresa (Encargado)	Evaluación Inicial de la sugerencia	X				0	0	0	7	3	10
9	Empresa (Encargado)	Investigación y análisis de la sugerencia	X				0	0	0	4	3	7
10	Empresa (Encargado)	¿Correcto?			X		0	0	0	0	0	0
11	Empresa (Encargado)	Acciones de mejora	X				0	0	0	3	2	5
12	Empresa (Encargado)	Implementación	X				0	0	0	5	1	6
13	Empresa (Encargado)	Comunicación	X				0	0	0	5	2	7
14	Cliente	Recepta información	X				0	0	0	3	2	5
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>66</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Sugerencias





Cuadro N° 94: Flujograma proceso de Sugerencia (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto de Sugerencias**

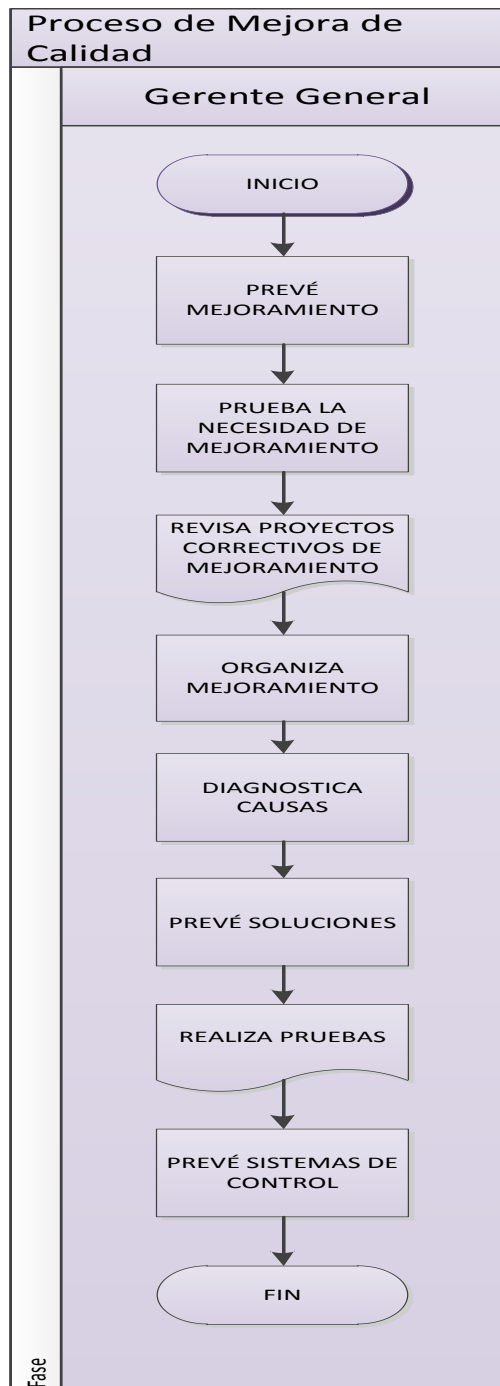
Cuadro N° 95: Matriz proceso de Sugerencia (propuesto)

Proceso: Recepción de Sugerencias							Fecha:					
							Departamento: Atención al cliente					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Empresa (Encargado)	Da la bienvenida	X				0	0	0	3	2	5
2	Cliente	Comunica la sugerencia	X				0	0	0	3	2	5
3	Empresa (Encargado)	Confirma la sugerencia	X				0	0	0	2	0	2
4	Empresa (Encargado)	¿Correcto?			X		0	0	0	0	0	0
5	Empresa (Encargado)	Ingresa la sugerencia al sistema				X	0	0	0	3	1	4
6	Empresa (Encargado)	Realiza informe		X			0	0	0	4	1	5
7	Empresa (Encargado)	Comunica	X				0	0	0	3	1	4
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>25</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de Mejora de la Calidad





Cuadro N° 96: Flujograma proceso de Mejora de Calidad (actual)



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de Mejora de la Calidad

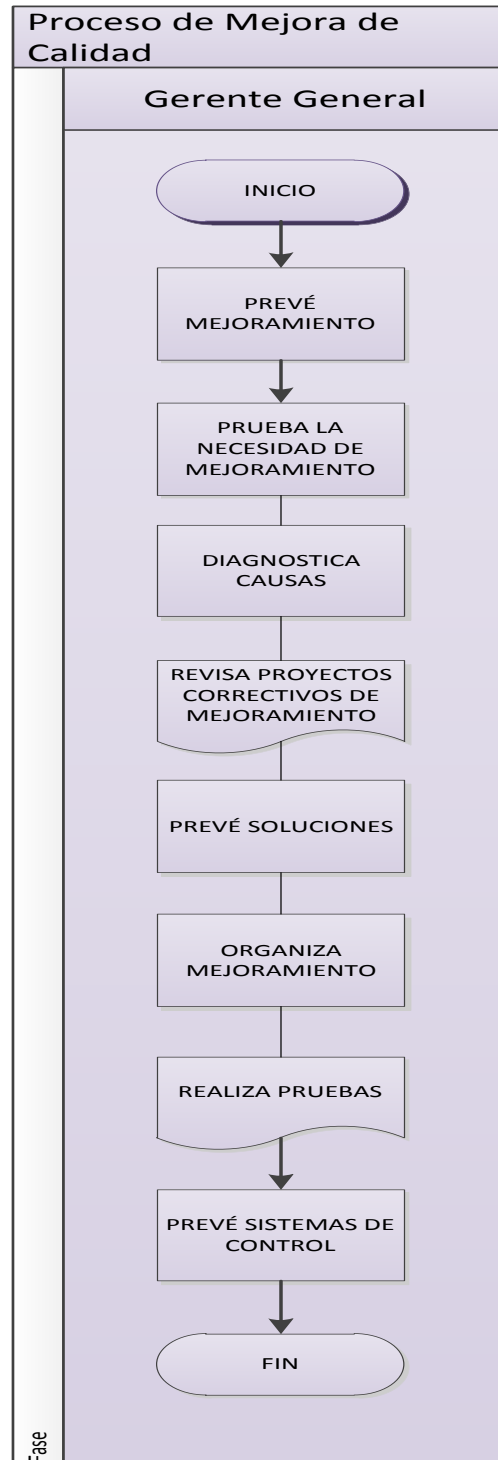
Cuadro N° 97: Matriz proceso de Mejora de Calidad (actual)

Proceso: Mejora de la calidad							Fecha:					
							Departamento: Gerencia					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Gerente	Prevé mejoramiento	X				0	0	0	3.000	500	3.500
2	Gerente	Prueba la necesidad de mejoramiento	X				0	0	0	1.000	100	1.100
3	Gerente	¿Es necesario?			X		0	0	0	0	0	0
4	Gerente	Revisa proyectos correctivos de mejoramiento		X			2.000	300	2.300	9.600	100	9.700
5	Gerente	Organiza mejoramiento	X				0	0	0	400	50	450
6	Gerente	Diagnostica causas	X				0	0	0	1.000	150	1.150
7	Gerente	Prevé soluciones	X				0	0	0	300	60	360
8	Gerente	Realiza pruebas	X				1.000	50	1.050	100	20	120
9	Gerente	Prevé sistema de control	X				0	0	0	180	3	183
<b>TOTAL</b>							<b>3.000</b>	<b>350</b>	<b>3.350</b>	<b>15.580</b>	<b>983</b>	<b>16.563</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Mejora de la Calidad





Cuadro N° 98: Flujograma proceso de Mejora de Calidad (propuesta)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto de Mejora de la Calidad**

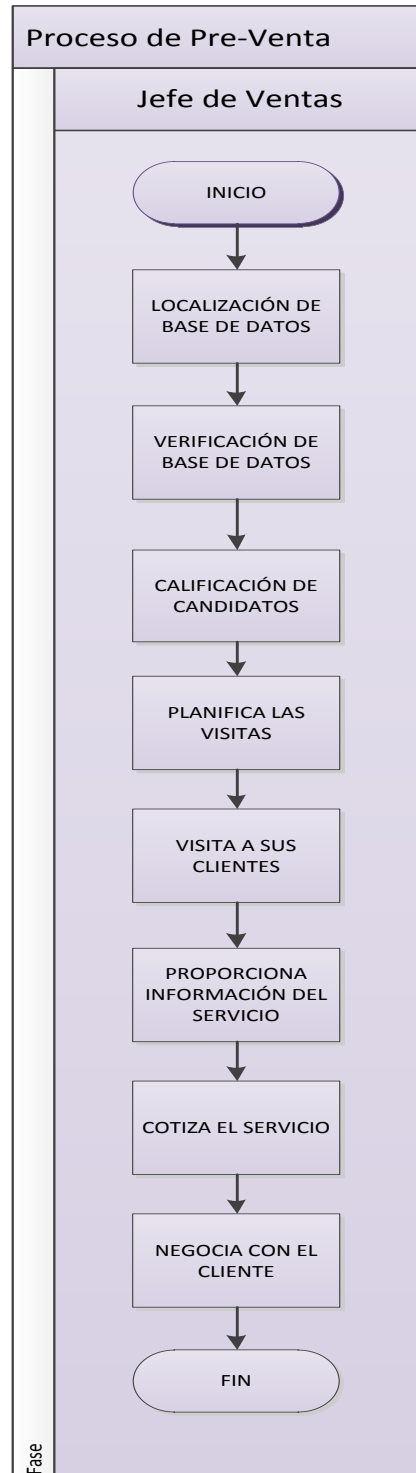
Cuadro N° 99: Matriz proceso de Mejora de Calidad (propuesto)

Proceso: Mejora de la calidad							Fecha:					
							Departamento: Gerencia					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Gerente	Prevé mejoramiento	X				0	0	0	1.000	50	1.050
2	Gerente	Prueba la necesidad de mejoramiento	X				0	0	0	500	2	502
3	Gerente	Diagnostica causas	X				0	0	0	100	50	150
4	Gerente	Revisa proyectos correctivos de mejora		X			1.000	50	1.050	5.000	300	5.300
5	Gerente	Prevé soluciones	X				0	0	0	300	20	320
6	Gerente	Organiza mejoramiento	X				0	0	0	400	20	420
7	Gerente	Realiza pruebas		X			200	10	210	480	0	480
8	Gerente	Prevé sistemas de control	X				0	0	0	100	30	130
9	Gerente	Retroalimentación	X				500	50	550	480	120	600
<b>TOTAL</b>							<b>1.700</b>	<b>110</b>	<b>1.810</b>	<b>8.360</b>	<b>592</b>	<b>8.952</b>



## Proceso Propuesto de Pre – Venta





Cuadro N° 100: Flujograma proceso de pre - venta (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto de Pre – Venta**

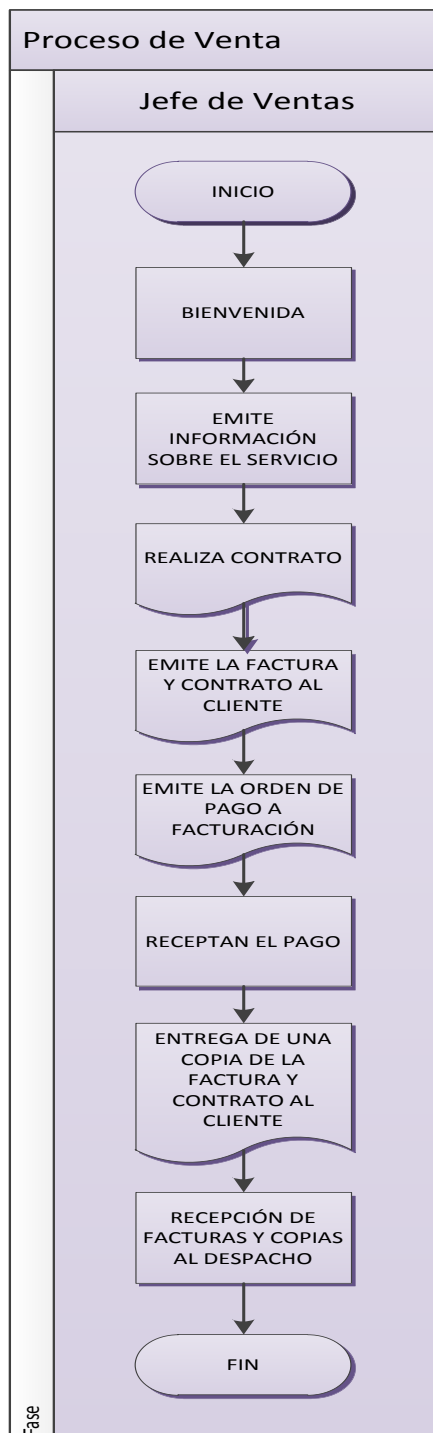
Cuadro N° 101: Matriz proceso de pre - venta (propuesto)

Proceso: Pre-Venta							Fecha:					
							Departamento: Ventas					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de ventas	Localización de base de datos	x				0	0	0	10	2	12
2	Jefe de ventas	Verificación de base de datos	x				0	0	0	20	5	25
3	Jefe de ventas	Calificación de candidatos	x				0	0	0	20	5	0
4	Jefe de ventas	Planifica las visitas		X			0	0	0	60	10	70
5	Jefe de ventas	Visita a sus clientes	x				100	0	100	30	5	35
6	Jefe de ventas	Proporciona información del servicio	X				0	0	0	10	2	12
7	Jefe de ventas	Cotiza el servicio		X			0	0	0	10	3	13
8	Jefe de ventas	Negocia con el cliente	X				0	0	0	60	20	80
<b>TOTAL</b>							<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>220</b>	<b>52</b>	<b>247</b>

Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso actual de Venta





Cuadro N° 102: Flujoograma proceso de venta (actual)



Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Actual de Ventas**

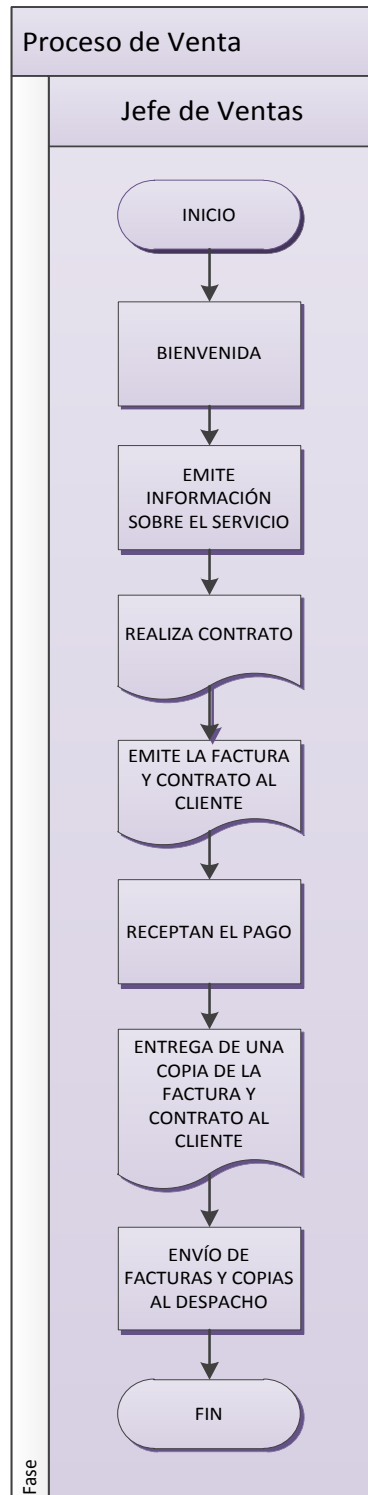
Cuadro N° 103: Matriz proceso de venta (actual)

Proceso: Venta							Fecha:					
							Departamento: Ventas					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de ventas	Bienvenida al cliente	x				0	0	0	5	1	6
2	Jefe de ventas	Emite información sobre el servicio	x				0	0	0	10	3	13
3	Jefe de ventas	Realiza contrato		X			0	0	0	20	5	0
4	Jefe de ventas	Emite la factura y el contrato al cliente		X			0	0	0	5	2	7
5	Jefe de ventas	Emite la orden de pago a facturación		X			0	0	0	3	2	5
6	Jefe de ventas	Recepta el pago	X				0	0	0	5	1	6
7	Jefe de ventas	Entrega de una copia de la factura y contrato al cliente		X			0	0	0	5	2	7
8	Jefe de ventas	Emisión de factura y contrato al despacho		X			0	0	0	6	2	8
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>52</b>

Fuente; COSEVIP  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Venta





Cuadro N° 104: Flujograma proceso de venta (propuesto)



Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Venta

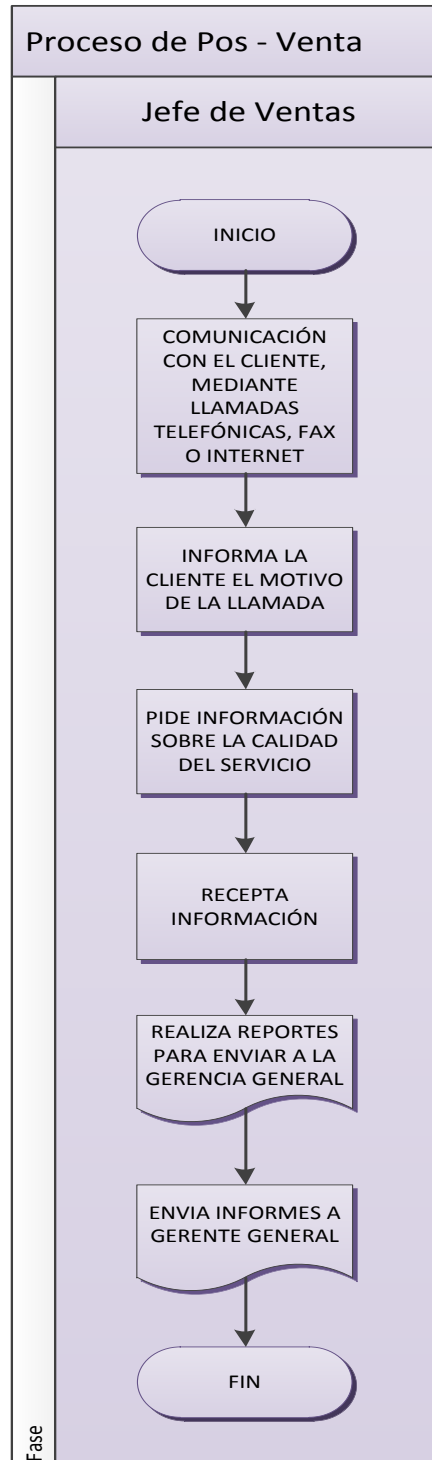
Cuadro N° 105: Matriz proceso de venta (propuesto)

Proceso: Venta							Fecha:					
							Departamento: Ventas					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de ventas	Bienvenida al cliente	x				0	0	0	2	0	2
2	Jefe de ventas	Reconfirma información sobre el servicio	x				0	0	0	5	1	6
3	Jefe de ventas	Realiza contrato		X			0	0	0	10	2	12
4	Jefe de ventas	Emite factura y contrato al cliente		X			0	0	0	3	0	3
5	Jefe de ventas	Recepta el pago	x				0	0	0	2	0	2
6	Jefe de ventas	Entrega de una copia de factura y contrato al cliente		X			0	0	0	2	0	2
7	Jefe de ventas	Envío de copia de facturas y contrato al despacho Gerente		X			0	0	0	5	1	6
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>33</b>

Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

## Proceso Propuesto de Pos – Venta





Cuadro N° 106: Flujoograma proceso de post - venta (propuesto)



Fuente: propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca

**Proceso Propuesto de Post – Venta**

Cuadro N° 107: Matriz proceso de post - venta (propuesto)

Proceso: Post-venta							Fecha:					
							Departamento: Ventas					
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				COSTO			TIEMPO (Minutos)		
							VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
1	Jefe de ventas	Comunicación con el cliente mediante llamadas telefónicas, fax o internet	x				0	0	0	5	1	6
2	Jefe de ventas	Informa al cliente, el motivo de llamada	x				5	1	6	5	2	7
3	Jefe de ventas	Pide información sobre la calidad del servicio	x				0	0	0	5	2	0
4	Jefe de ventas	Recepta información	x				0	0	0	5	2	7
5	Jefe de ventas	Realiza reporte para enviar a gerencia		X			0	0	0	3	2	5
6	Jefe de ventas	Envía informe a gerencia		x			6	1	7	5	1	6
<b>TOTAL</b>							<b>11</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>31</b>

Fuente; propia  
Elaborado por: Laura Ayabaca



## RESUMEN DE LOS TIEMPOS Y COSTOS DE LOS PROCESOS

### COSTOS Y TIEMPOS DE LOS PROCESOS ACTUALES

PROCESOS	COSTOS			TIEMPO		
	VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
Identificación de Oportunidades	5.280	770	6.050	14.300	1.750	16.050
Identificación de nuevas necesidades	22.870	620	23.490	51.400	590	51.990
Búsqueda de nuevas combinaciones	5.000	450	5.450	49.800	90	49.890
Búsqueda de nuevos mercados	8.000	200	8.200	49.000	140	49.140
Política de comunicación	8.000	200	8.200	23.150	140	23.290
Gestión de publicidad	6.930	180	7.110	48.000	190	48.190
Desarrollo del plan de marketing	3.900	100	4.000	12.000	60	12.060
Ejecución del plan de marketing	2.450	110	2.560	7.500	110	7.610
Quejas	50	1	51	56	20	76
Sugerencias	0	0	0	46	20	66
Mejora de la calidad	3.000	350	3.350	15.580	983	16.563
Venta	0	0	0	59	18	52
<b>TOTAL</b>	<b>65.480</b>	<b>2.981</b>	<b>68.461</b>	<b>270.891</b>	<b>4.111</b>	<b>274.977</b>

$$Eficiencia Costos = \frac{65.480}{68.461}$$

$$Eficiencia en tiempo = \frac{270.891}{274.977}$$

$$Eficiencia Costos = 95.65\%$$

$$Eficiencia en tiempo = 98\%$$

## COSTOS Y TIEMPO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS

PROCESOS	COSTOS			TIEMPO		
	VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
Identificación de Oportunidades	5.830	670	6.500	13.790	690	14.480
Identificación de nuevas necesidades	22.005	251	22.256	59.730	180	59.910
Búsqueda de nuevas combinaciones	3.410	151	3.561	60.880	1.090	61.970
Búsqueda de nuevos mercados	7.380	120	7.500	47.880	90	47.970
Política de comunicación	5.950	180	6.130	22.000	120	22.120
Gestión de publicidad	5.370	130	5.500	42.000	170	42.170
Desarrollo del plan de marketing	1.450	100	1.550	9.260	35	9.295
Ejecución del plan de marketing	1.100	55	1.155	4.980	80	5.060
Quejas	30	5	35	143	11	154
Sugerencias	0	0	0	18	7	25
Mejora de la calidad	1.700	110	1.810	6.010	567	6.577
Pre-venta	100	0	100	220	52	247
Venta	0	0	0	29	4	33
Post-venta	11	2	13	28	10	31
<b>TOTAL</b>	<b>54.336</b>	<b>1.774</b>	<b>56.110</b>	<b>266.968</b>	<b>3.106</b>	<b>270.042</b>

$$Eficiencia Costos = \frac{54.336}{56.110}$$

$$Eficiencia en tiempos = \frac{266.968}{270.042}$$

$$Eficiencia Costos = 96.84\%$$

$$Eficiencia en tiempos = 98.96\%$$

## RESUMEN TOTAL

### RESUMEN DE COSTOS

COSTOS SIN PROPUESTA			COSTOS CON PROPUESTAS		
VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
65.480	2.981	68.461	54.336	1.774	56.110

$$Eficiencia\ en\ costos = \frac{56.110}{68.461}$$

$$Eficiencia\ en\ costos = 81.96\%$$

### RESUMEN DE TIEMPOS

TIEMPO SIN PROPUESTA			TIEMPO CON PROPUESTA		
VA	NVA	TOTAL	VA	NVA	TOTAL
270.891	4.111	274.977	266.968	3.106	270.042

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{270.042}{274.977}$$

$$Eficiencia\ en\ tiempos = 98.21\%$$

Como se puede apreciar en los cuadros de resumen de los costos y tiempos se ha mejorado los procesos, por lo cual se puede decir que la empresa será más eficiente dado que conocerán los pasos a realizar por cada una de las actividades que se realizan, además se evitará que una sola persona se ocupe de una actividad y que las mismas se repitan.

#### **4.4 PROPUESTA ESTRATÉGICA (LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER), EN FUNCIÓN DE LOS PLANES<sup>26</sup>**

##### **ANÁLISIS DE ESTRATEGIA GENÉRICA Y VENTAJA COMPETITIVA**

###### **Estrategias Genéricas:**

###### **Líder de bajo costo:**

- Precios competitivos
- Buena calidad en el servicio
- Personal altamente calificado
- Promociones

**Enfoque:** Atraer clientes llenando sus expectativas, nichos de mercado meta, soportando los precios competitivos y fortalecer su actual mercado.

###### **Fuentes de ventaja competitiva**

###### **Competencia Centrales**

La competencia central reside en el personal de la compañía COSEVIP, el recurso humano es el activo más importante. Se debe realiza capacitaciones a todos los niveles, bajo un programa integral, que tenga como objetivo estratégico la sinergia en los diferentes departamentos (Ventas, entre otros). El énfasis en las capacitaciones del recurso humano y en especial del personal de seguridad que va a proporcionar sus servicios a nuestros clientes.<sup>27</sup>

###### **Competencias Distintivas**

---

<sup>26</sup> <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/estrategia-y-el-analisis-estrategico-presentation>

<sup>27</sup> <http://planeacinestrategicapauum.blogspot.com/2010/04/1-competencias-centrales-y-distintivas.html>

Las competencias distintivas son las actividades que una compañía realiza de forma excelente en relación con las otras.<sup>28</sup>

La competencia distintiva de COSEVIP, está dada por la buena estructura administrativa que posee, estos factores sin duda son importantes a la hora de

Diferenciarse con otras compañías. Una estructura administrativa es importante porque, permite un buen ambiente interno adecuado, que constituye al logro de los objetivos y la consecución con el mínimo de costos.

El beneficio que podemos mencionar es:

1. Brindar profesionales de seguridad calificados y que cumpla con sus expectativas.
2. Conocer sus necesidades y cumplirlas al 100% con excelentes paquetes promocionales.

### **Identificación de competencia y capacidades de la empresa**

#### **En base a las competencia centrales y distintivas.**

##### **Competencias centrales:**

1. Experiencia del personal para brindar un servicio de alta calidad.
2. Empresa con experiencia sólida, dar servicios de seguridad a sus clientes.
3. Desarrollo de nuevos servicios de seguridad.
4. Experiencia en atención y servicio al cliente.
5. Creación de valor agregado en nuevos servicios.
6. Sólido desarrollo organizacional.
7. Credibilidad en el mercado.

---

<sup>28</sup> [http://www.gcmconsulting.it/?page\\_id=599&lang=es](http://www.gcmconsulting.it/?page_id=599&lang=es)

### **Competencias distintivas:**

1. Credibilidad de marca.
2. Servicio único en la atención al cliente.
3. Variedad de servicio.
4. Habilidad en dar un servicio de seguridad.
5. Bajo costo en este Servicio.
6. Excelencia en estándares de calidad.
7. COSEVIP con mejora continua en el servicio.

### **Explicar propuesta de valor al cliente**

#### **a) Menor precio y alta calidad**

COSEVIP, ofrecerá personal de seguridad calificado y de calidad, este servicio por ser de mucha demanda tendrá precios accesibles y competitivos al mercado. Y contara con paquetes promocionales. A continuación se establecerá las siguientes estrategias para implementar a la propuesta de valor al cliente:

- ✓ Establecer campañas publicitarias a través de los medios publicitarios más acogidos por cliente y clientes de la competencia.
- ✓ Conservar precios cómodos y competitivos para el cliente.

### **Diseño de estrategia de crecimiento**

#### **Perspectiva de crecimiento interno**

Existen actualmente objetivos de crecimiento y aprendizaje para lo cual se desarrollan planes de capacitación constante para fortalecer a la empresa. La creación de nuevos servicios como se menciona anteriormente se desarrollan con grupos de diferentes áreas haciendo participe a todos los elementos que realizan estas actividades.

La calidad del servicio de seguridad que brinda la empresa COSEVIP, son analizados por los consumidores, asimismo por los registros de ventas. Los cambios o valor añadido que se obtenga, se añade a la lista de mejoramiento del servicio.

### **Perspectiva de crecimiento externo**

#### **Integración horizontal y vertical**

COSEVIP, es una compañía 100% ecuatoriana, que todos sus procesos son innovadores, su principal fortaleza es su estructura administrativa y el conocimiento de este sector.

Su administración responde a un comité gerencial en las áreas de Comercialización, Ventas, entre otras.

#### **Alianza Estratégica**

Las alianzas estratégicas para la compañía de seguridad representan una oportunidad para ser una empresa más competitiva, principalmente con sus proveedores como son:

## DISEÑO ESTRATÉGICO POR ÁREAS ESTRATÉGICAS

### FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA DE VENTAS

ÁREA	DEMANDA DEL GRUPO DE INTERÉS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASUNTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA PROPUESTA
<b>VENTAS</b>	VENTAS	-Realizar contratos con los clientes  -Proporcionar un servicio de seguridad de calidad.	Fomentar una Cultura Organizacional enfocada a la Calidad.	-Implementación de sistema de Calidad  -Establecer programas de investigación de mercado.

### FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

ÁREA	DEMANDA DEL GRUPO DE INTERÉS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASUNTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA PROPUESTA
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	TRABAJADORES EMPLEADOS	Alinear dinámicamente la estrategia de la compañía de Seguridad, a través de los planes de Capacitación.	Armonizar la estructura Organizativa en función de la eficiencia operativa.	Desarrollar un programa anual de capacitación.  Realizar proyectos de responsabilidad social (Interno y Externo)



## FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGICA FINANCIERA

ÁREA	DEMANDA DEL GRUPO DE INTERÉS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASUNTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA PROPUESTA
<b>FINANCIERO</b>	SISTEMA FINANCIERO	BAJAR COSTOS	Armonizar la estructura Organizativa en función de la eficiencia operativa.	Optimización de los recursos de la compañía de Seguridad.

### **Estrategias Complementarias**

#### **A. Desarrollo de la demanda primaria**

La compañía COSEVIP, a través de estudios de mercadeo descubre nuevos consumidores en los mercados meta. Utiliza como estrategia la innovación del servicio para brindar satisfacción a los nuevos clientes.

#### **B. Estrategia defensiva**

La compañía COSEVIP, siendo la empresa con permanencia en el mercado está a la expectativa de los movimientos de la competencia, la rivalidad entre los competidores

Por esta razón la compañía COSEVIP, redefine sus estrategias para defender el posicionamiento de mercado que posee. Se caracteriza en este punto, el excelente servicio a sus actuales.

### **C. Estrategia ofensiva**

La compañía COSEVIP, establece un objetivo fundamental aprovechar su experiencia en el mercado; desarrollando un análisis entre la participación de mercado que sustenta para el éxito en la toma de decisiones.

Observación permanente de sus competidores por medio de monitoreo.

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS FINANCIERO

#### 5.1. PRESUPUESTO DE MARKETING

Cuadro N° 108: Presupuesto de marketing

<b>Materiales</b>	<b>Consumo Anual</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costos Totales Anuales</b>
Capacitación al personal	3	500,00	\$ 1.500,00
Diseño Logo y Slogan	1	800,00	\$ 800,00
Souveniers	4	1.200,00	\$ 4.800,00
Afiches	2	800,00	\$ 1.600,00
Hojas volantes	6	200,00	\$ 1.200,00
Trípticos	3	250,00	\$ 750,00
Diseño del Banner	1	300,00	\$ 300,00
Banners	6	300,00	\$ 1.800,00
Merchandising	4	200,00	\$ 800,00
Medios de Comunicación	6	2.000,00	\$ 12.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 6.550,00</b>	<b>\$ 25.550,00</b>

Elaborado: Laura Ayabaca

El presupuesto de marketing, tal como lo muestra la tabla anterior, iniciará con una agresiva campaña para dar a conocer el servicio y de esta manera asegurar un elevado crecimiento de ventas.

Cabe recalcar que los gastos no se realizan de forma mensual, más bien de acuerdo a la necesidad que presente cada uno en la empresa, por ejemplo la capacitación al personal se cree adecuado brindarla 3 veces al año, mientras que por los demás valores se considera un promedio entre tres y cuatro compras o pagos al año.

Para la proyección de estos costos se lo ha realizado de acuerdo a la inflación. La inflación actual es del 5.42% establecido según el Banco Central del Ecuador.

## **5.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS SIN ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Para efectos del análisis de comparación de los ingresos, se ha tomado como año base al 2011, ya que se cuenta con dicha información.

El total de los Ingresos del año 2011 fue de \$ 231.565,90; valor al que se añadirá el porcentaje respectivo de inflación actual que es de 5.42% para cada año de proyección.

Teniendo los siguientes ingresos:

Cuadro N° 109: Presupuesto de Ingresos sin aplicar el plan estratégico de marketing

<b>Años</b>	<b>Ingresos totales</b>
2011	231.565,90
2012	244.116,77
2013	257.347,90
2014	271.296,16
2015	286.000,41
2016	301.501,63

Elaborado: Laura Ayabaca

## **5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS CON ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Para realizar la proyección de los ingresos de COSEVIP a cinco años con la aplicación del plan estratégico de Marketing, en el presente estudio se planteó que con esta ejecución las ventas crecen en un 5% para el año 2012, y en adelante el 1% adicional

hasta el 2016; teniéndose así las siguientes proyecciones. Cabe recalcar que la proyección también se ha tomado en cuenta la inflación.

Cuadro N° 110: Proyección de los ingresos con la implementación del plan estratégico de marketing

Años	Ingresos Totales
2011	231.565,90
2012	260.910,79
2013	276.565,43
2014	295.925,01
2015	319.599,01
2016	348.362,92

Elaborado: Laura Ayabaca

#### 5.4. COMPARACIÓN DE INGRESOS

Es necesario mencionar que los valores del año 2011 no tienen ninguna variación porque no se está aplicando la propuesta, pero se los ha tomado en cuenta como base para el estudio.

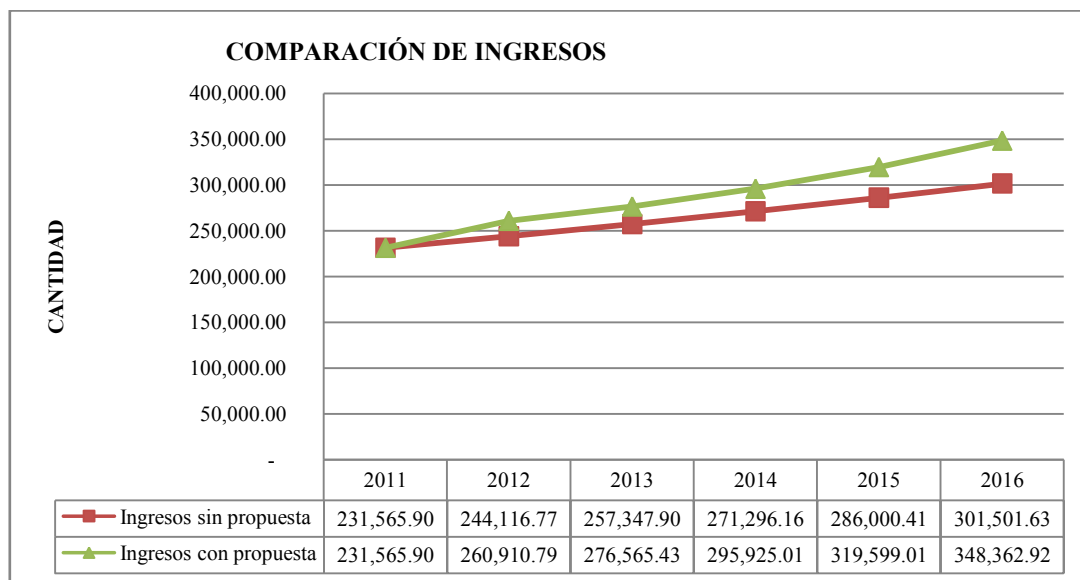


Gráfico N° 38: Comparación de los ingresos

Elaborado: Laura Ayabaca

Como se observa los ingresos parten con una diferencia del 6.87% la cual se va incrementando cada año debido al crecimiento estimado y las políticas establecidas.

### 5.5. PRESUPUESTO DE GASTOS SIN PROPUESTA

Los gastos son todos aquellos egresos que debe realizar la empresa para administrar y vender el producto. Por esto para el análisis se tomarán de igual manera los gastos del año base 2011, que fueron de \$ 197.365.00

El cálculo de la tabla de proyección de los gastos toma en cuenta el mismo porcentaje de inflación usado para las proyecciones anteriores de ingresos.

Cuadro N° 111: Gastos sin plan estratégico de marketing

Años	Gastos
2011	197.365,00
2012	208.062,18
2013	219.339,15
2014	231.227,34
2015	243.759,86
2016	256.971,64

Elaborado: Laura Ayabaca

### 5.6. PRESUPUESTO DE GASTOS CON PROPUESTA

Para el caso de la proyección de los gastos, se tomará en cuenta la inflación anual más gastos con la estrategia de marketing y el asesoramiento por los procesos.

Cuadro N° 112: Presupuesto de Marketing anual Proyectado

Materiales	2012	2013	2014	2015	2016
Capacitación al personal	\$ 1.500,00	\$ 1.581,30	\$ 1.667,01	\$ 1.757,36	\$ 1.852,61
Diseño Logo y Slogan	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Souveniers	\$ 4.800,00	\$ 5.060,16	\$ 5.334,42	\$ 5.623,55	\$ 5.928,34
Afiches	\$ 1.600,00	\$ 1.686,72	\$ 1.778,14	\$ 1.874,52	\$ 1.976,11
Hojas volantes	\$ 1.200,00	\$ 1.265,04	\$ 1.333,61	\$ 1.405,89	\$ 1.482,09
Trípticos	\$ 750,00	\$ 790,65	\$ 833,50	\$ 878,68	\$ 926,30
Diseño del Banner	\$ 300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Banners	\$ 1.800,00	\$ 1.897,56	\$ 2.000,41	\$ 2.108,83	\$ 2.223,13
Merchandising	\$ 800,00	\$ 843,36	\$ 889,07	\$ 937,26	\$ 988,06
Medios de Comunicación	\$ 12.000,00	\$ 12.650,40	\$ 13.336,05	\$ 14.058,87	\$ 14.820,86
<b>Total</b>	<b>\$ 25.550,00</b>	<b>\$ 25.775,19</b>	<b>\$ 27.172,21</b>	<b>\$ 28.644,94</b>	<b>\$ 30.197,49</b>

Elaborado: Laura Ayabaca

Cuadro N° 113: Presupuesto asesor

<b>Materiales</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Asesor de procesos	\$ 1.500,00	\$ 1.581,30	\$ 1.667,01	\$ 1.757,36	\$ 1.852,61
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.581,30</b>	<b>\$ 1.667,01</b>	<b>\$ 1.757,36</b>	<b>\$ 1.852,61</b>

Elaborado: Laura Ayabaca

Como último punto se toma en cuenta la inflación anual, con lo que se obtiene la tabla de proyección.

Cuadro N° 114: Proyección de los gastos

<b>Años</b>	<b>Gastos</b>
2011	197.365,00
2012	197.748,03
2013	208.296,40
2014	222.444,92
2015	239.496,46
2016	259.962,74

Elaborado: Laura Ayabaca

## 5.7. COMPARACIÓN DE GASTOS

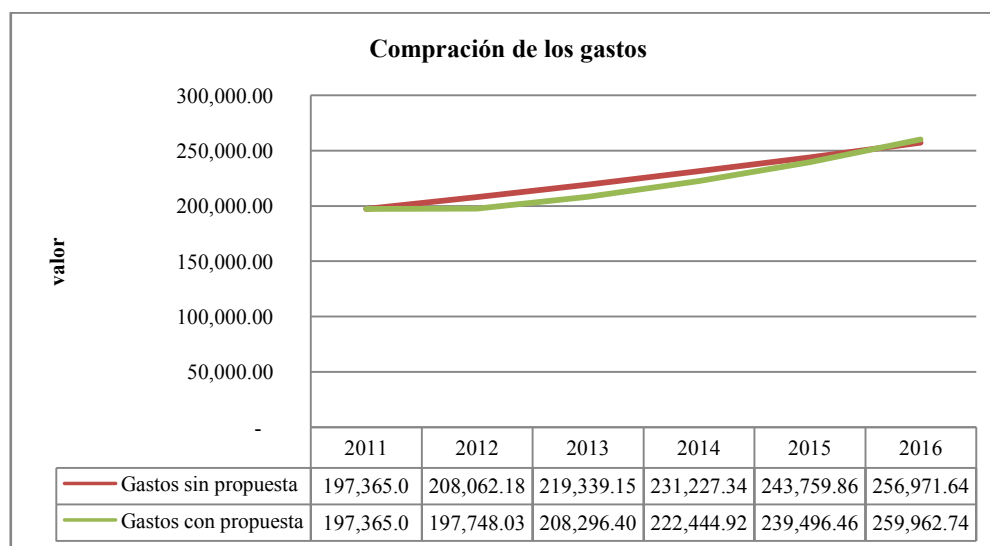


Gráfico N° 39: Comparación de Gastos

Elaborado: Laura Ayabaca

Para el caso de los gastos, la diferencia tiene mayor proporción que para las comparaciones anteriores debido a que en este elemento se tomó en cuenta el costo que tendrá anualmente la aplicación de las estrategias de Marketing y el asesoramiento de los procesos por lo cual existe una disminución en los gastos ya que al implementar los procesos y optimizar tiempos los gastos se disminuyen en comparación a lo establecido actualmente en la organización.

## 5.8. RESULTADOS SIN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa, donde se reflejan las utilidades.

Cabe recalcar que se establece un porcentaje del 12% como costo de ventas o de producción en este caso del servicio de seguridad, en base a los ingresos obtenidos anualmente.

Cuadro N° 115: Estado de resultados sin la propuesta

Detalle	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 231.565,90</b>	<b>\$ 244.116,77</b>	<b>\$ 257.347,90</b>	<b>\$ 271.296,16</b>	<b>\$ 286.000,41</b>	<b>\$ 301.501,63</b>
(-) Costo de Ventas	\$ 27.787,91	\$ 29.294,01	\$ 30.881,75	\$ 32.555,54	\$ 34.320,05	\$ 36.180,20
<b>(=) Utilidad de Ventas</b>	<b>\$ 203.777,99</b>	<b>\$ 214.822,76</b>	<b>\$ 226.466,15</b>	<b>\$ 238.740,62</b>	<b>\$ 251.680,36</b>	<b>\$ 265.321,44</b>
(-) Gastos Operacionales	\$ 197.365,00	\$ 208.062,18	\$ 219.339,15	\$ 231.227,34	\$ 243.759,86	\$ 256.971,64
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 6.412,99</b>	<b>\$ 6.760,58</b>	<b>\$ 7.127,00</b>	<b>\$ 7.513,28</b>	<b>\$ 7.920,50</b>	<b>\$ 8.349,79</b>
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) Utilidad Antes 15% Trabajadores</b>	<b>\$ 6.412,99</b>	<b>\$ 6.760,58</b>	<b>\$ 7.127,00</b>	<b>\$ 7.513,28</b>	<b>\$ 7.920,50</b>	<b>\$ 8.349,79</b>
(-) 15% Trabajadores	\$ 961,95	\$ 1.014,09	\$ 1.069,05	\$ 1.126,99	\$ 1.188,08	\$ 1.252,47
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 5.451,04</b>	<b>\$ 5.746,49</b>	<b>\$ 6.057,95</b>	<b>\$ 6.386,29</b>	<b>\$ 6.732,43</b>	<b>\$ 7.097,32</b>
(-) Impuesto a la Renta	\$ 1.145,53	\$ 1.264,23	\$ 1.332,75	\$ 1.404,98	\$ 1.481,13	\$ 1.561,41
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 4.305,51</b>	<b>\$ 4.482,26</b>	<b>\$ 4.725,20</b>	<b>\$ 4.981,31</b>	<b>\$ 5.251,29</b>	<b>\$ 5.535,91</b>

Elaborado: Laura Ayabaca



## 5.9. RESULTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La tabla que se presenta en este punto, toma en cuenta la inflación anual, el crecimiento esperado para cada año tanto en ingresos, costos y gastos; y por último el costo de la aplicación de la propuesta.

Cuadro N° 116: Estado de resultados con la propuesta

Detalle	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 231.565,90</b>	<b>\$ 260.910,79</b>	<b>\$ 276.565,43</b>	<b>\$ 295.925,01</b>	<b>\$ 319.599,01</b>	<b>\$ 348.362,92</b>
(-) Costo de Ventas	\$ 27.787,91	\$ 33.918,40	\$ 35.953,51	\$ 38.470,25	\$ 41.547,87	\$ 45.287,18
<b>(=) Utilidad de Ventas</b>	<b>\$ 203.777,99</b>	<b>\$ 226.992,38</b>	<b>\$ 240.611,93</b>	<b>\$ 257.454,76</b>	<b>\$ 278.051,14</b>	<b>\$ 303.075,74</b>
(-) Gastos Operacionales	\$ 197.365,00	\$ 197.748,03	\$ 208.296,40	\$ 222.444,92	\$ 239.496,46	\$ 259.962,74
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 6.412,99</b>	<b>\$ 29.244,36</b>	<b>\$ 32.315,53</b>	<b>\$ 35.009,85</b>	<b>\$ 38.554,69</b>	<b>\$ 43.113,01</b>
(-) Gastos Financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0
<b>(=) Utilidad Antes 15% Trabajadores</b>	<b>\$ 6.412,99</b>	<b>\$ 29.244,36</b>	<b>\$ 32.315,53</b>	<b>\$ 35.009,85</b>	<b>\$ 38.554,69</b>	<b>\$ 43.113,01</b>
(-) 15% Trabajadores	\$ 961,95	\$ 4.386,65	\$ 4.847,33	\$ 5.251,48	\$ 5.783,20	\$ 6.466,95
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 5.451,04</b>	<b>\$ 24.857,70</b>	<b>\$ 27.468,20</b>	<b>\$ 29.758,37</b>	<b>\$ 32.771,48</b>	<b>\$ 36.646,06</b>
(-) Impuesto a la Renta	\$ 1.145,53	\$ 5.468,69	\$ 6.043,00	\$ 6.546,84	\$ 7.209,73	\$ 8.062,13
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 4.305,51</b>	<b>\$ 19.389,01</b>	<b>\$ 21.425,19</b>	<b>\$ 23.211,53</b>	<b>\$ 25.561,76</b>	<b>\$ 28.583,92</b>

Elaborado: Laura Ayabaca

## 5.10. COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

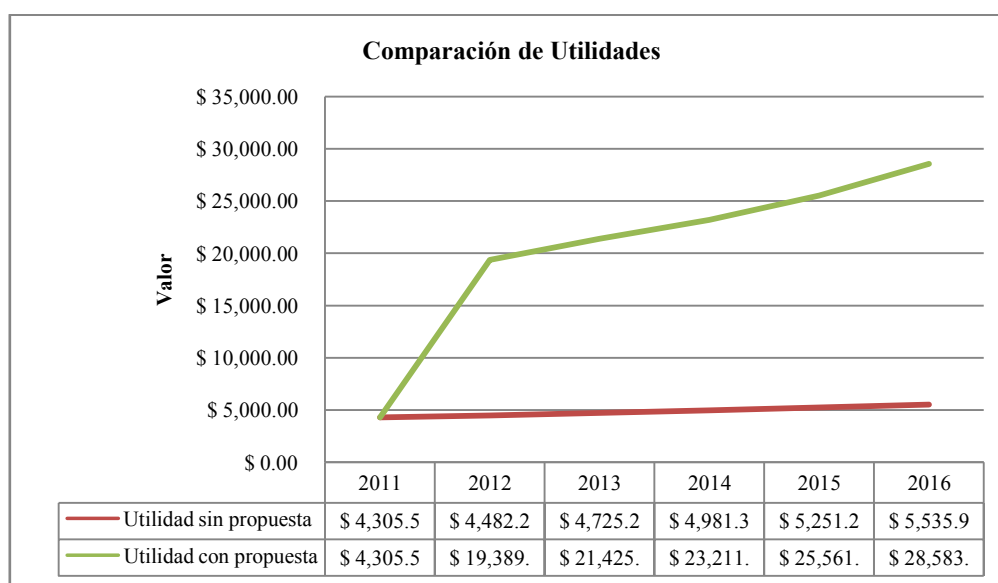


Gráfico N° 40: Comparación de utilidades

Elaborado: Laura Ayabaca

La comparación entre las utilidades de con la propuesta y sin ella da como resultados que:

Con la propuesta existe un aumento en el año 2012, este aumento en las utilidades es dada por los procesos optimizados que se genera por la propuesta y la publicidad que se aplicará, de ahí en adelante las utilidades van creciendo paulatinamente.

Sin ella aunque existe un incremento de las utilidades, las mismas no son tan atractivas como con la implementación del plan estratégico de marketing.

#### 4.5 RELACIÓN BENEFICIO –COSTO

Para determinar la relación beneficio-costo se debe calcular la TMAR, la misma que es la tasa de descuento y se presenta de la siguiente manera:

Cuadro N° 117: Determinación de la TMAR

<b>Aportaciones</b>	<b>% Participación</b>	<b>Tasa de Interés</b>	<b>Ponderación</b>
Recursos Propios	100,00%	4,60%	4,60%
<b>Subtotal</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,60%</b>	<b>4,60%</b>
<b>Riesgo País</b>			<b>8,73%</b>
<b>Inflación</b>			<b>3,17%</b>
<b>Costo Promedio Ponderado</b>			<b>16,50%</b>

Elaborado: Laura Ayabaca

Para obtener la ponderación se multiplica el porcentaje de participación por la tasa de interés, la suma de esta con el riesgo país y la inflación nos da como resultado la tasa de descuento.

La tasa de descuento será utilizada para realizar los beneficios y costos actualizados, los mismos que deben ser calculados con la siguiente fórmula:

$$RB/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{Ingresos totales}}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{\text{Egresos totales}}{(1+i)^t}}$$

Dónde el valor puede ser el beneficio o costo.

$i = \text{TMAR}$

$t = \text{Periodos}$

El beneficio costo sin la propuesta es la siguiente:

Cuadro N° 118: Beneficio-Costo sin la Propuesta

AÑOS	BENEFICIOS (INGRESOS)	COSTOS (EGRESOS)	Coeficiente (1+i) <sup>t</sup>	VALOR ACTUALIZADO DE BENEFICIOS	VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS
			$i = 16,50\%$		
0			100,00%	-	-
1	244.116,77	237.356,20	116,50%	209.542,29	203.739,22
2	257.347,90	250.220,90	135,72%	189.613,29	184.362,14
3	271.296,16	263.782,87	158,12%	171.579,68	166.827,95
4	286.000,41	278.079,91	184,21%	155.261,20	150.961,40
5	301.501,63	293.151,84	214,60%	140.494,73	136.603,87
				<b>866.491,21</b>	<b>842.494,58</b>
<b>B/C=</b>	<b>1,03</b>				

Elaborado: Laura Ayabaca

Teniendo como resultado 1.03, lo que significa que se obtiene 0.03 centavos como beneficio por cada dólar invertido.

## Costo-Beneficio con la propuesta

Cuadro N° 119: Beneficio-Costo con la Propuesta

AÑOS	BENEFICIOS (INGRESOS)	COSTOS (EGRESOS)	Coeficiente (1+i) <sup>t</sup>	VALOR ACTUALIZADO DE BENEFICIOS	VALOR ACTUALIZADO DE COSTOS
			i = 16.50%		
0			100,00%	-	-
1	260.910,79	231.666,43	116,50%	223.957,76	198.855,30
2	276.565,43	244.249,91	135,72%	203.772,72	179.962,72
3	295.925,01	260.915,17	158,12%	187.156,06	165.014,29
4	319.599,01	281.044,33	184,21%	173.500,90	152.570,69
5	348.362,92	305.249,92	214,60%	162.331,31	142.241,37
				<b>950.718,75</b>	<b>838.644,38</b>
<b>B/C=</b>	<b>1,13</b>				

Elaborado: Laura Ayabaca

Al aplicar la fórmula respectiva se obtiene un beneficio de 0.13 centavos por cada dólar invertido, lo cual es un beneficio mayor que brinda la aplicación de la propuesta de marketing.

### 4.6 TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD (TPR)

Establece una relación promedio entre la utilidad obtenida por el proyecto y la inversión del mismo.

Se aplica la siguiente fórmula:

$$TPR = \frac{\sum \text{Flujo de efectivo} / \text{Número de años}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Para la aplicación de la fórmula de la TPR se toma en cuenta las utilidades obtenidas en el estado de resultados.

Cuadro N° 120: TPR

Año	Inversión Total Prevista	Ingresos Acumulados
Año 0	\$ 25.550,00	
Año 1	\$ 19.389,01	\$ 19.389,01
Año 2	\$ 21.425,19	\$ 40.814,20
Año 3	\$ 23.211,53	\$ 64.025,73
Año 4	\$ 25.561,76	\$ 89.587,49
Año 5	\$ 28.583,92	\$ 118.171,41

Elaborado: Laura Ayabaca

Aplicando fórmula se obtiene:

$$\text{TPR} = \frac{\$ 23.634,28}{\$ 25.550,00} = 0,93$$

La tasa promedio de rentabilidad que tiene el proyecto es del 93%.

#### 4.7 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el periodo de recuperación de la inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

En el presente proyecto la recuperación de la inversión, en este caso de la implementación de la propuesta de marketing, será en el segundo año.

Los beneficios son actualizados con el 16.50% de la TMAR.

Cuadro N° 121: PRI

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FNC	FNC/(1+i) <sup>n</sup>	FNCAA
0	-25.550,00	-25.550,00	(25.550,00)
1	19.389,01	16.642,92	(8.907,08)
2	21.425,19	15.786,03	6.878,95
3	23.211,53	14.680,00	21.558,95
4	25.561,76	13.876,73	35.435,68
5	28.583,92	13.319,63	48.755,31

Elaborado: Laura Ayabaca

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- Realizar una campaña de marketing para captar la atención de los clientes potenciales y de nuevos clientes.
- Elaborar estrategias de comercialización del servicio con el fin de acaparar exitosamente el mercado y lograr un crecimiento sostenido optimizando los recursos al máximo, aprovechando las aptitudes y motivación del personal.
- Capacitar permanentemente al personal en los diferentes temas de interés para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del mismo.
- La empresa COSEVIP dispone de personal de gran experiencia y conocedores del medio en que se desarrollan su gran potencial podrá ser utilizado como medio que muestre la imagen y confiabilidad de la empresa.
- En el entorno económico en que se desarrolla ofrece crecimiento continuo teniendo a su favor numerosas circunstancias socio-culturales que potencian el aumento de la demanda del servicio.

- La empresa debe dirigirse hacia la venta de seguridad total y personalizada con el rango de consultoría exclusivamente dedicada al segmento de mercado que tenga una gran exigencia en cuanto a niveles de seguridad.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- La empresa debe plantearse seriamente si lo que está haciendo en la actualidad, si los pasos que están dando están dirigidos hacia el mercado meta y a la consecución de los objetivos establecidos como organización.
- La empresa debe asimilar el nuevo planteamiento estratégico y considerar que si no logra alinear su organización y su servicio con el mercado objetivo puede tener consecuencias a futuro.
- La empresa debe diferenciar el servicio que actualmente ofrece con el de la competencia, debe otorgar valor agregado a los mismos para que exista una diferenciación y sea su posicionamiento establecido en el mercado.
- Para que la empresa obtenga un posicionamiento adecuado dentro del sector debe implementar una serie de herramientas promocionales bien dirigidas y enfocadas a comunicar la visión de la organización. Debe ser capaz de transmitir al mercado objetivo la seguridad, calidad, experiencia y el servicio personalizado.
- La fuerza de ventas de gran importancia dentro del segmento de mercado al que está dirigido la empresa deberá ser reforzada y a buscar nuevos caminos comerciales.

## BIBLIOGRAFÍA

BENJAMIN, Enrique (2007). *Gestión estratégica del Cambio*, Perarson education.

*Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Digitalnature. (s.f.). *Wordpress*. Obtenido de

<http://inseguridadenquito.wordpress.com/estadisticas/>

*Economista*. (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de

<http://economista.obolog.com/desempleo-186131>

*Eventioz.com*. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de

<https://eventioz.com/events/qu-es-mapeo-de-procesos-principios-de-implementacion>

Frigo, E. (s.f.). *Forodeseguridad*. Obtenido de

[http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm\\_5109.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/adm_5109.htm)

*Gestiopolis*. (s.f.). Recuperado el 24 de Enero de 2012, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

*Gcm consulting*, (s.f.) Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

[http://www.gcmconsulting.it/?page\\_id=599&lang=es](http://www.gcmconsulting.it/?page_id=599&lang=es)

*Gerest.es*. (s.f.) Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

<http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

*Gerest.es*. (s.f.) Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

<http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

LARA, B. (2010). *Cómo elaborar Proyectos de Inversión paso a paso*. Quito: Oseas Espín.

MEJÍA, Braulio (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno*, Bogotá: Ecoediciones.

MUNUERA, José (2007). *Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de Dirección*,



*Noticias HOY.* (s.f.) Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aumento-de-la-delincuencia-41496.html>

*Nuestra Seguridad.* (s.f.) Recuperado el 24 de Octubre del 2012 de

<http://www.nuestraseguridad.gob.ec/articulo/ecu-911-tecnolog%C3%ADa-y-responsabilidad>

RODRÍGUEZ, Joaquín (2008). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, México: Thomson Editores.

*SeguridadyDefensa.* (s.f.). Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de

<http://www.seguridadydefensa.com.ec/informes.html>

PORTER, M. (2009), Ventajas Competitivas, Barcelona: Grafiques Canigó S.L.