



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA MAX.SECURITY CÍA. LTDA.

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Mercadotecnia Mención Mercadeo Digital

Línea de Investigación:

Mercadotecnia y estrategia empresarial

Autor:

Byron Andrés Cocha Romero

Director:

Mg. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

Ambato – Ecuador

Junio 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA MAX.SECURITY CÍA. LTDA.**

Línea de Investigación:

Mercadotecnia y estrategia empresarial

Autor:

Byron Andrés Cocha Romero

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Omar Damián Caveró Álvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

OFICINA DE POSGRADOS

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Mayo 2023


f. _____

f. _____

f. _____

f. _____




DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE RESPONSABILIDAD

Yo **BYRON ANDRÉS COCHA ROMERO**, con CC. **0202186714**, autor del trabajo de graduación titulado: “PLAN DE COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA MAX.SECURITY CÍA. LTDA.”, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN MERCADOTECNIA** con mención en Marketing Digital, en la Oficina 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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, junio 2023



Byron Andrés Cocha Romero

C.C: 0202186714

DEDICATORIA

El día en el que me gradué del colegio personalmente ya me sentí satisfecho, no quería volver a estudiar y así lo hice por más de un año. No estudié; sin embargo, los constantes llamados de atención, consejos y en ocasiones hasta suplicas hicieron que me matricule en la Universidad Estatal de Bolívar para sacar un título de tercer nivel. Con mucho esfuerzo y dedicación me gradué e inicié un emprendimiento para asegurar mi vida económica en el que me fue muy bien y me dediqué solamente a trabajar. Pero nunca deje de recibir los consejos e insistencia por estudiar y adquirir nuevos conocimientos, esos consejos que me decían que nunca deje de aprender son los que me motivaron a estudiar nuevamente.

Es por ello que el presente trabajo está dedicado principalmente a mi madre Derma Victoria Romero Vargas quien ha sido la motivación principal para continuar en mi carrera universitaria, porque nunca dejó de insistirme, aconsejarme y sobre todo apoyarme en mis estudios, gracias a su amor y sacrificio siempre me motivo a estudiar, este logro es dedicado exclusivamente a usted madre querida Derma Victoria Romero Vargas.

Byron Andrés Cocha Romero

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios por ayudarme a cumplir siempre mis objetivos propuestos, de manera especial a todos los docentes y coordinadores de la maestría que gracias a su esmero por enseñar y educar eficazmente finalice este nuevo objetivo con grandes conocimientos y que estoy seguro es muy útil en mi vida profesional, a todos mis amigos, compañeros y familiares que me apoyaron en todo sentido en mi trayectoria universitaria, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente y especialmente a la Empresa de Seguridad Privada Max Security Cía. Ltda., con todo su personal que me brindó gran apoyo al abrirme las puertas y darme la oportunidad de desarrollar mi tema de investigación, con el propósito de que el presente proyecto sea de gran utilidad para mi persona y para la institución poniéndolo en práctica en la vida real.

Byron Andrés Cocha Romero

RESUMEN

La investigación surge por la necesidad que tiene la empresa, de contar con un plan estratégico que le permita ser más competitiva en el mercado, captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. El objetivo de la investigación es diseñar un plan de comercialización. Para la recolección de información, se plantea una metodología mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, debido a que emite juicios de valor del autor, así como, también, permite la obtención de datos cuantitativos mediante encuestas para analizarlos con métodos estadísticos, se realiza una investigación de campo pues se, tuvo contacto directo con la población, que es el objeto de estudio y, se consolidó los diferentes temas tratados en el marco teórico. Como principales resultados, se determina que la empresa ya tiene su posición en el mercado de la provincia de Bolívar; sin embargo, el no contar con un plan estratégico o de gestión ha hecho que su crecimiento sea lento, por esta razón la empresa requiere de estrategias o acciones que le permita ser más competitiva, eficiente y eficaz en el uso de los recursos. Como conclusión, se recomienda a la empresa aplicar múltiples herramientas de gestión como: matrices de percepción, mapas de empatía, análisis FODA, modelo CANVAS entre otras. Se, logra obtener una perspectiva clara de las falencias existentes en la organización y desarrollar estrategias de planificación que le permita potencializar su situación actual y consolidarse como el número uno de la zona centro del país.

Palabras claves: comercialización, gestión, ventas, recursos, clientes, mercado.

ABSTRACT

The research arises from the need of the company Max Security Cia. Ltda. to have a strategic plan that allows it to be more competitive in the market, attract new customers, and retain current ones. The objective of the research was to design a strategic *marketing* plan for the security company Max Security. For which a mixed methodology was proposed, that is to say, qualitative and quantitative, due to the fact that it emits value judgments of the author, as well as it allows obtaining quantitative data through surveys, to analyze them with statistical methods, likewise, field research was carried out, since it had direct contact with the population object of study, and it was documentary that was consolidated in the different topics discussed in the theoretical framework. As main results it was possible to know that the company already has its position in the market of the province of Bolivar, however, not having a strategic or management plan has caused its growth to slow down, and new local and national competitors seek to gain market positions, for this reason, the company requires strategies or actions that allow it to be more competitive and efficient in the use of resources. In conclusion, it is recommended that the company apply multiple management tools such as: perception matrices, empathy maps, SWOT analysis, CANVAS model, etc. Achieving a clear perspective of the existing shortcomings in our organization and being able to develop planning strategies that allow it to enhance its current situation and consolidate itself as number one in the central zone of the country.

Key words: marketing strategies, management tools, sales growth, resources, customers, market.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Marketing.....	4
1.2. Planeación estratégica	12
1.3. Análisis situacionales	18
1.4. Modelos de negocio	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. Tipo de investigación.....	27
2.2. Población y muestra	28
2.3. Técnicas e instrumentos.....	29
2.4. Análisis e Interpretación de resultados.....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. Caracterización de la empresa	36
3.2. Propuesta	38
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

Para la puesta en marcha de un plan de comercialización, es necesario buscar un conjunto de estrategias que ayuden a conseguir los objetivos empresariales entre, los cuales, se mencionan: el incremento de las ventas, el posicionamiento de la empresa en el mercado, la diferenciación ante la competencia, la promoción y establecer las estrategias del precio. Esto facilita la toma de decisiones en función de los obstáculos, que se encuentran, ciertamente es necesario llevar un control estadístico que mida el a la comercialización de productos y servicios tecnológicos en seguridad privada, para formar estrategias de mercadeo que le permitan posicionarse en un mejor lugar ante su competencia directa en la provincia de Bolívar y en el territorio ecuatoriano.

En la actualidad las empresas buscan implementar estrategias que les permitan ser competitivas. Para Cascante (2015) los mercados requieren de una adecuada planificación de los procesos de comercialización por, lo cual, crean estrategias que les permitan dar a conocer sus productos y servicios, pues éstos serán más innovadores. Esto hace que las empresas, se planteen el objetivo de mejorar la calidad comercial a través de la innovación, así como, también, brindar un valor agregado para sus clientes.

Hay que tener en cuenta que la presencia de un gran número de competidores produce una competencia agresiva e intensa, por consiguiente, las empresas requieren el diseño y la aplicación de estrategias o planes que les permitan ser competitivos para diferenciarse de las demás empresas y esto, se ve reflejado en la rentabilidad del negocio, lo cual, forma parte de los objetivos de todas las organizaciones (Gray, 2015).

La planificación estratégica en las empresas permite el logro de los objetivos planteados por la junta directiva y gerencia, en base al marco estratégico. Blando (2015) menciona tener en consideración la situación interna actual de la empresa, su

posicionamiento con respecto a los diferentes agentes económicos y la posible afectación de las variables del macro entorno, debido a que esto permite tener los insumos necesarios para la definición de las estrategias del plan de negocios o comercialización.

La problemática de la investigación es acerca de la implementación de un plan de comercialización estratégica para mejorar el posicionamiento de la empresa de seguridad privada Max Security Cía. Ltda., de la ciudad de Guaranda. Es recomendable que las empresas tengan en cuenta todos los factores que les ocasionarían inconvenientes a futuro, debido que actualmente el mercado está bastante saturado en todas las ramas existentes, por lo que individualmente cada organización busca todo tipo de estrategias que le permitan sobresalir de sus competidores.

El diseño de la planeación estratégica ayuda a que las compañías valoren constantemente todos los factores tanto internos como externos, de manera que les permitan mejorar el desempeño de las empresas. Existen muchas herramientas de gestión que ayudan a llevar a cabo este proceso de manera adecuada, una de ellas que genera beneficios gracias a su versatilidad y en la práctica es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que propone el análisis de la empresa desde cuatro perspectivas básicas que son: capacidad estratégica, clientes, financiera y procesos, este análisis da como resultado una serie de indicadores que materializan a los objetivos estratégicos, haciéndolos cuantificables y medibles. ¿Cuál sería la importancia del plan de comercialización estratégica para la empresa de seguridad privada "Max Security Cía. Ltda.?"

La justificación de la investigación es el resultado de la necesidad que tiene la empresa Max Security Cía. Ltda., de contar con un plan estratégico de comercialización que le permita mejorar las ventas de todos los equipos tecnológicos, de seguridad y protección privada, así como, también, mejorar la calidad de los servicios que prestan a entidades públicas y privadas. Además, la

planificación le ayuda a que sea más competitiva e innovar según las necesidades del mercado, para que logre posicionarse en el ámbito de la seguridad.

Adicionalmente el *marketing* estratégico permite que la empresa tenga una organización y planificación de los productos y servicios ofertados al público en general, con el propósito de satisfacer sus necesidades, incrementar el volumen de ventas y expandirse a nuevos mercados. Se, resalta a la planificación como el mecanismo primordial que va de la mano con las habilidades y estrategias que poseen las compañías para, lo cual, es preciso, que se observen las exigencias y requerimientos de sus clientes y así lograr los objetivos proyectados.

Con respecto a la metodología de investigación, ésta se respalda en los siguientes lineamientos metodológicos: investigación mixta, es decir, cualitativa puesto que emite juicios de valor del autor, la elaboración de datos adquiridos mediante encuestas y métodos estadísticos; es una investigación de campo dado que los consultados, se encuentran en la ubicación geográfica de la empresa y, además, es una investigación documental que consolida los diferentes temas tratados en el marco teórico.

La investigación aborda como objetivo general: elaborar un plan de comercialización estratégica para la empresa de seguridad Max Security Cía. Ltda., el cual, sostiene de los objetivos específicos para los capítulos tratados:

1. Fundamentar teóricamente los conceptos de esta investigación.
2. Analizar la situación actual de comercialización de la empresa de seguridad Max Security Cía. Ltda.
3. Construir las herramientas que sustenten el plan de comercialización de la empresa de seguridad Max Security Cía. Ltda.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El Capítulo I, tiene por objeto demostrar de manera conceptual y bibliográfica el nivel de beneficio que presenta un plan de comercialización estratégica para la empresa de seguridad.

1.1. Marketing

El punto de partida de la investigación es dar a conocer el significado del término *marketing* o mercadotecnia. Bartels (1988) manifiesta que el *marketing* es una combinación de factores planificados y de administración de las relaciones a tener en consideración por parte de las empresas antes de lanzar un producto o servicio al mercado, con el fin de garantizar el éxito, pues evita el desperdicio de recursos y crea una relación fiable entre la empresa y sus clientes.

En 1914 Butler coincide con Bartels y menciona que el *marketing* es la mezcla de distintos factores entrelazados conjuntamente con el trabajo de coordinación, planificación y administración de las relaciones que corresponderían considerarse por parte de las empresas antes de ejecutar su campaña. En 1915 Shaw reconoce los problemas y oportunidades referentes a la mercadotecnia, además, determina la necesidad de nivelar otra alineación empresarial diferente a la que regía hasta ese instante centrada en la producción.

Por su parte Kotler y Armstrong (2013) indican que el objetivo del *marketing* es atraer nuevos clientes para, lo cual, es indispensable una promesa de valor que sea superior a la de su competencia, de manera que satisfaga las necesidades de los consumidores. Dichas necesidades, se relacionan con la satisfacción que obtienen los clientes al momento de adquirir un bien o servicio, al tener como meta satisfacer las necesidades, una de las razones de ser del *marketing* es identificarlas con el objetivo de crear estrategias que permitan satisfacerlas y generar beneficios para la empresa.

El *marketing* simboliza la tarea competitiva de las empresas, que se lleva a cabo por una serie de procesos para establecer su profesionalismo y cumplir con las necesidades del cliente, de manera que cumplan los objetivos propios del consumidor y los de la empresa, además, que permita mantenerse competitiva frente a las demás empresas y ayuden a crear una experiencia única para los consumidores.

Mix de marketing

Hablar de *marketing* es hablar de diferentes variables, que se conoce como *marketing mix* al término que fue creado por Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler. Se, lo define como el conjunto de variables que son controladas o manipuladas por las empresas, es decir, son coordinadas de manera estratégica para que influyan sobre la respuesta esperada por el *target*, ayuda a cumplir los objetivos empresariales y posicionar a las empresas en el mercado (Vallet y Frasquet, 2005).

Inicialmente el *marketing mix* estaba conformado por cuatro variables: producto, precio, comunicación y distribución; sin embargo, en la década de los 80 Booms y Bitner, consideran oportuno asociar tres variables más que están relacionadas al *marketing* de servicios, estas fueron personas, procesos y posicionamiento (Rafiq y Ahmed, 1995). El *marketing mix* de servicios, se extiende primordialmente de las 4P; sin embargo, el complemento de los tres nuevos elementos fue integrado para crear un servicio fuerte y coherente, lo cual, están vinculados en bienes tangibles e intangibles.

Figura 1. *Marketing Mix las 7P*

Fuente: modificado a partir de Quiroa (2019)

En primer lugar, el producto de acuerdo con Kotler y Armstrong (2006) variable, que se refiere a los bienes y servicios ofertados por las empresas. El producto, se considera como el bien tangible que tiene como fin la satisfacción de las necesidades de los consumidores y se representa por el diseño, la calidad, la marca, el tamaño y las características o atributos. Lin (2011) considera que el producto suministra valor a los consumidores, por ende, estos serán diseñados o rediseñados en base a los cambios de las necesidades de los consumidores y a las exigencias del mercado. Se entiende que existen diversos tipos de productos y de acuerdo con Kirchner (2004) son:

- **Producto esencial:** el cual, se caracteriza porque su ocupación o beneficio es primordial para atender las necesidades básicas de los consumidores.
- **Producto ampliado:** hace referencia a mejoras de algún atributo del producto, por ejemplo: envase, etiqueta, calidad, estilo y marca.
- **Producto plus:** el cual, está relacionada al servicio post venta y, se fomenta la fidelización de los consumidores, siempre este sea de calidad y cumpla las expectativas del cliente.

Por lo tanto, se concluye que el producto agrupa una variedad de atributos que, se enfocan a satisfacer las necesidades de los consumidores y que cumplen una diversidad de funciones. La segunda variable hace referencia al precio, que suele ser considerado como uno de los elementos más relevantes o sustanciales del mix de *marketing*, también, se dice que, es la variable con mayor atención al momento de competir y garantizar la estabilidad de las empresas. Kotler (2008) define al precio como el valor de dinero que los clientes entregan a las empresas por la compra de un bien o servicio con, el cual, pretenden satisfacer una necesidad.

Es importante, también, mencionar que el precio está en relación al valor del producto, es decir, depende de las expectativas que tienen los consumidores o de la promesa que la empresa hace, en ese sentido el precio transmite otros tipos de mensajes, por ejemplo, un mejor rendimiento, mayor satisfacción, estatus, calidad de vida entre otras. Además, el precio representa mayor calidad, esto quiere decir los consumidores suelen asociar a un producto con un precio alto como el mejor en relación a los competidores, lo cual, no siempre es una realidad (Bonta & Farber, 1994, pág. 39).

El precio es definido como un componente poderoso, en el cual, los clientes suelen focalizarse más con respecto a las otras variables para tomar la decisión de la compra debido a que depende del poder adquisitivo, esto según Peter y Donnelly (2007). En el caso de la definición del precio para un servicio. Según Sarif (2014) señala que establecer el valor es un tema más delicado debido a la intangibilidad de este, esto significa que el precio va acorde al valor que ofrece la empresa, pero no está acorde a las expectativas del cliente, por ello establecer precios se, convierte en un indicador decisivo, especialmente en el ámbito de los servicios.

En síntesis, los precios son esenciales debido a que serían accesibles para los consumidores y conviene establecerlos en relación a los niveles, que se manejan en el mercado. Además, las políticas de precios son determinantes para las empresas, pues, se constituyen por sus ingresos y, por consiguiente, en los recursos que le

permiten cumplir con todas sus obligaciones financieras. En conclusión, al determinar un precio estarían acorde a la realidad y necesidad de la empresa y del mercado, esto ayudara al posicionamiento y desarrollo organizacional. La siguiente variable es una de las últimas en añadirse al mix. Hartline y Ferrell (1996) describen a las personas como aquellas recaudadoras del servicio, debido a que son quienes están encargados de producir y de entregar el intangible.

Además, especifican que el éxito de las organizaciones, se da gracias a la cooperación del personal de las empresas, pues son ellos quienes tienen interacción inmediata con el consumidor y de la atención que estos brinden depende el nivel de satisfacción de los clientes. Armando (2005) concluye que las empresas de servicios exitosas tienen la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes gracias a la atención que brinda el personal, especialmente con las transacciones en las que la comunicación, se da "cara a cara" con el comprador, igualmente, menciona que el trato de los empleados juega un papel significativo en la diferencia de los servicios, es por ello que desde el principio hasta el último detalle de cortesía garantiza un efecto positivo en la percepción de los clientes.

La variable personas, se refiere a todos los miembros de la empresa como: los clientes, trabajadores y los administrativos, esto de acuerdo con Lin (2011); por lo que es fundamental tener en consideración que la reputación de la empresa está en manos de la gente. La finalidad de las ventas es conseguir consumidores potenciales, por lo que el trato cordial y los servicios brindados siempre son destinados a las necesidades de los clientes, lo que sintetiza las acciones ofrecidas por la empresa es el personal que trabaja, debido a que llega a ser un componente valioso en su posicionamiento.

Por todo lo antes mencionado es importante que el personal sea valorado en la contratación y capacitación para brindar un servicio de calidad a los clientes, también, se considerarían un plan de incentivos por resultados que la empresa tiene sobre su competencia. Con respecto a la variable de posicionamiento, también, suele

considerarse entre los factores de mayor relevancia, debido a, que se constituye como un indicador que establece la posición de la empresa frente a sus competidores y que, además, es el reflejo del nivel de satisfacción, es decir, mientras mayor sea la satisfacción mejor posicionada esta la empresa en la mente de los consumidores y, por consiguiente, los niveles de ventas se, incrementaran.

El posicionamiento, es la representación de los consumidores que define el producto en base a características significativas, es el lugar en el que se encuentra el producto en relación con los de la competencia, según Kotler y Armstrong (2003), de igual manera, los autores determinan que: "el posicionamiento implica constituir los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores" (p.260).

Además, el posicionamiento es considerado como "el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor", esto quiere decir que el producto o servicio es comercializado en el mercado, su propósito siempre es satisfacer las necesidades y perspectivas de los consumidores, esto según Arguedas (que cita a Wilson, 1997, p.5), aunado a lo mencionado, es importante que cumplan una serie de mejorías o beneficios que hagan que las personas siempre lo elijan en relación con la competencia, en síntesis el propósito del posicionamiento es perpetuarse en la mente de los clientes, lo cual, se logra con estrategias de *marketing*. Quiroga (2019) concuerda con los autores citados en que el posicionamiento: "es sinónimo de presencia, la competencia más fuerte dentro del *marketing* es ocupar un lugar predominante en la mente del consumidor".

Dicho lugar no es tarea fácil conseguir, pues todas las empresas desarrollan constantemente estrategias para posicionarse, pese a esta guerra, en el mercado siempre existen empresas que lideran con campañas y planes de *marketing* sólidos. Por ello el posicionamiento de una empresa depende de la reputación, que se crea frente a sus consumidores, al dar a conocer trabajos terminados de calidad y a tiempo, son aspectos que ayudaran a conseguir más clientes, el objetivo es ingresar

en la mente de los consumidores y hacer que el servicio o producto entregado sea el preferido por el público.

La siguiente variable son los procesos, que se constituyen como etapas de las labores o funciones dadas, los cuales, simbolizan un aumento del costo en los productos o servicios con un incremento o disminución en el precio, además, los procesos son más significativos para los servicios, Hirankitti, Mechinda y Manjing (2009) manifiestan que el equilibrio del proceso es la habilidad en la, que se basan para la satisfacción del cliente en su consumo, es por ello que los procesos prueban la responsabilidad y estabilidad de la empresa en los productos o servicios ofrecidos.

Sin duda los procesos son los pasos que realiza la empresa para proporcionar un servicio o vender un producto, de tal manera el trato, que se tenga con el cliente en los diferentes procesos de servicio, son importantes para obtener la diferencia dentro del mercado y establecer una comunicación directa entre el cliente y la empresa, esa reacción logra la fidelidad de los clientes (Sotelo, 2018). Hay que tener en cuenta que los procesos mal creados provocan una entrega de productos o servicios en pésimas condiciones y dificultan la tarea del personal que tiene relación directa con el cliente.

Una de las variables tradicionales o que dieron inicio al mix es la plaza, que según Hirantiki, Mechinda y Manjing (2009) son consideradas como el canal que facilita a que los clientes adquieran un servicio o producto gracias a la ubicación y distribución de la zona. Lin (2011) menciona que existen diferentes canales o lugares donde los clientes realizan la compra de sus productos, a través de diferentes medios como es en la actualidad las compras online. De igual forma Copley (2004) considera que el tiempo y el lugar permiten a los consumidores acceder al servicio y sea beneficioso para ellos adquirir la compra, la empresa presta atención en como ofrecer el producto o servicio a tiempo y entregarlo en el lugar que el cliente pida.

La plaza son los canales de distribución, es decir, la manera como el producto o servicio llega al consumidor final, es considerado como un punto estratégico y

accesible para el público, hoy en día existen varias plataformas de distribución comercial como las de redes sociales y tiendas online etc. Desde ahí se, ofrece todo tipo de artículos y servicios que describan todas las especificaciones de lo, que se piense vender, lo mejor es que los clientes verán toda la información, así como la estética de los productos sin restricción de horarios y en la comodidad del hogar (Sánchez, 2019).

Finalmente, la promoción que según Stanton, Etzel y Walker (2007) es la variable “que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora” (p. 726). Es decir, se constituye en los medios y mensajes que envían las empresas para impactar en los clientes, atraerlos e incluso fidelizarlos.

La promoción es la mezcla de materiales publicitarios, ventas y relaciones públicas, son quienes juegan un papel sustancial en la empresa, debido a que proporciona información de sus productos y servicios, además, motivan al cliente a tomar una decisión de compra, desde el punto de vista de Lovelock y Wright (2002). Gummensson (2004) añade que las promociones influyen en los clientes tanto en sus emociones como experiencias de satisfacción, sin olvidar que la comunicación es fundamental para la creación de imágenes fuertes de la empresa, lo que a su vez da una apreciación de cordialidad, amabilidad y seguridad en sus compras.

Por ello la promoción que exhiba la empresa de todos los productos o servicios ofrecidos, busca ser atrayente y captar el mayor flujo de atención a los consumidores para lograr proteger los objetivos de la empresa y mantenerse en el mercado.

Estrategia de *marketing*

Para iniciar con la conceptualización del tema en mención, según Kotler y Armstrong (2013) las estrategias tienen “la lógica de *marketing* mediante, la cual, la empresa

espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él” (p. 48). En ese sentido, las estrategias son utilizadas por todas las empresas indistintamente del tipo o tamaño de estas lo único, que se necesita es que se establezcan objetivos claros, medibles y realizables para que combinen con el conocimiento o capacitación de ser necesaria, de esta forma garantizar el éxito de la empresa (Contreras, 2013).

Para el padre de la administración actual, Drucker (2007), defiende que la estrategia está en conocer: “¿qué es el negocio? y ¿qué debería ser?”, por lo que la empresa logra mantenerse clara en sus objetivos para formar parte del mercado, hoy en día se, cuenta con equipos tecnológicos, las empresas luchan para lograr atraer a los consumidores con algo innovador y que satisfaga sus diferentes necesidades. En consecuencia, la estrategia, que se desarrolle para la empresa según los autores antes mencionados, es en base a objetivos que logren satisfacer y complacer las necesidades de los consumidores.

1.2. Planeación estratégica

La planificación estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (Fred, 2003, pág. 13). Es decir, mediante una adecuada planificación, se diseña procesos integrales que direccionen a las empresas al cumplimiento de los objetivos, no obstante, esta planeación demanda de constantes procesos de retroalimentación que hagan que las empresas tomen decisiones o los correctivos que sean indispensables para que todo, se cumpla con éxito.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que serían desarrolladas para lograr los objetivos de una empresa, según Drucker (2007), esto implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones y determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y los periodos para medir los avances (p. 34-35).

Básicamente, la planificación son las acciones que direccionan a las empresas durante todo el proceso administrativo, para evitar, que se desperdicien recursos, el proceso de un plan estratégico, se enmarca en “la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización” (Pimentel, 1999). Además, reconoce la visualización de nuevas oportunidades orientadas a un rumbo de liderazgo, un buen plan requiere mejorar la información y relación entre los diferentes programas y perfeccionar las destrezas de la administración.

De acuerdo con Sielinski (2007) los pasos básicos de la planeación estratégica están conformados por los siguientes elementos:

- Crear una misión.
- Crear una visión.
- Establecer metas.
- Identificar estrategias.
- Crear planes de acción.
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

De esta manera la planeación estratégica es un enfoque perfecto de la empresa, que se basa en objetivos y estrategias proyectadas a largo o mediano plazo, la cual, se observa y analiza para efectuar los cambios que sean necesarios y que incluyan a todos los miembros de la organización, además, tiene como función primordial orientar a la empresa a un visible crecimiento.

Etapas de la planificación estratégica

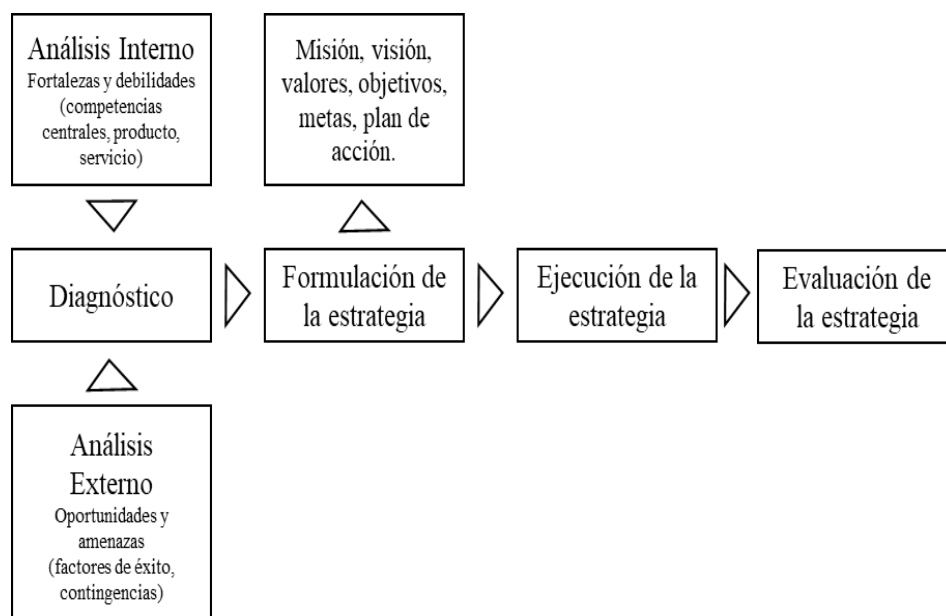
Las fases de la planeación permiten obtener un análisis interno y externo de la empresa, permite que la toma de decisiones sea acorde a los objetivos y estrategias de la empresa, para renovarla conforme, se requiera. Fred (2003) manifestó que existen tres etapas:

- a. La formulación de estrategia.
- b. Implantación de estrategia.
- c. Evaluación de estrategia.

Además, indico que la planificación de estrategias reconoce a una organización más activa, dado que define su propio futuro y ejerce control en su propio progreso. Ver la Figura 2 en la siguiente página. Según Robbins y Decenzo (2014) la planificación ha permitido mejorar las organizaciones y proyectar mejores estrategias por medio de usos lógicos y sistemáticos de la táctica empresarial. Esto genera una ayuda significativa para la planificación, pero las investigaciones indican que el proceso es la decisión más grande de la orientación estratégica.

Los administradores y los trabajadores entienden lo que la organización planea alcanzar y sus motivaciones, según Parra y Duran (2014), además, aseguran que constituyen una parte importante de la organización y se comprometen junto a ella.

Figura 2 Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: tomado a partir de IICA (2018)

La planificación estratégica tiene procesos para lograr el compromiso de todos los gerentes y empleados, la comprensión llega a ser el beneficio más sustancial de la planificación seguida por el compromiso. Se concluye que el objetivo fundamental de todas las etapas de planificación estratégica es lograr el compromiso de todos los que conforman el equipo de la organización, debido a que llegan a ser creativos, únicos y apoyan a la misión, el permiso de orden es el acto de incitar a los empleados a participar en la toma de decisiones y formar en ellos la iniciativa y la imaginación. A continuación, se detallan las Etapas de la Planificación Estratégica:

- **Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia, incluye la creación de una visión y misión de la empresa, de acuerdo con David (2003), la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la organización, así como, también, las fortalezas y debilidades internas en base a sus productos, mercados, recursos y tecnologías, específicamente durante un periodo prolongado y alcance de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que son el reflejo de lo que las empresas quieren llegar a conseguir.

Las decisiones sobre la formulación dejan estrategias y determinan las ventajas competitivas, se destaca que para la formulación de estrategias se, requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos, de tal manera, que se ejecuten las estrategias diseñadas. Igualmente, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización (Garcia , y otros, 2017).

La formulación de la estrategia, se aparta un poco del concepto único de alcanzar resultados internos, favorables dentro de la organización, debido a que proporciona

las condiciones de cambio necesarias para que la empresa se, adapte a las exigencias del mercado y a las necesidades de los consumidores, que se caracterizan por ser cada vez más exigentes y estar bien informados (Ansoff, 1980). Por tal razón, en la formulación de la estrategia es necesario elaborar un análisis, que contemple a la organización en su entorno interno y externo para establecer la línea de productos y servicios brindados para, lo cual, es importante identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis FODA), mediante la misión y visión empresarial.

- **Ejecución de la estrategia**

La etapa de ejecución, es considerada como la más ardua de la planificación estratégica, de acuerdo con David (2003), debido a que requiere disciplina, compromiso y sacrificio propio. La formación exitosa de la estrategia depende de la experiencia del personal administrativo para motivar a los empleados, en este espacio se, genera el reto que es estimular a los dueños y empleados de la empresa para que trabajen con entusiasmo hacia el beneficio de los objetivos creados, pues evidentemente la ejecución depende de los conocimientos que tengan las personas que trabajan en la empresa.

La ejecución de la estrategia es conocida como la fase de acción de la administración estratégica, la cual, está considerada como la más difícil dentro del proceso estratégico, pues exige de la participación de todo el personal, el cual, si no está en sintonía, no desarrollan las actividades con la calidad, por consiguiente, la planificación pierde eficiencia y eficacia. Por tal motivo, sin desmerecer las otras etapas, en la ejecución es donde realmente se, identifican nuevos desafíos o problemas que en la planeación tal vez no fueron divisados (David, 2007).

Para que la ejecución sea la apropiada se, tiene diversos enfoques o guías dentro de las empresas, tal como lo explica Hrebiniak (2005) quien señala que la ejecución consta con elementos de planeamiento, controles de la ejecución y cambio de

estructura organizacional, que son determinantes durante la ejecución y reducen al mínimo el riesgo de fracaso, así como, también, identifican oportunidades de mejora y optimización de recursos.

Es por ello que la ejecución de la estrategia es considerada como un compromiso que es importante cumplir y que no sólo depende de los gerentes, sino que requiere la integración de todos los miembros de la empresa, quienes interactúan entre sí, se basa en un proceso complicado que demanda métodos o direcciones que involucren comprensión, expansión y orden como instrumento principal para una ejecución fuerte de la organización y que es el determinante para el éxito y desarrollo empresarial.

- **Evaluación de la estrategia**

La evaluación de la estrategia, es la etapa final en la que los administradores necesitan conocer si algunas de las tácticas o actividades no funcionan apropiadamente o generan problemas, de este modo y en base a un proceso de retroalimentación y reformulación de estrategias, se ajustan actividades o se destinan más recursos. De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) todas las estrategias están sujetas a procesos de evaluación que incluso, se manifiestan alteraciones futuras o modificaciones, que se ajusten a los cambios del entorno interno y externo.

Se considera a la evaluación como un proceso sistemático e integral que tiene como finalidad verificar el progreso, cumplimiento de las metas y de los objetivos, que se plantean las empresas, además, permiten conocer si los resultados esperados se han cumplido o qué modificaciones, se harían para que todas las acciones conlleven a la consecución de los objetivos. Por último, la evaluación aporta con una retroalimentación que es indispensable para que las empresas ponderen y tomen las decisiones necesarias según sean sus necesidades (IICA, 2018).

La evaluación, se constituye en una revisión sistemática, objetiva y total de la función, que se realiza en la planificación estratégica, de acuerdo con Stanton (1987), igualmente, es necesario que se lleven a cabo procesos de evaluación de las metas, de las políticas y especialmente de los resultados, también, de la organización, el personal y las prácticas de la compañía, en síntesis, todo lo que se evalúa está expuesto a mejorar.

Por lo tanto, la evaluación de la estrategia en la planificación juega un rol importante para saber de esta manera si se, han desarrollado satisfactoriamente las líneas de acción prioritarias, con la finalidad de cumplir los propósitos empresariales que permitirán conseguir las metas establecidas y los objetivos planteados al corto, mediano y largo plazo.

1.3. Análisis situacionales

Análisis FODA.

El objetivo de la matriz o análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es determinar la ventaja competitiva que las empresas tienen a nivel interno y externo, De acuerdo con Cancino (2012). Además, permite que en base a esta ventaja se, desarrollen estrategias basadas en estos cuatros aspectos, lo cual, permite, que se trabaje de acuerdo con la realidad y los recursos de la empresa.

El análisis FODA, es considerado como un método de estudio, que se usa en la gestión comercial con la intención de analizar los negocios o las características propias. Para Shelley Pursell (2020) la estructura del análisis FODA se dividen en cuatro aspectos, dos internos (Debilidades y Fortalezas) y dos externos (Oportunidades y Amenazas), todos estos elementos o aspectos integran una matriz de la cual, se desprenden estrategias que consideran cada uno de los componentes del análisis.

Así también, para continuar con la definición del análisis FODA, según Wheenlen y Hunger (2007), se define como la herramienta, que se emplea para evaluar la situación de las empresas, e incluso como, se hizo mención es utilizada para generar estrategias de *marketing*. Finalmente, se dice que la matriz FODA, es una parte elemental en el desarrollo de la planeación estratégica organizacional debido a que permite ampliar varios planes en beneficio de la empresa, además, mejora el panorama situacional interno y externo de la administración corporativa.

Figura 3 Análisis FODA



Fuente: tomado a partir de Cocktailmarketing.com.mx

Análisis interno

El análisis interno de la organización es una herramienta que permite, que se identifiquen las actividades o estrategias propias de la empresa y que sirven para crear valor hacia los clientes, así como, también, las actividades de apoyo relacionadas (Thompson & Strickland, 2007). Este análisis permite examinar las fortalezas y debilidades para, lo cual, se toma en cuenta la estructura empresarial, la operatividad, la dirección, *marketing* y los aspectos financieros que intervienen en el funcionamiento, en síntesis, busca ejecutar una autoevaluación en la, que se identifiquen los periodos fuertes y los periodos débiles de la empresa.

Por una parte, las fortalezas son consideradas como aquellas características positivas de la empresa, las cuales, sirven como inspiración a seguir, pues estas se destacan del resto y aportan en la generación de valor y diferenciación de las demás empresas (Pursell, 2020). Las fortalezas responden a las inversiones que hacen las empresas con respecto a capacitar al talento humano, inversiones en innovación en tecnología, bienes inmuebles o propiedades entre otras.

A diferencia de las fortalezas, las debilidades son los puntos bajos de la empresa y se constituye en elementos que afectan el alcance de objetivos y dificultan los resultados, que se esperan obtener. Las debilidades son circunstancias negativas o actividades que no se ejecutan positivamente, afectan seriamente al desarrollo, si no se toma las medidas respectivas, como el diseñar una estrategia para eludir tal problema. Para sobrellevar las debilidades, es necesario realizarse las siguientes preguntas:

- ¿La estructura de la organización es apropiada?
 - ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
 - ¿La moral de los empleados es alta?
 - ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?
 - ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?”
- (David, 2007, pág. 133).

De esta manera, se dice que el análisis interno, se considera como un autoexamen, que se realiza la empresa, con la intención de divisar las diferentes problemáticas de cada área y contemplar su nivel de competitividad en el mercado para incorporar medidas que logren la mejora de las fortalezas y debilidades de los productos o servicios brindados.

Análisis externo

Ahora bien, para definir el análisis de factores externos, según David (2008) es aquel que “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 110). Estos factores son incontrolables, es decir, las empresas no tienen intervención directa, únicamente se adaptan a este entorno para, lo cual se, diseña las estrategias necesarias.

Para detallar e indagar las oportunidades y amenazas del entorno empresarial Riquelme (2016) indica que el análisis externo, no se cohibe únicamente en los puntos fuertes, débiles, oportunidades o amenazas de la empresa, sino más bien en la obtención de respuesta que le permitan diseñar y emprender un plan de acción particular, que tenga una reacción de manera eficaz, y exijan que las empresas estén listas para enfrentarlas.

Por otro lado, es un análisis de las oportunidades que produce la empresa y de las amenazas a, las cuales, afrontar, de esta manera focalizar los procesos de cadena nacional e internacional (IICA, 2018). Por consiguiente, en el diagnóstico externo, se consideran diferentes entornos algunos ejemplos serían los elementos sociales, económicos y políticos.

Las amenazas son aspectos negativos que perturban la estabilidad de la empresa y requieren un plan estratégico para disminuir su efecto. Las oportunidades son los escenarios positivos que hay que aprovechar, puesto que ellos dependen los beneficios y el crecimiento a futuro de la empresa.

Matriz de percepción

Esta matriz es manejada como un modelo práctico de evaluación, que sirve para determinar problemas y sus posibles soluciones, de manera que ayuden al progreso

de los empleados y se tomen en cuenta las sugerencias y comentarios para de este modo realizar un estudio a través de la información recabada mediante encuestas y así crear estrategias en beneficio de la empresa y su entorno. Se considera que la matriz de percepción es una excelente forma para realizar un estudio de mercado, debido a que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes y el comportamiento de la competencia.

Mapa perceptual

Hace referencia a un instrumento que viabiliza la correlación entre las variables para que logren expresar el entorno del mercado, es decir, las distintas posiciones que ocupan las diferentes marcas. Existen diferentes variables que son manejadas en este prototipo de mapa, las cuales, son innovación, precio y calidad, estas representan un direccionamiento horizontal y vertical. El mapa perceptual, se considera como una técnica de investigación, que permite distinguir a cada marca y sobre todo accede a entender en qué posición, se encuentra la empresa desde el punto de vista del consumidor, esta técnica sirve de gran ayuda en la toma de decisiones y para la realización de estrategias. Para llegar a la obtención de información, esta técnica elige al azar un conjunto de personas a, las cuales, se realiza cuestionarios y se le solicita que relacionen diferentes productos.

Mapa de empatía

Es una herramienta que ayuda en la visualización y articulación sobre los determinados tipos de clientes. Las empresas manejan el mapa de empatía como parte del proceso de diseño, debido a que es de gran ayuda para entender a los clientes comprender sus deseos y lo que buscan en un producto, lo cual, contribuye a la toma de decisiones en momentos claves.

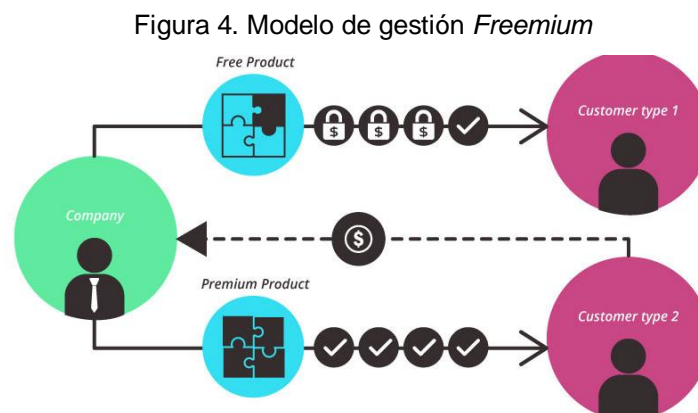
La base de un buen mapa de empatía, se encuentra generalmente en la información, que se recibe de los clientes, los cuales, describen su pensamiento sobre un

producto. El mapa de empatía es un formato que busca describir al cliente ideal de la empresa por medio de un análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano, a partir de preguntas que ayudan a entender, conocer el cliente y como relacionarse con él.

1.4. Modelos de negocio

Modelo de gestión Freemium

Este modelo de negocio, se estableció para la creación y disponibilidad de un producto o servicio de forma gratuita, el cual, se convierte en pagado al poseer algunas funciones extras y particularidades más desarrolladas. Con la evolución digital y los consumidores cada vez más exigentes las empresas tienen la necesidad de encontrar nuevos modelos de negocios que les permitan brindar una experiencia nueva y agradable a los consumidores con un producto o servicio, de manera que sea viable garantizar la lealtad de los consumidores, lo que permite superar a la competencia.



Fuente: tomado a partir de LETTIERI (2022)

Modelo CANVAS

Se considera una herramienta para estudiar y crear modelos de negocios de una manera resumida, este modelo, se representa de forma global en un lienzo fraccionado por los primordiales aspectos que comprenden el negocio y gira entorno a la propuesta de valor que ofrece. El modelo Canvas, se emplea para pasar de idea a proyecto y plasmar una idea a modelo empresarial, es un modelo actual que cambia mientras, se desarrolla es así como, se utilizan los *post-its* para completarlo. Identificar las necesidades del mercado y del cliente es el foco principal, que se orienta al producto hacia sus necesidades.

Este modelo tiene muchos beneficios, al implementarlo dentro de ellos, se tienen los siguientes:

- Mejora la comprensión, es decir, emplea herramientas visuales.
- Posee amplios puntos de enfoque, conserva una firme visión del modelo de negocio.
- Se constituye un análisis estratégico, en tan solo una hoja, se consigue visionar todos los elementos del lienzo.

Figura 5. Modelo CANVAS

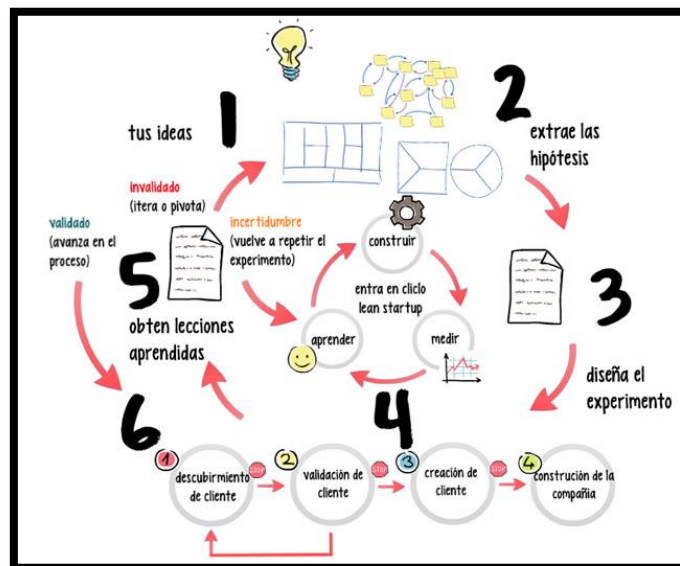


Fuente: tomado a partir de Fundamentos del marketing (2021)

Lean Startup.

Es un modelo con un enfoque para abordar el lanzamiento productos y servicios que, se basa en el aprendizaje validado, la experimentación científica y la reiteración con el cliente. Este modelo describe los fundamentos de cómo una empresa crea, entrega y captura valor, es el mecanismo por, el cual, una empresa construye visualmente los bloques conceptuales del negocio y las relaciones que hay entre ellos pues sigue la lógica basada en las herramientas como el *Business Model Canvas* y el *Value Proposition Canvas*.

Figura 6. Modelo *Lean Startup*



Fuente: tomado a partir de Steve Blank (2022)

Design Thinking

Es una metodología que considera tan importante el análisis y el argumento como la intuición para la resolución de problemas, esta permite construir ideas en base a la función y a emociones. Este método gira alrededor de la experiencia del usuario, su aplicación crea soluciones que, de otro modo, no se ha logrado implementar,

permitiéndoles a los desarrolladores ponerse en los zapatos de sus propios clientes o usuarios.

Figura 7. Modelo *Design Thinking*

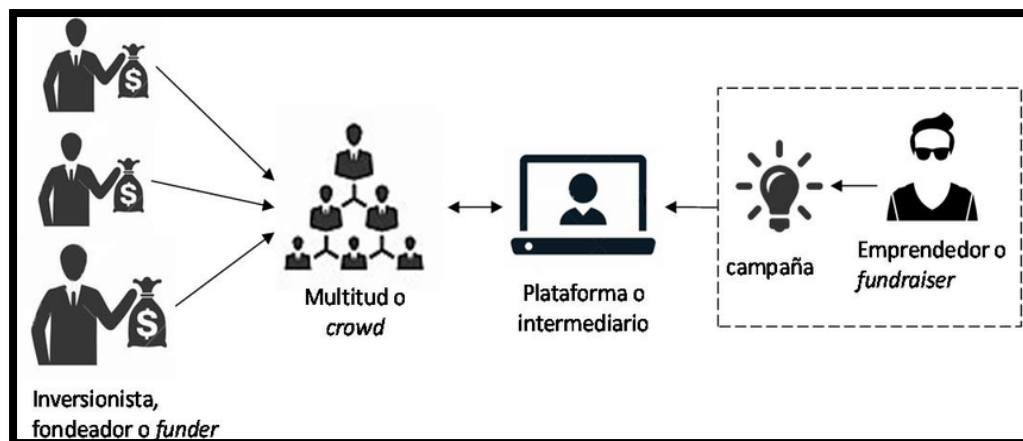


Fuente: tomado a partir de Andy García Peña (2022)

Crowdsourcing

Es el proceso mediante el cual, una empresa procede a externalizar tareas que previamente realizaban empleados de la propia organización, de esta forma dejan dichas labores a cargo de un grupo de personas externas. Mediante este sistema las empresas logran innumerables beneficios que de haberlo hecho por su cuenta no habrían obtenido; sin embargo, existen situaciones en las que el *crowdsourcing* pasa de ser una ayuda a un impedimento.

Figura 8. Modelo *Crowdsourcing*



Fuente: tomado a partir de Cesar Rentería (2022)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Reconocido teóricamente, los contenidos que aportan a las variables de estrategias de comercialización de la empresa de seguridad continúan al aplicar el diseño metodológico, el cuál ayuda a describir, analizar y concluir resultados con aportaciones significativas para el estudio planteado, además, que valga como guía para negocios o empresas similares que deseen apoyarse en la investigación para la mejora de la institución.

2.1. Tipo de investigación

Para el presente trabajo se, realiza una investigación descriptiva, debido a que pretende especificar las propiedades y características más relevantes del fenómeno objeto de estudio; además, permite que se describan o detallen ciertas tendencias de la población. Este tipo de investigación recoge y mide información sobre las variables en estudio para conocerlas a profundidad desde diferentes dimensiones o contextos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Enfoque de la investigación

El proyecto tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo debido a que es una investigación que recoge, analiza, vierte datos numéricos y de cualidades (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014). Además, este enfoque, se caracteriza por ser objetivo y tiene como finalidad tratar de frenar los fenómenos investigados. Se apoya en el razonamiento deductivo, debido a que empieza con teorías de, las cuales, se derivan hipótesis que son puestas a prueba, con la intención de dar solución a la problemática identificada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por su parte es cualitativo, debido a que según Hernández Sampieri et al. (2014). Este permite profundizar, contextualizar e indagar la información natural, holística y flexible que ha sido abordada en este trabajo.

Diseño de la investigación

Con un diseño de investigación no experimental en, la cual, se observa los diferentes ámbitos de la información. Mediante este diseño, se tiene conocimiento de los diferentes estudios que aportan a los temas relacionados con un plan de comercialización estratégica para empresas de seguridad.

2.2. Población y muestra

Con respecto a la población, se define como el conjunto de casos definidos, limitados y accesibles que son el referente para la selección de la muestra y el cumplimiento con varios criterios predeterminados (Arias, Villasís, & Miranda, 2016). En la investigación se precisa a la población económicamente activa (PEA) a partir de los clientes de la Empresa Max Security Cía. Ltda., de la ciudad de Guaranda en su alrededor territorial con un total de 500 usuarios de, los cuales, para fines investigativos, se eligió aleatoriamente a 100 usuarios como el tamaño de la población para el cálculo de la muestra.

Se tomó como referencia a las instituciones públicas, privadas, locales comerciales y domicilios privados con un nivel económico alto, la cual, se define como una parte de la población a la, que se le aplica la encuesta, es decir, son las personas a las, que se investigue para obtener la información necesaria. Esto permite encontrar el tamaño de la muestra mediante los datos de la población a investigar con las encuestas.

Dónde:

Cálculo de muestra finita

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza (1,96)

N= tamaño de la población (100)

p= probabilidad de éxito (0,50)

q= probabilidad de fracaso (0,50)

e= margen de error a (5%)

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

$$n = \frac{1,96^2 * 100 * 0,5 * 0,5}{(100 * 0,05^2) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 79,35$$

Por lo tanto, refiriéndose a la población, se dice que del sector donde opera Max Security Cía. Ltda., se ha seleccionado aleatoriamente a 100 personas y al aplicar la fórmula de la muestra da como resultado un total de 80 personas, el cual, es el número de encuestas, que se va a realizar para obtener las respuestas de las inquietudes que, se tiene y de los resultados obtenidos tomar las mejores decisiones (Los autores).

2.3. Técnicas e instrumentos

La recolección de datos, se realizó a través de la encuesta, que constan de preguntas abiertas y cerradas debido a que estas permiten obtener datos e investigar a los usuarios para conseguir de forma sistemática información para examinar las diferentes percepciones de la problemática ya planteada. Para la confiabilidad del instrumento investigativo, se utiliza la escala *Likert* que es un método que mide tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado, el que permite obtener diferentes criterios en base a la experiencia de los usuarios que han utilizado el servicio de la empresa, la escala tiene los siguientes ítems:

Tabla 1. Escala de *LIKERT*

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy Aceptable
1	2	3	4	5

Fuente: tomado a partir de Moposita (2019)

2.4. Análisis e Interpretación de resultados

La técnica de investigación, que se utiliza para la recolección de datos es la encuesta, la cual, se detalla a continuación: En la tabla 2 se calificó la calidad de la atención recibida por el personal de la empresa Max Security Cía. Ltda. En, la cual, la mayoría de los clientes con el 37.5% muestra como aceptable la atención de la empresa.

Tabla 2. Atención recibida por el personal de la empresa

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	2	2.5%
Poco aceptable	5	6.25%
Regular	20	25%
Aceptable	30	37.5%
Muy aceptable	23	28.75%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

No es aceptable para ninguna empresa estar por debajo de los niveles de aceptación. Por lo que es necesario que la empresa alcance el 100% de satisfacción en cuanto a la atención, por tal razón es vital, que se tomen los correctivos necesarios para que se mejore este indicador.

En la tabla 3 se pregunta ¿Qué le parece los productos que adquiere en la empresa Max Security Cía. Ltda.?

Tabla 3. productos que adquiere en la empresa

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	6	7.5%
Poco aceptable	11	13.75%
Regular	18	22.50%
Aceptable	20	25.00%
Muy aceptable	25	31.25%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Como resultado, se evidencia que los productos que adquieren los clientes tienen un nivel de aceptación de 31.25% de muy aceptable, lo cual, revela que, se mejoraría para atender de excelente manera las necesidades y deseos de los consumidores.

La tabla 4 refiere acerca de la calidad del servicio de seguridad que brinda la empresa Max Security Cía. Limitada.

Tabla 4. Servicio de seguridad

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	5	6.25%
Poco aceptable	7	8.75%
Regular	5	6.25%
Aceptable	32	40%
Muy aceptable	31	38.75%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los servicios de seguridad que brinda la empresa, se evidenció que el 78.75% se mostraron realmente satisfechos. Como resultado del 38.75% que expresan como muy aceptable y 40% como aceptable el servicio de la empresa.

Se pregunta en la tabla 5, que le parece al cliente el lugar donde, se encuentra actualmente la empresa Max Security Cía. Ltda.,

Tabla 5. Dirección actual de la empresa Max Security Cía. Ltda.

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	2	2.5%
Poco aceptable	0	0%
Regular	5	6.25%
Aceptable	33	41.25%
Muy aceptable	40	50%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Las personas están satisfechas en relación con el lugar en el, que se encuentra la empresa, la mitad de encuestados con el 50% indican como muy aceptable; sin embargo, ese 41.25% tienen algún inconveniente, por ello no están totalmente contentos con la ubicación y es necesario investigar para mejorar la experiencia que brinda la empresa a sus consumidores.

En la tabla 6, se realiza una comparación de la empresa Max Security Cía. Ltda., Vs otras empresas que tienen igual servicio de seguridad.

Tabla 6. Comparación con las empresas de la competencia

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	0	0%
Poco aceptable	0	0%
Regular	10	12.5%
Aceptable	15	18.75%
Muy aceptable	55	68.75%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Como resultado el 68.75% de encuestados muestra como muy aceptable el servicio de seguridad que brinda la empresa se, muestra un indicador alentador, debido que consideran que, en relación con sus competidores Max Security Cía. Ltda., tiene más aspectos positivos, lo que le hace destacar en su sector. No obstante, como se ha mencionado, las empresas alcanzarían el 100% o acercarse lo más posible para que la experiencia de los consumidores sea la mejor, por ende, se requiere de estrategias y mejoras en los procesos actuales.

En la tabla 7, se analiza cómo califica el cliente el valor que cobra la empresa Max Security Cía. Ltda., por sus productos y servicios de seguridad.

Tabla 7. Percepción del cliente al valor que cobra la empresa

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	1	1.25%
Poco aceptable	5	6.25%
Regular	34	42.5%
Aceptable	26	32.5%
Muy aceptable	14	17.5%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

El 42.5% de encuestados indica como regular el valor que cobra la empresa a sus usuarios. A pesar de que, en el ítem anterior, se demostró que la empresa tiene una ventaja frente a los competidores, se evidencia que en relación a los precios la mayoría de encuestados creen que son regulares, lo que representa un riesgo pues al ingresar competencias con productos más bajos perdería parte de su clientela y por ende del mercado, razón por la, que se requieren de estrategias de posicionamiento y fidelización para que la empresa sea vista como la mejor indistintamente de los precios.

Se considera en la tabla 8 el tiempo de entrega de los servicios que contrata el cliente en la empresa Max Security Cía. Ltda.

Tabla 8. Tiempo de entrega de los servicios que contrata

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	3	3.75%
Poco aceptable	20	25%
Regular	7	8.75%
Aceptable	30	37.5%
Muy aceptable	20	25%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Con respecto al tiempo de entrega se, observa que las personas piensan que son aceptables, como resultado el 37.5% de encuestados muestra como aceptable el

tiempo, que se demora la prestación de servicio hasta ser concluido. Motivo por, el cual, la empresa que quiere ser líder llegaría a un nivel de satisfacción del 100% en la mayoría de los aspectos, por lo que, se revisaría todos los procesos de entrega para determinar si existen posibles mejoras o actividades, que se realizan para satisfacer en su totalidad a los consumidores y así brindarles la mejor experiencia posible.

En la tabla 9, se observó la percepción de los clientes en cuanto a la marca de equipos de seguridad que ofrece la empresa Max Security Cía. Ltda.

Tabla 9. La marca de equipos de seguridad que ofrece la empres

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	0	0%
Poco aceptable	2	2.5%
Regular	30	37.5%
Aceptable	45	56.25%
Muy aceptable	3	3.75%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Se observa como resultado que el 56.25% un poco más de la mitad de encuestados manifestaron que los productos que comercializa la empresa son aceptables, hay un 37.5% que consideran que son regulares, es en ese punto donde la empresa tiene mucho cuidado para posicionarse como líder, además, trabajaría con las mejores marcas, mejores precios y con un servicio de calidad caso contrario, se ve vulnerable frente a productos de la competencia.

Se analizó en la tabla 10 el alcance de la empresa en cuanto a publicidad difundida en redes sociales.

Tabla 10. Publicidad difundida en redes sociales

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	0	0%
Poco aceptable	2	2.5%
Regular	30	37.5%
Aceptable	45	56.25%
Muy aceptable	3	3.75%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la publicidad difundida de las marcas que comercializa la empresa como resultado el 56.25% un poco más de la mitad de los encuestados consideran que es aceptable; sin embargo, la empresa Max Security Cía. Ltda., busca la excelencia, por lo que se adapta a las estrategias de *marketing* moderno para de esta forma crear campañas de alto impacto que le permitan atraer, captar y fidelizar a los clientes. Con respecto a la tabla 11 se, analizó si los clientes recomendarían a la empresa con otras personas.

Tabla 11. Recomendación por parte de los clientes

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada aceptable	1	1.25%
Poco aceptable	2	2.50%
Regular	28	35%
Aceptable	39	48.75%
Muy aceptable	10	12.5%
Total	80	100%

Fuente: elaboración propia

Existe una alta probabilidad que las personas recomienden a la empresa con un resultado del 48.75% de los encuestados indican que si recomendaría a la empresa; sin embargo, también, hay personas quienes no la recomiendan y en muchas ocasiones es mejor conocer los aspectos negativos, pues un cliente insatisfecho muestra las rutas para mejorar en el área que sea necesario. En el siguiente capítulo se, inicia el plan de comercialización de la empresa Max Security Cía. Ltda. En, la cual, se aborda el análisis FODA y un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos ya propuestos de la investigación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Análisis de la situación comercial actual de la Max Security Cía. Ltda.

3.1. Caracterización de la empresa

Antecedentes

Max.Security Cía. Ltda., es una empresa de la provincia de Bolívar ubicada en la ciudad de Guaranda, fundada el 01 de marzo del 2018. Ofrece servicios de seguridad a personas naturales, empresas públicas, privadas, nacionales e internacionales; cuenta con una importante inversión en tecnología y seguridad privada, así como la precisa relación costo beneficio, además, aplica su experiencia mientras protege los intereses, metas y confidencialidad de sus clientes.

La empresa cuenta con una amplia gama de productos y servicios de seguridad privada y armada, los directivos tienen un alto nivel de experiencia en el desarrollo, implementación y dirección en protocolos de seguridad, realizan estudios de inteligencia en operaciones especiales de nivel estratégico. Trabajan en forma privada y en base a la experiencia acumulada desarrollan todo tipo de servicios confidenciales de alta seguridad.

Actualmente emplea más de 100 agentes de seguridad y personal administrativo (2022). En sus últimos aspectos financieros destacados, Max.Security Cía. Ltda., reportó un aumento de ingresos del 15,42% según los indicadores Financieros Ejercicio Fiscal 2022, que son de conocimiento público a través de la página oficial de la superintendencia de compañías.

Misión

Garantizar la seguridad y tranquilidad de clientes y brindar un servicio de calidad y excelencia con personal capacitado y tecnología de punta. Generar fuentes de trabajo en la seguridad ciudadana con un compromiso moral y social.

Visión

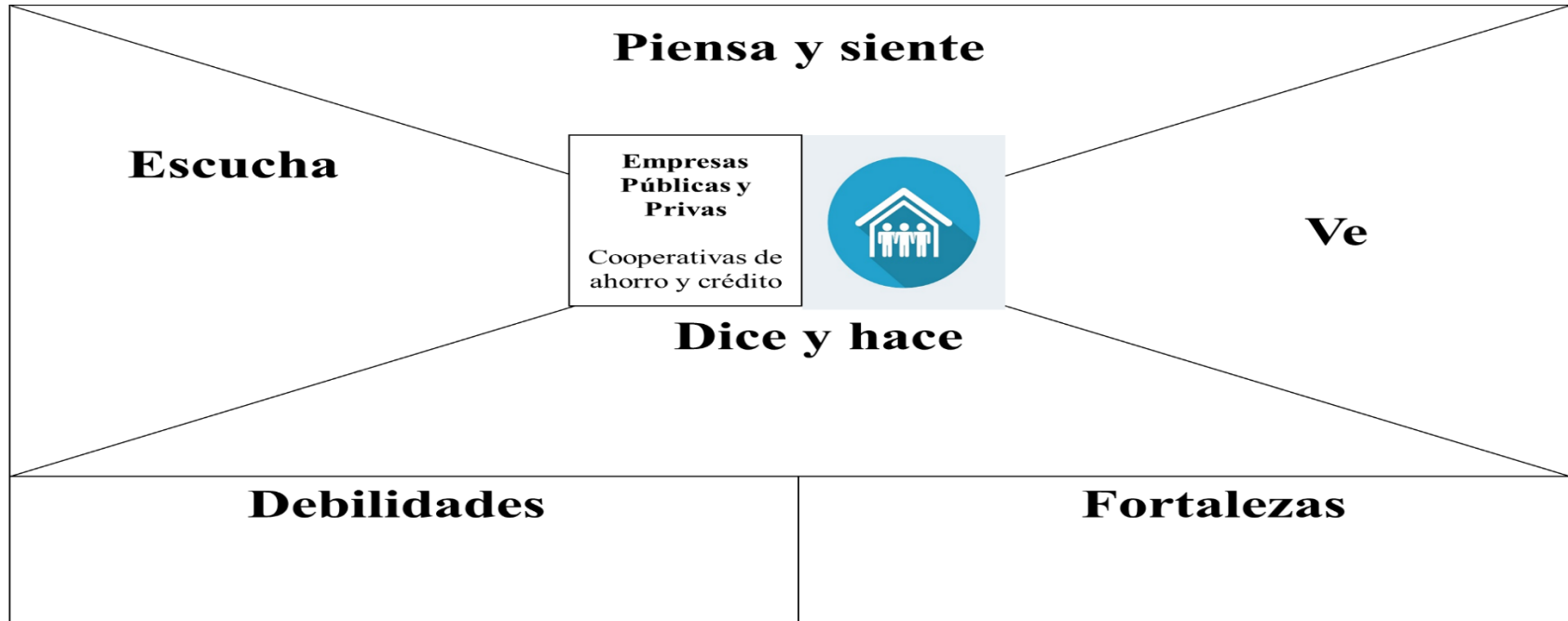
Para el 2028 Max Security Cía. Ltda., es una empresa reconocida a nivel nacional como un ejemplo de dedicación, responsabilidad y perseverancia por garantizar la seguridad de sus clientes y el éxito de su emprendimiento.

Líneas de productos

- Servicio de Guardias de Seguridad Privada y Armada
- Venta e instalación de sistemas de seguridad integral
- Alarmas
- Cámaras
- Cercos eléctricos
- Vídeo Porteros
- Controles de Acceso

3.2. Propuesta

Figura 9 Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia

- Sus principales aspiraciones son convertirse en empresas exitosas y seguras que garanticen la satisfacción de su cliente interno y externo.
- Son socialmente responsables, les gusta apoyar a sus clientes y contribuir en su crecimiento.
- Son empresas carismáticas que disfrutan servir a las personas indistintamente de sus orígenes.
- Piensan que es mejor apoyar a las pequeñas empresas, pues las grandes empresas ya tienen sus mercados establecidos.

Ver

- Prefieren que la información sea más visual que textual.
- Ven al mundo desde una forma más humanística.
- Considera que la responsabilidad social es el pilar de la sociedad.
- Se interesan por todo tipo de información que considere relevante.
- Ven a los microempresarios o emprendedores como una fuente de inspiración.
- Lee y ve lo que comenta la gente de una institución para mejorar.

Dice y hace

- Son responsables con su accionar frente a los grupos de interés.
- Contribuye a los negocios locales.
- Innovan constantemente.
- Garantizan la seguridad al interior y exterior de la institución.
- Apoya los emprendimientos que considera de calidad.
- Le gusta interactuar con las personas, para intercambiar ideas sobre productos, servicios, etc.

Escucha

- Escucha las recomendaciones de especialistas en pro de mejorar e innovar la gestión empresarial.
- Le gusta escuchar a sus clientes para atender de mejor manera sus necesidades.
- Escucha las ideas innovadoras de sus colaboradores.
- Prefiere escuchar proyectos y productos innovadores y que tengan impacto social.

Debilidades

- Se frustran si no ayudan a empresas o emprendedores que necesitan.
- El tema del historial crediticio es un limitante si quieren ayudar a alguien.
- Miedo a los comentarios negativos de factores externos.
- Frustración frente a la falta de empatía de las personas.

Fortalezas

- Son empáticas con la situación de vulnerabilidad de las empresas y emprendedores.
- Disfrutan de ayudar a quienes lo necesitan.
- Dedicar tiempo a prepararse profesionalmente para ser un aporte a la sociedad.
- Cordialidad, carisma y empatía son sus políticas.

Matriz de percepción

Empresa: EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “MAX.SECURITY CÍA. LTDA.”

En la actualidad las oportunidades de mercado para las empresas de seguridad privada son altamente solventes, debido a que la oferta de este tipo de servicios es muy competitiva y adaptable. Atributos a ser considerados en la investigación:

- Trayectoria.
- Participación de mercado.
- Capacidad Operativa.
- Capacidad Administrativa.
- Innovación.

Peso de los atributos entre 1 y 10, se considera (1min y 10 máx.)

Tabla 12. Matriz de percepción

Atributos	Entre 1 y 10	PP %
Trayectoria	7	0,24
Participación de mercado	5	0,17
Capacidad Operativa	3	0,10
Capacidad Administrativa	8	0,28
Innovación	6	0,21
Totales	29	1,00

Fuente: elaboración propia

Análisis comparativo y calificación de atributos entre la empresa y sus competidores:

Tabla 13. Análisis comparativo y calificación de atributos con la competencia

Atributos	Max.Security Cía. Ltda.	Ninabanda Seguridad Cía. Ltda.	Protingral Cía. Ltda.	Seseviprop Cía. Ltda.
Trayectoria	3	6	4	4
Participación de mercado	6	7	5	5
Capacidad Operativa	6	7	6	5
Capacidad Administrativa	6	7	5	5
Innovación	6	6	5	5
Totales	27	33	25	24
% Satisfacción	54%	66%	50%	48%

Fuente: elaboración propia

De la tabla 13, se concluye que la empresa Max Security Cía. Ltda., es una de las más importantes según la percepción de los consumidores, debido a que sus atributos le permiten estar a 12 puntos por encima de su competidor Ninabanda Seguridad Cía. Ltda. Con, la cual, únicamente existe una diferencia considerable por su trayectoria debido a que esta última fue constituida antes que la empresa en estudio, en los demás apartados, se observa que están a la par, por lo que la empresa es competitiva, en relación de la tercera y la cuarta, se evidencia una considerable diferencia a favor de Max Security Cía. Ltda.

Matriz perceptual

Con respecto a la matriz perceptual, es un diagrama, que se usa para trazar la forma en que los clientes de Max Security Cía. Ltda., y las empresas competidoras perciben los diferentes artículos, productos o marcas. La metodología aplicada consiste en el trazo de dos ejes (X, Y) en, el cual, se grafica los atributos que la empresa considera determinantes y, que se interpreta como los factores claves de éxito, además, se tiene en consideración la participación de las empresas, se establecen los puntos.

Tabla 14. Matriz perceptual

Atributos	PP	Max.Security Cía. Ltda.	Ninabanda Seguridad Cía. Ltda.	Protingral Cía. Ltda.	Seseviprop Cía. Ltda.
A1	0,2	0,4	0,9	0,6	0,6
A2	0,2	1,2	1,4	1,0	1,0
A3	0,1	2,0	2,3	2,0	1,7
A4	0,3	0,8	0,9	0,6	0,6
A5	0,2	1,0	1,0	0,8	0,8
Valores percibidos	1,0	5,4	6,5	5,0	4,7
% Percepción	10,0	50%	62%	57%	70%

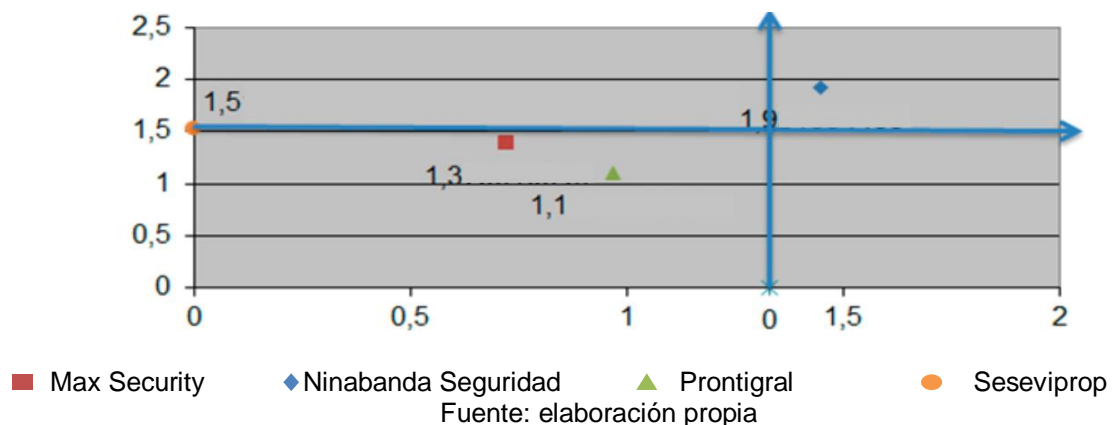
Fuente: elaboración propia

Valor Percibido: 5.40

El resultado obtenido en la matriz de percepción permite realizar un análisis comparativo con las empresas competidoras más directas para saber cómo, se desarrolla la diferenciación.

La empresa de seguridad privada Max Security Cía. Ltda., con este resultado tiene la capacidad operativa e instalada que le permita aproximarse a la empresa que esté como líder el sector.

Figura 10 Mapa perceptual



El mapa de percepción destaca aspectos relevantes sobre el mercado de seguridad, los que brindan establecer un panorama claro sobre el conocimiento y aceptación de una empresa ante sus competidores. La empresa Max Security Cía. Ltda., en la actualidad ha logrado resultados claros y precisos de una cobertura de mercado y posicionamiento en el mercado local. La percepción de los clientes hacia la empresa Max Security Cía. Ltda., es favorable y aceptable, lo que permite desarrollar y establecer estrategias de gran aceptación de fidelización de marca.

Análisis PESTEL

Cuadro 1. Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL					
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Inestabilidad Política	Producto Interno Bruto (PIB)	Tendencia en el consumo de servicios de seguridad	Sistemas de Seguridad Eficientes	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Reglamento de Ley de vigilancia y seguridad privada
Delincuencia	Canasta Básica	Inseguridad en el país	Investigación y Desarrollo (I+D)	Impacto Ambiental	Control de armas Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación (ANESI)
Reformas el sector de vigilancia y seguridad	Inflación	Seguridad	Telecomunicaciones e Informática	<i>Marketing Green</i>	Reformas a la ley de fabricación, exportación, importación, comercialización de tenencias de armas
Actualizaciones en el Reglamento a la Ley y Seguridad Privada	Inestabilidad económica	Demanda de productos y servicios en el sector	Sistemas de video-vigilancia		
Reforma en el Sistema de Compañías de Seguridad Privada del Ecuador (Sicosep)	Desempleo				

Fuente: elaboración propia.

Análisis. - con el análisis PESTEL, se evidencia de manera directa y clara los factores externos que afectan a la empresa, por lo tanto, tener conocimiento de los principales aspectos es necesario para evitar riesgos y precautelar el desarrollo del negocio. Además, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a tomar decisiones y a analizar el entorno macroeconómico para cumplir con la demanda del sector.

FODA

A continuación, se expresa la matriz FODA, en la cual, se determinan todas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Max. Security Cía. Ltda., en lo largo de su trayectoria.

Cuadro 2. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Liquidez y solvencia alta F2. Alianzas estratégicas F3. Producto con certificaciones internacionales de calidad F4. Proveedores F5. Recursos y herramientas disponibles	O1. Crecimiento de la demanda en seguridad pública y privada O2. Tecnología avanzada O3. Equipos de fácil manipulación O4. Altos índices de delincuencia O5. Expansión de mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. La empresa no cuenta con software propio para el área financiera D2. Situación geográfica no comercial D3. Altos costos administrativos D4. Personal poco capacitado D5. Escasa planificación estratégica	A1. Competencia en el mercado A2. Exigencias normativas para acceso a mercados A3. Condiciones económicas A4. Inestabilidad política y económica A5. Inadecuado posicionamiento en el mercado

Fuente: elaboración propia

OBJETIVO 1. Posicionar a la institución de seguridad en el mercado local provincial y nacional

Cuadro 3. Matriz FODA

	OPORTUNIDADES (*)	AMENAZAS (/)
MATRIZ FODA CRUZADO DE LA EMPRESA SEGURIDAD PRIVADA “MAX.SECURITY CÍA. LTDA”	O1. Crecimiento de la demanda en seguridad pública y privada. O2. Tecnología avanzada. O3. Equipos de fácil manipulación. O4. Altos índices de delincuencia. O5. Expansión de mercado.	A1. Competencia en el mercado. A2. Exigencias normativas para acceso a mercados. A3. Condiciones económicas variantes. A4. Inestabilidad política y económica. A5. Inadecuado posicionamiento en el mercado.
FORTALEZAS (+)	FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES) (MAX-MAX)	FA (FORTALEZAS-AMENAZAS) (MAX-MIN)
F1. Liquidez y solvencia alta. F2. Alianzas estratégicas. F3. Producto con certificaciones internacionales de calidad. F4. Variedad de Proveedores. F5. Recursos y herramientas disponibles.	F1; O1: aprovechar la liquidez y solvencia de la empresa para expandirse el mercado local, provincial y nacional. F3; O5: incrementar la participación de la empresa en el mercado de seguridad. F4; O2: mejorar la cartera de productos y servicios con la avanzada tecnología disponible para diferenciarse de la competencia.	F4; A5: fortalecer los acuerdos comerciales para mejorar los productos y servicios de seguridad. F1; A4: crear un plan de contingencia económica en el departamento de contabilidad de la empresa, para épocas de inestabilidad e inseguridad dentro del mercado y a nivel del país.
DEBILIDADES (-)	DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES) (MIN-MAX)	DA (DEBILIDADES-AMENAZAS) (MIN-MIN)
D1. La empresa no cuenta con software propio para el área financiera. D2. Situación geográfica no comercial D3. Altos costos administrativos. D4. Personal poco capacitado. D5. Escaza planificación estratégica.	D1; O1: gestionar la compra de un software propio para mejorar los procesos financieros dentro de la empresa. D2; O5: posicionar la imagen de la empresa para ocupar espacios no definidos en el mercado a través de publicidad orgánica y pagada.	D2; A5: difundir información de la empresa de seguridad a nivel nacional mediante canales digitales, para posicionar la marca en el mercado variante. D3; A4: reducir gastos innecesarios, a través de una reingeniería de los procesos de comercialización.

Fuente: elaboración propia

OBJETIVO 2. Reestructurar la filosofía empresarial de la empresa

Cuadro 4. Matriz FODA

MATRIZ FODA CRUZADO DE LA EMPRESA SEGURIDAD PRIVADA "MAX.SECURITY CÍA. LTDA"	OPORTUNIDADES (*)	AMENAZAS (I)
	FORTALEZAS (+)	O1. Crecimiento de la demanda en seguridad pública y privada. O2. Tecnología avanzada. O3. Equipos de fácil manipulación. O4. Altos índices de delincuencia. O5. Expansión de mercado.
F1. Liquidez y solvencia alta. F2. Alianzas estratégicas. F3. Producto con certificaciones internacionales de calidad. F4. Variedad de Proveedores. F5. Recursos y herramientas disponibles.	FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES) (MAX-MAX) F2; O5: establecer alianzas estratégicas con empresas u organismos que representen a la seguridad y vigilancia tanto pública como privada, con el fin de incrementar las ventas de nuevos productos. F5; O4: aprovechar los recursos económicos disponibles, para adquirir mercadería en grandes cantidades y abaratar los costos.	FA (FORTALEZAS-AMENAZAS) (MAX-MIN) F1; A5: establecer planes estratégicos de comercialización y posicionamiento de marca a nivel nacional. F2; A1: llegar acuerdos comerciales con empresas nacionales para la optimización de recursos en beneficio mutuo. F3; A2: determinar los aspectos internos y externos que influyen para ingresar al mercado de seguridad privada
DEBILIDADES (-)	DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES) (MIN-MAX)	DA (DEBILIDADES-AMENAZAS) (MIN-MIN)
D1. La empresa no cuenta con software propio para el área financiera. D2. Situación geográfica no comercial D3. Altos costos administrativos. D4. Personal poco capacitado. D5. Escasa planificación estratégica.	D3; O2: incentivar el control de gastos mediante la capacitación al personal en función de la nueva tecnología. D4; O5: brindar al personal programas de capacitación en todos los procesos de producción, comercialización y postventa, para cubrir la demanda creciente de seguridad. D5; O4: emplear metodologías y planes estratégicos para eliminar los cuellos de botella, con el objetivo de tomar buenas decisiones y análisis respectivo dentro de la empresa.	D4; A1: programar actividades constantes de capacitación para la designación de actividades. D5; A2: conocer las normas y regulaciones para el correcto funcionamiento de la empresa dentro del mercado demandante.

Fuente: elaboración propia

Actividades para la implementación de estrategias objetivo 1

FO. Acudir a diferentes instituciones públicas y privadas para dar a conocer los productos y servicios que brinda la empresa.

FA. Solicitar reuniones de trabajo con distintos proveedores.

DO. Establecer convenios de pago.

DA. Definir tiempos de compra.

Actividades para la implementación de estrategias objetivo 2

FO. Otorgar facilidades de pago.

FA. Implementar plan de incentivos al personal mediante la gestión por resultados.

DO. Establecer plan de trabajo en actividades con tiempos ya determinados.

DA. Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

La matriz FODA por objetivos

Es una técnica de gran utilidad y empleo dentro de las empresas, ayudan analizar los factores internos y externos para realizar un análisis organizacional en función a los aspectos que concretan el éxito o fracaso. Además, se diseñan estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y estrategias de adaptación, todo ello conlleva un previo análisis para resultados verídicos y precisos.

Fuerzas de Porter

En base a las 5 fuerzas de Porter, la empresa Max Security Cía. Ltda., tiene los siguientes aspectos:

Figura 13 Fuerzas de Porter



Fuente: tomado a partir de Escuela Europea de Excelencia (2015)

Con respecto a la entrada potencial de nuevos competidores, representa un nivel de riesgo alto, debido a que el entorno empresarial, se caracteriza por la aparición de competidores, que pretenden disuadir los esfuerzos y estrategias de todas las demás empresas e incluso replican al 100% lo que hacen las organizaciones, que se consideran líderes del segmento, lo que representa una oportunidad de innovación y diferenciación en el mercado. En relación con el desarrollo potencial de productos sustitutos, al igual que los competidores, representa una amenaza de alto riesgo, pues como se menciona el incremento de la inseguridad hace que las personas demanden de este tipo de productos y servicios; sin embargo, por la situación económica que atraviesa el mundo el mercado va a preferir productos o servicios más económicos.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, para Max. Security Cía. Ltda., representa un riesgo medio, debido a que los años de trayectoria y el cumplimiento puntual de todas las obligaciones con los proveedores, han generado relaciones de confianza, lo cual, representa una fortaleza para la empresa, pues va a contar con

condiciones para la negociación y abastecimiento de los productos y/o equipos de seguridad.

Respecto al poder de negociación de los clientes, representa un nivel de amenaza medio, debido a la situación económica, productos y servicios sustitutos, hacen que los clientes tengan más opciones de compra y esto perjudica a la empresa, en tema de precios serian accesibles, pero no reduciría en caso de que haya una guerra indiscriminada de precios.

Finalmente, la rivalidad entre empresas competidoras, representa una amenaza alta, pues esto ocasiona disminuciones de la rentabilidad debido, a que se produciría una división de mercado y en si la necesidad de fomentar nuevas estrategias que aplican tiempo y costos, pues afecta de una manera directa en los precios de venta al público.

Adaptación del modelo de negocio

Para la sección del modelo de negocios, que se aplicó en la empresa Max Security Cía. Ltda., se hizo una comparación entre los modelos más usados actualmente, *freemium*, multicomponente, líder de mercado y CANVAS, los criterios para la elección fueron la innovación, inversión y la adaptación de cada modelo.

En la tabla 17. Se expresa cada modelo según los criterios de varios especialistas:

Cuadro 5. Adaptación del modelo de negocio

Modelos de Negocio	Variables		
	Innovación	Inversión	Adaptación al mercado
Freemium	Media	Media	Baja
Multicompetente	Media	Alta	Baja
Líder de Mercado	Alta	Alta	Media
Canvas	Alta	Media	Alta

Fuente: elaboración propia

Se deduce que los modelos, líder de mercado y Canvas son los que tienen mejores características; sin embargo, la diferencia está en la inversión, el modelo Canvas requiere una inversión menor, por ende, se manifiesta que es el adecuado para la empresa Max Security Cía. Ltda.

Plan de Comercialización para la empresa Max Security Cía. Ltda.

Modelo Canvas

El Modelo de Negocio Canvas permite tomar decisiones acertadas y orientadas a la realidad del negocio, dado que se establece para la empresa de seguridad privada Max Security Cía. Ltda., gestionar estrategias para mantener y consolidar la participación de cuota de mercado.

Cuadro 6. Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
Proveedores de cámaras y demás equipos de vigilancia. Empresas de insumos y materiales eléctricos y electrónicos. Instituciones bancarias para financiamiento. Empresas públicas y privadas.	Venta e instalaciones de cámaras de seguridad electrónica. Servicio de guardias privados. Cercas eléctricas para viviendas y propiedades. Servicios de seguridad para eventos. Servicio de mantenimiento.	Productos y servicios de seguridad física y seguridad electrónica. Productos enfocados a la seguridad privada de los clientes. Horarios de atención desde 08h00am hasta las 19h00 pm. Servicio técnico.	Atención de manera personal. Atención virtual en redes sociales en tiempo real. Personalización de las campañas de marketing y marca. CRM.	Familias (viviendas y propiedades). Locales comerciales de empresas públicas o privadas. Empresarios, políticos y público interesado en seguridad privada.
Policía Nacional. Cruz Roja. Bomberos.	Recursos Clave Instaladores. Equipos tecnológicos. Equipo electrónico. Permisos de funcionamiento	Servicio post - venta. Monitoreo en tiempo real las 24 horas del día.	Canales Oficina de atención al cliente físico. Página Web. Redes sociales: Facebook, WhatsApp Business.	Instituciones públicas y privadas

	vigente.		Medios impresos.	
Estructura de costes			Estructura de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipos de seguridad. • Pago de trabajadores. • Pago de movilización. • Costo de permisos de operaciones. • Costos de marketing. • Costos financieros. 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa en las oficinas. • Recomendaciones por clientes satisfechos. • Página web. • Redes sociales. 	

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis realizado a través de la metodología del modelo Canvas, se ha logrado evaluar la empresa y analizar diferentes modelos de negocio antes de lanzarlos al mercado. Se toma como prioridad tres áreas, que se han considerado como ejes claves para el desarrollo y posicionamiento de la organización:

- Oferta y propuesta de valor.
- Segmento del mercado y relación con los clientes.
- Estructura y viabilidad económica.

Oferta y propuesta de valor

Ofertar a los clientes los productos y servicios no sin antes explicarles de una manera clara y fácil de comprender él porque es importante adquirir medios de seguridad para cuidar su integridad, con la certeza de que reciban un trabajo de forma eficiente, en el tiempo indicado, precios accesibles y lo más importante que está al alcance de todas las personas. De tal forma que los actuales y futuros clientes tengan la idea clara de qué obtendrán al preferir trabajar con la empresa, sin desprestigiar a los competidores, pero si con detalles de aspectos relevantes, que se diferencia de la competencia.

Segmento del mercado y relación con los clientes

Aprovechar la posición que tiene la empresa Max Security Cía. Ltda., se induciría en el mercado la adquisición de los nuevos productos tecnológicos enfocados en la

seguridad por parte de la empresa, tanto para sus clientes públicos como privados. Es importante publicitar las nuevas adquisiciones a la población en general, además, se busca nuevos nichos de mercado, pues al tomar en cuenta la situación actual de inseguridad que pasa el país, es importante llegar a ellos con la propuesta funcional, útil y direccionada hacia el objetivo de solucionar un problema o satisfacer una necesidad, adicional a esto, se guía a las personas para, que se adapten a las nuevas tendencias en seguridad.

Estructura y viabilidad económica

Una vez, que se tiene claro el mercado, los productos y servicios, que se quiere lanzar, se realiza una pregunta ¿tiene la empresa la capacidad económica para ponerlo en marcha y mantenerlo activo?

A través de un estudio financiero, se determina que hay una óptima relación calidad-precio. Calidad que permite marcar una diferencia frente a la competencia, cabe resaltar que la empresa tiene recursos propios (propietarios, socios, accionistas...) o ajenos (préstamos, subvenciones...).

Max Security Cía. Ltda.
RUC: 0291518281001
Indicadores Financieros – Ejercicio Fiscal 2022

Figura 14 Indicadores Financieros

1. Índice de Solvencia	Resultado	Ideal	Observación
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 72.792,05}{\$ 32.678,69} = 2,2$	2,2	> 1 <=3	Cumple
2. Índice de Endeudamiento			
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 55.939,72}{\$ 194.860,24} = 0,3$	0,3	<= 1.5	Cumple
3. Índice Estructural			
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 138.920,52}{\$ 194.860,24} = 0,7$	0,7	>= 0.5	Cumple
4. Capital de Trabajo			
Activo Corriente – Pasivo Corriente	= \$ 40.113,36		

Fuente: tomado a partir de Indicadores Financieros Max Security Cía. Ltda.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de los conceptos de la investigación, menciona que las herramientas y estrategias de gestión y de *marketing* permiten que las empresas, se posicionen y consoliden en el mercado, debido a que permiten que las organizaciones sean más eficientes en el manejo de los recursos, además, les permiten tener un mayor control de todas las áreas inmersas, para ser efectivos en el cumplimiento de los objetivos.
- El análisis de la situación actual de comercialización de la empresa Max Security Cía. Ltda., es una empresa posicionada en la provincia de Bolívar; sin embargo, no sé ha implementado herramientas o estrategias de *marketing* o planificación, lo cual, ha hecho que pierda posicionamiento en el mercado, por consiguiente, los competidores han logrado captar parte del mercado de la zona centro del país, que es el lugar en el que opera la empresa con mayor fortaleza. Además, tiene productos y servicios diferenciados, no obstante, al carecer de una planificación, no se difunde de manera correcta y no tienen un alto índice de rotación.
- La construcción de herramientas que sustenten el plan de comercialización de la empresa de seguridad Max Security Cía. Ltda. Tiene una amplia ventaja competitiva en relación con las empresas a nivel local, lo que representa una fortaleza que le permite expandirse, igualmente, la demanda de seguridad en el ámbito público y privado hace que la empresa tenga una demanda potencial atractiva, es decir, tiene una gran oportunidad de crecimiento. Sin embargo, como ya se hizo mención no cuenta con una planificación adecuada, lo cual, se convierte en una debilidad, pues el mercado está disponible pero la empresa no cuenta con la táctica adecuada para captar todos los segmentos, razón por lo que ha logrado expandirse.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar de manera progresiva las herramientas y estrategias de planificación adecuadas según sea su necesidad y acorde a los presupuestos permitidos. Siempre es importante la inversión en planificación estratégica, pues como, se hizo mención esta permite ser más competitivos y eficientes, lo cual, es garantía de desarrollo empresarial.
- Se, recomienda aprovechar el posicionamiento que tiene en el mercado sin descuidarse de temas puntuales como el *marketing*, los recursos humanos y el tema financiero, debido a, que se evidencio que hace falta inversiones en estos aspectos. Entonces, se recomienda capacitaciones permanentes, estrategias de motivación, liderazgo e innovación de los productos y servicios entre otras acciones que ayuden a mejorar el desarrollo de la empresa.
- Finalmente, se recomienda que en todas las áreas apliquen planes estratégicos debido a, que se hace mención la empresa tiene una fortaleza importante que le ha hecho crecer durante los últimos años; sin embargo, los cambios en el mercado y los avances tecnológicos demandan de que las empresas estén a la vanguardia y esto, se logra mediante una planeación adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Blando, G. (2015). *Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía matelpa*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitsstream/handle/10669/27744/PF2547%20GAB%20Dise%c3%b1oPropuestaPlan%20150505%2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ansoff, I. (1980). *Strategic issue management*. En *Strategic Management Journal* (págs. 131-148).
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, : EUNED.
- Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. Publishing Horizons Inc., Columbus.
- Bonta, P., & Farber, M. (1994). *Marketing y Publicidad*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación. 9na Edición.

Garcia , G., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. ESPACIOS, 38(52), 16.

Gray, F. (2015). *Plan de Marketing del sello editorial "El Tucan Editores" de la empresa Ediciones Holguin S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3260/1/T-UCSG-POS-MGM-3.pdf>

Gray, F. S. (21 de enero de 2015). *Plan de marketing del sello editorial "El Tucán Editores" dela empresa Ediciones Holguín S.A. para la ciudad de Guayaquil – Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3260/1/T-UCSG-POS-MGM-3.pdf>.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.

Hrebiniak, L. (2005). *Making strategy Work*. New York: Pearson Prentice Hall.

IICA. (2018). *Gestión empresarial estratégica. En i. I. Agricultura, formulación, ejecución y evaluación* (Vol. 4). San José, Costa Rica.

Kangas, J., Kurttila, M., Kajanus, M., & Kangas, A. (2003). *Evaluating the management strategies of a forestland estate. the SOS approach*. Journal of environmental management, 69(4), 349-358. DOI: 10.1016/j.jenvman.2003.09.010.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing Decimoprimer edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Lin, S.-M. (17 de mayo de 2011). *Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food*. Obtenido de https://academic.oup.com/ajae/article/1380530941_Lin.pdf

Moposita, E. (2019). *Modelo de orientación al mercado para las empresas turísticas de Pastaza*. (T. d. pregrado, Ed.) Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Pimentel, L. (septiembre de 1999). *Planificación Estratégica. Obtenido de Introducción*

AlConceptoDePlanificaciónEstratégica:http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf.

Pursell, S. (15 de noviembre de 2020). HubSpot. Obtenido de *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa (con ejemplos)*: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>.

Quiroa, M. (06 de julio de 2019). Economipedia. Obtenido de *7 P's del Marketing*: <https://economipedia.com/definiciones/7-ps-del-marketing.html>.

Renau, J. (1985). *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide.

Riquelme, M. (diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*.

Sánchez, A. (19 de diciembre de 2019). InformaBTL. *Qué es una promoción, según los expertos*: Obtenido de <http://www.informabtl.com/que-es-una-promocion-definicion-expertos/>.

Sotelo, J. A. (09 de abril de 2018). *Agencia de marketing digital*. Obtenido de El marketing mix de servicios: las 7 p's: <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/#Personas>.

Thompson, A., & Strickland, A. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. New York: McGraw-Hill.

Vallet, T., & Fraquet, M. (2005). *Auge y declive del marketing mix. Evolución y debate sobre el concepto*. ESIC Market, vol. 121, nº 5-8, 142- 159.

Wheenlen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y políticas de Negocios*. Mexico: Pearson Educación P. M. Guerrero Rosas.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta.



ENCUESTA

Objetivo: obtener información para analizar la realidad de la Empresa Max Security Cía. Ltda.

Nota: esta información es usada únicamente con fines universitarios y es confidencial. Sírvase en contestar las siguientes preguntas que son de mucha ayuda para el encuestador.

Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente.

1.- Cree que la atención recibida por el personal de la empresa es:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

2.- Los productos que adquiere de la empresa le parece:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

3.- El servicio de seguridad que brinda la empresa es:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

4.- El lugar donde, se encuentra la empresa actualmente le parece:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

5.- Comparando la empresa Max Security Cía. Ltda., con otras que posee el mismo servicio de seguridad usted considera que la empresa es:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

6.- El valor que cobra la empresa por sus productos y servicios considera usted que es:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

7.- Considera que, se entrega a tiempo los servicios que usted contrata de la empresa:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

8.- En cuanto a marcas de equipos de seguridad que ofrece la empresa le parece que son:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

9.- Cree que la publicidad que maneja la empresa por medio de redes sociales es:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable

10.- Recomendaría la empresa con otras personas:

- 1. Nada aceptable
- 2. Poco aceptable
- 3. Regular
- 4. Aceptable
- 5. Muy aceptable