



CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN
PARA UNA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autora:

María Angélica Vinueza Maya

Directora:

Mg. Andrea del Carmen González Bucheli

Ambato – Ecuador

Junio 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MARÍA ANGÉLICA VINUEZA MAYA**, con cédula de ciudadanía **1803371879**, autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA", previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2024



María Angélica Vinueza Maya

CC. 1803371879

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

Líneas de investigación:

ADMINISTRACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN PARA UNA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL

Autora:

María Angélica Vinueza Maya

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

CC. 1803002201

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Omar Damián Cavero Alvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Junio 2024



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi cariño para mi familia; de manera especial a Darwin, Danielita y David; quienes han puesto toda su confianza para lograr un objetivo más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios por darme fuerza para guiarme en este proceso y alcanzar un anhelo deseado.

También quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, directores y profesores por la organización del Programa de Maestría en Administración de Empresas, a mi tutora Andrea González, por haberme orientado en todos los momentos que necesité de sus conocimientos.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas del sector de seguridad privada enfrentan condiciones desfavorables que afectan negativamente su posición estratégica. La implementación de un sólido modelo de gestión de marketing se presenta como una necesidad imperante y viable para garantizar un rendimiento eficiente en el ámbito empresarial. En este contexto, se ha desarrollado un caso de estudio centrado en la empresa Sumarseg Cía. Ltda., con el propósito general de crear un modelo de gestión de marketing que impulse la rentabilidad y fortalezca la posición de la compañía en el mercado.

Para la construcción de este modelo, se adopta un enfoque teórico basado en el marketing y el direccionamiento estratégico. Además, se emplea un enfoque metodológico cualitativo, específicamente no experimental, que facilita la delimitación del modelo de gestión mediante el análisis detallado del caso seleccionado. Gracias a la información recopilada en esta investigación, se formula un modelo que no solo permite a la empresa Sumarseg Cía. Ltda. ser reconocida, sino que también brinda alternativas prácticas de aplicación.

En conclusión, en la actualidad existen diversas oportunidades de mercado para el sector de seguridad privada, las cuales pueden capitalizarse mediante la adopción de un modelo de gestión de marketing. Este enfoque no solo orienta las decisiones estratégicas, sino que también mejora la competitividad de la empresa, generando condiciones propicias para el éxito continuado en este dinámico sector.

Palabras claves: modelo de gestión, direccionamiento estratégico, marketing estratégico, seguridad privada, competitividad.

ABSTRACT

Small and medium-sized companies in the private security sector face unfavorable conditions that negatively affect their strategic position. Implementing a solid marketing management model is imperative and viable to ensure efficient performance in the business environment. In this context, a case study focused on the company Sumarseg Cía. Ltda. Has been developed to create a marketing management model that boosts profitability and strengthens the company's position in the market.

A theoretical approach based on marketing and strategic management is adopted to construct this model. In addition, a qualitative methodological approach, specifically non-experimental, is used, facilitating the management model's delimitation through the detailed analysis of the selected case. Thanks to the information gathered in this research, a model is formulated that not only allows the company Sumarseg Cía. Ltda. to be recognized, but also provides practical application alternatives.

In conclusion, several market opportunities exist for the private security sector, which can be capitalized by adopting a marketing management model. This approach guides strategic decisions and improves the company's competitiveness, generating conditions for continued success in this dynamic sector.

Keywords: *model, management, private security.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Origen y evolución del marketing y modelos de gestión	8
1.2. Direccionamiento estratégico.....	17
1.3. Beneficios clave de adoptar un modelo de gestión de marketing	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Metodología de la investigación	29
2.2. Análisis de la gestión de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. Resultados de la encuesta de percepción realizada	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. Análisis situacional de la empresa y de su entorno	56
3.2. Análisis interno.....	67
3.3. Marco estratégico de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	79
3.4. Diseño de la estrategia operativa.....	84
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120

INTRODUCCIÓN

Para Alcívar et al. (2011) los inicios de la industria de la seguridad privada se los puede rastrear hacia los años 60 del siglo XX en Reino Unido. En contraste, en América Latina el desarrollo de esta industria ocurre hacia el segundo lustro de la década de los años 70 del siglo XX. Sin embargo, un dato más preciso sugiere que el crecimiento de este sector lentamente se ha adaptado al mercado y a las necesidades de quienes se encuentran presentes en él. Tal es así que Miranda (2020), estima que el origen de esta industria sucede en la década de 1990, asociada principalmente a los crecientes niveles de inseguridad que se podía registrar en los diferentes países.

Para el caso de la región, el número creciente de empresas de seguridad privada va de la mano de las estadísticas que sugieren el alto índice de crimen en la región, mismo que se incrementa por las condiciones de vida adversas en la sociedad a partir de dichos años. Datos existentes señalados por Rettberg (2020) menciona que, 19 de cada 20 crímenes que emplean la violencia se desarrollan en Latinoamérica, región que alberga a 17 de las 20 ciudades más peligrosas a nivel del planeta, así como 4 de los 5 territorios que refleja los mayores índices de maltrato.

Frente a esta realidad, a partir de los años 90 se asiste en la región a un crecimiento exponencial de la seguridad privada, que suple en cierta medida los sistemas de seguridad interna. En esta línea, si bien hay países que muestran diferenciales de violencia, tal como lo son en Chile y Colombia, por mencionar un par de ejemplos, el factor común es su presencia y avance a nivel social. De esta forma, como lo señala Biera (2019), el número de organizaciones y empresas de este tipo en la región alcanzaba las 16.174 para el año 2017.

Actualmente, dado el creciente escenario de crisis económica a nivel global, la mayoría de países reflejan un escenario económico caracterizado por indicadores económico-sociales adversos a la seguridad económica y una creciente inflación, indicadores que abonan a la inseguridad y que alientan el despliegue de empresas

asociadas a seguridad privada para satisfacer las necesidades de cuidado, dentro de lo cual la demanda se vuelve creciente, a la vez que busca satisfacer mediante ofertas más diversificadas y selectivas en cuanto al servicio.

Como lo señalan Alcívar et al. (2011) en Ecuador el origen de las organizaciones dedicadas a la actividad de seguridad privada data desde los años cincuenta, a partir de lo cual ha evolucionado bajo un escenario favorable. Tal es la importancia que ha adoptado dicho sector, que la incorporación de tecnología ha contribuido a su repunte, y cuyos resultados se han mostrado favorables para frenar a la delincuencia.

Sin perjuicio del escenario favorable bajo el cual se han desarrollado este tipo de empresas en el país, cabe señalar que estas no son inmunes a escenarios adversos que hacen que sus protocolos o aspectos que motivaron su dinamismo en el pasado se vean alterados. Este es, por ejemplo, el escenario que trajo consigo la pandemia de Covid-19, que, de manera general, incide en ámbitos asociados a aspectos económicos, sociales y tecnológicos de las empresas, así también, de manera particular, en la industria de los servicios de vigilancia y seguridad privada.

Dado que la pandemia ha traído consigo reestructuraciones en cuanto a los hábitos sociales, por lo que Mejía (2021) menciona que la adopción de protocolos de bioseguridad que complican detectar o reconocer fácilmente a las personas, esto ha desembocado en que las empresas de seguridad privada deban adoptar cambios a los que no se encontraban enfrentando este escenario con los recursos disponibles.

De manera particular, el rol de la seguridad privada ha adoptado un protagonismo en este entorno, pues ha sido a través de ella que se han podido poner bajo control diversos espacios que articulan la cotidianidad, dentro de los cuales ha sido posible mitigar los peligros sanitarios que conlleva la Covid-19. En sí, la crisis sanitaria, si bien ha traído un escenario que ha complicado en muchos aspectos a la oferta de servicios de las empresas de seguridad privada, ha contribuido a la generación de

nuevos protocolos de vigilancia que muestran novedosas funcionalidades que dirigen una respuesta efectiva a los cambios.

De esta forma Córdoba (2021) comenta que los protocolos de seguridad que hoy por hoy son empleados, son más rigurosos y precautelan la seguridad de la ciudadanía en su conjunto. Es esta capacidad de adaptación al entorno y la posibilidad de migrar y dinamizar la oferta de servicios de una empresa, lo que favorece su capacidad de innovación y su competitividad en el mercado.

Tal es así que, a partir del inicio del escenario global que aún se transita con el advenimiento de la pandemia, Para Pérez (2020) los expertos del sector de la seguridad privada han procurado modificar y multiplicar sus funcionalidades y ocupaciones para garantizar la seguridad, la vigilancia y el control de aforos en espacios públicos, resguardar el distanciamiento social, tomar el control de temperatura a quienes frecuentan o transitan en ciertos espacios, entre otras actividades, principalmente en espacios como supermercados, hospitales o enormes redes de infraestructuras de transporte, etc., a riesgo de contagiarse ellos mismos. Es en este tipo de labores que ha recaído mucho del cuidado social frente a la pandemia.

En este marco, cabe señalar que, además de las labores de resguardo que reposan sobre los agentes vinculados a la seguridad privada, el universo de guardias de seguridad sobrepasa en proporción a los miembros públicos encargados de la seguridad interna de los países de la región, es decir las instituciones policiales. Esta realidad expresa, principalmente para Latinoamérica, un particular desequilibrio, que se evidencia en el número de elementos de las fuerzas policiales y el de los agentes privados.

Sin embargo, Biera (2019) menciona que más allá de este desequilibrio que debe tomar en cuenta también que esto muestra la diferencia de capacidades entre los ámbitos público y privado para ofertar servicios que contribuyan a la seguridad. Si bien no se puede equiparar el rol de la guardianía privada frente a la Policía Nacional, el primero brinda un soporte disuasivo al segundo. Por otro lado, en

muchas ocasiones estas actividades no se encuentran desligadas, sino que se personifican en una misma persona, pues en ocasiones miembros policiales trabajan a su vez como agentes de seguridad privada.

Por otro lado, más allá de la realidad asociada propiamente a la crisis sanitaria abierta por la pandemia, lo cierto es que esta última profundiza aspectos presentes ya en nuestra región, en fenómenos tales como la desigualdad, el desempleo, la informalidad, la precarización de la vida de las personas en general, lo cual, como contratacar, genera también un recrudecimiento de la inseguridad. De esta forma, para los inicios de la tercera década del siglo XX, uno de los retos a los que se enfrentan los diferentes países de la región tiene que ver con la reducción de los altos índices de inseguridad y violencia, vinculada a altos índices de criminalidad.

Para el caso de Ecuador, esta realidad no se muestra diferente. La violencia a nivel nacional señala al país como uno de los más violentos a nivel regional, con foco principalmente en la ciudad de Guayaquil, pero que muestra un incremento alarmante que alcanza a diferentes ciudades, principalmente a las ciudades más grandes del país y a las cabeceras cantonales.

Lo expuesto señala que los índices delincuenciales, contrastan con la capacidad del estado ecuatoriano para abordar esta problemática. Tal es así que, en la actualidad el gobierno ha decretado el Estado de emergencia en el sector seguridad para reforzar las labores policiales con la militarización del país para controlar el avance de la delincuencia. A pesar de ello, la sensación de inseguridad por parte de la ciudadanía se encuentra extendida.

Frente a esto, ha surgido la necesidad de asumir diversas formas de autoprotección, una de las más comunes y extendidas la seguridad privada, cuya oferta, a pesar de mostrarse dinámica, también atraviesa cambios que han hecho que esta se vea mermada, principalmente por el hecho de que muchas empresas cerraron sus puertas durante la pandemia y no tuvieron la posibilidad de volver a sus operaciones una vez que las medidas de distanciamiento se relajaron. Sin

perjuicio de ello, las condiciones relatadas hasta el momento, señalan que existe un atractivo nicho de mercado para este tipo de actividades.

En el marco de la problemática general expuesta hasta el momento, la presente investigación busca abordar aspectos referidos a la elección asertiva que favorecer la rentabilidad de este tipo de empresas, a través del diseño de un modelo de marketing que posicione los servicios que ofertan en el mercado. Se parte del supuesto de que, principalmente las pequeñas y medianas empresas se ven expuestas a condiciones que no favorecen a su posicionamiento estratégico en el mercado, las cuales repercuten a nivel de la demanda en el desconocimiento de su marca e identidad en el mercado.

De esta manera, si bien este tipo de empresas, independientemente de la escala de su oferta, pueden ofertar un excelente servicio, sus deficientes estrategias de marketing no contribuyen a su posicionamiento. En este sentido, el desarrollo del presente estudio busca abordar estas deficiencias para el caso de las pequeñas y medianas empresas de seguridad privada.

Con base en los elementos expuestos, se parte de la consideración de que en la actualidad existe una oportunidad atractiva en el mercado para el desarrollo de la seguridad privada, cuyo éxito puede ser posibilitado por la adopción de un modelo de gestión de marketing que aporte elementos estratégicos que favorezcan la competitividad de este sector, introduciendo aspectos que marquen una diferencia frente a otros competidores.

En esta línea, para fines de la presente investigación, se considera un caso de estudio que describe la problemática, la cual por medio del modelo de gestión de marketing se trataría de brindar una opción de aplicación en las empresas de seguridad privada. Para ello se desarrolla como caso el de la compañía de seguridad privada Sumarseg Cía. Ltda., misma que tiene su origen en la ciudad de Ambato en el año 2006.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, esta empresa está conformada por seis socios con un capital social de \$400.00. 15 años después de su origen, en la actualidad la empresa ha visto mermadas sus operaciones por diferentes motivos, entre los que figuran problemas en su direccionamiento, despliegue de servicios de seguridad a través de personal poco calificado, bajos niveles de desarrollo de prácticas de gobierno corporativo, entre otros.

En suma, estos elementos, que dan cuenta de la carencia de un modelo de gestión de marketing y de un gerenciamiento eficiente de su oferta, han perjudicado su posicionamiento en el mercado de la seguridad privada, esto lleva a que cada vez sea más marginal dentro de este sector. En base a la situación actual de la empresa, esta investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿qué acciones se pueden adoptar para que una empresa de seguridad privada como Sumarseg Cía. Ltda., que carece de herramientas adecuadas de marketing, pueda alcanzar un posicionamiento competitivo dentro de este sector?

Por lo que, se busca defender que la creación de un modelo de gestión de marketing para las empresas de seguridad privada, puede mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado. En este sentido, el objetivo general del presente trabajo de investigación apunta a crear un modelo de gestión de marketing para el incremento de la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Para dar cumplimiento al plan de trabajo se describe los siguientes objetivos específicos los siguientes: a) fundamentar a nivel teórico los beneficios de la adopción de un modelo de gestión marketing; b) diagnosticar la situación actual de mercadeo de las empresas de seguridad privada; c) Identificar los elementos que componen el modelo de gestión de marketing y proponer herramientas que permitan a Sumarseg Cía. Ltda. posicionarse en el mercado.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la presente investigación aplica una metodología no experimental, que sigue los parámetros de un proyecto bibliográfico documental. Esto permite recopilar información útil tanto para el análisis histórico

como del mercadeo de la seguridad privada. La información específica de la empresa se realiza a través del acercamiento directo a la misma, a partir de la cual se identificaron sus necesidades y se orientaron sus oportunidades.

Finalmente, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos señalados, se establece a continuación la estructura que muestra el presente trabajo de investigación. En primer lugar, el capítulo I desarrollo el marco teórico que guía el trabajo y una breve revisión de investigaciones realizadas en torno a este sector como parte de la definición del estado del arte. El capítulo II desarrolla la metodología de la investigación y expone los resultados de su aplicación. Finalmente, el capítulo III desarrolla los elementos que componen el modelo de gestión de marketing. El estudio cierra con breves conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El presente capítulo aborda los elementos teóricos que guían la investigación, los cuales se encuentran relacionados a la teoría del marketing, que lejos de ser entendido únicamente como un proceso a través del cual se busca posicionar un producto para su consumo en el mercado, orienta un proceso social. Esto en la medida en que, Thompsom (2006) menciona que este se constituye como un proceso hecho por personas para personas, a través del cual se busca satisfacer necesidades, expectativas y pretensiones de los consumidores. El marketing, bajo esta comprensión, no es algo que sale únicamente de la cabeza de quien idea una determinada estrategia, sino como un proceso basado en diversos *inputs* y *outputs* que vincula empresas y consumidores.

El marketing estratégico rebasa el ámbito mismo de la producción, prestación y promoción de un determinado bien o servicio desde una arista más procedimental, para anclarse, por el contrario, en componentes que realzan el direccionamiento estratégico que debe guiar y orientar de principio a fin este proceso. Bajo esta perspectiva, el presente capítulo expone a continuación dos conjuntos de acercamientos conceptuales que pueden guiar la construcción de un modelo de gestión de marketing para las empresas de seguridad privada. El primero referido a un conjunto de conceptos de marketing estratégico y el segundo a elementos que guían un adecuado direccionamiento estratégico.

1.1. Origen y evolución del marketing y modelos de gestión

En relación al concepto de marketing, se considera alcance, donde Mesquita (2018) comenta que, cuando una empresa ingresa al mercado, incorpora el marketing como una estrategia para direccionar sus metas y lograr su consecución acoplando su oferta y la satisfacción las necesidades y expectativas sociales a través de los servicios y productos que brinda la organización.

En este sentido, para Mesquita (2018) el marketing está referido a un proceso que engloba una serie de actividades encaminadas a lograr los objetivos comerciales

que una empresa anticipa, a partir de las necesidades del cliente para poder satisfacerlas de tal forma que esto también resulte rentable para la empresa. Constituye, por tanto, un esquema o marco para la gestión de una empresa, en esta línea, los modelos de marketing pueden ser aplicados a empresas privadas, comercios, gobierno, entre otros.

Según la *American Marketing Association*, Kotler et al. (2019) el término marketing refiere a una actividad que desempeñan diversas organizaciones para transmitir, crear, cambiar y entregar ofertas de alto valor a consumidores de todo el mundo, incluidos clientes, empresas y socios.

Adicionalmente, Kotler et al. (2019), se puede mencionar que el marketing incluye el empleo de un conjunto de tecnologías y estrategias, cuyo propósito principal es el de incrementar el valor de la marca o producto de una empresa; la importancia de ese producto; y, disponerlo fácilmente a disposición de los consumidores. Como se sugiere en la parte introductoria de este capítulo, es común pensar que el marketing se centra en la venta de un producto, sin embargo, incluye todo el proceso de producción, venta, logística y relacionamiento con los clientes hasta que el producto llegue a manos del consumidor.

Por lo tanto, se puede afirmar que el marketing engloba al conjunto de estrategias que emplea una empresa u organización para orientar el conjunto de actividades que buscan la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados a corto y largo plazo por la empresa.

Objetivos del marketing

Para Kotler et al. (2019), el objetivo final del marketing es el de aumentar las ventas de productos y servicios acorde a la dinámica del mercado y la demanda de productos y servicios. Para ello, se determina la necesidad de agregar valor a la marca y orientarlo a quienes necesitan y desean los productos y servicios de la empresa. Esto permite a la empresa crear valor a través de sus productos y garantizar condiciones de rentabilidad.

Además del objetivo señalado, Kotler et al. (2019) menciona el marketing tiene la funcionalidad de atraer la atención del público para disponer de nuevos clientes y aumentar su fidelidad. Los ejemplos de este enfoque del marketing incluyen la exposición que se realiza en los medios, el empleo de lemas y citas de celebridades, el diseño de empaques y promociones de productos, entre muchas otras con el fin de lograr el objetivo señalado. Así, el marketing cubre todos los aspectos relacionados al análisis de mercado, la demanda existente o potencial, el diseño de productos, la promoción, el empaque y una mejor comunicación con los clientes potenciales. Así, el propósito del marketing es:

- Incrementar las ventas de productos y servicios.
- Construir y mantener relaciones con los consumidores.
- Agregar valor a marcas, productos y servicios.
- Mejorar la imagen de empresas, marcas, productos y servicios.
- Dar a conocer empresas, marcas, productos y servicios.

Plan de marketing

A partir de la concepción de marketing desarrollada y de la exposición de los principales objetivos de la presente, se aborda como concepto clave, el de Plan de Marketing, que son herramientas que permiten materializar las estrategias asociadas al impulso de los objetivos que se busca alcanzar. De esta forma, los planes de marketing se constituyen como una herramienta de gestión básica para que las empresas orientadas al mercado aumenten su competitividad, conecten mejor con los clientes y dirijan mejor su oferta.

Los planes no pueden considerarse por sí solos dentro de una empresa y deben estar plenamente coordinados y ser coherentes con los planes estratégicos. Esta es la única forma de dar una respuesta eficaz a las necesidades y cuestiones planteadas en dichos instrumentos, por lo que es necesario realizar las adaptaciones correspondientes a los planes generales de su empresa, estos planes dirigen de manera adecuada el enfoque estratégico y constituyen una base importante en el éxito o no de las organizaciones.

Marketing digital

Se aborda a continuación el marketing digital, como forma específica de direccionar actividades de mercadeo y apuntalar el logro de los objetivos que busca el marketing. Para Suárez (2021), se puede establecer que el marketing digital estrictamente se cataloga como una aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales (redes sociales y sitios *web*), puesto que de esta manera se da a conocer a mayor cantidad de usuarios los productos a ser comercializados. También Suárez (2021) señala que, “el marketing en las pymes, permite: generar oportunidades, relacionadas con incremento de ventas, gracias al acercamiento que hace con sus clientes, fortalecer canal de distribución, dar a conocer mejor la organización”. (p. 86)

Por su parte, Bricio, Calle y Zambrano (2018), conciben al marketing digital como una herramienta necesaria y eficaz para todo tipo de empresas debido a las actuales implementaciones y transformaciones tecnológicas, puesto que en la actualidad se ha determinado como una herramienta eficaz y a la vez un facilitador de procesos en el comercio, ya sea nacional o internacional, a través de diversas técnicas que permiten desarrollar modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales y convertirse en grandes competencias para marcas relacionadas con sus productos comerciales. Además, considerando el actual escenario pandémico, el marketing digital aprovecha y explota la nueva normalidad conectada al mundo digital.

Gracias a estos aspectos, se puede afirmar que las redes sociales juegan un papel preponderante en el marketing, configuran una nueva forma de llegar al cliente, son explotados como los principales medios para poder comercializar un producto o servicio en sociedades hiperdigitalizadas. Sin embargo, el marketing digital no deja de lado al marketing tradicional, que orienta el modelaje de los productos y su planificación operativa.

En el país, también se emplea ampliamente este tipo de marketing, el cual muchas veces reemplaza a las formas tradicionales que a los ojos de los clientes resultan

invasivas. Ha sido adoptada como una estrategia de comunicación y distribución donde se utiliza como primera base a las redes sociales, configura uno de los primeros canales de comunicación con los clientes.

Para evidenciar esto, Bricio et al. (2018) menciona que en el año 2017, a través de la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, se pudo conocer que el 59, 4% de la población ecuatoriana entre las edades de 25 a 34 años, utiliza el internet, seguido de las personas en edades entre 16 a 24 años, determinándose, de esta manera, que la población económicamente activa es el principal objetivo del marketing digital son quienes manejan las redes sociales y por tanto son aquellas a las cuales se enfocan todas las empresas con este tipo de marketing.

Tipos de marketing digital

Al respecto de los diferentes tipos de marketing digital se considera varios autores, cabe señalar los siguientes:

Tabla 1. Tipos de marketing digital

Tipos	Contexto
Marketing de contenido	Es uno de los tipos más utilizados hoy en día; pues si el contenido de un portal no es lo suficientemente interesante o es redundante para su target, entonces no logrará posicionarse en Internet, ni mucho menos obtener el ROI (Retorno sobre la inversión).
Inbound marketing	El principal objetivo es conseguir que los clientes potenciales de una marca logren conocerla de forma orgánica, seguirla y así fidelizarse. Pueden implementarse en Blogs, Videos en YouTube, Estrategias SEO, Podcasts, Infografías.
Marketing Relacional	En Marketing Relacional los clientes son el foco. Si una empresa no conoce sus necesidades y deseos, entonces, será imposible fidelizarlos. Por ello, este tipo de marketing digital es empleado por aquellas empresas visionarias, que se enfocan en captar clientes y mantenerlos a largo plazo.
Marketing conversacional	En este caso, al igual que el anterior, el producto o servicio que ofrece una marca pasa a segundo plano, dejando que los clientes sean los que más importan.

Marketing de permiso	Esto se debe a que no todos los consumidores están dispuestos a aceptar algún tipo de publicidad vía <i>web</i> . La razón de ello, es porque muchas veces es intrusiva o simplemente es porque el usuario entra a la plataforma virtual para buscar algo específico.
SEO	En español “optimización de motores de búsqueda”, es un proceso mediante el cual se pretende mejorar un sitio <i>web</i> para aumentar su posicionamiento en las búsquedas de los usuarios.
SEM	En español “marketing en motores de búsqueda”, es un proceso que consta de herramientas, técnicas y estrategias para optimizar la visibilidad de sitios <i>web</i> en los buscadores.
Marketing en redes sociales	Es algo que los expertos en marketing saben reconocer y por ello vuelcan creativas estrategias en estos canales. En especial, aprovechando la particular y variedad de herramientas que cada una de estas plataformas ofrecen y la especificidad de usuarios que las usan.
Marketing de influencers	Es una estrategia rentable y eficaz que recurre a personas con gran visibilidad en las redes sociales. Consiste en aprovechar el poder de opinión que tienen algunos personajes para poder difundir a la marca entre nuevos usuarios.

Fuente: elaboración propia obtenido de (Flores, 2020; Bricio, Calle, & Zambrano, 2018)

Marketing estratégico: conceptos clave

Respecto al marketing estratégico, se desarrollan a continuación conceptos que buscan aclarar la forma en que esta investigación abordará:

- El modelo de gestión y su origen en la gestión empresarial
- El marketing y sus objetivos
- El plan de marketing
- El marketing digital y sus tipos
- El posicionamiento en el mercado
- La rentabilidad
- Las empresas privadas y tipos
- Las ventajas y desventajas de las empresas privadas.

Modelos de gestión

Para Ospina y Balanta (2019) el modelo de gestión remite a la forma bajo la cual se organiza una determinada empresa u organización, gracias a una relación de manera integral los recursos disponibles con el fin de alcanzar el cumplimiento de objetivos, políticas, metas e indicadores propuestos. De esta forma, este modelo apunta a la forma bajo la cual se organiza una empresa en alineación a sus prioridades de gestión, constituyéndose como un esquema para la acción orientada a fines específico.

El modelo de gestión se puede aplicar a empresas privadas, comercios y gobierno. Ospina y Balanta (2019) menciona que, por el lado público, los gobiernos desarrollan modelos de gestión para orientar la forma bajo la cual se implementan las políticas y acciones estatales, y orientar los fines de desarrollo de política a partir del empleo de dicho modelo. Sin perjuicio del uso de los modelos de gestión como herramienta de ejecución de políticas, el modelo de gestión utilizado en las organizaciones públicas difiere del modelo de gestión utilizado en el sector privado. A diferencia del primero, el segundo se basa en la búsqueda de aumentar la rentabilidad, mientras el primero se involucra a temas ligados a la garantía de derechos, donde si bien el criterio fiscal es importante, en muchos casos no prima.

Por otro lado, para Ospina y Balanta (2019) fuera de estas diferencias macro entre los sectores público y privado, cada organización, sea pública o privada, debe desarrollar modelos de gestión acoplados a su realidad. Al respecto, existen varios tipos de modelos de negocio que pueden resultar útiles para comprender el alcance que tienen los modelos de gestión.

Gracias a la orientación de Ospina y Balanta (2019) se puede realizar un ejercicio de definición del modelo de gestión como un marco de referencia para la organización multinivel, a nivel de recursos, procesos, talento humano, objetivos, productos y servicios en una perspectiva integral, que decanta en la forma organizativa que adquiere una empresa y que expresa los mecanismos de intervención y acción guiados por principios de innovación y calidad.

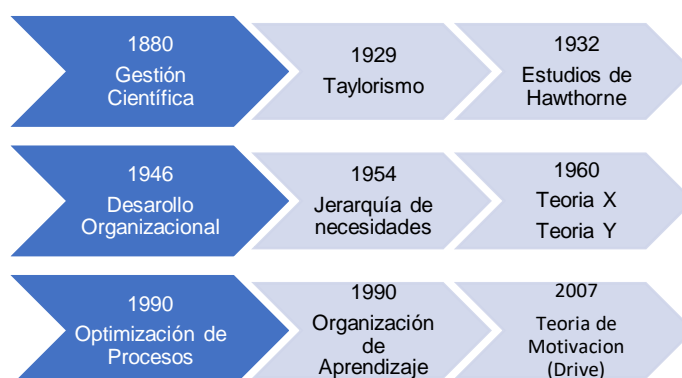
Para Ospina y Balanta (2019) el sector privado tiene la ventaja del desarrollo de modelos de gestión lo cual permite su adaptación interna, de esa manera se logra impulsar procesos de innovación y calidad, y hacia afuera, acoplándose al mercado y a las necesidades de los clientes, bajo un esquema de modelo de gestión, se pueden resolver anticipadamente ciertas debilidades de las empresas y apuntalar las fortalezas con las que cuenta. A su vez, el empleo se beneficiaría gracias a la adopción de prácticas de gobierno corporativo que orienten la buena gestión de los directivos. Por lo mencionado, los modelos de gestión asumen todos los aspectos que son importantes para la empresa, como recursos humanos, estados financieros, logística, marketing, procesos, innovación y calidad de bienes y servicios.

Origen y evolución de los modelos de gestión

Etimológicamente se puede rastrear el origen del concepto moderno de modelos de gestión en el vocablo italiano *modello*, al cual se lo cataloga como un prototipo que se emplea como referencia para ser posteriormente replicado como forma orientadora que permite alcanzar un ideal. Por otro lado, la palabra gestión, igualmente remite al vocablo latín *Gestion*, que se signa la acción de conducir o administrar algo. En conjunto, basándose en su raíz etimológica, se puede entender un modelo de gestión como una forma de organización referencial para la conducción o administración de un determinado ámbito.

En relación a la evolución del concepto de modelos de gestión, Palma (2011) menciona que éste data del siglo XX, asociado a la aparición de las contribuciones realizadas por Frederick W. Taylor, quién para inicios del siglo señalado incorpora criterios para mejorar la eficiencia y la productividad de los procedimientos de producción empresarial, para lo cual incorporó los aportes de Fayol, el cual estableció la necesidad de gestionar los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Cuadro 1. Origen y desarrollo de la gestión empresarial.



Fuente: Helmut y Corvo (2011). Origen de la gestión empresarial (Siglo XIX – Siglo XXI).

Para Palma (2011) la incorporación de nuevos enfoques para el desarrollo de los modelos de gestión, ha permitido a la par del desarrollo de modelos organizacionales la mejoría del desempeño organizacional. Estos modelos enfatizan en el desarrollo de prácticas organizativas basadas en el desarrollo de procesos, organización por resultados, organizaciones de tipo innovador, que incluyen prácticas de buen gobierno corporativo.

En cuanto a la utilización de formas de organización flexibles, horizontales, abiertas. Para Palma (2011) el desarrollo se centra en la funcionalidad de los diferentes niveles de jerarquía, los cuales han logrado acoplar esquemas de innovación y calidad que incluyen avances tecnológicos, en cuanto a la administración del talento humano y modelos de monitoreo y seguimiento de procesos y resultados.

En este mismo sentido, la evolución de los modelos de gestión empresariales en la historia de la humanidad se ha desarrollado paulatinamente bajo enfoques que permiten un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia de la organización empresarial; no obstante, es claro que muchos de los modelos de gestión que se han desarrollado con el paso del tiempo son modelos que han surgido de la necesidad de brindar una respuesta a las crisis económicas.

Tal es el caso que, existe información que señala que estos modelos de gestión se originaron en los años 20 del siglo pasado, estos se consideran como base actual de los modelos de gestión contemporáneos, modelos que han ido adaptándose a

las exigencias de producción de cada época, los cuales pasaron de ser modelos técnicos a de automatización o robotización, como es el actual modelo de Toyota, que se denomina modelo de producción *just in time* acoplado a un sistema de calidad total. Es importante señalar también, como se sugiere en líneas anteriores, que estos modelos son adaptados desde los lugares donde tuvieron origen, en este caso vinculado al ámbito productivo, hacia otros sectores de la economía, como es el sector de servicios.

1.2. Direccionamiento estratégico

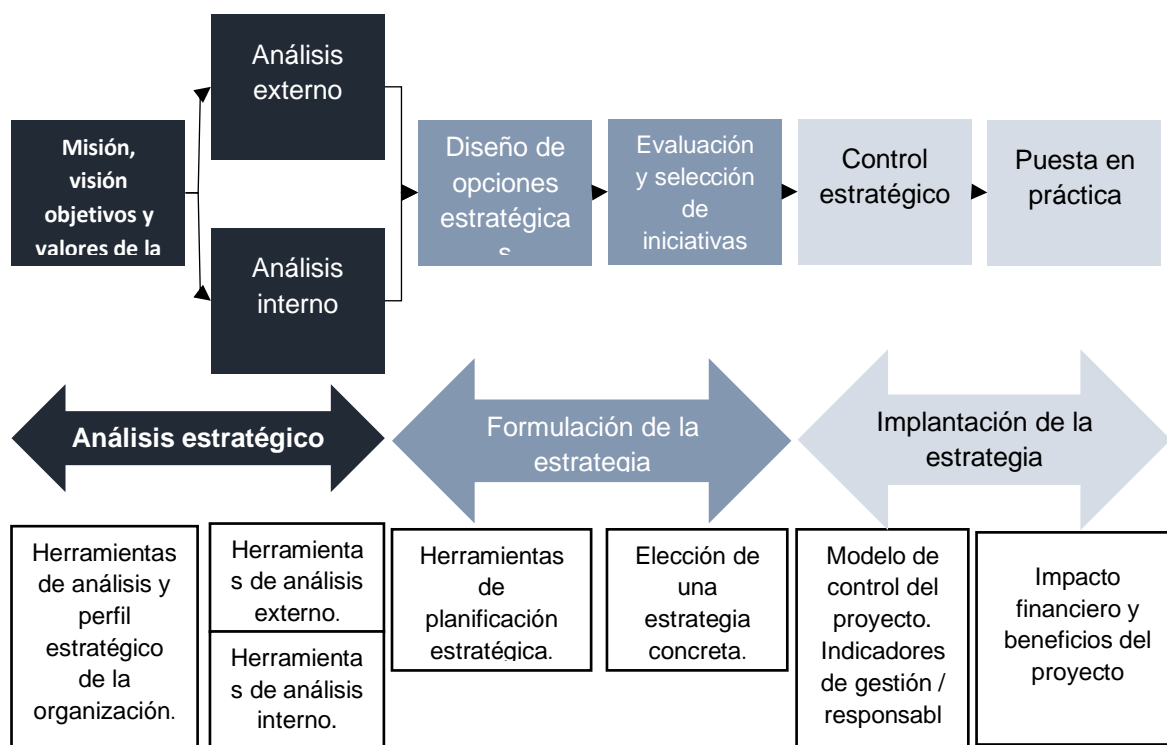
Respecto al direccionamiento estratégico, de manera general se lo concibe como el proceso que busca hacer que las empresas o las organizaciones alcancen el éxito, el cual, independientemente de la definición que se le otorgue, debe mostrarse sostenible en el plano temporal. En este marco, dado que las organizaciones deben operar sus procesos económicos y productivos en el marco de la competencia, el cual a través de su dinámica incorpora cambios más o menos favorables, el éxito depende de la adaptabilidad y el aprovechamiento de cada situación que condicione el entorno en el que se despliega.

De esta forma, se presenta la siguiente como una definición de direccionamiento estratégico. “Proceso interactivo y dinámico entre la empresa y el entorno, por el que se toman decisiones que van a condicionar el posicionamiento y los resultados a largo plazo de la empresa, y con el que se busca que la empresa sea más competitiva.” (EP Neumann, 2021a, p. 5). La búsqueda de competitividad de una empresa se vincula a la necesidad que tiene de satisfacer las expectativas tanto de los clientes externos cuanto de los clientes internos.

Para EP Neumann (2021) la puesta en marcha del direccionamiento estratégico implica activar un proceso que incluye la formulación de supuestos sobre aspectos relacionados a la dinámica de la competencia, el entorno, el desarrollo de novedades tecnológicas, la implementación de regulaciones que condicionan a la organización, modificaciones de los escenarios económicos, cambios en los factores políticos, así como cambios en las pautas de consumo social, entre otros

aspectos. Es decir que, el direccionamiento estratégico parte del análisis de variables internas y externas que condicionan el despliegue de la organización.

Cuadro 2. Proceso y fases de la dirección estratégica



Fuente: tomado a partir de EP Neumann (2021a).

Misión, visión, objetivos y valores de la empresa

Se puede observar para EP Neumann (2021) que la primera fase tiene que ver con la definición del marco estratégico de una determinada organización, el cual está conformado por la misión, visión, valores y objetivos de una empresa. En este marco:

1. La visión está referida a la “imagen futura ideal de la organización” (EP Neumann, 2021a, p. 21);
2. La misión está referida a “la razón de ser de la empresa y la justificación de su existencia” (EP Neumann, 2021a, p. 23);

3. Los objetivos están referidos a “metas intermedias para trazar el camino de la transformación desde la realidad actual hacia el futuro deseado” (EP Neumann, 2021a, p. 23); y,
4. Los valores estarían referidos a los “principios, normas y compromisos” que conducen a la empresa (EP Neumann, 2021a, p. 26).

Análisis interno y externo

De igual forma, en relación a la definición del marco estratégico, el establecimiento de la visión, la misión, los objetivos y los valores de la empresa se complementan con la realización del análisis externo y el análisis interno de la empresa, componentes que constituyen una guía fundamental para el análisis estratégico de una organización. A continuación, se hará referencia a cada uno de estos tipos de análisis.

Análisis externo

En cuanto al análisis externo de una determinada organización, EP Neumann (2021) menciona que, se debe considerar que su importancia radica en el hecho de que el entorno en el cual ésta funciona nunca se muestra estático. A nivel social operan cambios políticos y normativos que transforman el entorno jurídico; cambios sociales que inciden en las pautas y comportamientos de los clientes internos y externos; cambios económicos y financieros que modifican las condiciones de rentabilidad y competitividad de las empresas; cambios tecnológicos que alteran los procesos productivos; entre otros cambios que inciden directamente en las condiciones de desenvolvimiento de las empresas.

Es así que, dirigir un adecuado análisis de estos factores externos condicionantes, es fundamental para lograr el éxito de la empresa. Al respecto de éstos, se debe considerar que existen factores asociados: 1) al *entorno general* de las empresas, el cual define su contexto y sobre el que no tienen control; 2) al *entorno específico* de las empresas, sobre el cual, si bien no lo controlan, tienen capacidad de influir; y, 3) al *entorno no relevante*, constituido por factores que no condicionan o influyen

en determinadas empresas. (EP Neumann, 2021c, p. 5). Es justamente para el abordaje de los factores asociados al entorno que se dirige el análisis externo o análisis del entorno, el cual se lo puede definir de la siguiente manera:

El análisis del entorno general tiene como objetivo identificar amenazas y oportunidades que puedan incidir en la rentabilidad de la empresa y es importante porque influye en la capacidad competitiva de las empresas y porque constituye una información sumamente relevante para la elección de la estrategia, el análisis de sus factores proporciona información sobre su impacto en la rentabilidad de la empresa y da pistas sobre cómo adaptar la estrategia a las características del entorno, intentado aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o, al menos, mitigar su impacto (EP Neumann, 2021c, p. 6).

Análisis del entorno general

Una de las principales herramientas que permite realizar un análisis del entorno general es el *análisis de variables PESTEL*, al cual constituye “una herramienta de dirección estratégica que analiza el conjunto de factores externos a la empresa que tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial, y la empresa no los puede controlar” (EP Neumann, 2021c, p. 7). Esta herramienta postula de manera general abordar el análisis externo a partir de dimensiones diferenciadas: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica o medioambiental y Legal. A través del abordaje de estas dimensiones, cada organización debe implementar la herramienta PESTEL adaptada a su contexto y realidad específica, perfilándola en función de su interés estratégico.

Para EP Neumann (2021) en este marco, el abordaje de las diferentes dimensiones puede integrar distintas variables cualitativas y cuantitativas que no son necesariamente iguales para todos los casos, por el contrario, cada empresa debe establecer y discriminar variables en función de la relevancia que le significa.

Análisis del entorno específico

Por otro lado, EP Neumann (2021) al respecto del análisis del entorno específico, una de las principales herramientas que se aplica para su consideración se encuentra constituida por el *Análisis sectorial de Porter*. En el marco de este tipo de análisis, se busca abordar aquellas variables sobre las cuales las empresas tienen capacidad de influencia a pesar de no tener pleno control. Este conjunto de variables básicamente son las que condicionan de manera específica un determinado ámbito o sector y macan de manera específica las condiciones de competencia de las organizaciones. Al respecto de las variables que influyen en un determinado sector, el análisis de Porter contempla principalmente las siguientes por el mismo autor:

1. Los proveedores o suministradores de un determinado sector: variable referida a los insumos necesarios que condicionan la producción de determinados bienes o servicios, los cuales influyen al sector a través de la competencia entre las empresas de un sector en cuanto a la adquisición de dichos suministros. La competencia en cuanto a la adquisición de insumos presiona sobre los factores de competitividad y rentabilidad de las empresas.
2. Los compradores o usuarios de determinados productos: variable referida a los clientes y potenciales clientes de los bienes o servicios que produce una determinada empresa, los cuales influyen en la competitividad de las empresas a partir de la exigencia de productos que satisfagan sus expectativas a través de la valoración de criterios de calidad y mejora.
3. La rivalidad entre competidores potenciales: variable referida a la existencia de empresas que compiten entre sí dentro de un determinado sector y la relación que se establece entre ellas. La existencia mayor o menormente concentrada y/o especializada de empresas dentro de un sector incide directamente en las condiciones de competitividad y rentabilidad de una determinada empresa. Más allá de las empresas existente, esta variable debe considerar también los entrantes potenciales (competencia potencial) que puede integrarse al sector.

4. La existencia de productos sustitutos a los servicios que oferta una determinada empresa: variable referida a la existencia de productos mercantilizados o no que cumplen las mismas funciones o satisfacen las expectativas de los clientes. La existencia de estos productos ejerce presión sobre la oferta de las empresas, por lo que articular beneficios sobre los productos sustitutos es una necesidad de toda organización.

Análisis interno

En cuanto al análisis interno EP Neumann (2021) menciona que, se debe partir de la consideración que los hallazgos del análisis externo, tanto del entorno general y específico de un determinado sector, genera modificaciones o variaciones que se constituyen como oportunidades o amenazas para una determinada empresa en función de las fortalezas o debilidades que muestra. Es en esta línea que: 1) se establece una relación entre el análisis externo y el análisis interno de una determinada organización; y, 2) el análisis interno, en el marco del direccionamiento estratégico, se orienta a determinar las fortalezas o debilidades internas de una organización en función de variables asociadas a su estructura, capacidades, ventajas o desventajas.

En el marco del análisis interno, una de las principales herramientas que se emplea para determinar los aspectos señalados es el *Análisis DAFO* (FODA), constituyendo la más popular entre las herramientas empleadas para el levantamiento de análisis interno de las organizaciones. Este análisis “consiste en poner de forma esquemática las conclusiones obtenidas del análisis externo en el que se han identificado amenazas y oportunidades consecuencia de cambios en el entorno, frente a las cuales cada empresa tendrá fortalezas o debilidades en función de sus particularidades” (EP Neumann, 2021d, p. 16).

Tras la realización de un análisis DAFO, En cuanto a EP Neumann (2021) el proceso de direccionamiento estratégico se complementa con la determinación de las estrategias, que constituye con la respuesta que se articula al cruce de las

fortalezas y debilidades internas, con las oportunidades y amenazas externas a través del Análisis FO – FA – DO – DA.

Formulación de la estrategia

Con base en los resultados del análisis estratégico, se procede a elaborar la estrategia operativa de una determinada organización. En el marco de la formulación de la estrategia

hay muchas decisiones cruciales que tomar. Por ejemplo, ¿qué canal de ventas usamos, propio o subcontratado? Cualificación del personal contratado, ¿de alta cualificación, de baja o definir el porcentaje de cada segmento? ¿Qué gama de productos o servicios hacemos, amplio o corto?” (EP Neumann, 2021b, p. 6).

De esta forma, la estrategia que adopta la empresa es la que catapulta los objetivos y líneas estratégicas de la empresa.

En el marco de esta fase, que es cuando se diseñan las estrategias organizacionales, su diseño debe responder, básicamente, a tres aristas clave que inciden en las posibilidades de competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de la estrategia. Menciona EP Neumann (2021) que:

- Alinearse y orientar el apoyo de la estrategia general de negocio y corporativa de la organización.
- Optimizar e incrementar el valor añadido de la diferente cartera o portafolio de bienes o servicios que brinda una organización.
- Generar ventajas competitivas temporales sobre la base del rediseño de productos y procesos para agregar rentabilidad y generar sostenibilidad de la estrategia.

En el marco de la formulación de estrategias de marketing, una de las más empleadas por su integralidad es la estrategia de *Mix de marketing*, que engloba

las estrategias de producto - precio – plaza y promoción. Esta herramienta permite orientar una planificación. “El ‘*Marketing Mix*’ es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019). Al respecto de las 4Ps, se puede mencionar lo siguiente:

Producto: tiene que ver con un bien o servicio material o inmaterial que busca como objetivo satisfacer las necesidades o expectativas de clientes o consumidores. Las cuestiones que principalmente caracterizan y condicionan a los productos tienen que ver con sus atributos (su capacidad interna de satisfacer una necesidad); el envase (asociado a las características externas del producto, como su transportabilidad); y, el servicio (asociado a todo el ciclo del producto) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).

Precio: Tiene que ver con la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a cancelar por adquirir o utilizar un determinado bien o servicio. La fijación de los precios obedece a la dinámica que se establece entre distintos factores que operan a nivel del mercado. Por lo cual, la estrategia de precio tiene que estar enfocada con base a su dinámica (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).

Plaza: La estrategia de plaza tiene que ver con la serie de acciones que ejecuta una determinada organización para localizar o ubicar a los bienes o servicios que se ofertan como productos a disposición de los clientes en el mercado. Esto engloba a las cadenas de distribución y comercialización de los productos en mercados locales. Es decir que, la estrategia de plaza engloba los diferentes eslabones por los que debe ser conducido un producto para llegar desde el productor al consumidor final (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).

Promoción: La estrategia de promoción, como su nombre lo indica, busca como objetivo ofrecer las bondades de un determinado producto y estimular su consumo, para lo cual se pueden ejecutar una serie de acciones que engloban la promoción de ventas, el *Merchandising*; el manejo de publicidad bajo mecanismos tradicionales o adecuados a la era digital; y, mecanismos de patrocinio.

Complementario a las estrategias de promoción, es el diseño de la identidad de las organizaciones, lo cual involucra el reconocimiento de los productos con una marca específica y la experiencia de su consumo (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).

Implementación de la estrategia

Una vez que ha sido definida la estrategia que se gestionará, para EP Neumann (2021) las herramientas asociadas a la implementación permiten orientar el cumplimiento de la estrategia a través de su operativización. Dentro de esta fase, cobran especial relevancia las herramientas que orientan: 1) el seguimiento y control de la implementación de las estrategias, y 2) la puesta en práctica de la estrategia.

Al respecto del primer conjunto de herramientas, EP Neumann (2021) menciona que estas enfocan la definición de aspectos como: indicadores, responsabilización (reparto funcional) de los objetivos estratégicos y operativos de la organización, plazo de ejecución de la estrategia, periodicidad de la medición de indicadores, entre los factores más importantes.

Al respecto del segundo conjunto de herramientas EP Neumann (2021) comenta que, estas enfocan la definición de aspectos como: el presupuesto y la viabilidad financiera de la estrategia, así como el seguimiento general del cumplimiento de los objetivos y la definición de acciones correctoras una vez que la estrategia se encuentra en ejecución.

Es sobre la base de los elementos expuestos que se construye y presenta en el capítulo 3 el modelo de gestión de marketing estratégico definido para la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

1.3. Beneficios clave de adoptar un modelo de gestión de marketing

La adopción de un modelo de gestión de marketing es esencial para las empresas que buscan maximizar su presencia en el mercado y optimizar sus estrategias comerciales. Uno de los beneficios clave de implementar un modelo de gestión de marketing es la mejora en la toma de decisiones estratégicas. Al contar con un marco estructurado, los equipos de marketing pueden evaluar de manera más efectiva las oportunidades y amenazas del mercado, lo que facilita la identificación de áreas de enfoque y la asignación de recursos de manera más eficiente.

Además, un modelo de gestión de marketing bien diseñado promueve la coherencia en las comunicaciones de la marca. Establece pautas claras sobre la voz, la imagen y los mensajes que la empresa desea transmitir a su audiencia. Esta coherencia contribuye a construir una imagen de marca sólida y reconocible, lo que, a su vez, fortalece la lealtad del cliente.

Otro beneficio destacado es la capacidad de medir y analizar el rendimiento de las estrategias de marketing. Con un modelo de gestión sólido, las empresas pueden establecer métricas clave de desempeño y utilizar herramientas de análisis para evaluar el impacto de sus iniciativas. Esto no solo proporciona información valiosa sobre el retorno de la inversión, sino que también facilita la identificación de áreas de mejora continua.

La eficiencia operativa es otro aspecto crucial. Al adoptar un modelo de gestión de marketing, las empresas pueden optimizar la asignación de recursos, evitar la duplicación de esfuerzos y reducir los costos innecesarios. Esto es especialmente importante en un entorno comercial en constante cambio, donde la agilidad y la adaptabilidad son esenciales.

En resumen, la adopción de un modelo de gestión de marketing aporta beneficios significativos, desde mejorar la toma de decisiones hasta fortalecer la coherencia de la marca y optimizar la eficiencia operativa. Estos beneficios combinados no solo

impulsan el rendimiento actual de la empresa, sino que también sientan las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo en el competitivo mundo del marketing.

Asimismo, la implementación de un modelo de gestión de marketing estratégico puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Aquí hay varios aspectos clave que destacan cómo este tipo de modelo puede contribuir a la mejora de la rentabilidad:

Enfoque en segmentación y targeting: un modelo estratégico de gestión de marketing permite una comprensión más profunda del mercado y de los diferentes segmentos de clientes. Al dirigir los esfuerzos de marketing específicamente a los segmentos más rentables, se maximiza la eficacia de las campañas y se optimiza la asignación de recursos.

Diferenciación de producto y posicionamiento: el marketing estratégico se centra en destacar las características únicas y los valores de un producto o servicio. Al diferenciar la oferta de la competencia y posicionarla de manera efectiva, la empresa puede justificar precios más altos, lo que contribuye directamente a una mayor rentabilidad.

Gestión eficiente de recursos: la estrategia de marketing implica la asignación inteligente de recursos financieros, humanos y temporales. Al evitar la dispersión de recursos en áreas que no generan un retorno significativo, la empresa puede optimizar sus costos y mejorar la rentabilidad.

Lealtad del cliente y valor a largo plazo: un modelo estratégico busca construir relaciones a largo plazo con los clientes. Al centrarse en la satisfacción del cliente y la entrega continua de valor, se fomenta la lealtad del cliente. Los clientes leales tienden a generar ingresos recurrentes, lo que tiene un impacto positivo directo en la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Análisis de datos y toma de decisiones basada en datos: la recopilación y el análisis de datos son componentes esenciales de un modelo de gestión de marketing

estratégico. Al tomar decisiones basadas en datos sólidos, la empresa puede identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias y evitar inversiones en áreas que no estén generando resultados positivos.

Adaptabilidad a cambios en el mercado: los modelos estratégicos están diseñados para ser adaptables a los cambios en el entorno del mercado. Esta capacidad de respuesta permite a la empresa ajustar sus estrategias rápidamente en respuesta a nuevas tendencias, tecnologías emergentes o cambios en el comportamiento del consumidor, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad al mantener a la empresa relevante y competitiva.

En conclusión, un modelo de gestión de marketing estratégico contribuye a la rentabilidad al enfocarse en la eficiencia en la asignación de recursos, la diferenciación efectiva, la retención de clientes y la toma de decisiones informada por datos. Estos elementos combinados trabajan juntos para mejorar la posición competitiva de la empresa y, en última instancia, su rentabilidad a largo plazo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo desarrolla la metodología que emplea esta investigación y el análisis de los resultados que se obtiene mediante su aplicación. Para ello, el capítulo se divide en dos acápite. El primero de ellos expone la metodología que desarrolla la investigación, especificando el tipo y enfoque de investigación adoptado, la población y muestra contemplada, y los métodos de recolección de información utilizados. El segundo expone el análisis de los resultados levantados mediante las técnicas de recolección de información que se señala a continuación.

2.1. Metodología de la investigación

Al respecto de la metodología que se adopta para el desarrollo de la presente investigación, se detallan a continuación los criterios empleados.

Enfoque metodológico

El presente trabajo de investigación se basa en una metodología de enfoque mixto, es decir cualitativa y cuantitativa. Esto en la medida en que, para la recopilación de información de la empresa, se aplican instrumentos y técnicas basadas en la recolección de datos, desarrollo de encuestas y realización de entrevistas que permiten obtener información pertinente para la realización del diagnóstico y posteriormente el desarrollo del modelo de gestión de marketing de la empresa.

Para Núñez (2017) el trabajo de investigación con enfoque mixto brinda al investigador la oportunidad de llevar una línea de proceso en cuanto a un material cuantitativo respaldado por uno cualitativo, de esa manera se logra recopilar información que brinda una mayor comprensión de la problemática y por ende se ayudaría de manera progresiva el análisis de un modelo de gestión de marketing para una empresa privada

Tipo de investigación

La investigación se asume fundamentalmente como descriptiva, a partir de lo cual se caracterizan las variables que inciden en la organización de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. El despliegue de este método para el tratamiento de las variables es de tipo no experimental, estas no se ven modificadas en el curso de la investigación. Por el contrario, a partir de ellas, se analiza la información de las variables tal y como se encuentran dentro de su entorno habitual.

Para Jiménez (1998) el alcance descriptivo se utiliza para plantear características principales acerca del tema de investigación en donde el problema alcanzaría un nivel alto de claridad en cuestión de conocimientos, de esa forma se adquiere contenidos más sólidos y seguros que toman parte de los respaldos teóricos referente al marketing.

Población y muestra

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos, actualmente el país alberga una población de 18.035.224 personas (INEC, 2021). De manera general, debido a que el portafolio de servicios de la Empresa de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda. se despliega a nivel nacional y no cuenta con un portafolio de clientes específicos, se podría señalar que esta sería la población potencialmente beneficiaria de los servicios de seguridad privada de esta empresa.

Por otra parte, dado que la Empresa de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda. se encuentra localizada en la ciudad de Ambato, ciudad en la que principalmente despliega su portafolio de servicios, se puede señalar de manera más específica que la población objetivo sería la población residente en la ciudad de Ambato, la cual alcanza 165.185 personas.

Partiendo de la población objetivo señalada, la construcción de la muestra a partir de la cual se desarrolla la presente investigación con el objetivo de desplegar un modelo de gestión de marketing que impulse los servicios de seguridad privada que

presta la Empresa Sumarseg Cía. Ltda., toma en cuenta a dos grupos de personas: por un lado, aquellas personas que constituyen los clientes externos de la empresa, es decir aquellos que contratan o podrían contratar los servicios de seguridad privada de esta empresa con el fin de conocer las particularidades y la calidad de los servicios que presta.

Ahora bien, con el objetivo de establecer la muestra sobre la cual se aplicarían los instrumentos de investigación en este caso encuestas, se empleó la fórmula estadística adecuada para poblaciones finitas. Esta fórmula considera varios elementos, como el indicador de confianza deseado, el margen de error permitido y la desviación estándar estimada. Al realizar los cálculos correspondientes, se obtuvo el tamaño que posee la muestra necesaria para representar de manera adecuada la población objetivo y obtener resultados significativos en el estudio.

Fórmula:

En dónde:

N=Población (165185)

Z=Nivel de confianza (95%)

e=Error (0.05)

p=Probabilidad de ocurrencia (0,25)

q=Probabilidad de no ocurrencia (0,25)

n= Muestra (399)

Por tanto:

Cálculo de la muestra con un error de 0,08			
	$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) E/K + PQ}$	$\frac{41296,25}{165184 \cdot 0,000625 + 0,25}$	$\frac{41296,25}{103,49}$
Tamaño de muestra	n = ?	399 personas	
Datos			
Varianza media de la población	PQ	0,25	
Población o universo	N=	165185	
Error admisible (0,05) al cual	E=	0,05	0,0025
Coefficiente de corrección de er	K=	2	4

Nota. Formula tomada del Módulo de Tutoría I de Jiménez, Carlos & otros del Programa de Liderazgo dentro del Convenio EB/PRODEC-AFEFCE, pág. 119

Por tanto, la muestra de estudio corresponde a 399 personas las cuales se aplicó las encuestas de la investigación.

Por otro lado, toma en cuenta a los clientes internos de la empresa, como población de interés. El cálculo de la muestra es intencional, por los recursos de acceso, dentro de quienes se establece una diferenciación entre los empleados que prestan de manera directa los servicios de seguridad, y los niveles directivos y gerenciales, que son aquellos que dirigen y toman decisiones, con un total de 358 personas entre operarios; administrativos y 41 clientes. Esto con el fin de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Técnicas e instrumentos desplegados

En primer lugar, en cuanto a las técnicas que se emplea para la recopilación de la información de los clientes, éstas se basan en encuestas diferenciadas acorde al tipo de cliente (interno y externo). En el marco de los clientes internos se encuentran empleados y directivos de la empresa. En el caso de los clientes externos se encuentran usuarios y posibles usuarios de los servicios de la empresa. Cabe señalar que la encuesta fue realizada en total a 358 personas que forman parte del personal administrativo y operativo de la empresa (clientes internos), y a 41 clientes y posibles clientes de Sumarseg Cía. Ltda. (clientes externos).

Partiendo del reconocimiento de que el desarrollo de las encuestas como técnica de estudio permite la recolección de información oportuna en cuanto a la temática de estudio, la presente investigación fundamenta su empleo acorde a un formato de cuestionario que suma un total de 20 preguntas cerradas de opción múltiple (6 dirigidas a los clientes internos y 14 dirigidas a los clientes externos), que tienen la finalidad de recolectar información útil para la consecución de los objetivos del presente estudio. A través de su empleo se busca determinar el nivel de satisfacción actual del servicio recibido por los usuarios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., conocer la perspectiva de los posibles usuarios y dar cuenta de las fortalezas y debilidades de esta empresa.

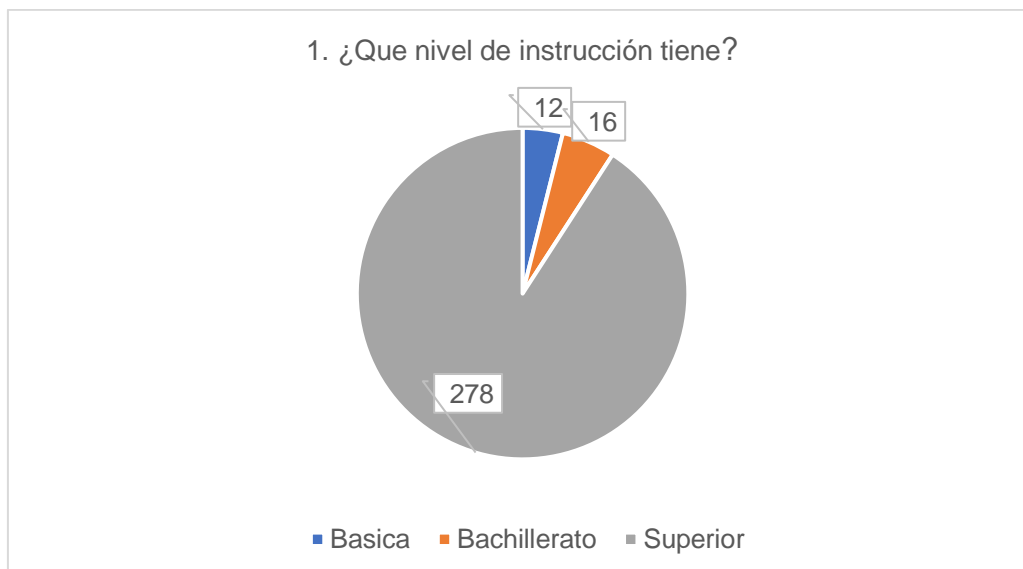
Es a partir del levantamiento de información que se realiza sobre la base de las herramientas señaladas, que se desarrolla en el próximo capítulo el modelo de gestión de marketing para Sumarseg Cía. Ltda. A continuación, se presentan los resultados del levantamiento de información que se realiza para esta investigación.

2.2. Análisis de la gestión de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. Resultados de la encuesta de percepción realizada

En el presente acápite se incorporarán los resultados de la encuesta realizada a empleados y directivos de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., y a clientes y potenciales usuarios de los servicios de vigilancia y seguridad privada que presta la empresa. En primer lugar, se tiene que la encuesta dirigida al personal operativo se realizó sobre la base de 6 preguntas de opción múltiple que abordaban sobre el nivel educativo de los trabajadores de la empresa, cómo se enteraron de ella antes de enrolarse en la misma, la identidad que tienen con su trabajo, su nivel de satisfacción, el tiempo que desempeña labores en la empresa y los valores corporativos que conoce de la empresa. Se revisan los resultados.

Resultados de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de Sumarseg

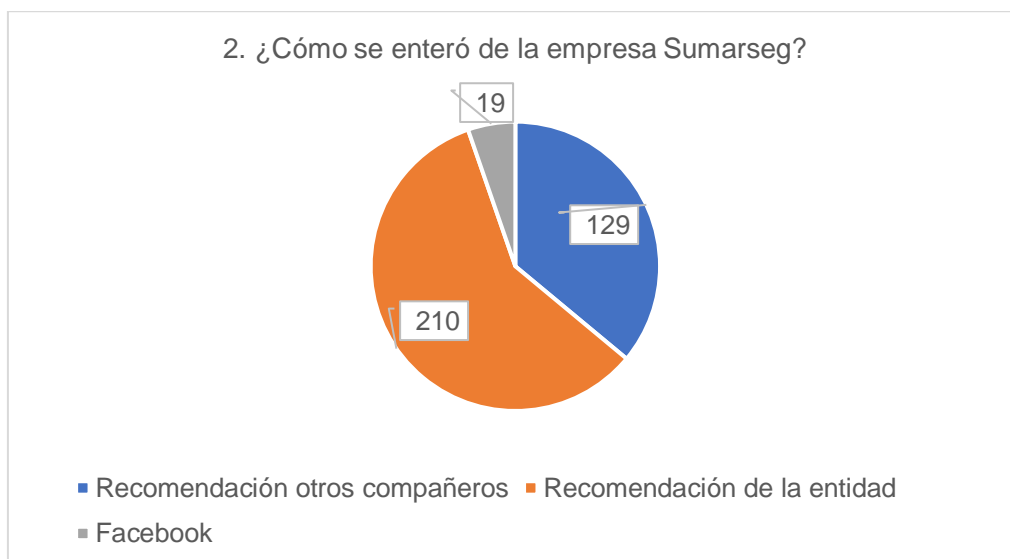
Al respecto de la primera pregunta realizada, **¿Qué nivel de instrucción tiene?** 12 personas contestaron que han accedido al nivel básico, 278 personas respondieron que han accedido al nivel secundario y 16 personas manifestaron tener estudios superiores.

Gráfico 1. Pregunta 1

Encuesta realizada por la autora.

Análisis de los datos obtenidos: A través de la pregunta realizada se tiene que la mayoría de trabajadores de la empresa constituyen personas que han accedido hasta el nivel secundario. De aquí se puede concluir que, el acceso a este tipo de trabajos es atractivo para personas que no cuenta con un perfil profesional o técnico desarrollado, por lo que entrar a una empresa que no demande mayores conocimientos sin duda les abre una oportunidad laboral.

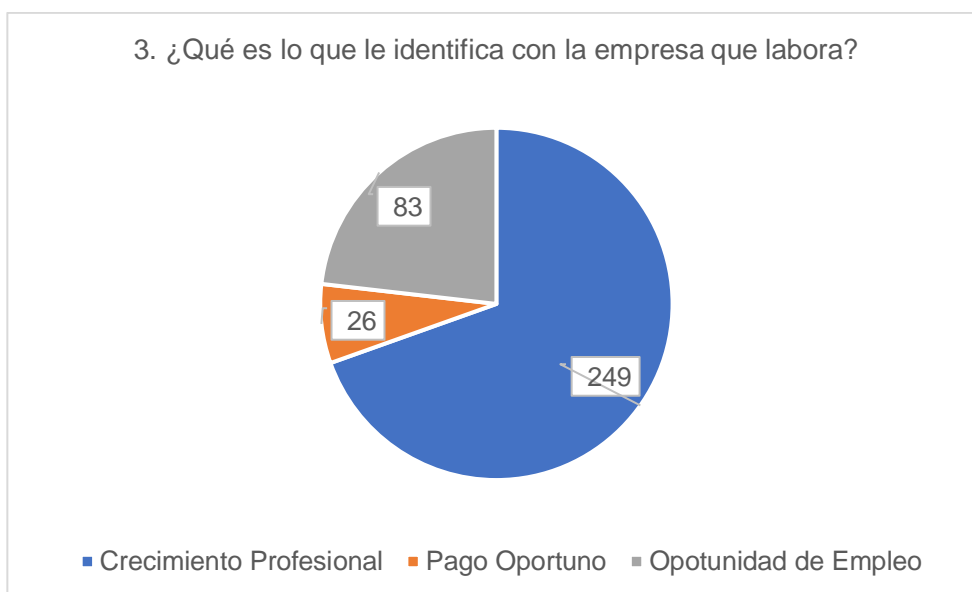
Al respecto de la segunda pregunta, **¿Cómo se enteró de la empresa?** 36 personas contestaron que, por recomendación de otros compañeros, 210 personas respondieron que por recomendación de la entidad que contrató servicios de vigilancia y seguridad con la empresa, mientras 19 persona se enteró por Facebook.

Gráfico 2. Pregunta 2

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 2

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de trabajadores de la empresa se constituye por personas que tuvieron recomendación por parte de las entidades que contrataron servicios con esta empresa, en menor medida por recomendación de los compañeros y prácticamente nadie, salvo una persona se enteró en Facebook. Esto nos dice que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado y es reconocida por sus clientes, siendo esto lo que la vuelve atractiva. Otro dato que resalta es que la empresa prácticamente no emplea técnicas de marketing digital para posicionarse en el mercado, ni para dar a conocer sus ofertas de empleo.

Al respecto de la tercera pregunta, **¿Qué es lo que le identifica con la empresa que labora?** 249 personas contestaron que permite el crecimiento personal, 83 con una oportunidad de empleo y 26 con un pago oportuno.

Gráfico 3. Pregunta 3

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 3.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de trabajadores de la empresa la identifica con las posibilidades de que brinda incentivando el crecimiento profesional. Así un factor diferencial de la empresa guarda relación con el hecho de que brinda oportunidades de capacitación, mayores conocimientos, posibilidades de ascenso, estabilidad y demás factores positivos para sus trabajadores.

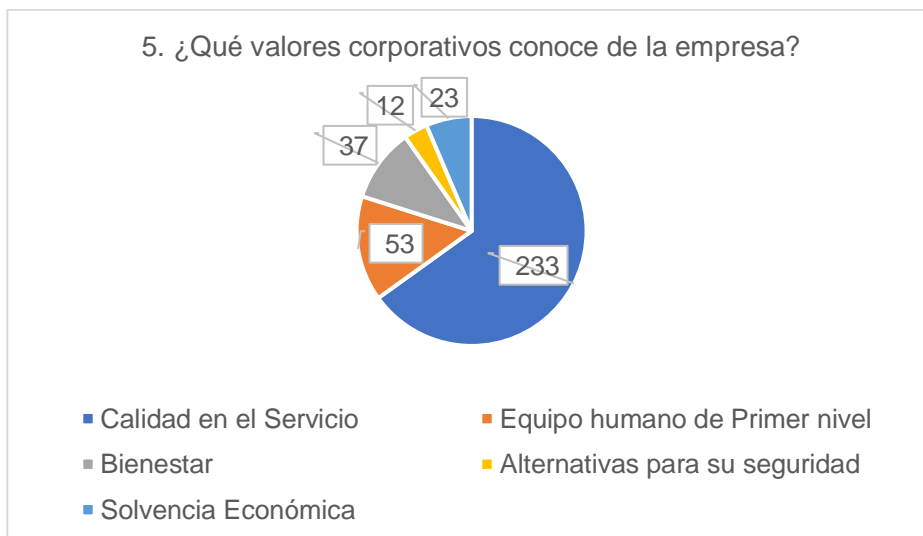
Al respecto de la cuarta pregunta, **¿Te sientes satisfecho con el ambiente de trabajo?** Casi toda la planta laboral de la empresa contestó afirmativamente.

Gráfico 4. Pregunta 4

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 4.

Análisis de los datos obtenidos: Prácticamente la totalidad de trabajadores de la empresa (exceptuando a la persona que no contestó la encuesta) se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo. Si se vincula esta pregunta con la anterior, se puede colegir que los incentivos que brinda la empresa a sus trabajadores, no sólo en cuanto a la posibilidad de crecimiento profesional, sino el tener un empleo que pague los sueldos a tiempo, es una cuestión que sus trabajadores valoran al ser parte de la empresa.

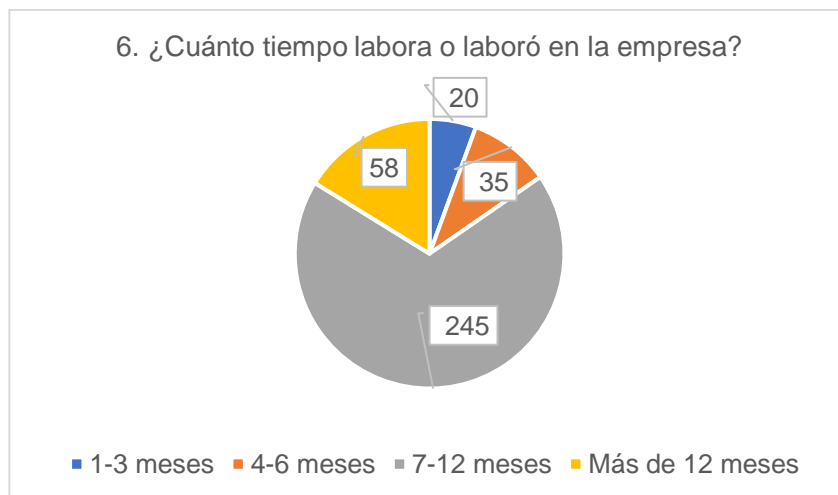
Al respecto de la quinta pregunta realizada, **¿Qué valores corporativos conoce de la empresa?** 233 personas contestaron que lo que conocen es la calidad del servicio, 53 personas hablaron sobre el equipo humano de primer nivel con el que cuenta la empresa, 37 personas hablaron sobre sus políticas de bienestar, 12 personas hablaron sobre alternativas para su seguridad mientras 23 personas reconocieron su solvencia económica.

Gráfico 5. Pregunta 5

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 5.

Análisis de los datos obtenidos: Sus propios trabajadores identifican a esta empresa con la calidad en el servicio. La segunda respuesta en importancia, que habla sobre el talento humano de la empresa, también habla sobre la calidad de sus trabajadores. Esto puede vincularse a la política y reconocimientos que tiene la empresa al respecto de gestionar sus servicios con base a la gestión de la calidad visible a través de las normas que cumple.

Al respecto de la sexta pregunta realizada, **¿Cuánto tiempo labora o laboró en la empresa?** 245 personas contestaron que trabajaron un tiempo comprendido entre 7 y 12 meses, 58 personas afirman trabajar más de 12 meses, 35 personas afirman trabajar de 4 a 6 meses y personas afirman trabajar de 1 a 3 meses.

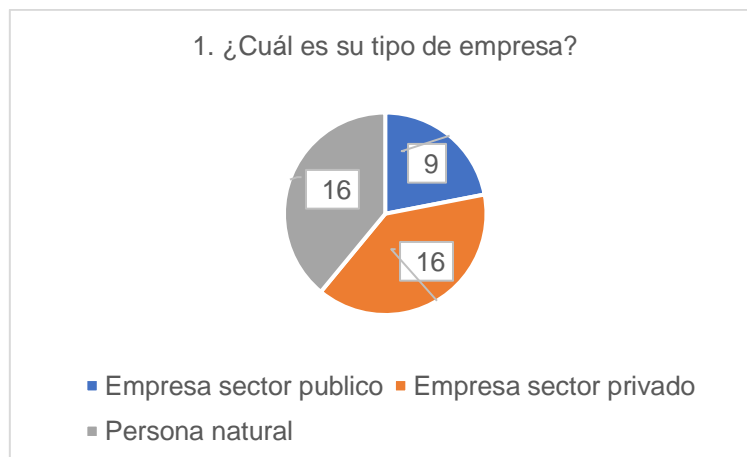
Gráfico 6. Pregunta 6

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 6.

Análisis de los datos obtenidos: Llama la atención la alta tasa de rotación de los trabajadores de la empresa, siendo que la mayoría de ellos (74% de los encuestados) afirmaron trabajar menos de 1 año en la empresa. Además, los datos obtenidos dicen al respecto del constante proceso de renovación y del hecho de que el personal que actualmente trabaja en la empresa es un personal joven (no expresan mayor antigüedad) en cuanto a su vínculo con la empresa.

Resultados de la encuesta a usuarios y potenciales personas que contraten los servicios de vigilancia y guardianía

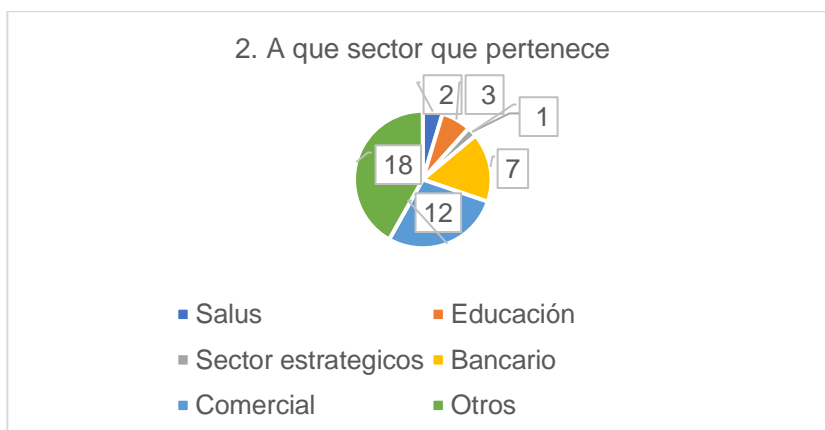
Al respecto de la primera pregunta realizada, **¿Cuál es tu tipo de empresa?** Se tiene lo siguiente. 16 personas se corresponden con personas naturales, 16 personas se corresponden con el sector privado, y 9 se corresponden con el sector público.

Gráfico 7. Pregunta 1

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 1.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de los potenciales clientes de la empresa se encuentran repartidos entre personas naturales y personas provenientes del sector privado, por lo que sus servicios deberían estar más posicionados en esos nichos de mercado.

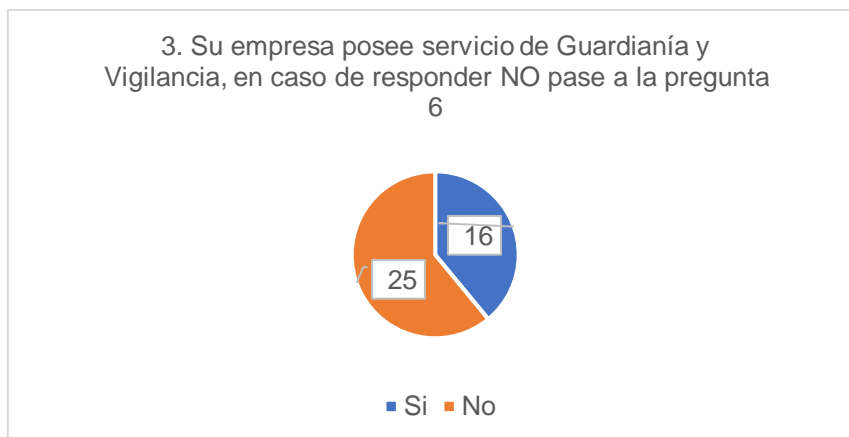
Al respecto de la segunda pregunta realizada, **¿A qué sector pertenece?** Se tiene lo siguiente. 18 empresas pertenecen a sectores diferentes de las opciones tradicionales, 12 empresas se vinculan a actividades comerciales, 7 se corresponden a actividades bancarias, 3 se corresponden a sectores de salud y educación respectivamente, mientras 1 se corresponde por sectores estratégicos.

Gráfico 8. Pregunta 2

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 2.

Análisis de los datos obtenidos: Como se puede observar en los datos obtenidos, la demanda de seguridad no proviene de sectores tradicionales, básicamente por dos cuestiones fundamentales. Las empresas de seguridad del grupo 1, según se caracterizó en el capítulo anterior, copan los servicios especializados de los grandes establecimientos. En segundo lugar, el nicho de mercado que no cubren estas empresas podría ser aprovechado por Sumarseg Cía. Ltda.

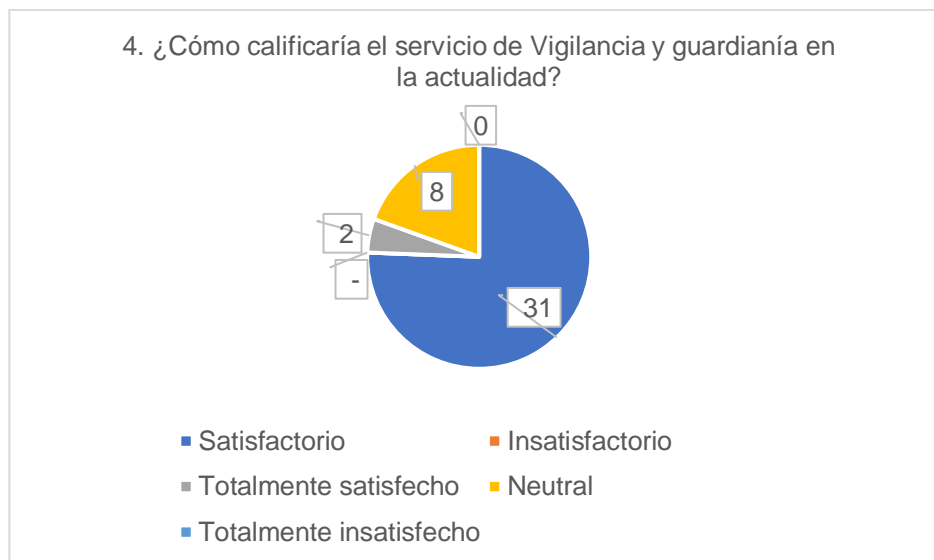
Al respecto de la tercera pregunta realizada, **¿Su empresa posee servicio de guardianía y vigilancia?** Se tiene lo siguiente. 25 empresas respondieron negativamente, mientras 16 empresas respondieron positivamente.

Gráfico 9. Pregunta 3

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 3.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de los potenciales clientes de la empresa no han contratado servicios de vigilancia y seguridad privada. Sin embargo, este número no difiere sustancialmente de las empresas que sí han contratado servicios de este tipo. Por lo que, prácticamente 1 de cada dos empresas consultadas cuenta con servicios de este tipo.

Al respecto de la cuarta pregunta realizada, **¿Cómo calificaría el servicio de vigilancia y guardianía en la actualidad?** Se tiene lo siguiente. 31 de las empresas consultadas lo califican como satisfactorio, mientras 8 de las empresas consultadas lo califican como neutral.

Gráfico 10. Pregunta 4

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 4.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de las empresas que cuentan con servicios de vigilancia y guardianía cuentan con una visión positiva del servicio que reciben. Esto supone una alta competencia por el lado de la calidad para la empresa que se encuentra en análisis.

Al respecto de la cuarta pregunta realizada, **¿Qué empresas de seguridad conoce en su localidad?** Se tiene que la encuesta arrojó 41 respuestas, las cuales identifican a SUMARSEG y a AMBASEG como empresas presentes en la localidad.

Tabla 2. Pregunta 5

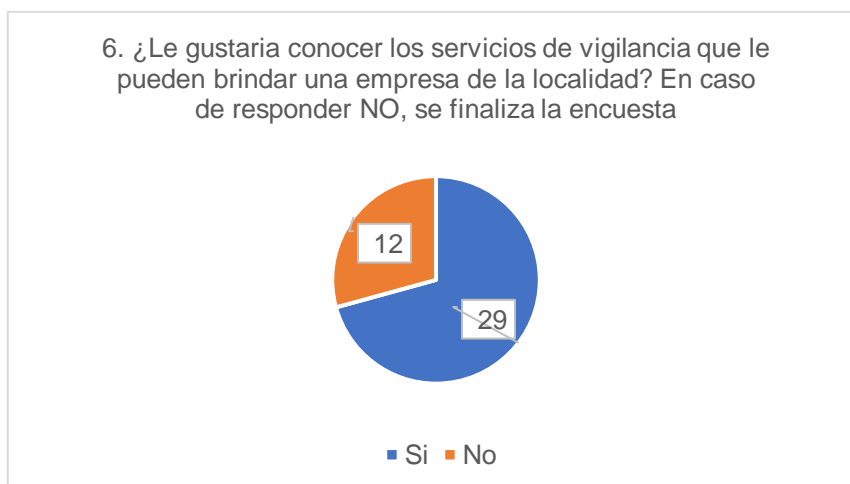
5. ¿Que empresas de seguridad conocer en su localidad?	
41 respuestas	Respuestas más recientes Sumarseg AMASEG

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 5.

Análisis de los datos obtenidos: Se tiene que Sumarseg es una empresa plenamente posicionada en la ciudad de Ambato, siendo AMBASEG una empresa que puede competir de manera directa.

Al respecto de la sexta pregunta, **¿Le gustaría conocer los servicios de vigilancia que le puede brindar una empresa de su localidad?** Se tiene lo siguiente. 29 empresas respondieron afirmativamente, mientras 12 empresas respondieron negativamente.

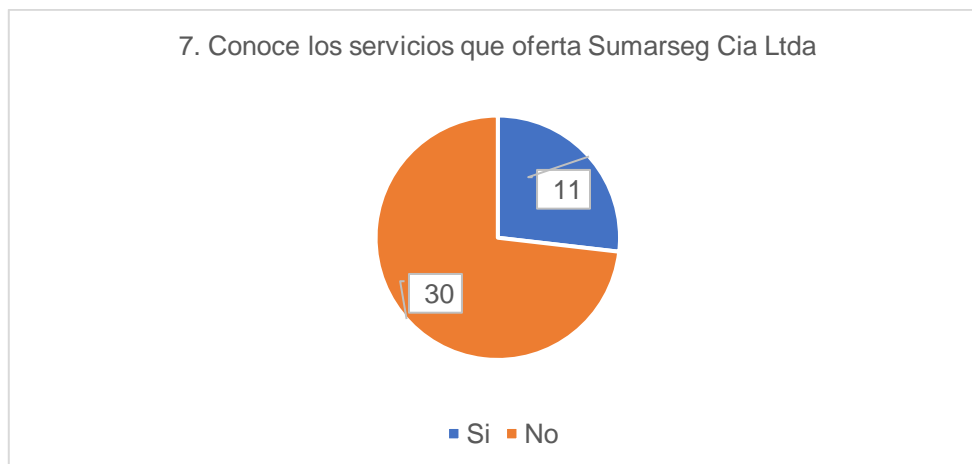
Gráfico 11. Pregunta 6



Encuesta realizada por la autora. Pregunta 6.

Análisis de los datos obtenidos: Como se puede observar en los datos obtenidos, la mayoría de las empresas consultadas quisieran tener una respuesta de seguridad dentro de su localidad.

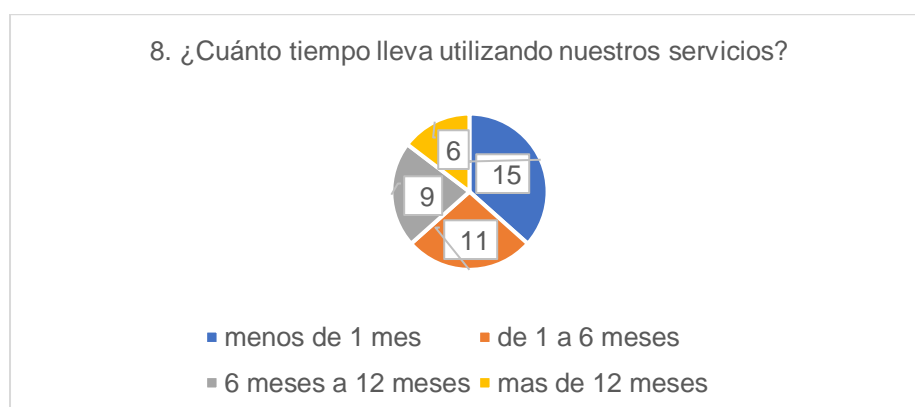
Al respecto de la séptima pregunta realizada, **¿Conoce los servicios que oferta la empresa Sumarseg Cía. Ltda.?** Se tiene lo siguiente. 30 empresas respondieron de manera negativa, mientras 11 empresas respondieron de manera positiva.

Gráfico 12. Pregunta 7

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 7.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de las empresas consultadas no conocen sobre los servicios que opera la empresa Sumarseg Cía. Ltda. lo cual señala las limitaciones que enfrenta esta empresa para posicionarse en el mercado.

Al respecto de la octava pregunta, **¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestros servicios?** Para el caso de las empresas que son clientes de Sumarseg, se tiene lo siguiente. 15 empresas son clientes menos de 1 mes, 11 son clientes de 6 a 12 meses, 9 son clientes de 1 a 6 meses y 6 son clientes más de 12 meses

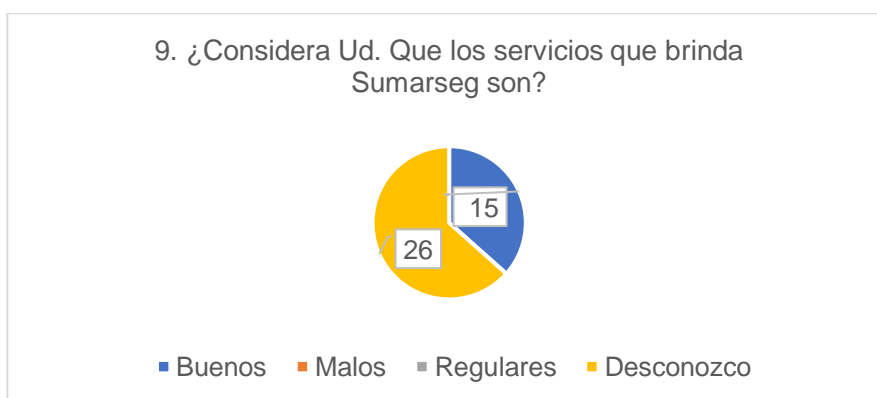
Gráfico 13. Pregunta 8

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 8.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de las empresas consultadas que han contratado servicios con Sumarseg son menores a 1 mes, por lo que son clientes relativamente nuevos. Por otro lado, 3 empresas contratan de 6 a 12 meses. Entre estos dos conjuntos de empresas representan el mayor número de clientes de Sumarseg. Considerando que esta empresa lleva en el mercado 15 años, si es un dato problemático que no cuente con clientes fijos que reflejen ese nivel de experiencia en el mercado.

Al respecto de la novena pregunta realizada, **¿Cómo considera los servicios de Sumarseg?** Se tiene lo siguiente. 15 empresas consideran buenos los servicios de Sumarseg y 26 personas respondieron que desconocen los servicios.

Gráfico 14. Pregunta 9



Encuesta realizada por la autora. Pregunta 9.

Análisis de los datos obtenidos: Se corrobora que, si bien la empresa tiene una gran oportunidad para hacer llegar su oferta de servicios, es deficiente su capacidad para promocionar su oferta y posicionarse en el mercado.

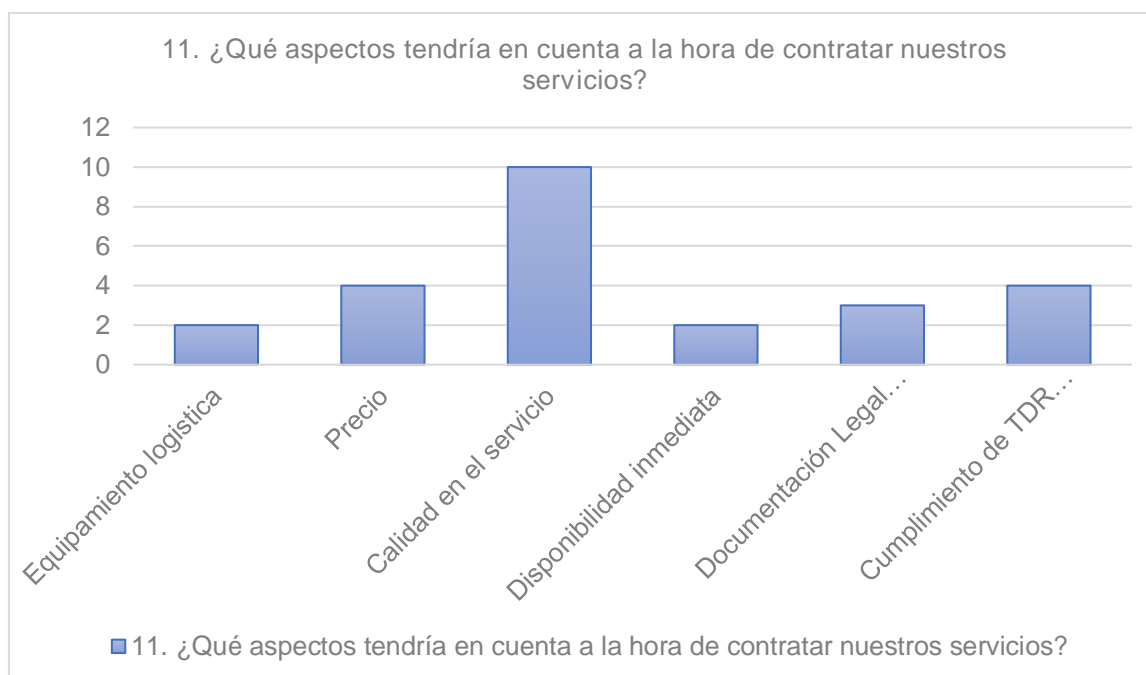
Al respecto de la décima pregunta realizada, **¿Habría posibilidad de recomendarnos con familiares, amigos y empresas?** Se tiene lo siguiente. 38 personas respondieron positivamente, 3 persona dudó y 2 persona dijo no.

Gráfico 15. Pregunta 10

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 10.

Análisis de los datos obtenidos: Como se puede observar en los datos obtenidos, se corrobora que, la empresa tenía un alto grado de aceptación en caso de que su oferta sea conocida por la localidad.

Al respecto de la decimoprimer pregunta realizada, **¿Qué aspectos tendría en cuenta a la hora de contratar nuestros servicios?** Se tiene lo siguiente. 10 personas valorarían la calidad del servicio, 4 personas mencionaron sobre el cumplimiento de las normas de postulación sobre licitaciones públicas, 2 personas hablaron sobre el precio y el cumplimiento de la documentación legal vigente, mientras uno observó el equipamiento logístico.

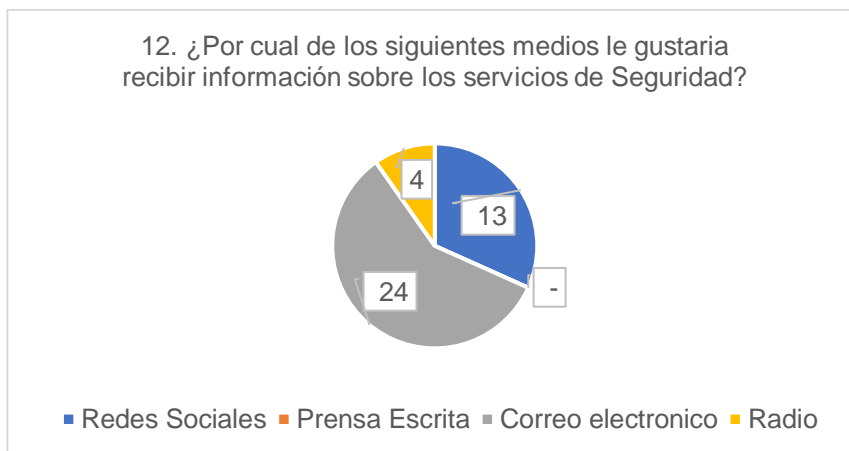
Gráfico 16. Pregunta 11

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 11.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de las personas consultadas valoran la calidad en el servicio. Esto nos habla de la importancia que se les brinda a los diferenciales en cuanto a la oferta de servicios que brindan las empresas de seguridad y cómo eso se revierte en su calidad.

Al respecto de la decimosegunda pregunta, **¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre los servicios de seguridad?** Se tiene lo siguiente. 24 personas respondieron por correo electrónico, 12 dijeron que por redes sociales y 5 persona se manifestó a favor de la publicidad impresa.

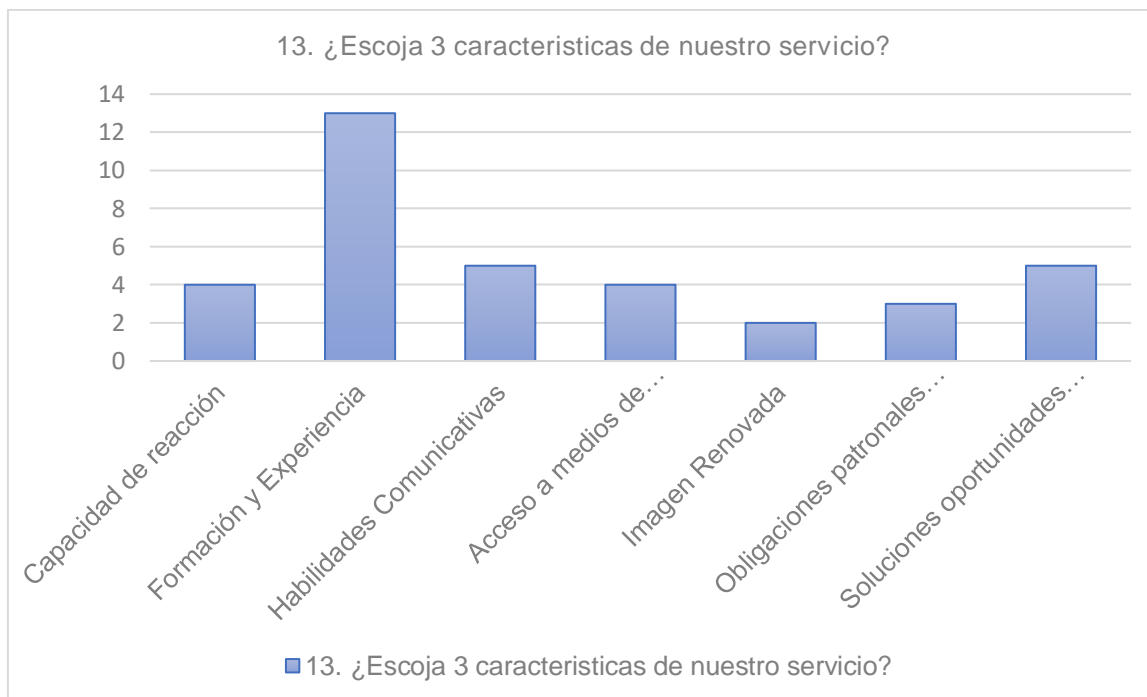
Gráfico 17. Pregunta 12



Encuesta realizada por la autora. Pregunta 12.

Análisis de los datos obtenidos: La mayoría de las personas encuestadas considera que el relacionamiento virtual es el canal de relacionamiento más efectivo, dado que ahorra tiempo y permite una mejor interacción considerando la coyuntura, la practicidad y el ahorro de tiempo y recursos.

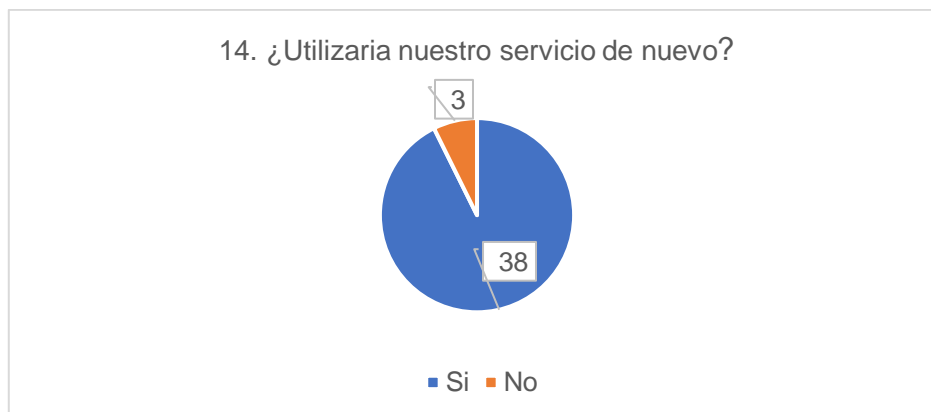
Al respecto de la decimotercera pregunta realizada, **¿Escoja 3 características de nuestros servicios?** Se tiene lo siguiente. 13 personas respondieron de manera favorable a formación y experiencia, 5 personas respondieron sobre habilidades comunicativas, 5 personas escogieron soluciones oportunas e inmediatas, 4 personas eligieron capacidad de reacción, 4 personas eligieron acceso a medios de prevención, 3 personas escogieron obligaciones patronales al día, finalmente 2 personas eligieron una imagen renovada.

Gráfico 18. Pregunta 13

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 13.

Análisis de los datos obtenidos: Como se puede observar en los datos obtenidos, la mayoría de las personas encuestadas reconocen la formación y la experiencia que tienen los guardias de seguridad de esta empresa. Este podría constituirse también como un diferencial de servicio que podría explotar la empresa de la mano del reconocimiento de las soluciones oportunas que brinda a sus clientes y de las habilidades comunicativas que puede articular para dar a conocer su cartera de servicios a todos sus potenciales clientes.

Finalmente, al respecto de la décima cuarta pregunta realizada, **¿Utilizaría nuestros servicios de nuevo?** Se tiene lo siguiente. 38 personas respondieron positivamente y 3 persona respondió directamente que no.

Gráfico 19. Pregunta 14

Encuesta realizada por la autora. Pregunta 14.

Análisis de los datos obtenidos: La valoración positiva hace que Sumarseg pueda tener una cartera de clientes en ascenso una vez que establezca y dirija un plan que reactive su cartera de servicios.

Hallazgos con base en el análisis de los datos obtenidos

Con base al análisis de los datos expuestos, se sintetizan a continuación los hallazgos que arroja la encuesta de percepción dirigida a los clientes internos y externos de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Respecto al personal Operativo y Administrativo de la Empresa

- La Empresa Sumarseg Cía. Ltda. constituye una opción laboral atractiva para personas que no cuentan con un perfil profesional o técnico desarrollado.
- Un factor diferencial de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. guarda relación con el hecho de que brinda oportunidades de capacitación, mayores conocimientos, posibilidades de ascenso, estabilidad y demás factores positivos para sus trabajadores.

- Los incentivos que brinda la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a sus trabajadores, no sólo en cuanto a la posibilidad de crecimiento profesional, sino el tener un empleo que pague los sueldos a tiempo, es una cuestión que sus trabajadores valoran al ser parte de la empresa.
- La empresa es reconocida por la calidad de los servicios que presta. Esto es reconocido tanto por sus clientes internos y externos. Esto puede vincularse a la política y reconocimientos que tiene la empresa al respecto de gestionar sus servicios con base a la gestión de la calidad.
- La empresa se encuentra bien posicionada en el mercado y es reconocida por sus clientes, siendo esto otro de los factores que la vuelven atractiva. A pesar de lo expuesto, llama la atención la alta tasa de rotación de los trabajadores de la empresa, el constante proceso de renovación y que la planta de trabajadores se encuentre compuesta por personal joven en cuanto a su vínculo con la empresa.
- La empresa prácticamente no emplea técnicas de marketing digital para posicionarse en el mercado, ni para dar a conocer sus ofertas de empleo.

Respecto a usuarios y potenciales personas que contraten los servicios de vigilancia y guardianía

- Los potenciales clientes de la empresa se encuentran repartidos entre personas naturales y personas provenientes del sector privado, por lo que sus servicios deberían explotar ese nicho de mercado.
- La demanda de seguridad proviene de sectores no tradicionales, históricamente copados básicamente por grandes empresas de seguridad. El nicho de mercado que no cubren estas empresas podría ser aprovechado por Sumarseg Cía. Ltda. Principalmente empresas o negocios locales a nivel de Ambato.

- La mayoría de las empresas que cuentan con servicios de vigilancia y guardianía cuentan con una visión positiva del servicio que reciben. Esto supone una alta competencia por el lado de la calidad para la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.
- Si bien Sumarseg Cía. Ltda. es una empresa posicionada entre sus clientes en la ciudad de Ambato, AMBASEG es una empresa que compite de manera directa.
- Dado que Sumarseg Cía. Ltda. no cuenta con canales de publicidad de sus servicios, la mayoría de las empresas consultadas no conocen sobre los servicios que opera la empresa, lo cual señala una de las limitaciones que enfrenta esta empresa para posicionarse en el mercado. La empresa tenía un alto grado de aceptación en caso de que su oferta sea conocida por la localidad.
- La Empresa Sumarseg Cía. Ltda. no cuenta con clientes fijos que reflejen ni sustenten su nivel de experiencia en el mercado.
- Las encuestas realizadas dan cuenta de la importancia que las empresas le brindan a los diferenciales en cuanto a la oferta de servicios que brindan las empresas de seguridad y cómo eso se revierte en su calidad.
- Las empresas encuestadas consideran que el relacionamiento virtual es el canal de relacionamiento más efectivo, dado que ahorra tiempo y permite una mejor interacción considerando la coyuntura, la practicidad y el ahorro de tiempo y recursos. Mismo que no es aprovechado por Sumarseg Cía. Ltda.
- La calidad y formación del personal de Sumarseg Cía. Ltda. son reconocidos como un diferencial de servicio que podría explotar la empresa de la mano del reconocimiento de las soluciones oportunas que brinda a sus clientes y de las habilidades comunicativas que puede articular.

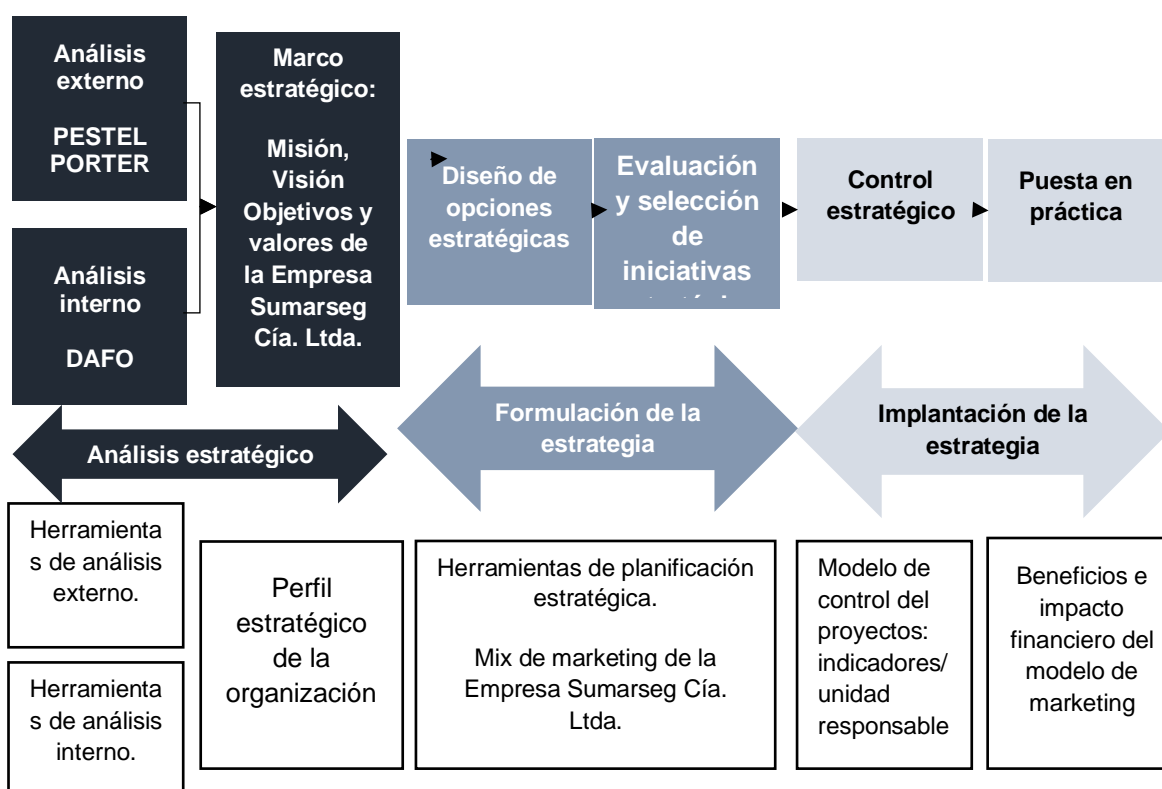
Los datos expuestos dan cuenta de que, a través de la valoración positiva orientada por los encuestados, hace que la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. pueda tener una cartera de clientes en ascenso una vez que establezca y dirija un plan que reactive su cartera de servicios, apalancado en un modelo de gestión de marketing estratégico acorde a su visión, misión y objetivos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla el modelo de gestión de marketing para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. Con base en lo expuesto en el capítulo anterior, el desarrollo de este modelo de gestión, basado en marketing estratégico, tiene como objetivo orientar la mejora de los servicios y la competitividad de la empresa dentro del mercado, optimizar sus recursos al máximo nivel, aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y disminuir los riesgos con base en el empleo de herramientas de direccionamiento estratégico.

Para ello, el presente capítulo retoma el modelo del proceso y las fases del direccionamiento estratégico expuesto en el apartado conceptual, esquematizando en el siguiente gráfico el modelo de gestión de marketing estratégico propuesto para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. Cabe resaltar que el modelo de gestión que se propone a continuación permite orientar el análisis de la situación de la empresa y su entorno, la detección de problemas y amenazas, la construcción de soluciones y su formulación como estrategias que guíen la gestión de la empresa.

Cuadro 3. Modelo de gestión de marketing estratégico de Sumarseg Cía. Ltda.



Fuente: elaboración propia

Se desarrolla a continuación el Modelo de gestión de marketing estratégico para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. En primer lugar, se presenta información referida al análisis situacional de la empresa y de su entorno, la cual permite orientar el marco estratégico de la organización. En segundo lugar, se presenta la formulación de la estrategia a ser adoptada. Finalmente, se presentan aspectos relacionados al seguimiento y control de la estrategia propuesta.

3.1. Análisis situacional de la empresa y de su entorno

Para el desarrollo de este acápite, se presenta a continuación el análisis del macro y microambiente que influyen en el sector de las empresas de seguridad privada y de manera específica en la Empresa Sumarseg Cía. Ltda., Se exponen a continuación los instrumentos desplegados en el actual estudio.

En primer lugar, para el estudio del entorno general que incide en las empresas de seguridad privada se ha desplegado un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL).

En segundo lugar, para el estudio del microambiente, se ha desplegado un análisis basado en el modelo de Porter.

En tercer lugar, se ha desplegado un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), que orienta la construcción de las estrategias que son presentadas en el marco del modelo de gestión.

Análisis del entorno general: análisis PESTEL del ámbito de la seguridad privada en el Ecuador

El presente sub-acápite expone el análisis del macroentorno en el que se ven inmersas las empresas de seguridad privada abordando los siguientes puntos: situación política-legal, que en lo fundamental expone aspectos referidos al control de armas como condicionante principal que rige el campo de acción de las empresas de seguridad privada, y en este caso, a la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

al ser un tipo de empresa clasificada dentro de las que manejan porte de armas; aspectos económico-sociales referidos que dan cuenta del posible ecosistema que engloba la demanda de seguridad en el país; y, aspectos tecnológicos referidos a la capacidad de las instituciones del Estado de controlar la tenencia de armas y regular las actividades de las empresas de seguridad.

Aspectos político-legales

Al respecto del marco normativo que regula la competencia del control de armas en el país, y que impacta a las actividades que desarrollan las empresas de seguridad privada, en el marco de la gestión especializada que cumplen los órganos de seguridad del Estado ecuatoriano debe tomarse en cuenta lo siguiente.

La Constitución de la República señala en su artículo 158 que, “las FFAA tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial”. En la misma línea señala en su inciso tercero que “la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional”. Por otro lado, en su último inciso, señala lo siguiente, “Las servidoras y servidores de las FFAA y la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico” (CRE, art. 158).

Las disposiciones señaladas desarrollan aspectos vinculados a las tareas de seguridad del Estado a través de sus entidades de seguridad y el matiz que adquiere cada una: Fuerzas Armadas hacia la “defensa del territorio”, Policía Nacional hacia la “protección interna y orden pública”.

Sin embargo, a nivel de la normativa sectorial que rige el tema de control de armas, esta no hace una distinción en cuanto al control de armas militares y de guerra y el uso de armas de uso civil. Por el contrario, el control de armas en su conjunto es potestad de las Fuerzas Armadas. Entre la normativa vigente que señala esta disposición se encuentra la siguiente:

- Ley sobre Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, así como su Reglamento;
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y su reglamento;
- Decreto Ejecutivo 1573 de 16 de febrero de 2009;
- Decreto Ejecutivo 749 de 28 de abril de 2011;
- Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público.

En el marco de esta normativa, en alineación a lo señalado en el artículo 20 de la Ley de Armas, que menciona lo siguiente: “La autoridad facultada para registrar y extender permisos para tener y portar armas es el Jefe del IV Departamento del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; quien podrá delegar para ejercitar esta facultad a las Autoridades Militares o Policiales en sus respectivas jurisdicciones, conforme al Reglamento pertinente”, se emitió en 2009 el acuerdo interministerial N.º 001 de 30 de junio de 2009 que en lo fundamental transfería a la Unidad Técnica de Control de Armas de la Policía Nacional –UTCA la potestad de dirigir el control de armas de uso civil.

Mediante la emisión del Decreto Ejecutivo 749 se derogó dicho acuerdo ministerial, con lo cual el control de armas de uso civil retornó al ámbito de competencia de las FFAA bajo la coordinación de las políticas que para el efecto emita el Equipo Técnico que para el efecto crea el Gabinete Sectorial de Seguridad. La visión detrás de la normativa vigente, en primer lugar, no guarda concordancia con las disposiciones constitucionales en lo referido a la potestad de la Policía de actuar como órgano del orden interno al traspasar en conjunto el tema a FF.AA.

En segundo lugar, la política de control de armas en el país se encuentra regido por una visión de seguridad nacional, básicamente orientada a la prevención desde una óptica que prioriza una visión de defensa por sobre una visión de seguridad ciudadana. Esto implica una restricción en cuanto a la posibilidad de desarrollar el mercado de la seguridad privada, pues la visión y regulación del porte de armas a través de las FF.AA., no se adecuaba a la oferta de servicios de resguardo civil que desarrollan las empresas privadas

Aspectos económico-sociales

Para tomar en cuenta las posibilidades de desarrollo de las empresas de seguridad privada en el Ecuador, es esencial caracterizar la realidad sobre aspectos económicos y sociales vinculados al despliegue de la violencia en el país. Para ello, se abordan a continuación estadísticas nacionales presentes en el Plan Nacional de Seguridad y Convivencia Social Pacífica 2019 - 2030.

Al respecto de los fenómenos de violencia e inseguridad que vive el país, se los puede caracterizar a través de los tipos de violencia a los que responden, siendo estos los siguientes: violencia criminal, violencia interpersonal y violencia sociopolítica (UNODC, 2013; citado en MDI, 2019). Es importante señalar que su despliegue afecta de manera diferenciada a la población a partir de sus condiciones de género, grupo etario, etnia, procedencia, etc., factores que deben ser tomados en cuenta para garantizar el derecho humano a la seguridad. En este marco, se presentan a continuación los datos referentes a la inseguridad interna que afecta al país y que vuelve proclive el desarrollo de la seguridad privada como un negocio que puede contribuir a la par al resguardo de la seguridad ciudadana a cargo de las entidades gubernamentales.

Una primera amenaza en el marco de la seguridad interna viene dada por las particularidades que reflejan el conjunto de delitos ligados a la violencia criminal y la violencia interpersonal. Al respecto de estos, a continuación, se señalan un conjunto de datos que dan cuenta de la realidad del país. En primer lugar, sobre la incidencia del homicidio y sus tentativas, se tiene que la tasa de homicidios intencionales ha decrecido desde el año 2010, llegando a ser de 5.76 casos por cada 100 mil habitantes en 2018 (la cuarta tasa más baja de la región).

De este número de casos, el 76% fueron atendidos efectivamente por la Policía Nacional. Por otro lado, tomando en cuenta la tasa de intentos de homicidio en 2018, el 71% responden a casos de violencia interpersonal en los que el 54% de las víctimas contaban con boleta de auxilio. Asimismo, el 69% fueron perpetrados en el ámbito privado, principalmente con arma blanca. Finalmente, hay un

incremento del porcentaje de femicidios respecto del total de homicidios intencionales a mujeres (pasando del 14% en 2010 al 37% en 2018).

Sobre los delitos en contra de la libertad y la propiedad tenemos los siguientes datos. En el 2017 hubo un total de 10 casos de secuestros perpetrados en las grandes ciudades (Quito y Guayaquil) y zonas fronterizas; sin embargo, éste no es un delito común. Por el contrario, la incidencia de delitos contra la propiedad ha aumentado si se los analiza comparativamente con el año 2015.

En este conjunto de delitos se encuentran el robo a personas, cuya mayor incidencia fue en Pichincha y Guayas (concentrando el 64% de casos); el robo a domicilios (Guayas y Pichincha muestran el 45% de incidencia); robo a unidades económicas (Guayas y Pichincha muestran el 50% de incidencia); robo de carros y partes (Guayas y Pichincha muestran el 68% de incidencia) (MDI, 2019).

A través de estos datos se puede evidenciar que estas actividades delictivas muestran un repunte que se lo puede correlacionar con los datos de decrecimiento de la tasa de empleo adecuado (45% en 2015, 38% en 2018); el aumento de la incidencia de pobreza por ingresos (7,4% en 2015 a 9,5% en 2019); y, finalmente el incremento de la pobreza multidimensional 35% en 2015 a 39,5% en 2018) (ENEMDU-INEC, 2018).

En tercer lugar, al respecto de los delitos sexuales tenemos lo siguiente. En lo que respecta al “maltrato físico, psicológico o institucional de niños, niñas y adolescentes”, éste muestra un incremento de 20 puntos porcentuales en el 2018 en relación al año anterior. Por otro lado, en cuanto a los casos de abuso sexual de niñas, niños y adolescentes, al igual que los delitos de maltrato, estos presentan un crecimiento de 99% de incidencias en relación al año anterior.

En cuarto lugar, al respecto de los delitos de violencia en contra de la mujer, los datos estadísticos del INEC (2010) señalan que el 60,60% de mujeres han sufrido algún tipo de violencia (violencia física 38,6%; violencia psicológica 53,9%; violencia sexual 25,7%; violencia patrimonial 16,7%). En el entorno intrafamiliar, los

tipos de violencia que han sufrido las mujeres se muestran de la siguiente manera: violencia física 87,3%; violencia psicológica 76,3%, violencia sexual 53,5% y violencia patrimonial el 61,0%.

En quinto lugar, respecto del narcotráfico, en los últimos años se ha consolidado la posición de país como zona de paso (punto de embarque), pero también como país de consumo (el microtráfico en las grandes ciudades se ha incrementado). En esta línea, mientras los delitos de tráfico ilícito afectan en particular a las zonas costaneras y fronterizas (junto con el contrabando de armas), los delitos de consumo y microtráfico son más visibles en las grandes ciudades.

Aspectos tecnológicos

En este sub-acápito se busca dar cuenta, de manera general, aspectos referidos a la regulación de armas de fuego y demás limitaciones externas a las empresas de seguridad privada, que afectan su efectividad. En esta línea, es importante empezar mencionando que la derogatoria del acuerdo interministerial N°001 que facultaba a la Unidad Técnica Especializada para el Control de Armas -UTCA (perteneciente a la Policía Nacional) a dirigir el control de armas de uso civil en el Ecuador, ha tenido impactos negativos en materia de seguridad ciudadana. Entre algunos de los inconvenientes que se han generado y hasta el momento no han tenido resolución son los siguientes:

- Los procesos de recalificación de permisos de porte de armas se encuentran suspendidos y no han podido ser retomados por falta de reglamentación.
- Un importante número de armas no han podido ser entregadas a sus propietarios por la ausencia de procesos de recalificación.
- No se han podido generar procesos de verificación y depuración de la Base de Datos del Sistema Nacional de Control de Armas -SINCOAR (actualmente controlado por las Fuerzas Armadas).

- Existen Empresas de Seguridad que no pueden renovar su PERMISO DE OPERACIONES debido a que no han podido culminar su proceso de recalificación de armas en la UTCA, que consta como un requisito necesario.
- Se elimina el registro e identificación técnica balística de las armas de fuego, que es un elemento fundamental para la administración de justicia.
- En el desarrollo de los procesos de registro de armas de fuego que lleva adelante las Fuerzas Armadas se han detectado irregularidades que afectan a la seguridad ciudadana:
 - Clonación de armas
 - Armas con series alteradas
 - Armas nacionales acuñadas marcas internaciones
 - Permisos otorgados con carácter indefinido
 - Incongruencias en la base de datos SINCOAR (armas con la misma serie registradas a nombre de varias empresas de seguridad).
 - Permisos de armas de fuego otorgados a personas con antecedentes personales.
 - Emisión de permisos de porte de armas de fuego de calibres no autorizados, entre otros.

En esta línea, como se ha referido hasta el momento, los elementos señalados redundan en dos aspectos: un retroceso en cuanto al control de armas en el país bajo un enfoque de seguridad ciudadana, y un potencial repunte de actos criminales fruto de la ausencia de una adecuada política de control de armas. Ambas, situaciones que de manera directa afectan al entorno de mercado que envuelve a las empresas de seguridad privada.

Análisis del entorno específico: análisis Porter del microambiente de las empresas de seguridad privada en el Ecuador

En cuanto al estudio del microambiente, se presenta a continuación un análisis basado en el modelo de Porter.

Sobre los proveedores de este tipo de empresas:

Los principales proveedores reconocidos y legalmente establecidos de las empresas de seguridad privada son:

ECOSEG Import Export: Esta empresa comercializa con sus clientes implementos, accesorios y equipos de vigilancia y seguridad producidos a nivel nacional e importados. Se detalla a continuación los productos que forman parte del portafolio que oferta esta empresa:

- Armamento de Fuego, principalmente pistolas y fusiles.
- Armamento no letal.
- Implementos, accesorios y equipamiento básico de seguridad: botas, chalecos, vestimenta, etc.
- Equipos e implementos que facilitan la comunicación, como radios y repetidoras.
- Alarmas, cámaras de vigilancia y demás aparatos electrónicos destinados a vigilancia y monitoreo en circuito abierto y cerrado.

SEALARM: Esta empresa comercializa con sus clientes principalmente sistemas de seguridad electrónica, así como implementos, accesorios y equipos de vigilancia y seguridad que refuerzan este tipo de sistemas. Se detalla a continuación los productos que forman parte del portafolio que oferta esta empresa:

- Dispositivos y sistemas anti robos: como alarmas, entre otros.
- Sistemas destinados a la prevención de incendios.
- Sistemas y mecanismos de vigilancia orientados al control de acceso.
- Cercos y bardas de camuflaje eléctricos.

- Sistemas de monitoreo y vigilancia en circuito cerrado.
- Demás mecanismos de seguridad perimetral.

Almacenes VILLA: Esta empresa comercializa con sus clientes principalmente uniformes e implementos destinados a guardias de seguridad. Cabe señalar que, de las tres empresas consideradas para el análisis de los proveedores, esta última es la menos especializada. Sin embargo, su volumen de comercialización la vuelve una de las principales proveedoras de suministros a nivel nacional. Se detalla a continuación los productos que forman parte del portafolio que oferta esta empresa:

- Chompas con bordaje de logos para guardias privados.
- Chalecos antibalas.
- Camisetas y overoles con bordaje de logos para guardias privados
- Botas y zapatos tácticos-especializados.
- Demás insumos de vestimenta, como correas, gorras, entre otros.

Sobre los clientes, compradores o usuarios de las empresas de seguridad

Este tipo de empresas no disponen de un portafolio de consumidores/clientes fijos. Por el contrario, atienden a un sinnúmero de establecimientos, comercios, empresas, servicios, etc. Dentro de los potenciales usuarios de estos servicios se encuentran establecimientos variados como:

- Personas naturales con necesidades específicas.
- Establecimientos residenciales u hoteleros.
- Bancos y demás instituciones asociadas a servicios financieros.
- Empresas y organizaciones de carácter público o privado.
- Organizaciones públicas y privadas del ámbito educativo.
- Comercios y centros de expendio de productos.
- Centros de producción y fabricación industrial de productos elaborados y semielaborados.
- Instituciones públicas y gubernamentales.

- Otros espacios de carácter público y privado que prestan bienes y servicios a la sociedad.

Sobre los competidores potenciales

Los competidores potenciales están compuestos por dos tipos de empresas: empresas de seguridad privada que usan armas letales y empresas que no emplean armas letales. A continuación, se aborda cada tipo de empresas.

Servicios de vigilancia y seguridad privada con armas:

- Empresas privadas que emplean armas.
- Departamentos institucionales de seguridad.
- Cooperativas que prestan servicios de vigilancia y seguridad privada.
- Empresas que transportan valores.
- Servicios especializados de vigilancia.
- Servicios comunitarios.

Servicios de vigilancia y seguridad sin armas:

- Empresas privadas que no emplean armas. En lugar de ello, emplean medios de vigilancia y seguridad asociados a componentes humanos, animales o tecnológicos
- Empresas que brindan servicios conexos o diferentes tipos de asesoría en materia de vigilancia y seguridad.

Partiendo de esta clasificación, de acuerdo a su capacidad operativa y su vinculación legal, las empresas de seguridad pueden ser segmentadas en cuatro grupos:

- Grupo 1, que sería aquel en que se encuentran las empresas mejor posicionadas en el mercado, con una capacidad operativa vinculadas a

diferentes recursos y que cumplen todos los requisitos legales para su funcionamiento.

- Grupo 2, que sería aquel en que se encuentran las empresas posicionadas detrás de las empresas mejor posicionadas en el mercado y que operan fundamentalmente a nivel local, con una capacidad operativa menor que no está vinculada a recursos de punto y que cumplen todos los requisitos legales para su funcionamiento.
- Grupo 3, que se caracteriza por ofertar servicios de baja calidad sin mayores recursos que el contingente humano y que regularmente tienen problemas en su legalización.
- Grupo 4, conformado por empresas ilegales. En conjunto, estas son las empresas que se configuran en el microambiente de la seguridad, como competidores directos de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Sobre los sustitutos para los servicios de seguridad privada

Al respecto de los posibles sustitutos, hay que considerar dos conjuntos de respuestas que han surgido en los últimos tiempos para hacer frente a la inseguridad en el país: la tecnología y la organización comunitaria.

En primer lugar, al respecto de la tecnología, se tiene que esta es empleada de manera transversal en los servicios de vigilancia y seguridad privada que brindan las empresas privadas, pero también de las acciones y respuestas de protección que ha ido asumiendo de manera extendida la ciudadanía en general como forma de prevenir su victimización. En el marco de este tipo de respuestas tenemos por ejemplo la adopción de alarmas en los domicilios, instalación de cámaras de vigilancia, cercos eléctricos, servicios de rastreo satelital; sistemas de control de acceso a las residencias, entre otros.

El factor común de todos estos elementos de seguridad es el empleo de la tecnología. Pero, además, en los ejemplos expuestos, la tecnología no se muestra sólo como un complemento, sino como un sustituto de los servicios de vigilancia y seguridad privada que brindan las empresas que aborda esta investigación. De esta forma, se puede entrever que la existencia de este tipo de sustitutos y su fácil acceso en el mercado, supone una seria competencia que pone en desventaja a las empresas de seguridad por sus costos, siendo que su oferta deberá orientarse a sectores de la sociedad que requieran servicios de seguridad más especializados.

Un segundo conjunto de acciones, son los servicios de seguridad que prestan las mismas entidades públicas de seguridad interna y orden público (en este caso la Policía Nacional del Ecuador); las instituciones municipales de seguridad, encargadas de preservar el orden en el espacio público y demás cuerpos de seguridad locales.

Asimismo, se puede señalar también como un posible sustituto las acciones coordinadas que emprenden los órganos de seguridad públicos señalados con la ciudadanía, a través de organizaciones de tipo barrial y demás cuerpos locales de ciudadanos organizados, con los cuales, en los últimos años, se ha buscado generar iniciativas como el botón ciudadano, las alarmas comunitarias, comités de seguridad, entre otras, para contrarrestar la inseguridad. Dadas estas iniciativas, al igual que la tecnología, estas actúan como sustitutos de los servicios de seguridad, cerrando aún más el campo para el despliegue de estas empresas.

3.2. Análisis interno

Situación interna de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

La Empresa de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda., se encuentra constituida como compañía de responsabilidad limitada, creada el 11 de mayo del 2006, domiciliada en la ciudad de Ambato, con un capital suscrito de quinientos dólares divididos en quinientas participaciones de un dólar cada una. Sus estatutos fueron

inscritos en el registro mercantil bajo el número 396 con fecha 28 de julio de 2006, juntamente con la resolución No 06.A.DIC-155 de la intendencia de Compañía de Ambato con fecha 08 de junio del 2006 (Sumarseg Cía. Ltda., 2021).

Con fecha 30 de marzo del 2010 Sumarseg Cía. Ltda. realizó el aumento de capital de la compañía por un valor de nueve mil setecientos dólares, totalizando un valor de diez mil doscientos dólares, con diez mil doscientas participaciones de un dólar cada una (Sumarseg Cía. Ltda., 2021).

Tabla 2. Tabla de participaciones en la empresa Sumarseg Cía. Ltda. a 2010

Nro.	Nómina Socios	Capital Actual	Aumento en numerario	Nuevo Capital	Número de Participaciones
1	Socio 1	100	2400	2500	2500
2	Socio 2	100	2400	2500	2500
3	Socio 3	100	0	100	100
4	Socio 4	100	2400	2500	2500
5	Socio 5	100	0	100	100
6	Socio 6	0	2500	2500	2500
	TOTAL		9700	10200	10200

Fuente: elaboración propia

Por desconocimiento de la normativa para cumplir con las obligaciones patronales y cansados de tantas multas y sanciones emitidas por las autoridades de control, los socios solicitaron a la Junta de accionistas la posibilidad de vender sus acciones con la finalidad de dar un paso al costado y desvincularse de la organización, consideraban que de manera empírica y a criterio del señor gerente en ese tiempo, todo dinero solicitado a los socios no tenían sustento legal y ven la posibilidad de vender sus acciones (Sumarseg Cía. Ltda., 2021). Es así que el 27 de septiembre del 2016, ceden sus participaciones a dos nuevos socios quienes en la actualidad son Presidente y Gerente de la empresa hasta la actualidad quedando el cuadro de integración de capital así:

Tabla 3. Tabla de participaciones en la empresa Sumarseg Cía. Ltda. a 2016

Nro.	Nomina accionistas	Capital Actual	Aumento de capital	Total capital	Nro. Participaciones	Porcentaje
1	Nuevo Socio 1	1.200	3.006	4.206	4.206	11,762
2	Nuevo Socio 2	9.000	22.552	31.552	31.552	88,237
	TOTAL	10.200	25.558	35.758	35.758	99,999

Fuente: elaboración propia

Con este cambio de socios, la empresa se reactivó, siendo ellos quienes con su aporte económico inyectan capital para sanear todas las irregularidades y empiezan a laborar en el mes de junio de 2018 en un concurso bajo modalidad de catálogo electrónico, generando sus primeras ventas por el servicio de vigilancia (Sumarseg Cía. Ltda., 2021).

Nuevamente el 29 de noviembre del 2019, se vuelve a incrementar el capital social, debido a que para los concursos de contratación pública requieren que se disponga de mayores garantías. En la actualidad, Sumarseg Cía. Ltda., cuenta con un capital social de asciende a los cien mil dólares de los Estados Unidos de América dividido en cien mil participaciones de valor nominal de un dólar (\$1,00) americanos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5. Tabla de participaciones en la empresa Sumarseg Cía. Ltda. a 2019

Nro.	Nomina accionistas	Capital Actual	Aumento de capital	Total capital	Nro. Participaciones	Porcentaje
1	Nuevo Socio 1	4.206	5.794	10.000	10.000	10
2	Nuevo Socio 2	31.552	58.448	90.000	90.000	90
	TOTAL	35.758	64.242	100.000	100.000	100

Fuente: elaboración propia

Así también, en la actualidad Sumarseg Cía. Ltda. cuenta con todos los permisos y autorizaciones de ley para su funcionamiento como son los siguientes:

- Certificado emitido por el Comando Conjunto de las fuerzas armadas (C.C.F.F.A.A).
- Tenencia de Armas vigente hasta la fecha.
- Permiso de Operaciones del Ministerio de Gobierno vigente a la fecha.
- Permiso de Uniformes emitido por el Departamento de control de organizaciones de Seguridad Privada.
- Registro y concesión de uso de frecuencia del Espectro Radioeléctrico emitido por la Agencia de regulación y control de Telecomunicaciones ARCOTEL, vigente hasta la fecha.
- Reglamento Interno de trabajo, Reglamento de Higiene y seguridad, autorización de horarios especiales rotativos emitidos por el Ministerio Laboral.
- Certificado de cumplimiento de Obligaciones por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Marco de gestión actual de la empresa

Según lo menciona la actual gerente de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., esta es una empresa de carácter familiar, que se dedica a brindar el servicio de Guardianía y Seguridad física, bajo su dirección desde el año 2016, enfocada a brindar seguridad a las entidades del sector público, así como también a grupos corporativos y pequeños negocios que requieren resguardo (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

El principal servicio que presta la empresa es la vigilancia fija (guardianía), aunque de manera adicional, la empresa está tratando de incursionar en el mercado de la seguridad electrónica con el sistema de monitoreo de alarmas y de video vigilancia, para todo tipo de clientes, con la finalidad de cubrir todos los requerimientos que el cliente solicite con base al presupuesto que disponga (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021). Así lo menciona la gerente de la empresa.

En realidad, la seguridad física es nuestra carta de presentación en todo concurso al que nos hemos participado, y hoy debido al avance tecnológico y ayuda de medios móviles, solicitan los servicios de monitoreo de domicilios, oficinas, empresas comerciales, industrias, entidades educativas, con la finalidad de salvaguardar los bienes que tanto esfuerzo les ha costado adquirir (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

Sumarseg Cía. Ltda. cuenta con una planta laboral que emplea a 80 personas entre personal administrativo y operativo. Con el advenimiento de la crisis del COVID-19, durante los meses de marzo y abril de 2020, muchas entidades contratantes optaron por no lanzar a concurso por el portal de compras públicas procesos de contratación, el presupuesto les fue disminuido, o, en muchos casos suspendidos. Por esta situación, en ese tiempo la empresa liquidó a algunos de los agentes que trabajaban en la empresa por no tener los valores suficientes para gestionar los pagos (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021). La gerente de la empresa lo relata de esta manera:

Debido al buen manejo contable y financiero que nuestra empresa tiene, hemos logrado cubrir todas las obligaciones patronales, y con entidades de control a su tiempo. Debido a la solvencia económica que manejamos y el buen ambiente laboral que se les otorga a los agentes de seguridad, ellos quieren que se les contrate en cualquier otro punto de servicio que se disponga porque nunca les ha faltado su rol mensual durante varios meses que han laborado (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

Al respecto de las condiciones en las que opera este personal se debe considerar que, si bien cuenta con el equipo de dotación necesario para el desarrollo de sus actividades, debido al monopolio que maneja la empresa Pública Santa Barbara EP en Quito, entidad que es la que certifica las placas balísticas, no se puede acceder a compras de equipos importados, lo cual eleva el costo de adquisición de los equipos de dotación y por ende se realiza los contrabandos de dichos equipos para

conseguirlos a menor precio y sin las acreditaciones respectivas (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

Según lo señala la actual gerente de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., uno de los factores de ventaja con los que cuenta la empresa guarda relación con la lealtad que existe entre los trabajadores y los directivos de la empresa. La importancia de esto residiría en el hecho de que este vínculo vuelve factible que se puedan comprender las necesidades y expectativas de los niveles que hacen parte de la empresa. Así lo menciona la gerente de la empresa.

Si, en realidad hemos constituido un excelente grupo de trabajo, nuestra comunicación siempre está ligada al respeto, buen trato y consideración al agente de seguridad, por mi formación académica yo también estudié para agente de seguridad y conozco de cerca la realidad que mis agentes viven a diario (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

Un factor que es importante destacar y que puede establecer un diferencial con muchas empresas de vigilancia y seguridad privada, tiene que ver con que Sumarseg Cía. Ltda. cuenta con el reconocimiento de normas ISO- 9001-2001. Por la mejora de procesos logísticos y optimización de tiempo en el trabajo, en el año 2019 esta empresa obtuvo su primera certificación. En el año 2020, debido a pandemia, la empresa se ajustó al medio virtual y de la misma forma, renovó la certificación para ajustarse a estándares de calidad de acuerdo a lo requerido como prestadora de servicios de vigilancia.

Más allá de la situación que expresan los estados contables de la empresa y la forma bajo la cual su actual gerente la define, Sumarseg Cía. Ltda. enfrenta algunas desventajas en cuanto a los servicios que oferta. En esta línea, según lo señala la gerente de la empresa, tres son las principales desventajas que enfrenta:

Existen varias desventajas, pero considero que tres son las más importantes. Primero, la prohibición para importar armas de fuego al país, los costos de cada arma letal supera los 2800 USD y como es de conocimiento público, ni siquiera en defensa propia se puede hacer uso (disparar) al malhechor, más bien sale afectado el agente de seguridad por tratar de hacer su trabajo. Segundo, la Competencia desleal y desmedida de varias empresas de seguridad que lamentablemente aceptan personal no calificado, para laborar en sus proyectos, de manera informal, lo que conlleva a que sean explotados con bajos salarios (ni siquiera cubren el sueldo básico), no cuentan con afiliación al seguro social, generando fuertes multas para sus empresas y que deben liquidarse o cambian de razón social para cerrar esas obligaciones pendientes, haciendo que por ganar en la puja los presupuestos sean inferiores a los costos que el proyecto amerita para su funcionamiento, obteniendo poca rentabilidad y extorsionando a los agentes de seguridad. Tercero, los direccionamientos en la elaboración de los términos de referencia y los pliegos para la subasta inversa, de las entidades contratantes, donde siempre los miembros de la comisión técnica que trabajan dentro de las instituciones solicitan equipos, personal, parámetros que muy pocas empresas de seguridad poseen haciendo que se dirija el mismo (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

De manera adicional, es importante señalar que, uno de los factores que incide fuertemente en la descapitalización de la empresa, más allá de la inyección de capital que han procurado realizar sus socios, tiene que ver con la relación que tiene esta empresa con sus clientes, que muchas veces no alcanzan a cubrir sus deudas con la empresa, razón por la cual, cada cierto tiempo, la empresa debe vender sus activos y revisar la nómina.

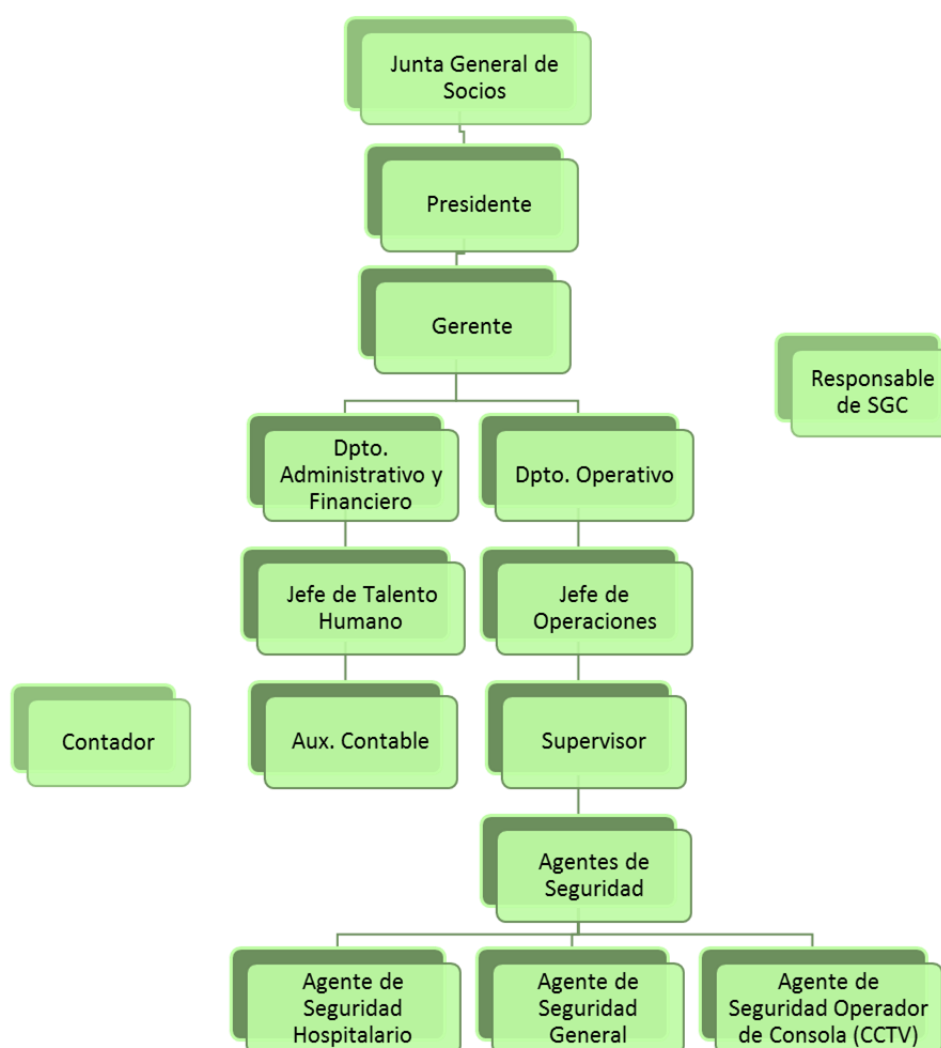
Además, la solvencia de la empresa no sería tal sin la solvencia de sus socios, principalmente los mayoritarios. De aquí que, la inyección de liquidez hacia la compañía, compone una situación que contribuye a la opacidad sobre su funcionamiento, pues en la práctica no sería el capital propio de la empresa lo que

la sostiene, sino el capital de su socio mayoritario. Este manejo supone una falta de transparencia en el manejo contable de la empresa. Así lo señala la gerente:

En realidad, cada entidad contratante a la que hemos brindado el servicio cuenta con formas de solicitar la información requerida para el pago del mes de servicio. Siempre se lo hace a mes caído, por lo que las facturas casi nunca se acumulan y cancelan a tiempo, además siempre solicitan los respaldos de pagos al IESS y de la acreditación bancaria del rol para dar paso a la cancelación [...] pero la mayoría de las empresas estamos aun con deudas pendientes por cobrar, y para no ser llamados la atención como adjudicatario fallido, hemos realizado ventas de los activos (vehículos, armas) para cubrir dichas obligaciones, y en Sumarseg gracias al apoyo económico del presidente que tiene el 90% de las acciones ha sido quien ha contribuido a mantener esa solvencia.

Los datos expuestos hasta el momento configuran una mezcla entre información legal y financiera aportada por la empresa, e impresiones provenientes de la gerente de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Gráfico 20. Estructura organizacional de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.



Fuente: elaboración propia

Análisis FODA de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Finalmente, el análisis interno cierra con el análisis FODA de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. Cabe señalar, de manera breve, que Sumarseg es una empresa de carácter familiar que se dedica a brindar el servicio de Guardianía y Seguridad física, domiciliada en la ciudad de Ambato, creada en el año 2006, pero que, desde el año 2016, está enfocada en brindar seguridad a las entidades del sector público, así como también grupo corporativos y pequeños negocios que requieren resguardo.

Su principal servicio se asocia a los servicios de vigilancia fija (guardianía). Además, en la actualidad, la empresa está intentando incursionar en el mercado de la seguridad electrónica con el sistema de monitoreo de alarmas y de video vigilancia, para todo tipo de clientes, con la finalidad de cubrir todos los requerimientos que el cliente solicite con base en el presupuesto que disponga (Gerente de la empresa, comunicación personal, noviembre de 2021).

Se presentará a continuación la matriz FODA de la Empresa, la matriz de cruce FO-FA-DO-DA y las estrategias que orientan el modelo de gestión propuesto.

Cuadro 4. Matriz FODA (Fortalezas y debilidades)

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Cuenta con personal leal a la empresa Cuenta con capacidad operativa para el despliegue de sus servicios Los servicios de seguridad física son el fuerte de la empresa Ha integrado recursos tecnológicos desde 2016 Posee una larga trayectoria en el mercado de la seguridad (15 años de experiencia) Busca abrir su campo de negocio con la incursión n un nuevo nicho de mercado</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Personal muestra educación que alcanza el bachillerato y falta de calificación en cuanto a servicios de seguridad privada Problemas de gerenciamiento. Al ser una empresa familiar, existe un margen de opacidad en su manejo. Ausencia de prácticas de gobierno corporativo. No existe transparencia en cuanto a sus procesos. Ausencia de un plan de marketing para posicionar su oferta de servicios. Las oportunidades de ampliación no han sido estratégicamente planificadas.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Existe una demanda de seguridad creciente por parte de la ciudadanía dada la inseguridad social La pandemia supuso el cierre de muchas empresas de seguridad que no pudieron afrontar y sostener costos. Esto ha ampliado el mercado a SUMARSEG El actual régimen de Incentivos que se busca abrir a las pequeñas y medianas empresas a través de la reforma laboral que facilite las contrataciones Los avances tecnológicos refuerzan la capacidad operativa de este tipo de empresas.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Prohibición para la importación de armas de fuego (costo sobre los USD 2800) Competencia desleal de las empresas del mercado (se aprovechan de la informalidad, ilegalidad, falta de calificación de sus agentes para abaratar costos) Direccionamiento de los procesos de licitación y contratación pública en favor de empresas grandes Demora en cuanto a los procesos de regularización de armas de fuego y empresas de seguridad privada a cargo de Fuerzas Armadas y Policía Nacional.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Matriz FO - FA – DO – DA

<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;">Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Cuenta con personal leal a la empresa. F2: Cuenta con capacidad operativa para el despliegue de sus servicios. F3: Los servicios de seguridad física son el fuerte de la empresa. F4: Ha integrado recursos tecnológicos desde 2016. F5: Posee una larga trayectoria en el mercado de la seguridad (15 años de experiencia). F6: Busca abrir su campo de negocio con la incursión n un</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Personal muestra educación que alcanza el bachillerato y falta de calificación en cuanto a servicios de seguridad privada. D2: Problemas de gerenciamiento. Al ser una empresa familiar, existe un margen de opacidad en su manejo. D3: Ausencia de prácticas de gobierno corporativo. No existe transparencia en cuanto a sus procesos. D4: Ausencia de un plan de marketing para posicionar su oferta de servicios. Las oportunidades de ampliación no han</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Existe una demanda de seguridad creciente por parte de la ciudadanía dada la inseguridad social. O2: La pandemia supuso el cierre de muchas empresas de seguridad que no pudieron afrontar y sostener costos. Esto ha ampliado el mercado a SUMARSEG. O3: El actual régimen de Incentivos que se busca abrir a las pequeñas y medianas empresas a través de la reforma laboral facilitarían las contrataciones. O4: Los avances tecnológicos refuerzan la capacidad operativa de este tipo de empresas.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>FO1: Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardiana en el mercado local y nacional. FO2: Integrarse dentro de los nichos de mercado no concentrados en las empresas de seguridad tipo 1. FO3: Incrementar el número de contratos y clientes que adquieren los servicios que oferta Sumarseg. FO4: Integrar y modernizar las capacidades logísticas y el equipamiento de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>DO1: Capacitar de manera constante al personal de la empresa para que garanticen un servicio profesional. DO2: Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá de su mercado nativo. DO3: Incrementar el personal de seguridad de la empresa aprovechando esquemas flexibles de contratación. DO4: Implementar prácticas de gobierno corporativo que mejoren el marco de gestión y control de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Prohibición para la importación de armas de fuego (costo sobre los USD 2800). A2: Competencia desleal de las empresas del mercado (se aprovechan de la informalidad, ilegalidad, falta de calificación de sus agentes para abaratar costos). A3: Direccionamiento de los procesos de licitación y contratación pública en favor de empresas grandes. A4: Demora en cuanto a los procesos de regularización de armas de fuego y empresas de seguridad privada a cargo de Fuerzas Armadas y Policía Nacional.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>FA1: Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad. FA2: Dotar a los clientes de servicios de guardiana y vigilancia que solucionen sus bajo precios accesibles y competitivos dentro del mercado. FA3: Incrementar su participación en procesos de licitación y contratación pública.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>DA1: Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta. DA2: Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales. DA3: Aplicar acciones de benchmarking para establecer prácticas adecuadas para el gerenciamiento de este tipo de empresas considerando el escenario nacional.</p>

Fuente: elaboración propia

A partir del cruce de las oportunidades, debilidades, oportunidades y amenazas, se sintetizan a continuación las estrategias que responden a ellas, mismas que se han calificado según su impacto para definir el marco de estrategias que formarán parte del modelo de gestión de marketing estratégico de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Tabla 7. Matrices de estrategias FO – FA – DO – DA

	Matriz Fortalezas – Oportunidades (FO)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
FO1	Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardianía en el mercado local y nacional.	X		
FO2	Integrarse dentro de los nichos de mercado no concentrados en las empresas de seguridad tipo 1.		X	
FO3	Incrementar el número de contratos y clientes que adquieren los servicios que oferta Sumarseg.	X		
FO4	Integrar y modernizar las capacidades logísticas y el equipamiento de la empresa.		X	

	Matriz Fortalezas – Amenazas (FA)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
FA1	Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad.	X		
FA2	Dotar a los clientes de servicios de guardianía y vigilancia que solucione sus problemas de inseguridad enmarcados en lo que regula ley.	X		
FA3	Incrementar su participación en procesos de licitación y contratación pública		X	

	Matriz Debilidades – Oportunidades (DO)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
DO1	Capacitar de manera constante al personal de la empresa para que garanticen un servicio profesional.	X		
DO2	Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá de su mercado nativo.	X		
DO3	Incrementar el personal de seguridad de la empresa aprovechando esquemas flexibles de contratación.		X	
DO4	Implementar prácticas de gobierno corporativo que mejoren el marco de gestión y control de la empresa.			

	Matriz Debilidades – Amenazas (DA)	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
DA1	Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta.	X		
DA2	Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales.	X		
DA3	Aplicar acciones de benchmarking para establecer prácticas adecuadas para el gerenciamiento de este tipo de empresas considerando el escenario nacional.		X	
DA4	Establecer un acercamiento a las entidades de control del sector para agilizar procesos regulatorios..		X	

Fuente: elaboración propia

Gracias a la calificación de las estrategias según su impacto, se han definido las siguientes como las estrategias que serán impulsadas en el marco del modelo de gestión de marketing estratégico de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Tabla 8: Matriz de estrategias

Estrategias
Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardianía en el mercado local y nacional.
Incrementar el número de contratos y clientes que adquieren los servicios que oferta Sumarseg.
Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad.
Dotar a los clientes de servicios de guardianía y vigilancia que solucionen sus bajo precios accesibles y competitivos dentro del mercado.
Capacitar de manera constante al personal de la empresa para que garanticen un servicio profesional.
Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá de su mercado nativo.
Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta.
Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales.

Fuente: elaboración propia

3.3. Marco estratégico de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Partiendo del análisis interno y externo de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda., lo cual permitió arribar, como resultado, a la definición de las estrategias que debe adoptar la empresa para mejorar su competitividad, posicionamiento y rentabilidad dentro del sector de la seguridad privada en el Ecuador, a continuación, se definirá el marco estratégico que busca alcanzar la empresa en alineación al fin expuesto.

Para ello, en primer lugar, se establecen la visión y misión que guiará la empresa, modeladas a la luz de las estrategias señaladas anteriormente, para luego

aterrizarlas en objetivos estratégicos. Esto último permitirá orientar el diseño de la estrategia operativa a ser adoptada.

Tabla 9. Matriz de visión de la Empresa

SUMARSEG CÍA. LTDA.	
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	
Horizonte de aplicación	A Abril de 2023
¿Cuál es la imagen que quiere proyectar la empresa?	Ser una empresa líder que implementa tecnología de punta y personal calificado en los servicios de vigilancia y guardianía que oferta.
¿Cuáles son nuestras aspiraciones?	Desarrollar y prestar servicios de vigilancia y guardianía a partir de la gestión de procesos de calidad e innovación
¿Hacia dónde se proyectan el portafolio de servicios de la empresa?	SUMARSEG CÍA. LTDA. Aspira a ser la empresa referente en la ciudad de Ambato con proyección nacional.
¿Hacia dónde se dirige la empresa (objetivo empresarial)?	Hacia el cumplimiento de estándares de calidad y su reconocimiento nacional con base a las normas ISO.
¿Hacia dónde se dirige la empresa (mercado)?	Acoplar su portafolio de servicios al mercado emergente de la vigilancia y la seguridad privada
Visión	Al 2022 SUMARSEG CÍA. LTDA. será una empresa líder que implementa tecnología de punta y personal calificado en los servicios de vigilancia y guardianía, reconocida como referente en la ciudad de Ambato con proyección nacional, que oferta, los cuales estarán guiados por la gestión de procesos de calidad e innovación, para lo cual cumple con los estándares de calidad con base a las

	normas ISO y desarrolla un portafolio de servicios acorde a la demanda ciudadana.
Visión en pocas palabras	Empresa líder en servicios de vigilancia y guardianía caracterizada por la calidad e innovación de sus servicios

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Matriz de principios de la Empresa

Valores y principios que guían la empresa	
Valor	Servicio de calidad
Propósito	Brindar un servicio basado en la calidad
Valor	Responsabilidad
Propósito	Prestar un servicio responsable hacia la ciudadanía
Valor	Innovación
Propósito	Prestar servicios que incorporen nuevas y mejoradas tecnologías
Valor	Compromiso
Propósito	Trabajar con el compromiso de brindar un servicio que resuelva los problemas de la gente
Valor	Transparencia
Propósito	Orientar un manejo transparente de la empresa a los clientes internos y externos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Matriz de misión de la Empresa

SUMARSEG CÍA. LTDA.	
FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
<p>¿Quién es Sumarseg?</p> <p>¿Qué busca Sumarseg?</p> <p>¿Por qué Sumarseg lo hace?</p> <p>¿Para quién trabaja Sumarseg?</p>	<p>SUMARSEG CÍA. LTDA.</p> <p>Prestar servicios integrales y eficientes de vigilancia y guardianía a la ciudadanía.</p> <p>Asesorar en cuestiones relacionadas a vigilancia y guardianía</p> <p>Capacitar a personal para el desempeño de funciones de vigilancia y guardianía</p> <p>Buscamos reforzar la seguridad de las personas y del país</p> <p>Clientes externos e internos</p>
<p>Misión</p>	<p>SUMARSEG CÍA. LTDA. es una empresa que presta servicios integrales y eficientes de vigilancia y guardianía a la ciudadanía, asesora en cuestiones relacionadas a vigilancia y guardianía, y capacita a personal para el desempeño de funciones de vigilancia y guardianía. Su objetivo es el de reforzar la seguridad de las personas y del país, para lo cual trabaja con clientes externos e internos.</p>
<p>Misión en pocas palabras</p>	<p>Prestar servicios integrales y eficientes de vigilancia y guardianía.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Matriz de objetivos estratégicos de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Estrategias definidas para la Empresa Sumarseg	Objetivos estratégicos de la Empresa Sumarseg
Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardianía en el mercado local y nacional.	Ofertar productos y servicios de vigilancia y guardianía profesional y de calidad en el país.
Incrementar el número de contratos y clientes que adquieren los servicios que oferta Sumarseg.	
Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad.	
Capacitar de manera constante al personal de la empresa para que garanticen un servicio profesional.	
Dotar a los clientes de servicios de guardianía y vigilancia que solucionen sus problemas bajo precios accesibles y competitivos dentro del mercado.	Satisfacer las necesidades de seguridad de la ciudadanía tomando en cuenta la realidad socioeconómica del Ecuador.
Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá de su mercado nativo.	Ofertar los productos y servicios de vigilancia y guardianía de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.
Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta.	Posicionar la imagen de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.
Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales.	

Fuente: elaboración propia

A través del ejercicio de definición realizado, se han levantado los siguientes como los objetivos estratégicos que busca alcanzar la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a través de la implementación del modelo de gestión.

- a) Ofertar productos y servicios de vigilancia y guardianía profesional y de calidad en el país.

- b) Satisfacer las necesidades de seguridad de la ciudadanía tomando en cuenta la realidad socioeconómica del Ecuador.
- c) Ofertar los productos y servicios de vigilancia y guardianía de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.
- d) Posicionar la imagen de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.

3.4. Diseño de la estrategia operativa

Partiendo de la definición de los objetivos estratégicos, se presenta, a continuación, la estrategia operativa para la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Tabla 13. Objetivos estratégicos y pilares de la estrategia de marketing

Objetivos estratégicos de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.	Pilares de la Estrategia 4P
Ofertar productos y servicios de vigilancia y guardianía profesional y de calidad en el país.	Producto
Satisfacer las necesidades de seguridad de la ciudadanía tomando en cuenta la realidad socioeconómica del Ecuador.	Precio
Ofertar los productos y servicios de vigilancia y guardianía de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.	Plaza
Posicionar la imagen de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.	Promoción

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la matriz de acciones que guía las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Tabla 14. Matriz de Acciones

Estrategia	Objetivo estratégico	Pilar de la estrategia 4P	Acciones	Periodicidad
Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardianía en el mercado local y nacional.	Ofertar productos y servicios de vigilancia y guardianía profesional y de calidad en el país.	Producto	Definir y actualizar el Portafolio de servicios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	Anual
Incrementar el número de contratos y clientes que adquieren los servicios que oferta Sumarseg.			Dirigir cursos de capacitación al personal de seguridad de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	Semestral
Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad.			Adquirir equipamiento táctico y tecnológico para reforzar la logística y las capacidades de la empresa.	Mensual
Capacitar de manera constante al personal de la empresa para que garanticen un servicio profesional.				
Dotar a los clientes de servicios de guardianía y vigilancia que solucionen sus problemas bajo precios accesibles y competitivos dentro del mercado.	Satisfacer las necesidades de seguridad de la ciudadanía tomando en cuenta la realidad socioeconómica del Ecuador.	Precio	Manejar precios bajos respecto a la competencia mientras se logra el posicionamiento	Mensual
			Manejo de tablas de descuento en contratos corporativos	Mensual
Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá	Ofertar los productos y servicios de vigilancia y guardianía de la Empresa	Plaza	Consolidar la prestación de servicios en la ciudad de Ambato.	Anual
			Ampliar la prestación de servicios de	Anual

de su mercado nativo.	Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.		seguridad fija y remota a ciudades aledañas a Ambato.	
Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta.	Posicionar la imagen de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.	Promoción	Diseño del logotipo de la empresa y posicionamiento corporativo	Anual
			Contratación de un Plan de Community Manager para el manejo de las redes sociales de Sumarseg	Mensual
Diseño y programación de un sitio web para la empresa Sumarseg			Anual	
Diseño y ejecución de estrategias de marketing tradicionales.			Mensual	
Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales.				

Fuente: elaboración propia

A continuación, se expondrán cada una de las estrategias (producto, precio, plaza y promoción), Sobre esta base se expone: 1) la estrategia de producto que engloba el portafolio de servicios; un Plan de formación para el personal de seguridad; y, un listado de insumos tácticos y tecnológicos; 2) la estrategia de precio /propuesta de manejo de precios y descuentos; 3) la estrategia de plaza; y, 4) la estrategia de promoción.

Tabla 15. Estrategia de producto 1– Definir y actualizar el Portafolio de servicios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Productos y servicios de Sumarseg	Características	Propuesta de valor	Clientes potenciales	El portafolio de productos y servicios propuesto para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. responde a dos factores: 1) el marco de servicios que se ofertan en el mercado, de tal forma que su incursión en ellos abre posibilidad de competencia; 2) dar respuesta a las demandas de seguridad de la ciudadanía, donde han cobrado relevancia las soluciones tecnológicas.	Productos y servicios de competidores
Vigilancia móvil o fija con y sin armas	Servicio en marcha	<ol style="list-style-type: none"> Gestión de la calidad de sus procesos bajo normas ISO Desarrollo y aplicación tecnológica Innovación de procesos Capacitación del personal 	Sumarseg Cía. Ltda. ha mejorado sus procesos de capitalización con el fin de competir con empresas nacionales en la licitación de procesos de contratación pública, así como a la mejora tecnológica para responder a las demandas de las empresas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> Vigilancia móvil o fija, con o sin armas. Cámaras y sistemas de grabación en tiempo real. Estudios y evaluaciones de seguridad. Estudios y asesorías de seguridad. Monitoreo de alarmas y CCTV. Control de acceso. Alarmas para software comercial y DVR controlados por PC. Investigación privada. Guardaespaladas. Candados Satelitales y sistemas de rastreo. Seguridad y monitoreo logístico. 	
Cámaras y sistemas de grabación en tiempo real	Servicio en marcha				
Estudios y evaluaciones de seguridad	Proceso nuevo				
Estudios y asesorías de seguridad	Proceso nuevo				
Monitoreo de alarmas y CCTV	Proceso nuevo				
Control de acceso	Proceso nuevo				
Alarmas para software comercial y DVR controlados por PC	Proceso nuevo				
Seguridad y monitoreo logístico	Proceso nuevo				

Fuente: elaboración propia

Estrategia de producto 2 – Dirigir cursos de capacitación al personal de seguridad de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Plan de formación para el personal operativo de la Empresa Sumarseg

El desarrollo de un plan de formación para el personal operativo de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. se dirigirá a través del levantamiento de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) enfocado en cada uno de los guardias de seguridad de la empresa. Cabe considerar que “la elaboración y responsabilidad de estos planes de desarrollo es tanto de la empresa, quien los gestiona y controla (responsable y RR. HH. o gestión del talento) como del propio empleado quien decide y actúa sobre ellos” (EP Neumann, 2021e, p. 16).

- **Marco de referencia del Plan:**
 - **Ejes estratégicos del plan de formación:** vigilancia, contra vigilancia y guardianía; patrullaje, manejo de espacios y seguridad; manejo del entorno, prevención de riesgos, empleo de equipo de seguridad personal y técnicas de defensa personal.
 - **Objetivo general del plan de formación:** Fortalecer las capacidades y habilidades laborales orientadas a la seguridad privada y guardianía del personal operativo de la empresa.
 - **Horizonte temporal:** El plan tiene un horizonte de 6 meses.
 - **Funciones y responsabilidades de los actores del Plan:**
 - **Gerencia de Sumarseg:** Dirección y organización de los planes de formación y capacitación del talento humano.
 - **Servicio de formación:** Formación y capacitación.
 - **Directivos de Sumarseg:** Administrar y realizar el seguimiento de los cursos de formación y capacitación.
 - **Personal operativo:** Asistir, aprobar los cursos y poner en práctica los conocimientos en el ámbito laboral.
 - **Procedimientos para elaborar los proyectos individuales de formación y sus condiciones de acceso:** Estos se elaboran con base al análisis y

determinación de las necesidades de la organización e individuales del TTHH.

- **Procedimiento de evaluación:** Basado en la aplicación de pruebas prácticas y la observación de avance del curso. Esto debe conllevar la aprobación del curso.
- **Objetivos operativos del Plan de Formación:** Con base en las necesidades de formación, se proponen los siguientes objetivos:
 - Desarrollar habilidades de vigilancia, contra vigilancia y guardianía.
 - Fortalecer el patrullaje, manejo de espacios y seguridad.
 - Fortalecer las potencialidades del personal operativo a partir de la incorporación de conocimientos de manejo del entorno, prevención de riesgos, empleo de equipo y técnicas de defensa personal.
- **Necesidades de formación del personal operativo de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.:**
 - Conocimiento sobre instalaciones y condiciones de seguridad
 - Conocimiento del entorno físico, virtual y tecnológico
 - Conocimiento sobre mecanismos de control y de accesibilidad
 - Conocimiento sobre patrullaje y manejo de perímetros
 - Conocimiento sobre primeros auxilios
 - Conocimiento sobre equipos para la prevención de desastres
 - Conocimiento sobre técnicas de protección de instalaciones.
 - Conocimiento sobre manejo de comunicaciones, empleo de equipo de seguridad personal y técnicas de defensa personal
 - Conocimiento sobre vigilancia y contra vigilancia.

Tabla 16. Plan de formación para el personal operativo de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Área de conocimiento/ Actividad	Curso a ser impartido	Forma de evaluación	Mes						
			1	2	3	4	5	6	
Conocimiento sobre instalaciones y condiciones de seguridad de predios e instalaciones	Curso sobre seguridad de instalaciones	Prueba práctica Observación de avance	X						
Conocimiento del entorno físico, virtual y tecnológico	Curso de conocimiento del entorno	Prueba práctica Observación de avance	X						
Conocimiento sobre mecanismos de control y de accesibilidad	Curso de control de accesos	Prueba práctica Observación de avance		X					
Conocimiento sobre mecanismos de patrullaje y manejo de perímetros de seguridad	Curso de técnicas de rondín y patrullaje	Prueba práctica Observación de avance			X				
Conocimiento sobre primeros auxilios	Curso de Primeros Auxilios	Prueba práctica Observación de avance			X				
Conocimiento sobre el manejo de equipos para la prevención de desastres	Curso de prevención de riesgos y administración de emergencias	Prueba práctica Observación de avance				X			
Conocimiento sobre técnicas de protección de predios e instalaciones.	Curso de protección de lugares y establecimientos	Prueba práctica Observación de avance					X		
Conocimiento sobre manejo de comunicaciones, empleo de equipo de seguridad personal y técnicas de defensa personal	Curso de comunicaciones y uso de equipo de seguridad y defensa personal	Prueba práctica Observación de avance					X		
Conocimiento sobre vigilancia y contra vigilancia.	Curso de técnicas de vigilancia y contra vigilancia	Prueba práctica Observación de avance							X

Fuente: elaboración propia

Estrategia de producto 3 – Adquirir equipamiento táctico y tecnológico para reforzar la logística y las capacidades de la empresa.

La adquisición de equipamiento táctico y tecnológico debe responder al portafolio de productos y servicios definido en la estrategia de producto 1.

Tabla 17. Propuesta de adquisición de equipamiento táctico y tecnológico para la Empresa Sumarseg Cía. Ltda.

Productos y servicios de Sumarseg	Equipamiento táctico y tecnológico necesario	Costo unitario	Costo total
Vigilancia móvil o fija con y sin armas	Equipamiento táctico para guardias (Botas tácticas, cinturones tácticos, fundas para linterna, fundas para walkie talkies, guantes tácticos, walkie talkies, gorras y chaleco antibalas) Armamento básico (tahalis para defensa, tolete y gas pimienta) Armamento no letal (Revolver de perdigones / armas de fogueo)	\$300,00 c/kit \$30 Revolver de fogueo \$230,00 Revolver de perdigones \$350,00	\$330,00 correspondiente al equipamiento completo para un guardia con armamento básico \$560,00 correspondiente al equipamiento completo para un guardia con arma de fogueo. \$680,00 correspondiente al equipamiento completo para un guardia con arma de perdigones.
Cámaras y sistemas de grabación en tiempo real	-1 Nvr de 4 Ch DS-7604NI-K1/4P poe -1 Cámara Domo Ip 2MP DS-2CD1123G0E-I -1 Cámara Tubo Ip 2MP DS-2CD1023G0E-I	\$734,68 c/kit de seguridad	Adquisición sujeta a la firma de contratos de guardianía y seguridad bajo esta modalidad.
Estudios y evaluaciones de seguridad	N/A	N/A	N/A
Estudios y asesorías de seguridad	N/A	N/A	N/A
Monitoreo de alarmas y CCTV	- DVR DS-7204HUHI-K1 PENTAHÍBRIDO 4 CANALES. - Cámaras Tubo DS-2CE16H0T-ITPF 5MP HIKVISION. - Cámaras Domo DS-2CE76H0T-ITPF 5MP HIKVISION. - Video Baluns. - Fuentes para Cámaras 12V.	\$232,39 c/kit de seguridad	Adquisición sujeta a la firma de contratos de guardianía y seguridad bajo esta modalidad.

Control de acceso	F16 terminal de control de acceso de huellas dactilares con un lector de proximidad integrado (EM).	\$533,39	Adquisición sujeta a la firma de contratos de guardianía y seguridad bajo esta modalidad
Alarmas para software comercial y DVR controlados por PC	<ul style="list-style-type: none"> - CENTRAL DSC 585 DE 4 ZONAS CON DUPLICACIÓN A 8 ZONAS - TECLADO LED - BATERÍA DE RESPALDO E 12V4AMP - TRANSFORMADOR 16V40VAC - SIRENA 20W - DETECTOR DE MOVIMIENTO LC 100 - CONTACTO MAGNETICO DE TORNILLO 	\$123,03	Adquisición sujeta a la firma de contratos de guardianía y seguridad bajo esta modalidad
Seguridad y monitoreo logístico	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Estrategia de precios – Manejo de precios y descuentos

Productos y servicios de Sumarseg	Precio	Condiciones de venta	Variación	Productos y servicios de competidores	Precio
Vigilancia móvil o fija con y sin armas	USD 2580,00 mensual	La estrategia de precios de la empresa Sumarseg contempla una reducción del 2.5% al 6.6% en el costo de sus servicios de acuerdo a la proyección de costos de implementación de los nuevos servicios y los precios de venta de estos servicios en el mercado.	-4.1%	Vigilancia móvil o fija con y sin armas	USD 2688,00 mensual
Cámaras y sistemas de grabación en tiempo real	USD 1950,00 Mensual		-2.5%	Cámaras y sistemas de grabación en tiempo real	USD 2000,00 mensual
Estudios y evaluaciones de seguridad	USD 2380,00 Mensual		-4.8%	Estudios y evaluaciones de seguridad	USD 2500,00 mensual
Estudios y asesorías de seguridad	USD 2380,00 Mensual		-4.8%	Estudios y asesorías de seguridad	USD 2500,00 mensual
Monitoreo de alarmas y CCTV	USD 1775,00 Mensual		-6.6%	Monitoreo de alarmas y CCTV	USD 1900,00 mensual
Control de acceso	USD 1775,00 Mensual		-6.6%	Control de acceso	USD 1900,00 mensual
Alarmas para software comercial y DVR controlados por PC	USD 1775,00 Mensual		-6.6%	Alarmas para software comercial y DVR controlados por PC	USD 1900,00 mensual
Seguridad y monitoreo logístico	USD 2580,00 mensual		-4.1%	Seguridad y monitoreo logístico	USD 2688,00 mensual

Fuente: elaboración propia

Si bien estos son costos referenciales que manejan los competidores de la empresa Sumarseg orientados a personas naturales y al ámbito del sector privado, en el ámbito público existen regulaciones específicas que regulan el coste de estos servicios y la base sobre el cual se realizan las contrataciones de los servicios. Al respecto se debe considerar la siguiente normativa emitida por el Ministerio de Gobierno:

COSTOS REFERENCIALES PARA LA CONTRATACIÓN DE COMPAÑÍAS DE SEGURIDAD PRIVADA PARA LA FUNCIÓN EJECUTIVA:

*Con la facultad establecida en el Decreto Ejecutivo N.º 135 de 1 de septiembre de 2017, publicado en el Registro Oficial Suplemento 76 del 11 de los mismos mes y año, el señor Presidente Constitucional de la República expidió las “Normas de Optimización de Austeridad del Gasto Público” que en el artículo 28 dispone, para el caso de la función Ejecutiva que el Ministerio de Gobierno autorizará y establecerá los costos referenciales para la contratación de Compañías de Seguridad Privada. En virtud de lo cual, la máxima autoridad de esta Cartera del Estado, emitió el Acuerdo Ministerial 0097 del 06 de mayo de 2021, con el que se actualiza la fijación de **Costos Referenciales del Servicio de Seguridad Privada** a entidades que pertenecen a la Función Ejecutiva.*

COSTOS SIN ARMA

Detalle	24 horas de lun. a dom.	12 horas diurnas de lun. a dom.	12 horas nocturnas de lun. a dom.	10 horas diurnas de lun. a vier.	8 horas diurnas de lun. a vier.
Costos Directos C.C.P	\$ 2.967,76	\$ 1.483,20	\$ 1.734,53	\$ 894,81	\$ 743,39
Costos Indirectos C.C.N.P.	\$ 296,78	\$ 148,32	\$ 173,45	\$ 89,48	\$ 74,34
Costo total	\$ 3.264,53	\$ 1.631,52	\$ 1.907,98	\$ 984,29	\$ 817,73
3% Utilidad	\$ 97,94	\$ 48,95	\$ 57,24	\$ 29,53	\$ 24,53
Precio Final	\$ 3.362,47	\$ 1.680,47	\$ 1.965,22	\$ 1.013,82	\$ 842,26

VALOR DEL ARMA EN COSTOS DIRECTOS

Detalle	24 horas de lun. a dom.	12 horas diurnas de lun. a dom.	12 horas nocturnas de lun. a dom.	10 horas diurnas de lun. a vier.	8 horas diurnas de lun. a vier.
Costos Directos C.C.P	\$ 2.967,76	\$ 1.483,20	\$ 1.734,53	\$ 894,81	\$ 743,39
Valor por el arma	\$ 27,53	\$ 27,53	\$ 27,53	\$ 27,53	\$ 27,53
Total Costos Directos C.C.P	\$ 2.995,29	\$ 1.510,73	\$ 1.762,06	\$ 922,34	\$ 770,92

COSTOS CON ARMA

Detalle	24 horas de lun. a dom.	12 horas diurnas de lun. a dom.	12 horas nocturnas de lun. a dom.	10 horas diurnas de lun. a vier.	8 horas diurnas de lun. a vier.
Costos Directos C.C.P	\$ 2.995,29	\$ 1.510,73	\$ 1.762,06	\$ 922,34	\$ 770,92
Costos Indirectos C.C.N.P.	\$ 299,53	\$ 151,07	\$ 176,21	\$ 92,23	\$ 77,09
Costo total	\$ 3.294,82	\$ 1.661,80	\$ 1.938,26	\$ 1.014,57	\$ 848,01
3% Utilidad	\$ 98,84	\$ 49,85	\$ 58,15	\$ 30,44	\$ 25,44
Precio Final	\$ 3.393,66	\$ 1.711,66	\$ 1.996,41	\$ 1.045,01	\$ 873,45

PRECIO POR HORA ADICIONAL SEGÙN JORNADA DIURNA Y NOCTURNA SIN ARMA Y CON ARMA:

Detalle	Jornada Diurna		Jornada Nocturna	
	Sin Arma	Con Arma	Sin Arma	Con Arma
Precio por Hora	\$ 4,67	\$ 4,75	\$ 5,46	\$ 5,55

Fuente: elaboración propia

Dado que los precios de licitación para contratar servicios de seguridad privada en el sector público son más rentables que en área privada, muchas empresas,

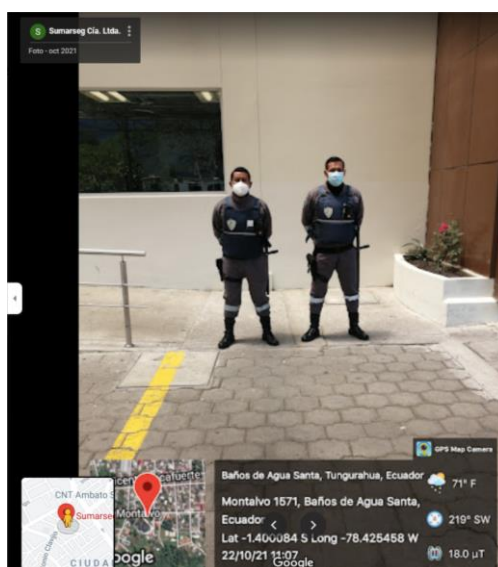
La estrategia apunta a consolidar la prestación de servicios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato y ampliar la prestación de servicios de seguridad fija y remota a ciudades aledañas a Ambato, como por ejemplo las ciudades de Pelileo, Baños, entre otras.

Ilustración 2. Guardia de seguridad de Sumarseg en la ciudad de Ambato



Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. Guardias de seguridad de Sumarseg en la ciudad de Baños



Fuente: elaboración propia

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. guarda relación con la estrategia que se adoptará para dar a conocer el conjunto de productos y servicios que oferta una determinada empresa. En el marco de esta estrategia, se incorporan actividades relacionadas a los mecanismos de publicidad, canales de propaganda tradicionales o alternativos, la oferta física de los servicios, formas de marketing directo, entre otras. En el marco de estas posibles actividades, se señalarán a continuación las que se acoplarán para dar a conocer la oferta de servicios de Sumarseg Cía. Ltda.

Definición de la identidad de la empresa (Logotipo)

En el marco de la estrategia de promoción de la empresa, lo primero es la generación de un aspecto gráfico que permita relacionar al cliente con el producto. En esta línea, se presenta el logotipo que permitirá cumplir esta función de identificación y que será socializada por los diferentes medios de promoción.

Ilustración 4. Logotipo de Sumarseg Cía. Ltda.



Fuente: elaboración propia

Manejo de redes sociales

Una de las líneas estratégicas fuertes en las que debe incursionar la empresa Sumarseg Cía., Ltda. es en la articulación de un Plan de Marketing agresivo, capaz de posicionar la oferta de servicios que oferta. Para ello, la propuesta que se maneja es la de contratar un Plan de Community Manager.

Al respecto de lo que un Plan como este podría beneficiar a la empresa es lo siguiente: construir y administrar una comunidad digital por medios online a través de la cual se gestionen las comunicaciones de la empresa.

Como se mencionó, para el logro de estos objetivos, se prevé la contratación de una empresa que se encargue de impulsar la marca y la imagen de la empresa, de tal manera que se gestionen de manera adecuada las relaciones de comunicación entre cada uno de los clientes y la empresa. En este marco, como empresa contratante, Sumarseg Cía. Ltda. tendrá la capacidad de controlar todos los detalles de la campaña comunicacional. Para el desarrollo de esta campaña basada en el manejo de redes sociales a través de una empresa especializada en Community Manager, se prevé el manejo de las siguientes redes: Facebook; Instagram; y, WhatsApp empresarial.

El postulado del que se parte es que el empleo de las redes sociales conforma una alternativa importante para tener presencia en un mundo cada vez más volcado hacia la tecnología y formas de publicidad digital. Aprovechar estos espacios para el posicionamiento de la marca de la empresa en el mercado es algo que muchas empresas han empleado y Sumarseg no puede quedarse atrás. Además, el empleo de este tipo de estrategias no emplea una gran cantidad de recursos, por lo que es una alternativa viable, y el mensaje que se transmita puede tener una gran flexibilidad y versatilidad acorde al medio.

Sitio web

Además del empleo de las redes sociales para difundir el portafolio de servicios de la empresa, se considera fundamental que la empresa Sumarseg cuente con una página web propia que desarrolle contenido de interés para sus clientes y que transmita en ella la experiencia de la empresa en el mercado. En este sentido, una de las estrategias será la de crear y gestionar un sitio web diseñado en plataforma HTML 5, con 8 páginas, host y dominio. La importancia de un sitio web reside en que, más allá de las redes sociales, lo práctico de una página web permite organizar la información de la empresa de forma práctica y manejable por parte de los posibles clientes, evitando las rigideces de los algoritmos que establecen redes como Facebook, Instagram o WhatsApp. Con base en esta estrategia, el sitio web reemplazaría a las antiguas formas de mercadeo tradicionales y se configuraría como el centro de la estrategia de posicionamiento de Sumarseg, desde las cuales se podrá derivar a las redes sociales o desde las cuales se podrá llegar a la página para establecer contacto con la empresa.

Se prevé que el sitio web de la empresa cuente con información necesaria para orientar el primer contacto que el potencial cliente tendrá con la misma. En este marco, se considera que parte del contenido fundamental que puede estar contenido en la página web debería tener que ver con la historia de la empresa, señalando su experiencia y trayectoria en el mercado; el portafolio de servicios que oferta, haciendo hincapié en todas las ventajas y funcionalidades que tiene Sumarseg frente a la competencia; y, una página de contacto que señale los canales telefónicos, de redes sociales y de correo electrónico, a través de los cuales se puede tomar contacto con la empresa. Además de estos datos de contacto, estarán la dirección de la empresa, su ubicación para facilitar visitas físicas y la página con una galería de los servicios y TTHH de la empresa.

Otras estrategias de marketing

El empleo de las estrategias delineadas en páginas anteriores, a pesar de que serán las principales por la empresa para dar a conocer su estrategia de mercado

y su portafolio de servicios, no dejará de lado ciertas estrategias tradicionales, a través de la cual se buscará llegar a segmentos de mercado que no se mueven a través de las redes sociales o canales digitales u online. Estas estrategias pueden ser las siguientes: difusión física a través de volantes; difusión en espacios radiales; contratación de vallas publicitarias; afiches en las calles

Plan de control

Para guiar de la implementación del modelo de marketing que se ha delineado, se presenta a continuación el plan de control basado en un cuadro de mando, sobre la base del cual, se podrá realizar un adecuado seguimiento y monitoreo a través de los indicadores establecidos.

Tabla 4: Cuadro de mando de control del modelo de gestión

Cuadro de mando de control del modelo de gestión						
Estrategia	Objetivo estratégico	Pila de la estrategia 4P	Acciones	Indicador de gestión	Periodicidad / Plazo	Responsable
Ampliar la oferta de servicios de vigilancia y guardianía en el mercado local y nacional.	Ofertar productos y servicios de vigilancia y guardianía profesional y de calidad en el país.	Producto	Definir y actualizar el Portafolio de servicios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	<p>Indicador de crecimiento del portafolio de servicios empresariales: Número de servicios empresariales vigentes / Número de servicios empresariales levantados en un determinado año base.</p> <p>Indicador calidad del portafolio de servicios empresariales: Número de servicios empresariales que cuentan con certificación de calidad / Total de servicios empresariales</p>	Anual	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos.</p> <p>Directivos de Sumarseg: Administración y realización del seguimiento de la implementación y operación del portafolio de servicios empresariales.</p> <p>Personal operativo: Prestación de servicios de seguridad y guardianía.</p>

<p>Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones que condicionan al sector de la seguridad.</p>			<p>Dirigir cursos de capacitación al personal de seguridad de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.</p>	<p>Indicador de gestión de capacitaciones: Personal operativo de la empresa capacitado / Total del personal operativo de la empresa.</p> <p>Indicador de capacitación profesional : Personal operativo de la empresa que ha aprobado los cursos / Total del personal operativo de la empresa que ha recibido los cursos</p>	<p>Semestra I</p>	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y organización de los planes de formación y capacitación del talento humano. Servicio de formación: Gestión de cursos de formación y capacitación. Directivos de Sumarseg: Administrar y realizar el seguimiento de los cursos de formación y capacitación coordinados por la organización. Personal operativo: Asistir, aprobar los cursos y poner en práctica los conocimientos en el ámbito laboral.</p>
<p>Adaptar el portafolio de productos y servicios de la empresa con base en las posibilidades y restricciones</p>			<p>Adquirir equipamiento o táctico y tecnológico para reforzar la logística y las capacidades</p>	<p>Indicador de innovación tecnológica : Número de servicios que emplean recursos</p>	<p>Mensual</p>	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos. Directivos de Sumarseg: Administración</p>

que condicionan al sector de la seguridad.			s de la empresa.	tecnológicos actualizados / Número total de servicios empresariales basados en recursos tecnológicos		ión y realización del seguimiento o de la implementación y operación del portafolio de servicios empresariales.
Dotar a los clientes de servicios de guardianía y vigilancia que solucionen sus problemas bajo precios accesibles y competitivos dentro del mercado	Satisfacer las necesidades de seguridad de la ciudadanía tomando en cuenta la realidad socioeconómica del Ecuador.	Precio	Manejar precios bajos respecto a la competencia mientras se logra el posicionamiento	Indicador de participación en el mercado: Total de ventas de los servicios de la empresa / Total de ventas del mercado	Mensual	Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos. Directivos de Sumarseg: Administración y realización del seguimiento o de la estrategia de precio.
			Manejo de tablas de descuento en contratos corporativos	Indicador de adquisición de clientes: Clientes nuevos / Total de clientes de la empresa		Mensual

Desconcentrar la oferta de prestación de servicios y ampliar su alcance más allá de su mercado nativo.	Ofertar los productos y servicios de vigilancia y guardianía de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.	Plaza	Consolidar la prestación de servicios en la ciudad de Ambato.	Indicador de satisfacción de clientes: Clientes satisfechos / Total de clientes que adquieren servicios de la empresa	Mensual	Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos. Directivos de Sumarseg: Administración y realización del seguimiento de la estrategia de plaza.
			Ampliar la prestación de servicios de seguridad fija y remota a ciudades aledañas a Ambato.	Indicador de incremento de ventas: Ventas nuevas de servicios de la empresa fuera de la ciudad de Ambato / Total ventas de los servicios que oferta la empresa		Mensual
Renovar la imagen de la empresa y asociar su identidad a la calidad de los servicios que presta.	Posicionar la imagen de la Empresa Sumarseg Cía. Ltda. a nivel nacional.	Promoción	Diseño del logotipo de la empresa y posicionamiento corporativo	Logotipo actualizado de la empresa y número de campañas publicitarias dirigidas.	Anual	Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos. Directivos de comunicación de Sumarseg: Ejecución de estrategia de rediseño de imagen.

			<p>Contratación de un Plan de Community Manager para el manejo de las redes sociales de Sumarseg</p>	<p>Número de posts y campañas de posicionamiento y difusión de los servicios de la empresa dirigidas.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos.</p> <p>Directivos de comunicación de Sumarseg: Dirigir la campaña publicitaria a través de redes.</p> <p>Community manager: Realizar la campaña publicitaria a través de redes.</p>
<p>Implementar una estrategia de promoción no tradicional que explote el uso de medios virtuales/digitales.</p>			<p>Diseño y programación de un sitio web para la empresa Sumarseg</p>	<p>Número de visitas a la página web</p>	<p>Anual</p>	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos.</p> <p>Directivos de comunicación de Sumarseg: Coordinar la programación de un sitio web para la empresa</p> <p>Community manager: Diseñar la programación de un sitio web para la empresa</p>

			Diseño y ejecución de estrategias de marketing tradicionales.	Número de campañas de difusión físicas emprendidas por la empresa	Anual	<p>Gerencia de Sumarseg: Dirección y emisión de lineamientos.</p> <p>Directivos de comunicación de Sumarseg: Dirigir y coordinar la campaña publicitaria a través de estrategias de marketing tradicionales.</p> <p>Community manager: Realizar la campaña publicitaria a través de estrategias de marketing tradicionales.</p>
--	--	--	---	--	--------------	--

Fuente: elaboración propia

Plan de viabilidad financiera

Para determinar la viabilidad financiera del modelo de gestión de marketing presentado se presupuestará a continuación las diferentes partes de la estrategia propuesta.

Tabla 19. Presupuesto de la estrategia del producto

Presupuesto de marketing	
ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	
Detalle	Presupuesto
Definir y actualizar el Portafolio de servicios de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	USD 4.000,00
Dirigir cursos de capacitación al personal de seguridad de la empresa Sumarseg Cía. Ltda.	USD 5.000,00
Adquirir equipamiento táctico y tecnológico para reforzar la logística y las capacidades de la empresa.	USD 28.430,00
TOTAL	USD 37.430,00

Fuente: elaboración propia

La puesta en marcha del plan de marketing demanda abordar la estrategia del producto. El presupuesto que se considera para esta fase asciende a USD 37.430,00. Cabe señalar que el mayor rubro de este presupuesto está enfocado en la adquisición de equipamiento táctico y tecnológico para dar respuesta a la ampliación del portafolio de servicios de la empresa y dotar de insumos necesarios para las tareas de seguridad y vigilancia al personal operativo capacitado de la empresa.

Tabla 20. Presupuesto de la estrategia de precios

Presupuesto de marketing	
ESTRATEGIA DE PRECIOS	
Detalle	Presupuesto
Manejar precios bajos respecto a la competencia mientras se logra el posicionamiento	Costo variable de acuerdo al producto contratado
Manejo de tablas de descuento en contratos corporativos	Costo variable de acuerdo al paquete contratado
TOTAL	-

Fuente: elaboración propia

Al respecto del presupuesto previsto para la estrategia de precios dependen de los paquetes de productos y servicios contratados, así como los paquetes corporativos que generen servicios desde la empresa.

De manera general, como se vio anteriormente, el costo que asumiría la empresa para poder posicionarse y competir con otras empresas en la primera fase de operación del plan de marketing oscilara entre un 2.5% y 6.6% de los productos y servicios contratados sin que esto afecte la rentabilidad y capacidad de reinversión de la empresa.

Tabla 21: Presupuesto de la estrategia de plaza

Presupuesto de marketing	
ESTRATEGIA DE PLAZA	
Detalle	Presupuesto
Consolidar la prestación de servicios en la ciudad de Ambato.	No implica presupuesto (asumidos dentro de la estrategia del producto)
Ampliar la prestación de servicios de seguridad fija y remota a ciudades aledañas a Ambato (implica la adecuación de un local para la empresa dentro de la ciudad que brinde soporte administrativo y logístico).	USD 4.000,00 por cada ciudad
TOTAL	USD 4.000,00

Fuente: elaboración propia

La puesta en marcha de la estrategia de plaza del modelo de gestión de marketing delineado en esta investigación involucra recursos únicamente para dar sostén a la actividad alineada a la ampliación de la prestación de servicios de seguridad fija y remota a ciudades aledañas a la ciudad donde se ubica la matriz de la empresa dado que se prevé contratar un local desde el cual se brinde soporte administrativo y logístico a los trabajadores que brindan sus servicios en dicha ciudad. El total de esta estrategia será de USD 4.000,00 por cada ciudad en la que la empresa abra una sucursal.

Tabla 22. Presupuesto de la estrategia de promoción

Presupuesto de marketing	
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	
Detalle	Presupuesto
Diseño del logotipo de la empresa y posicionamiento corporativo	USD 1.000,00
Contratación de un Plan de <i>Community Manager</i> para el manejo de las redes sociales de Sumarseg	USD 5.000,00
Diseño y programación de un sitio web para la empresa Sumarseg	USD 3.000,00
Diseño y ejecución de estrategias de marketing tradicionales.	USD 2.000,00
TOTAL	USD 11.000,00

Fuente: elaboración propia

La puesta en marcha de la estrategia de promoción de la empresa asciende a USD 11.000,00, que básicamente cubren los costos asociados al empleo de una estrategia de marketing digital.

Tabla 23. Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing	
TOTAL INVERSIÓN	
Detalle	Presupuesto
Estrategia del producto	USD 37.430,00
Estrategia de precio	-
Estrategia de plaza	USD 4.000,00
Estrategia de promoción	USD 11.000,00
TOTAL	USD 52.430,00

Fuente: elaboración propia

En total el presupuesto de marketing previsto asciende a USD 52.430, cubriendo las estrategias del producto, de plaza y de promoción.

Cabe señalar que, la estrategia de precios se encuentra entre los costos variables que deberá asumir la empresa el primer año mientras dura el posicionamiento de la empresa.

Beneficios económicos del modelo de gestión

Para demostrar los beneficios de la aplicación del modelo de gestión, se calcularán, a continuación, la gestión de los resultados proyectados en el primer año de implementación del modelo. Considerando los costos de arranque que se han establecido para la puesta en marcha de la estrategia de marketing señalada con base a la estrategia de precios, se ha decidido proyectar un costo de contratación mensual de USD 2,580 por servicios de guardianía, por un mínimo de 7 contratos mensuales. A razón de estos costos, se proyecta los siguientes resultados:

Tabla 24. Estado de resultados proyectado

Estado de resultados proyectado	
Año 1	
Ingresos	USD 216,720.00
(-) Costo variable	USD 15,776.00
(=) Margen de contribución	USD 200,944
(-) Costo fijo	USD 80,000.00
(-) Presupuesto de marketing	USD 52,430.00
(=) Utilidad (UAPI)	USD 68,514.00
% Rentabilidad	31,61%
% Eficiencia MKT	24,19%

Fuente: elaboración propia

Los costos fijos corresponden a sueldos, mantenimiento de bienes y reposición de equipos. Los costos variables corresponden a desembolsos administrativos como viáticos, adquisición de suministros, descuentos asociados a la estrategia de precio (que contempla una reducción del 2.5% al 6.6% en el costo de sus servicios de acuerdo a la proyección de costos de implementación de los nuevos servicios), entre otros. Por otro lado, el presupuesto de marketing corresponde al proyectado en esta investigación.

Con este cálculo, se proyecta una rentabilidad anual que alcanza el 31.61%. El costo de utilidad se ve compensado por los clientes fijos que alcanzaría la empresa en el primer año de gestión (7 clientes) acorde a los precios que se proyecta por contratación de vigilancia física (\$2,580).

Tabla 25. Cálculo costo/beneficio

Relación costo / beneficio	
Relación C/B: Ingreso total / Costo total	
Ingreso total:	USD 216,720.00
Costo total:	USD 148,206.00
Relación C/B:	1.46

Fuente: elaboración propia

Dado que el referente del indicador costo / beneficio es superior a 1 significa que el proyecto es rentable. En atención a esto, se tiene que no sólo se logrará recuperar la inversión, sino que se generará 46 centavos adicionales por cada dólar del costo total invertido.

Tabla 26: ROI de marketing

ROI Marketing	
ROI MKT: (UAPI-INV.MKK) / INV.MKT	
UAPI:	USD 68,514.00
INV.MKT:	USD 52,430.00
ROI MKT:	30,67%

Fuente: elaboración propia

Esto permite concluir que la inversión en el modelo de gestión de marketing permite no sólo recuperar la inversión sino generar un 30,67% de retorno para la empresa tras la implementación del modelo de marketing.

Tabla 27. Análisis del punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
P.EQ(\$) = (CF+INV.MKT) / %MG.CONT	
Costo Fijo:	USD 80,000.00
INV.MKT:	USD 52,430.00
% MG.CONT.	92,72%
P.EQ(\$)	\$148,206.86

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Estado de resultados en equilibrio

Estado de resultados en equilibrio	
Ingreso en equilibrio	148,206.86
(-) Costo variable	15,776.00
(=) Margen de contribución	132,430.86
(-) Costo fijo	80,000
(-) Presupuesto de marketing	52,430.00
(=) Utilidad (UAPI)	0,86
%Rentabilidad	0,00%

Fuente: elaboración propia

Acorde a los datos señalados, se tiene que, en la medida en que la empresa facture anualmente \$148,206.86 (adquiera mensualmente un mínimo de 5 contratos de guardianía física) SUMARSEG igualará los costos que se presupuestaron para el primer año en cuanto a costos fijos, variables e inversión de marketing. Así, a partir del monto de facturación señalado, la empresa generará rentabilidad.

Tabla 29. % utilización del punto de equilibrio

% Utilización del Punto de equilibrio	
%UT.P.EQ = Ingreso equilibrio / Ingreso proyectado	
Ingreso en equilibrio:	USD 148,206.86
Ingreso proyectado:	USD 216,720.00
%UT.P.EQ	68,39%

Fuente: elaboración propia

El indicador calculado da cuenta del riesgo futuro del proyecto. El porcentaje calculado (68,39%) indica que el modelo propuesto genera un riesgo dado que se debe facturar sobre este porcentaje para obtener rentabilidad. Este factor se estabilizará en el segundo año de operación de la empresa pues el costo de la inversión del modelo de marketing propuesto se devenga durante el primer año de gestión de la empresa.

CONCLUSIONES

- El objetivo general del presente estudio se enfocó en desarrollar un modelo de gestión de marketing para el incremento de la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa Sumarseg Cía. Ltda. En alineación a él, esta tesis ha logrado elaborar un modelo de gestión que demuestra lo beneficioso que puede ser para una empresa como Sumarseg Cía. Ltda. desarrollar una herramienta que le ayude a planificar su portafolio de servicios, las formas bajo las cuales los prestará hacia los clientes internos y externos, y cómo estos responden a las necesidades de los clientes a la vez que garantizan la rentabilidad de la empresa. El modelo de gestión plantado, en este marco, conecta la acción de las empresas y el deseo de los ciudadanos consumidores con base en la creciente demanda de seguridad en el país.
- Basado en una fundamentación articulada al marketing estratégico y al direccionamiento estratégico, la construcción del modelo de gestión propuesto en este estudio ha logrado posicionar la importancia de estos enfoques para guiar y orientar de principio a fin los procesos de producción, prestación y promoción de bienes y/o servicios. Es con base a la implementación de estos enfoques, que se vuelve posible para las organizaciones alcanzar el éxito, gestionar de manera adecuada sus posibilidades de adaptación en un entorno competitivo y cambiante, aprovechar las situaciones que marcan las diferentes coyunturas; y, propender a su sostenibilidad y creciente rentabilidad. En este marco, fundamentalmente los beneficios de la adopción de un modelo de gestión de marketing se asocian al hecho de que permite orientar la toma de decisiones con una visión que trasciende el corto plazo, considerando variables que pueden generar condiciones favorables o constreñir sus posibilidades de acción.
- En relación a la situación actual de mercadeo de las empresas de seguridad privada, de acuerdo con la investigación presentada, se ha podido evidenciar que, si bien la inseguridad había empezado a declinar en el período anterior

al año 2017, a partir de ese año la inseguridad en el país se ha incrementado en todos los marcos de violencia e inseguridad que aquejan a los ciudadanos. En relación a este factor de inseguridad, se considera que esto constituye una oportunidad para las empresas de seguridad privada en el Ecuador.

- Sin embargo, más allá de las oportunidades que abre este escenario como posibilidades de crecimiento para las empresas de seguridad privada, su posible ampliación está condicionada por factores externos asociados a las regulaciones que inciden en la importación de armas y la reglamentación de las empresas de seguridad privada, situación que pone en desventaja a las empresas formales frente a las empresas que se aprovechan de estas situaciones para dirigir marcos de competencia desleal.
- En esta línea, se puede señalar que existe un conjunto de iniciativas que son capaces de competir o sustituir los servicios de propiedad privada que ofertan las empresas de vigilancia y seguridad. Si bien SUMARSEG se podría encasillar dentro del grupo 2 de las empresas de seguridad, es decir que brinda una oferta de servicios de calidad pero que no tiene incidencia a nivel nacional, esto la hace más vulnerable a la competencia y a la presión de los otros grupos de empresas de seguridad.
- A partir de la investigación realizada, se ha logrado fundamentar un modelo de gestión de marketing para la empresa Sumarseg Cía. Ltda. conformado por los siguientes elementos y herramientas: 1) la realización de un análisis estratégico, basado en un adecuado análisis externo e interno, así como la construcción de un marco estratégico que defina pautas de orientación clave en respuesta a los factores externos e internos que condicionan la gestión de la empresa; 2) la formulación de una estrategia basada en herramientas de planificación estratégica orientadas a la definición de las estrategias operativas y la aplicación de un modelo de Mix de marketing para la empresa; y 3) la implementación de la estrategia, contemplando como herramientas un modelo de control estratégico y la determinación de los

beneficios y el impacto financiero de la puesta en marcha del modelo propuesto, proyectando sus factores de éxito.

- En el marco de las estrategias operativas, el modelo de gestión busca: apuntalar las fortalezas de la empresa; dirigir la adopción de tecnologías y la proyección de la empresa hacia otras áreas de negocio, abriendo un nicho de mercado que demanda servicios especializados de vigilancia y seguridad que puede ser copado por SUMARSEG Cía. Ltda.; dirigir un plan de posicionamiento de la empresa que considere una correcta socialización de sus servicios; y, un proceso de capacitación del personal y modernización de equipos.

RECOMENDACIONES

- A partir del desarrollo de un modelo de gestión de marketing orientado al incremento de la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa Sumarseg Cía. Ltda., se recomienda que los directivos y la gerencia de la empresa puedan considerar y poner en marcha el modelo propuesto considerando los beneficios que conlleva su implementación, así como la orientación que permite para la toma de decisiones que rebasan visiones de corto plazo.
- Más allá de los beneficios identificados, asociados a una adecuada implementación de un modelo de gestión de marketing basado en el direccionamiento estratégico, es importante avanzar en la incorporación de procesos que permitan orientar la innovación, la calidad, y la mejora continua de los nuevos servicios articulados por la empresa Sumarseg. De esta forma, más allá de la incorporación del direccionamiento estratégico como mecanismo para la toma de decisiones, la implementación de los otros elementos señalados contribuirá a la mejora de las condiciones que inciden en la competitividad de la empresa y su posicionamiento en el mercado con una proyección nacional.
- En relación al mercadeo de las empresas de seguridad privada, se recomienda que, partiendo del Plan de control integrado como parte del modelo de gestión de marketing, la empresa pueda: 1) dirigir un proceso de seguimiento al cumplimiento de las estrategias operativas definidas y evaluar sus aportes en función de los indicadores de gestión propuestos; y, 2) dirigir un monitoreo constante de los factores que afectan el sector de la seguridad privada y de la competencia, con el fin de realizar actualizaciones de los análisis de los factores internos y externos que afectan la gestión de la empresa, sus situaciones de competencias, y los márgenes de rentabilidad proyectos.
- Para fortalecer la implementación de los componentes que hacen parte del modelo de gestión de marketing y las herramientas alineadas, se

recomienda adoptar adecuadas prácticas de gerenciamiento y gobierno corporativo para incentivar la transparencia en el manejo económico-financiero y de rentabilidad de la empresa así como la implementación del Plan de Control propuesto orientado a la realización de un adecuado seguimiento del avance de la implementación y los resultados del modelo de gestión de marketing formulado con la finalidad de medir su impacto y establecer correctivos.

BIBLIOGRAFÍA

Alcívar, k., Latorre, J., y Niola, J. (2011). Proyecto de creación de una empresa de seguridad especializada en custodia armada de contenedores en la ciudad de Guayaquil. Espol
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16980/1/Articulo%20tesis.pdf>

Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador (2009). Ley de Seguridad Pública y del Estado.

Asamblea Nacional del Ecuador (2017). Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público.

Bárcena, A.; Prado, A.; Abramo, L. y Pérez, R. (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina. Editorial CEPAL.
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/matriz_de_la_desigualdad.pdf

Biera, M. (2019). El boom de la seguridad privada en América latina. Global Affairs.
<https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/el-boom-de-la-seguridad-privada-en-america-latina#>

Bricio, K.; Calle, J. y Zambrano, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil. Revista scielo. 10(4), 103-109.
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400103&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400103&lng=es&tlng=es)

Calle, F.; Cevallos, J. y García, M. (2019). Proyecto de pre-factibilidad para la creación de una compañía de seguridad privada en el cantón Durán. [Trabajo de titulación, Universidad San Gregorio de Portoviejo] Repositorio institucional.

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/1420>

Carrera, T. y Bravo, J. (2019). Plan de marketing de la compañía de seguridad privada Carrera Suárez & asociados “seg 2” en el Distrito Metropolitano de Quito.

Córdoba, A. (2020). Las empresas de seguridad privada van a contribuir a asegurar la salud de las personas en la nueva normalidad. Segurilatam https://www.segurilatam.com/entrevistas/las-empresas-de-seguridad-privada-van-a-contribuir-a-asegurar-la-salud-de-las-personas-en-la-nueva-normalidad_20200708.html

Córdoba, Á. (2021). La seguridad privada entra en una nueva dimensión. Obtenido de Asociación Profesional de Compañías Privadas de Servicios de Seguridad. Cuadernos de seguridad. <https://cuadernosdeseguridad.com/2021/03/papel-de-la-seguridad-aproser/>

EP Neumann (2021). Análisis del entorno general.

EP Neumann (2021). Análisis interno.

EP Neumann (2021). Dirección estratégica y la creación de ventajas competitivas temporales.

EP Neumann (2021). La gestión del talento (I): desarrollo, evaluación del talento y retención.

EP Neumann (2021). La naturaleza de la gestión estratégica.

Gómez, J. y O'Meara, G. (2018). Formulación De Estrategias De Mercadeo Enfocados En El Marketing Digital Para La Compañía Hawkeye Security Ltda. [Modalidad de grado, Universidad Cooperativa de Colombia] https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6704/1/2018_formulacion_estrategias_mercadeo.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [INEC]. (2021) Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

ISO (2015). Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad Requisitos.

Jiménez, Ro. (1998). Metodología de la investigación: Elementos básicos para la investigación clínica. Editorial Ciencias. <http://www.ecimed.sld.cu/2023/02/21/metodologia-de-la-investigacion-elementos-basicos-para-la-investigacion-clinica/>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, R. (2007). Marketing. http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf

Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2019). Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. Editorial LID. <https://www.lideditorial.com/libros/marketing-40>

Martínez, J. A. G. (2015). Guía para la aplicación de UNE. En ISO 9001: 2015. AENOR.

- Mayorga, J. (2003). Proyecto de creación de una empresa de seguridad. [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL] Repositorio ESPOL
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3658/1/6185.pdf>
- Mejía, L. (2021). Los retos de la seguridad privada frente a la pandemia en 2021. Segurilatam. https://www.segurilatam.com/tecnologias-y-servicios/servicios-de-vigilancia/los-retos-de-la-seguridad-privada-frente-a-la-pandemia-en-2021_20210115.html
- Mesquita, R. (2018). ¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias. [Blog]. Rockcontent.
<https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Ministerio Coordinador de Seguridad (2014). Seguridad Integral. Plan y agendas 2014 – 2017.
- Ministerio del Interior (2019). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019 – 2030.
- Miranda, F.; Chamorro, A. y Rubio, S. (2012). Introducción a la gestión de calidad. Editorial Delta.
https://books.google.es/books?id=KYSMQyQAbYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Miranda, M. (2020). Impacto de la aplicación de nuevas tecnologías en la Vigilancia y Seguridad Privada en la ciudad de Cartagena. [Ensayo de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio unimilitar.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36574>

- Nuñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Revista scielo*, 47(164). 632-649. <https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>
- Palma, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Revista Dialnet*.9(1). 38-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Pérez, H. (2020). ¿Cómo conseguir oficinas más seguras frente al coronavirus? *Compromiso empresarial*. <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/06/como-conseguir-oficinas-mas-seguras-frente-al-coronavirus/>
- Policía Nacional – UTCA (s/f). Control de armas en el Ecuador. Presentación Power Point.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. América Latina: Reimpresión R0801E-E.
- Rettberg, A. (2020). Violencia en América Latina hoy: manifestaciones e impactos. *Revista scielo*, 1(73). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2020000300002
- Sánchez, J. y Jaramillo, L. (2008). Estrategia de posicionamiento para la empresa Conmadepisos E.U. [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Javeriana]. *Repositorio javeriana*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9220/tesis301.pdf>

- Sánchez, M. (2017). Seguridad y defensa. Obtenido de Seguridad privada hacia la integración operativa.
https://www.tendencias21.net/seguridad/SEGURIDAD-PRIVADA-Hacia-la-integracion-operativa-y-la-operativa-integrada_a29.html
- Suárez Blanco, M. (2021). Pasos para poder llevar a cabo una estrategia de marketing digital en una empresa. URU. Revista De Comunicación Y Cultura.1(4) 86-98. <https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.12>
- Thompson, I. (2006). Definición de marketing. Marketing free.
<http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Thompson, I. (2009). Marketing de clientes. Marketing free
<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Vallejo, R. (2014). Propuesta de un Plan Estratégico de Marketing. [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Quito]
- Villamil, Q. y Arguello, L. (2018). Plan estratégico de mercadeo para Seguridad Privada Tac Ltda., en el sector residencial de Bogotá. [Proyecto de trabajo de grado, Universidad Libre]. Repositorio Li. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15864/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15864/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20Villamil,%20Q.%20y%20Arguello,%20L.%20(2018).%20Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20mercadeo%20para%20Seguridad%20Privada%20Tac%20Ltda.,%20en%20el%20sector%20residencial%20de%20Bogot%C3%A1.%20Disponible%20en%20https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15864/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)