

SIGMA

SECURITY

Plan Estratégico de Marketing

. Trabajo Final de Grado
. Licenciatura en Comercialización
. Año 2017

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing estratégico para la empresa *Sigma Security*, marca que comercializa y ofrece productos y servicios relacionados con la seguridad electrónica. Su aplicación se focalizará en la Ciudad de Córdoba, como región geográfica principal.

Luego de haber realizado un profundo análisis externo e interno de la empresa, el lector, a lo largo del plan de marketing, se encontrará con un diagnóstico de la situación, es decir, cómo se encuentra actualmente.

Tendrá noción de aquellas oportunidades que el mercado le brinda actualmente y no está sabiendo explotar, y, por otro lado, se prestará una especial atención en aquellas amenazas que podrían afectar el desarrollo del negocio.

Además, podrá conocer en profundidad quiénes son los competidores más cercanos, qué productos venden, cómo lo hacen, quién es el líder, etc. Observará cuál es el contexto del sector de la seguridad electrónica, cuál es su evolución en los últimos años, qué niveles de facturación se manejan, etc.

Podrá identificar aquellas prácticas que desarrolla Sigma en el día a día, y que se convierten en debilidades a la hora de competir con los demás actores.

Todo ello irá acompañado de una sólida estrategia que, alineada con los objetivos planteados, y por medio de una serie de programas de acciones, permitirá el logro de los resultados propuestos.

Palabras claves: Marketing, posicionamiento, desarrollo de marca, ventas, plan de marketing.

ABSTRACT

This final Job has the goal of developing a strategic marketing plan for Sigma Security, a company that commercializes and offers products and services related with electronic security. The application of this work will be focused on Cordoba City, as the main geographical region of study.

After doing a deep study of internal and external factors of the corporation, the reader, will find a diagnosis of the situation, this means how the company is currently working, throughout the marketing plan.

The reader will get a notion of the opportunities that the market offers, and the company is not taking advantage off, and, on the other hand, this final job will pay special attention to those threats that could affect the development of the business.

Besides it will show the closer competitors of the firm, which products they sell, how they do, which is the leader company, etc. The reader, will know the context of the electronic security sector, the evolution of the last years, levels of billing, etc

You will be able to identify those practices that Sigma develops nowadays, and those that have become weaknesses at the moment of competing with other actors.

All these will be followed by a solid strategy, aligned with the objectives designed, and through a series of action programmes, that will allow the achievement of the proposed results.

Keywords: Marketing, positioning, brand development, sales, marketing plan.

TEMA

Posicionamiento y desarrollo de marca

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
MARCO TEÓRICO	15
MARCO METODOLÓGICO	30
ANÁLISIS EXTERNO	37
Análisis del Macro Entorno (PEST)	38
Análisis del Sector	50
Naturaleza del Mercado (Demanda)	56
Estructura del Mercado (Oferta)	66
ANÁLISIS INTERNO	78
Descripción de la Empresa.....	79
Historia.....	79
Organigrama	80
Misión- Visión- Valores	81
Producto	83
Precio	90
Plaza.....	92
Comunicación	93
Estrategia de Segmentación	97
Ventas	98
Estrategia de Posicionamiento	99
Conclusión Análisis Interno.....	102
DIAGNÓSTICO.....	104
Conclusiones Diagnósticas	106
OBJETIVOS.....	109
ESTRATEGIAS	112
PROGRAMAS DE ACCIÓN.....	117

PROGRAMA DE ACCIÓN 1: “Actualizando la información de clientes”	118
PROGRAMA DE ACCIÓN 2: “Capacitando la fuerza de ventas”	120
PROGRAMA DE ACCIÓN 3: “Precios más competitivos”	122
PROGRAMA DE ACCIÓN 4: “Más opciones de alarmas para los clientes”	123
PROGRAMA DE ACCIÓN 5: “Explotando la aplicación”	125
PROGRAMA DE ACCIÓN 6: “Nuevas opciones para abonar el monitoreo”	127
PROGRAMA DE ACCIÓN 7: “Vendiendo por internet”	129
PROGRAMA DE ACCIÓN 8: “Publicidad Offline”	132
PROGRAMA DE ACCIÓN 9: “Publicidad Online”	134
PROGRAMA DE ACCIÓN 10: “Eficiente Comunicación Interna”	135
PROGRAMA DE ACCIÓN 11: “Identidad Corporativa”	137
Presupuesto Total del Plan de Marketing	141
Diagrama de Gantt	142
ANÁLISIS FINANCIERO.....	143
CONCLUSIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	150

INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Fases y etapas de un plan de marketing	16
Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter	17
Ilustración 3: Matriz BCG	20
Ilustración 4: Niveles de Producto.....	21
Ilustración 5: Canales de Marketing.....	22
Ilustración 6: Mezcla de Comunicación	23
Ilustración 7: Matriz FODA	24
Ilustración 8: Matriz de Crecimiento Ansoff.....	25
Ilustración 9: Ejemplo de mapa de posicionamiento.....	29
Ilustración 10: Inflación anual en Argentina	39
Ilustración 11: Producto bruto interno. Valores trimestrales en millones de pesos a precios de 2004	40
Ilustración 12: Consumo a través de los años	41
Ilustración 13: Países con mayor y menor confianza en la policía, 2010-2014	45
Ilustración 14: Comparación y proyección de la pirámide poblacional de Provincia de Córdoba	47
Ilustración 15: Percepción Inseguridad en Córdoba.....	56
Ilustración 16: Evolución del delito en Córdoba.....	56
Ilustración 17: Ficha técnica Observatorio de Seguridad Ciudadana.....	57
Ilustración 18: Cambio de hábitos en Córdoba	57
Ilustración 19: Cambio de hábitos que se cambiaron en Córdoba	58
Ilustración 20: Medidas de protección.....	58
Ilustración 21: Gasto en seguridad	59
Ilustración 22: Ficha técnica de estudio sobre comportamientos	60
Ilustración 23: Mercado de la Seguridad Electrónica en Argentina.....	60
Ilustración 24: Evolución Mercado de la Seguridad Electrónica	61
Ilustración 25: Porcentaje de crecimiento interanual del mercado de la SE	61
Ilustración 26: Isologotipo Adt.....	69
Ilustración 27: Isologotipo 24hs Security	71
Ilustración 28: Isologotipo X-28 Alarmas	72

Ilustración 29: Isologotipo Gap	73
Ilustración 30: Isologotipo Cmc	74
Ilustración 31: Mapa de Grupos Estratégicos.....	75
Ilustración 32: Organigrama.....	81
Ilustración 33: Aplicación Tahachi.....	86
Ilustración 34: Matriz BCG Sigma.....	88
Ilustración 35: Mezcla de Productos Sigma	89
Ilustración 36: Ubicación local comercial Sigma.....	92
Ilustración 37: Sitio web.....	93
Ilustración 38: Packaging de Sigma	96
Ilustración 39: Matriz FODA	105
Ilustración 40: Matriz de Crecimiento Ansoff.....	113
Ilustración 41: Ejemplo de packaging	138
Ilustración 42: Ejemplo de Isologotipo de Sigma	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica de investigación.....	36
Tabla 2: Población y crecimiento - Provincia de Córdoba.....	46
Tabla 3. Conclusión análisis PEST	48
Tabla 4. Resumen análisis del Sector	54
Tabla 5: Roles de compra	65
Tabla 6: Facturación Anual	98
Tabla 7: Presupuesto Total del Plan de Marketing.....	141
Tabla 8: Diagrama de Gantt Sigma	142
Tabla 9: Escenario Optimista Flujo de Fondos	147
Tabla 10: Flujo de Fondos Escenario Esperado	148
Tabla 11: Flujo de Fondos Escenario Pesimista.....	149

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Pautas.....	160
Anexo 2: Cuestionario.....	162
Anexo 3: Transcripción de entrevistas en profundidad.....	165
Anexo 4: Resumen resultados obtenidos de los cuestionarios.....	170
Anexo 5: FODA Ponderado.....	180

INTRODUCCIÓN

Sigma Security es una empresa de la ciudad de Córdoba con más de 25 años de trayectoria en el mercado de la seguridad electrónica. Dedicada íntegramente a resolver los problemas de seguridad que afectan tanto a los hogares como también a las empresas.

A lo largo de sus años fué mutando su modelo de negocios. Comenzaron fabricando las plaquetas con las que luego ensamblaban y creaban las alarmas. Luego, por cuestiones de competitividad dejaron de lado la fabricación, terciarizando ese proceso y concentrándose pura y exclusivamente en la comercialización. A partir de allí y viendo que la necesidad de seguridad no era una sola, fueron agregando otras categorías de productos.

Cuando hablamos de seguridad electrónica, es importante diferenciarla de la seguridad física. Entre los principales productos de esta industria se encuentran aquellos tales como: Alarmas, Cámaras de Vigilancia, Cajas Fuertes, Video Porteros, etc. Mientras que la seguridad física se refiere a la custodia del personal físico propiamente dicho.

La industria de la seguridad electrónica, actualmente se encuentra en crecimiento, y esto se debe principalmente al notorio avance tecnológico, donde cada día aparecen nuevos artículos, con mejoras, mayor definición, velocidad, etc. Básicamente en un cambio y actualización constante. Es por ello que es fundamental mantenerse informado diariamente acerca de las innovaciones y tendencias que surgen para no brindarle ventajas a la competencia.

Actualmente en la industria de la seguridad electrónica en Córdoba, aparece como líder la empresa ADT, siendo una multinacional con más de 135 años en el rubro y presencia internacional en 60 países. En el segundo lugar no aparece un seguidor destacado, sino que existe una competencia por tratar de ubicarse en ese puesto.

JUSTIFICACIÓN

Como se conoce, las empresas familiares se caracterizan por un bajo nivel de profesionalización en la gestión, lo que contribuye a puestos poco definidos y superposición de tareas, y la empresa Sigma no es una excepción. Además, dichas organizaciones se enfocan muy poco en las actividades de marketing, poniendo escaso esfuerzo en ellas, ya sea por ignorancia o desconocimiento de las potencialidades que ofrece.

La industria de la seguridad electrónica, actualmente se encuentra en crecimiento, esto se debe al avance tecnológico continuo y, por otro lado, a los incrementos en los niveles de inseguridad que afectan al país. Sin embargo, aunque la industria crece, Sigma está sufriendo una caída en sus volúmenes de ventas y competitividad con los demás integrantes del mercado, afectando la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia a futuro de la empresa.

Será necesario conocer cómo se encuentra posicionada en la Ciudad de Córdoba, es decir, en qué posición de la mente de los consumidores aparece Sigma, al momento de elegir algún proveedor de seguridad electrónica.

Es por ello la importancia y la necesidad de llevar a cabo un plan de marketing, ya que permitirá identificar con precisión cuales son aquellos problemas de fondo que generan la aparición de los síntomas anteriormente descritos para resolverlos de manera correcta.

Todo esto se realizará de manera global y profunda, es decir, analizando la empresa en todos sus aspectos, ya sea externos e internos, y de manera estratégica, es decir, poniendo un notable énfasis en el largo plazo

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Posicionar a la empresa Sigma entre las primeras dos empresas de seguridad electrónica más reconocidas de la zona norte de la Ciudad de Córdoba en el período 2017-2019.

Objetivos Específicos

- Descubrir factores provenientes del entorno externo a la empresa y que pueden representar oportunidades o amenazas en su accionar en el período 2017-2019.
- Identificar las principales empresas que componen y compiten en el sector de la seguridad electrónica en Córdoba y analizar sus estrategias en el período 2017-2019.
- Examinar la situación interna de la empresa haciendo énfasis en el análisis integral del mix de marketing (precio, producto, plaza y promoción) en el período 2017-2019.
- Determinar fortalezas y debilidades de la empresa relacionadas a aspectos comerciales y de marketing en el período 2017-2019.
- Plantear una serie de programas de acción atractivos para lograr los objetivos de marketing en el plazo de duración del plan estratégico (2017-2019) y acorde al presupuesto disponible.

"La mejor publicidad es la que hacen
los clientes satisfechos"

Philip Kotler

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentarán los diferentes elementos teóricos que se implementarán para analizar la situación actual de la empresa:

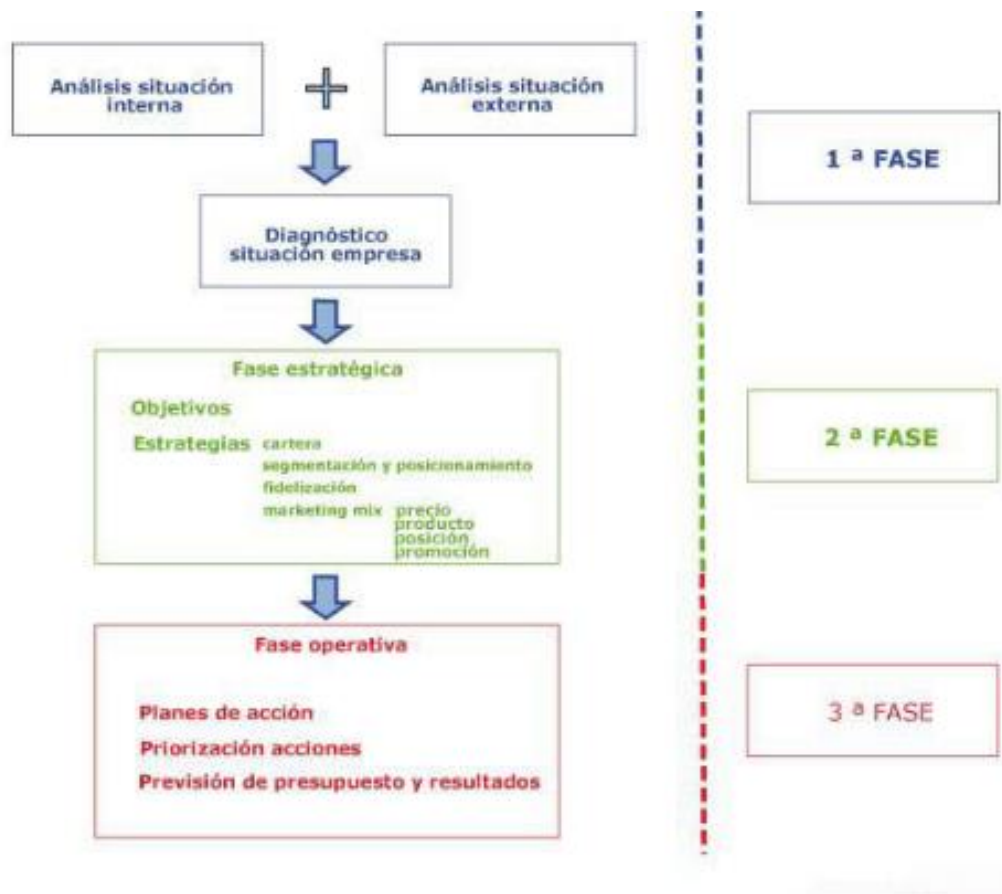
Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento escrito, diseñado de forma estructurada y sistematizada. Esto implica que para su elaboración y ejecución se deben seguir una serie de pasos que van desde un análisis general y del contexto, para terminar profundizando en cuestiones internas y particulares de la organización en cuestión.

Es importante su realización ya que nos va a permitir visualizar claramente los objetivos, conocer en qué situación se encuentra la empresa, cuáles son sus debilidades y fortalezas, quienes compiten en el mercado, quienes son los clientes, que estrategia se debe llevar a cabo para diferenciarse, y cómo se van a aplicar dichas estrategias.

Fases del Plan de Marketing

Ilustración 1: Fases y etapas de un plan de marketing



Fuente: Sainz de Vicuña (2000), *El plan de marketing en la práctica*.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Esta etapa implica estudiar tanto la situación externa de la empresa como la interna. Cuando hablamos del aspecto externo, nos referimos a aquellas cuestiones que son incontrolables para la organización, y que debe identificarlas para poder enfrentarlas correctamente. Aquí se desprenden cuatro niveles de análisis:

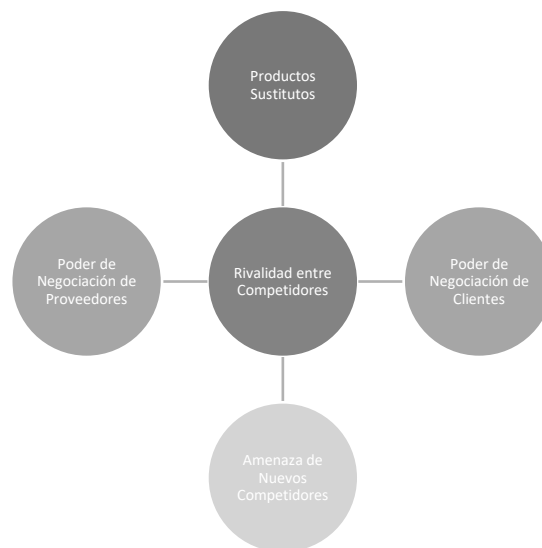
Por un lado, se debe analizar el *macro entorno*, entendiendo por él, como los diferentes escenarios que rodean y afectan a la organización, entre ellos encontramos:

- Entorno económico.
- Entorno político.
- Entorno legal.
- Social y cultural.
- Ambiental.

De cada uno ellos se obtendrán oportunidades que se presentarán como también amenazas.

El segundo nivel de análisis conlleva un estudio profundo del *sector* en el cual se desenvuelve la organización. El sector se compone de diversos actores tales como los proveedores, consumidores, competidores, etc. y para poder identificarlos de manera individual, se utiliza una herramienta llamada “Las 5 Fuerzas de Porter”. Esta ayudará a comprender qué determina la rentabilidad y el nivel de competencia de la industria, en pocas palabras, qué tan atractivo es el mercado (Porter, 1985).

Ilustración 2: *Las 5 fuerzas de Porter*



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Porter, 1985.*

- *Productos sustitutos:*
- *Poder de Negociación de los proveedores*
- *Rivalidad entre competidores*
- *Poder de Negociación de los clientes*
- *Amenaza de nuevos*

El tercer y último nivel del análisis externo se enfoca en el *mercado* sobre el que actúa la empresa. Se divide en dos grandes bloques, por un lado, la naturaleza del mercado, es decir, la demanda, y por otro lado la estructura de mercado u oferta.

Para el análisis de la demanda es importante plantearse ciertos aspectos para poder tener un profundo conocimiento de quiénes son los clientes a los cuales se apuntará.

Se deberá investigar acerca de la situación y cómo evolucionan los segmentos de mercado a lo largo del tiempo. El perfil de los segmentos, entendiéndose por perfil, a sus necesidades satisfechas, insatisfechas, motivaciones, gustos, preferencias, tendencias de consumo, procesos de compra, etc.

Modelo de las siete O's

Kotler plantea el modelo de las siete O's para facilitar y profundizar el conocimiento de los clientes (Kotler, 1985).

- | | | |
|----------------------------------|---|-----------------|
| - ¿Quién constituye el mercado? | → | Ocupantes |
| - ¿Qué compra el mercado? | | Objetos |
| - ¿Por qué compra el mercado? | | Objetivos |
| - ¿Quién participa en la compra? | | Organizaciones |
| - ¿Cómo compra el mercado? | | Operaciones |
| - ¿Cuándo compra el mercado? | | Ocasiones |
| - ¿Dónde compra el mercado? | | Puntos de venta |

Roles de compra

La importancia de este apartado es saber a que persona nos dirigiremos con las acciones de marketing, y diferenciar aquel que toma la decisión final de compra. Se pueden distinguir cinco roles en el proceso de decisión de compra (Kotler, 1985) :

- **Iniciador:** El primero que propone la idea de comprar.
- **Influenciador:** Aquella persona cuya decisión influye notablemente en la decisión final.

- Decisor: Persona que decide sobre algunas cuestiones de la compra.
- Comprador: Quién efectúa la compra.
- Usuario: Quien lo utiliza o consume en caso de ser un bien de consumo.

Con respecto a la estructura de mercado, es fundamental conocer en primera medida, quiénes son los competidores, ya sean directos o indirectos. Que tamaño tienen, que productos ofrecen específicamente, que servicios, a qué segmentos se dirigen, qué estrategias poseen, qué participación de mercado tienen, a través de qué canales distribuyen sus productos, etc.

Una vez finalizado el análisis externo, es necesario focalizarse en los aspectos internos de la empresa, aquellos controlables por la misma. Esta etapa se denomina técnicamente análisis interno. Para poder tener éxito en las acciones a seguir, no solo se debe tener un profundo conocimiento del entorno, como se explicó anteriormente, sino que también se debe profundizar en las acciones de la propia empresa.

Lo primero que se analiza es la presencia de tres pilares fundamentales y que determinan el horizonte o camino a seguir. Estos son:

- Misión: Razón de ser de la empresa.
- Visión: Situación ideal que se pretende llegar en el largo plazo.
- Valores: Son patrones de conducta por parte de toda la empresa.

Por otra parte, se analizan los objetivos a corto y largo plazo que posea la empresa, el presupuesto destinado y el organigrama. Este último para poder conocer y detallar las actividades que realiza cada integrante y su posición jerárquica dentro de la organización.

Finalizado los aspectos anteriores, se procede a conocer acerca del mix de marketing de la organización, es decir aquellas variables controlables que se combinan para obtener una respuesta en el mercado.

La mezcla o *mix de marketing* se compone de cuatro elementos:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ✓ Productos/ Servicio. | ✓ Plaza. |
| ✓ Precios. | ✓ Comunicación. |

Producto/Servicios

Unas de las herramientas que se utilizan en este apartado es la Matriz BCG, la cual se describirá a continuación.

Matriz de portafolio de productos (BCG)

La matriz BCG (Boston Consulting Group) tienen como objetivo impulsar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado. La matriz se divide en cuatro cuadrantes:

Ilustración 3: Matriz BCG

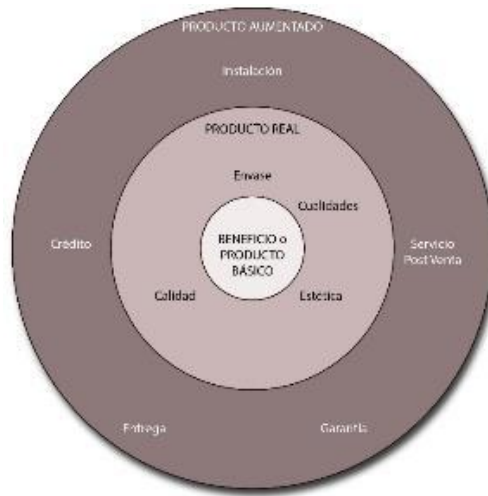


Fuente: Destino Negocio, 2015.

- Interrogante: Producto innovador en un mercado surgiendo.
- Estrella: Genera buena rentabilidad, pero requiere de mucha inversión.
- Vaca Lechera: Indispensables para la supervivencia de la empresa, ya que requieren poca inversión y generan ingresos.
- Perro: Volumen de venta escaso y por lo general se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No son rentables para la empresa (Hedley, 1.977).

Niveles de Producto

Ilustración 4: Niveles de Producto



Fuente: *Elaboración Propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.*

- ✓ Beneficio o producto básico
- ✓ Producto real
- ✓ Producto aumentado

Al desarrollar un nuevo producto, como primera medida se debe identificar el valor principal que los consumidores buscan, luego diseñar el producto real para terminar agregándole valor y mejorar la experiencia del consumidor (Kotler y Armstrong, 2012).

Mezcla de Productos

Nos sirve para poder conocer en profundidad la amplitud y la profundidad de los productos que comercializa la empresa. De esta manera sabremos si el surtido de productos es robusto, escaso, tienen relación entre sí, etc.. Según Kotler y Armstrong (2012), existen cuatro niveles a tener en cuenta: ancho de la mezcla, extensión, profundidad y consistencia. A continuación, se procederá a citar textualmente cada una de las definiciones:

-*Ancho de la mezcla*: Se refiere al número de líneas de productos distintas que tiene la compañía.

-*Extensión de la línea de productos*: Número total de artículos que tiene una compañía dentro de sus líneas de productos.

-*Profundidad*: Cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto en la línea.

-*Consistencia*: Se refiere a qué tan relacionados están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución o algún otro aspecto (Kotler y Armstrong, 2012, p. 235).

Precio

El análisis de esta variable es importante ya que permite saber cómo fija la empresa el precio de sus productos, y si son competitivos en el mercado. Según Kotler y Armstrong (2012) existen tres estrategias que tienen a disposición las empresas para fijar sus precios. A continuación, se citarán textualmente cada una de las definiciones.

Fijación basada en valor: Establecimiento del precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tuvo el vendedor.

Fijación basada en los costos: Fijación de los precios a partir de los costos de producción, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

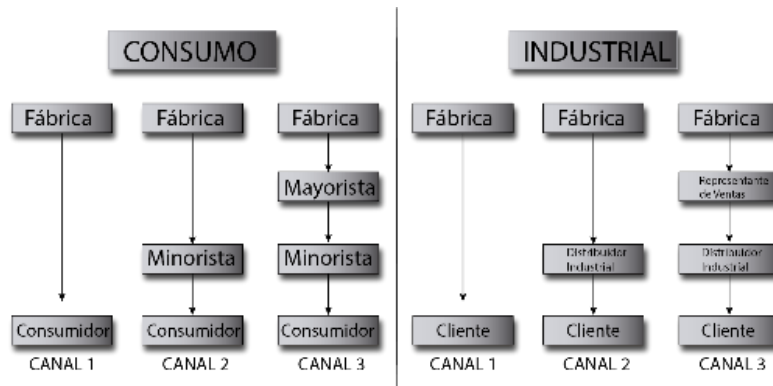
Fijación basada en la competencia: Es el establecimiento de precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores (Kotler y Armstrong, 2012, p. 291).

Plaza

La importancia de este análisis sirve para perfeccionar el sistema de distribución, ya que permitirá aumentar las ventas, disminuir inventarios, costos y lograr la satisfacción de los clientes (Kotler y Armstrong, 2012).

A continuación, se presentará gráficamente las alternativas relacionadas a los canales de marketing:

Ilustración 5: Canales de Marketing



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.

Promoción/Comunicación

A continuación, se procederá a citar textualmente cada herramienta comunicacional:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- **Relaciones públicas:** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente (Kotler, 2012, p.408).

Ilustración 6: Mezcla de Comunicación



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.*

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El objetivo principal de realizar un diagnóstico es poder determinar en que situación se encuentra la empresa para llevar adelante su accionar. Esto surge de todo el análisis e información previamente recolectado. Para ello se utiliza la siguiente herramienta:

Matriz FODA

Sirve para identificar de manera gráfica, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el negocio y entorno respectivamente. De esta manera se pueden tomar decisiones más acertadas partiendo de un cuadro situacional.

Se compone de cuatro elementos:

Ilustración 7: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.

ESTRATEGIAS

Estrategias Competitivas

Sirve para identificar con qué estrategia se desarrollará la empresa y agregará valor a sus clientes. Esto le permite mantener un foco y no perderlo. Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva” propone tres estrategias competitivas genéricas para lograr mejor desempeño que los oponentes:

Liderazgo en Costos: Se busca lograr los costos más bajos, ya sea de producción, distribución, publicidad, etc.

Diferenciación: Se centra en crear un producto o servicio y un programa de marketing muy diferenciado para surgir como líder de clase de la industria.

Enfoque: Concentra sus esfuerzos en atender de manera correcta y personalizada a unos cuantos segmentos, en lugar de ir a todo el mercado, ya sea partiendo de la estrategia de liderazgo en costos o a través de la diferenciación (Porter, 1985).

Estrategias de Cartera

Existen varias herramientas para poder llevar a cabo este análisis, entre ellas, se encuentran:

- Matriz de crecimiento Ansoff.
- Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Matriz de Crecimiento Ansoff

Busca determinar cuáles serán las acciones de crecimiento que empleará la organización, planteando cuatro posibilidades. De esta manera las acciones irán encaminadas hacia un mismo objetivo.

Ilustración 8: *Matriz de Crecimiento Ansoff*



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.*

- *Penetración del mercado:* Se dirige al mercado actual en el cual se desenvuelve, con los productos que ya ofrece.
- *Desarrollo de producto:* Se dirige al mercado actual en el que se encuentra, pero a diferencia de la anterior, se incorporan nuevos productos o modificaciones.
- *Desarrollo de mercado:* Por medio de sus productos actuales, busca dirigirse a nuevos mercados.
- *Diversificación:* Me dirijo a un nuevo mercado con nuevos productos, es la posibilidad más riesgosa. Existen cuatro tipos de estrategias de diversificación:

Matriz BCG

Desarrollada en análisis interno de producto, página 20.

Estrategia de Segmentación

La importancia de elegir un público objetivo radica en que es poco eficiente querer captar a todo el mercado, por ello se busca centrarse en una porción del mercado para concentrar los esfuerzos y recursos. A la hora de llevar a cabo la segmentación, existen diferentes maneras de hacerlo, las cuales se citarán textualmente del libro “Marketing” desarrollado por Kotler y Armstrong a continuación:

- *Segmentación geográfica*: Dividir los mercados en unidades geográficas como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.
- *Segmentación demográfica*: Dividir los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- *Segmentación psicográfica*: Compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos.
- *Segmentación conductual*: Los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto (Kotler y Armstrong, 2012, p.191).

Generaciones de Consumidores

Permite conocer a que tipo de cliente se enfrentará la empresa, y que en función de su generación, la atención a cada uno será diferente. Estos son:

Baby Boomers (1946-1965): Pasan bastante tiempo en sus hogares, y uno de los aspectos que más valoran es la familia.

Generación X (1966-1979): Son conocidos como inmigrantes digitales ya que nacieron en la era pre-digital lo que los lleva a tener conocimientos distintos a los nativos digitales. Mantienen de la generación anterior como principal valor la familia.

Generación Y (1980-1993): Se los llama nativos digitales ya que nacieron con el boom tecnológico, lo cual hace que tengan una capacidad psicocognitiva que los lleva a aprender con rapidez el uso de la tecnología.

Generación Z (1994- Actualidad): El uso de la tecnología para ellos es una necesidad básica, y son adictos a internet.

Estrategias Funcionales:

Este nivel de la estrategia hace referencia a la elección del mix de marketing: estrategia de productos, precios, distribución y comunicación.

Producto: Engloba a los bienes y servicios de la empresa.

Precio: Valor percibido del cliente por el producto o servicio brindado. Es la variable que proporciona los ingresos.

Plaza: Permite que el producto llegue en tiempo y forma al cliente.

Comunicación: Representa aquellas acciones que realiza la empresa para dar a conocer sus productos

Los cuatro niveles de la estrategia (corporativa, de cartera, segmentación y posicionamiento, funcionales) forman un proceso de conexión secuencial.

POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con que atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. (Lambin, 1991 citado en Sainz de Vicuña, 2000, p. 239).

Posiciones competitivas

Sirve para determinar cómo la empresa saldrá a competir en el mercado. Las estrategias competitivas a las que haré referencia fueron desarrolladas por Kotler y Armstrong (2012) y éstas son:

Líder de Mercado

Aquella con la mayor participación de mercado. Por lo general dirige a las demás compañías en lo referido a precios, productos, distribución y promoción.

Retador de Mercado

Son aquellas empresas que se ubican por debajo de la posición del líder del mercado, en el segundo o tercer lugar o menos.

Seguidor de Mercado

Las ventajas de ser seguidor abarcan la reducción de gastos en lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos, de expandir la distribución, educar al mercado, etc. Aprende de la experiencia del líder y podrá optar por copiar o mejorar las acciones del líder.

Especialistas en Nichos de Mercado

En lugar de dirigirse al mercado completo, se enfocan en sub-segmentos (Kotler y Armstrong, 2012).

Estrategias de diferenciación y posicionamiento

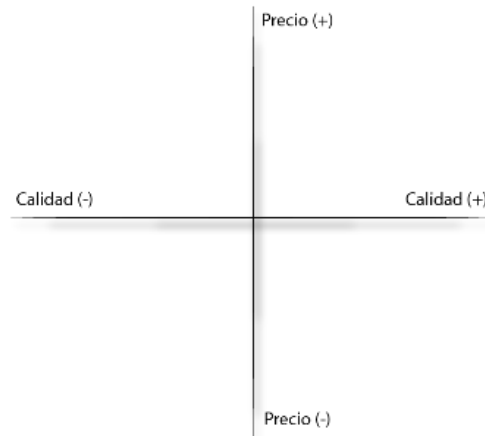
Kotler (1985) considera que las empresas pueden diferenciarse en función de cuatro grandes aspectos, ellos son:

- *Diferenciación del producto:* Características, rendimientos, especificaciones, durabilidad, etc.
- *Diferenciación de servicios:* Entrega, instalación, asesoría, reparaciones, etc.
- *Diferenciación del personal:* Credibilidad, confiabilidad, competencias, capacidad de respuesta, etc.
- *Diferenciación de la imagen:* Símbolos, medios audiovisuales, etc.

Mapa de Posicionamiento

Es importante la realización de este análisis ya que permitirá conocer la posición relativa que posee la empresa en el mercado, en este caso, en el mercado de la seguridad electrónica y a su vez cómo son percibidas las diferentes empresas por parte de los consumidores (Kotler y Armstrong, 2012).

Ilustración 9: Ejemplo de mapa de posicionamiento



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.*

ELEMENTOS DE MARCA

Según Keller (2008) los elementos a tener en cuenta para desarrollar una marca son:

- Nombre de Marca
- Urls
- Logotipos y símbolos
- Personajes
- Eslóganes
- Melodías publicitarias
- Embalaje

PLAN DE ACCIÓN

El principal objetivo de llevar a cabo los planes de acción es poner en práctica, por medio de acciones concretas, las estrategias establecidas en las fases anteriores.

Será importante asignar un responsable para cada plan, que supervise y permita el cumplimiento en tiempo y forma. Además, deberá seleccionar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su puesta en marcha.

“La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se venda solo”

Peter Drucker

MARCO METODOLÓGICO

Luego de haber desarrollado el marco teórico, llega el momento de determinar de qué manera se va a extraer y recopilar los datos. Pero es importante destacar que el mero acto de obtener los datos, no nos permite tomar decisiones acertadas para la empresa.

El marco metodológico, se compone de una serie de pasos, que deben ser diseñados y puestos en marcha de manera ordenada y consecutiva, es decir, sucede uno después de otro. A continuación, se procederá a describir las diferentes etapas de la investigación.

Necesidad de información de la administración

La empresa, considera que en el rubro en el cual se desenvuelve, existe una gran competencia, y pretende conocer como está posicionada la empresa Sigma en el mercado para poder diferenciarse.

Problema de investigación

¿Cuál es el posicionamiento que posee la empresa Sigma en la zona norte de la ciudad de Córdoba?

Hipótesis: La empresa se encuentra posicionada entre los primeros tres lugares del “top of mind” de los habitantes de la zona norte de la ciudad de Córdoba.

Objetivos de investigación

General:

- ✓ Conocer cómo está posicionada la empresa en la zona norte de la ciudad de Córdoba en el período 2017-2019.

Específicos:

- ✓ Determinar el grado de conocimiento de la empresa Sigma y de la competencia en el período 2017-2019.
- ✓ Conocer la posición relativa con respecto a sus competidores en el período 2017-2019.
- ✓ Identificar con qué atributos reconoce la población meta a la marca en el período 2017-2019.

- ✓ Determinar cuáles son aquellos atributos que los consumidores consideran necesarios y fundamentales a la hora de acudir a una empresa de seguridad en el período 2017-2019.

Fuentes de información

A lo largo del trabajo se emplearán dos tipos de fuentes de información. Por un lado, fuentes de información secundaria y por otro lado fuentes de información primaria.

Información secundaria

Representan aquellos datos obtenidos de segunda mano, es decir de investigaciones ya realizadas anteriormente. Estas serán utilizadas principalmente en el análisis externo, es decir en el macro y micro entorno de la organización. Pero también en el análisis interno con datos propios de la empresa. Las fuentes son:

- Sitios web.
- Revistas de seguridad electrónica.
- Balances contables de la empresa.

Información primaria

Corresponde con aquellos datos recolectados y procesados de primera mano. Esta información se obtendrá en una primera etapa a través de entrevistas en profundidad con expertos en el rubro y en una segunda etapa a través de encuestas realizadas a personas de la zona norte de la ciudad de Córdoba.

Diseño de la investigación

La investigación consta de tres etapas, una primera etapa que será cualitativa en la que se realizará una investigación exploratoria y una segunda y tercera etapa cuantitativa donde se desarrollará una investigación descriptiva.

Investigación Cualitativa

1^{era} ETAPA: Entrevistas en empresa

Por medio de la investigación cualitativa, y exploratoria se buscará obtener una visión general acerca de la seguridad electrónica, para de esta forma aumentar la familiaridad con el rubro. Además, se profundizará en el conocimiento tanto interno como externo de la organización, y se indagará sobre las conductas del mercado y los consumidores para luego poder estandarizar la información obtenida en la segunda etapa de investigación.

Técnicas

La técnica que se empleará en este tipo de investigación será la *entrevista en profundidad*, ya que el objetivo será formular preguntas de tipo abiertas, que fomenten el diálogo fluido y la participación de los entrevistados.

Instrumento

Para recolectar dicha información, se requerirá de un instrumento pertinente para poder hacerlo, y éste será la *guía de pautas*. Principalmente se utilizará como apoyo durante la entrevista ya que contendrá los temas que se tratarán en la entrevista. Una mención importante en este apartado será que, si bien la guía de pautas estructuralmente es la misma para todos, algunos temas variarán en función de la persona a entrevistar (Anexo 1, pág. 161).

Diseño Muestral

El diseño de la muestra será no probabilístico, es decir, los individuos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La población será seleccionada por juicio, ya que se busca recolectar información de personas especializadas en el sector, por lo que las muestras serán tomadas a criterio del investigador.

Tamaño Muestral

Se realizarán cinco entrevistas en profundidad a los socios (2), encargada, administrativa y vendedora. El soporte para tomar los datos será por medio de grabación de la entrevista.

Investigación Cuantitativa

2^{da} ETAPA: Centro comercial Dinosaurio Mall B° Alto Verde

Se procederá a realizar una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, ya que el objetivo, como lo menciona el término, es observar y describir el comportamiento de una situación o elemento. Es decir, se pretende averiguar el grado de repetición de las variables de análisis.

Técnica

La técnica utilizada será la encuesta ya que permitirá recolectar grandes cantidades de datos a través de preguntas formuladas y respuestas obtenidas. Para ello se aplicarán encuestas en punto de compra, específicamente en el centro comercial Dinosaurio Mall B° Alto Verde.

Instrumento

Se utilizará como instrumento el cuestionario. El mismo será semiestructurado, es decir, habrá preguntas con opciones definidas previamente, y otras con la posibilidad de libre respuesta (Anexo 2, pág. 163).

Diseño Muestral

El diseño de la muestra será no probabilístico, es decir, cada individuo tiene una probabilidad diferente de pertenecer a la muestra. Será por conveniencia debido a la accesibilidad y proximidad de los encuestados. La población seleccionada serán hombres y mujeres que posean entre 30 y 64 años.

Tamaño Muestral

Se realizarán 30 cuestionarios en el centro comercial.

3^{da} ETAPA: Cuestionarios auto administrados por internet

Se procederá a realizar una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, ya que el objetivo, como lo menciona el término, es observar y describir el comportamiento de una

situación o elemento. Es decir, se pretende averiguar el grado de repetición de las variables de análisis.

Técnica

La técnica utilizada será la encuesta ya que permitirá recolectar grandes cantidades de datos a través de preguntas formuladas y respuestas obtenidas. Para ello se aplicarán encuestas auto administradas por internet, específicamente en grupos de Facebook sobre seguridad en Córdoba.

Instrumento

Se utilizará como instrumento el cuestionario. El mismo será semiestructurado, es decir, habrá preguntas con opciones definidas previamente, y otras con la posibilidad de libre respuesta (Anexo 2, pág. 163).

Diseño Muestral

El diseño de la muestra será no probabilístico, es decir, cada individuo tiene una probabilidad diferente de pertenecer a la muestra. Será por conveniencia debido a la accesibilidad de los encuestados. La población seleccionada serán hombres y mujeres que posean entre 30 y 64 años.

Tamaño Muestral

Se realizarán 50 cuestionarios auto administrados.

Tabla 1. *Ficha técnica de investigación*

Etapa	1	2	3
Tipo de Investigación	Exploratoria	Descriptiva	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa	Cuantitativa
Técnica	Entrevista en Profundidad (Anexo 1)	Encuesta (Anexo 2)	Encuesta
Instrumento	Guía de Pautas	Cuestionario	Cuestionario
Población	Presidente Vicepresidente Encargada Administrativa Vendedora	Hombres y mujeres entre 30 y 64 años de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba	Hombres y mujeres entre 30 y 64 años de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba
Criterio Muestral	No probabilístico por juicio	No probabilística por conveniencia	No probabilística por conveniencia
Tamaño de la muestra	Entrevistas: 5	Cuestionarios: 30	Cuestionarios: 50

Fuente: *Elaboración propia*

“Nuestro trabajo es conectar con la gente, interactuar con ellas de una forma que les deje mejor que las encontramos, más capaces de llegar a donde quieren ir”

Peter Drucker

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del Macro Entorno (PEST)

Escenario Económico

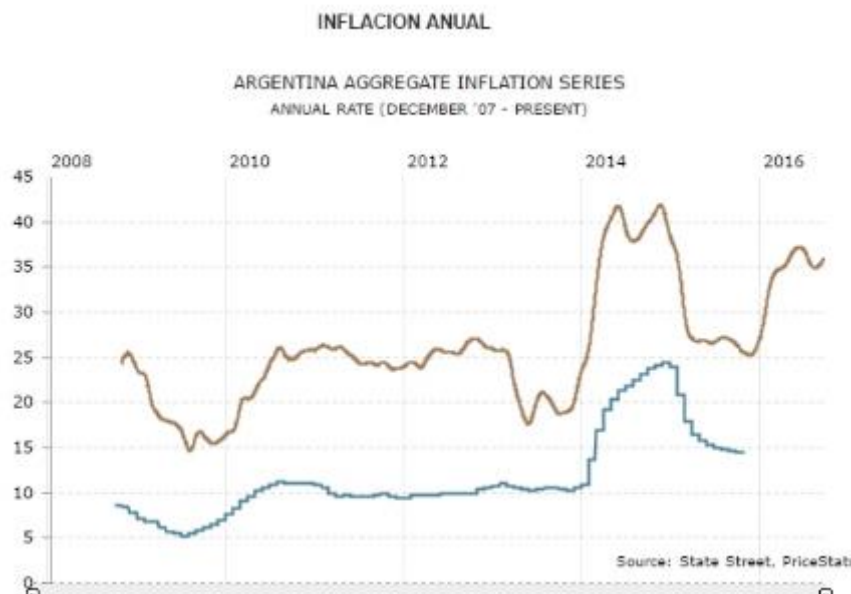
- **Inflación**: La inflación es el aumento generalizado de los precios, y es una de las principales variables que afectan notablemente el consumo de los individuos, ocasionando una merma del mismo. Esta disminución en la capacidad de consumo produce que los individuos se concentren en satisfacer necesidades básicas, como lo son la alimentación, vestimenta, etc. y relegan la posibilidad de asegurarse con productos de seguridad electrónica.

Por otro lado, genera que los costos se incrementen, lo cual hace que las empresas deban disponer de mayores fondos para cubrir los costos fijos y variables. Esto se trasladará luego al precio final de los productos.

La inflación anual calculada al mes de septiembre de 2016 es del 35,9% obtenida del sitio “Inflación Verdadera”. Si bien la inflación es alta, se estima que irá disminuyendo a medida que transcurran los meses, obteniendo en 2017 un valor aproximado entre 18% y 22% (La Nación, 2016).

A continuación, se presentará un gráfico con la evolución de la inflación:

Ilustración 10: Inflación anual en Argentina



Fuente: *Inflación Verdadera*, 2016.

La línea en color gris claro representa el dato oficial (Indec) y la línea en color gris oscuro el índice de PriceStats.¹

- **Producto Bruto Interno:** El PBI se refiere a los niveles de actividad económica en el país, es decir, en Argentina. A continuación, se observa que en lo que va del año existe una caída en la actividad, es decir, un enfriamiento de la economía debido a la situación de recesión por la que atraviesa el país. Esto afecta directamente tanto a la empresa como a los consumidores ya que disminuyen los salarios, aumenta el desempleo, se reduce el gasto público, etc.

A nivel general, la caída del PBI con respecto al segundo trimestre del año 2015 es de un -3,4%. En el gráfico 18 se resalta la caída del PBI en el sector del comercio ya que es donde pertenece la empresa Sigma. Si bien el panorama actual no es positivo, se estima un crecimiento del PBI en el año 2017 de un 3,7% aproximadamente (La Nación, 2016).

¹ PriceStats: Empresa privada que calcula índices de inflación diaria en el mundo.

Ilustración 11: Producto bruto interno. Valores trimestrales en millones de pesos a precios de 2004

Cuadro 4. Producto Interno Bruto, por categoría de tabulación. Valores trimestrales en millones de pesos a precios de 2004

	Trimestre 2015			Total año 2015	Trimestre 2016	
	2°	3°	4°		1°	2°
PRODUCTO INTERNO BRUTO	788.146	715.388	702.241	719.579	673.923	762.231
Impuesto a los productos netos de subsidios (a los ingresos brutos, específicos, a los débitos y créditos bancarios, a las exportaciones)	59.240	56.501	55.348	55.722	54.720	55.831
IVA	55.608	54.597	52.263	55.065	57.172	55.009
Impuesto a los productos importados (derechos de importación)	7.023	8.076	7.539	7.268	7.064	7.755
VALOR AGREGADO BRUTO a precios básicos	667.275	596.223	587.092	601.523	554.967	643.636
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURAL	110.153	33.173	32.172	52.781	33.311	101.449
B - PESCA	2.406	2.971	2.264	2.236	1.412	2.028
C - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	23.674	23.745	23.174	23.401	22.267	22.367
D - INDUSTRIA MANUFACTURERA	127.515	128.956	129.327	124.710	110.624	117.404
E - ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	12.030	12.607	12.224	12.360	12.730	12.528
F - CONSTRUCCIÓN	22.886	23.442	21.684	22.548	20.598	20.568
G - COMERCIO MAYORISTA, MINORISTA Y REPARACIONES	96.292	96.505	95.335	94.184	86.443	94.225
H - HOTELES Y RESTAURANTES	9.859	11.056	11.147	10.913	11.790	10.166
I - TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	57.720	55.816	54.731	55.177	55.232	58.413
J - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	27.042	27.580	27.977	27.253	26.732	25.488
K - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	73.175	73.500	74.069	72.534	69.759	72.531
L - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	31.847	32.378	32.609	32.133	32.757	32.752
M - ENSEÑANZA	25.897	26.309	26.563	25.964	26.000	26.349
N - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	23.923	22.514	21.386	22.436	22.624	24.719
O - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	18.576	19.395	18.200	18.602	18.312	18.436
P - HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	4.272	4.276	4.219	4.285	4.376	4.215

Fuente: Indec, 2016.

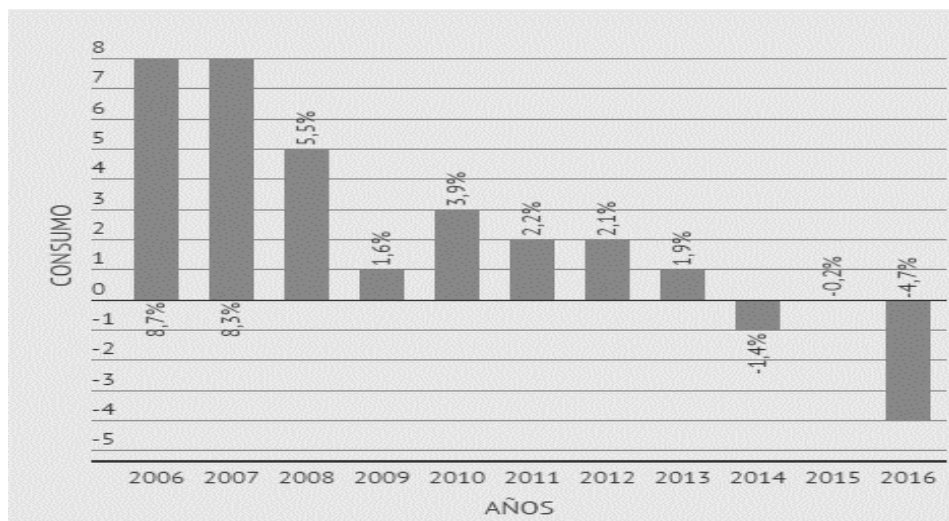
- **Tipo de Cambio:** A partir de la asunción del nuevo gobierno, se anunció el fin a las restricciones por la compra de divisas extranjeras, y se estableció un tipo de cambio único para la moneda nacional. Esto permitió salir del cepo cambiario y disponer libremente de divisas como el dólar, euro, etc. A su vez este sinceramiento ocasionó una modificación en el valor de la divisa central, es decir, del dólar. Actualmente la cotización al día de hoy es de \$15,80 según el Banco de la Nación Argentina, pero se estima que llegará a \$18 pesos en el año 2017 según calificadas fuentes oficiales del Poder Legislativo y del Ejecutivo.
- **Consumo:** En el año 2016 se produjo una notable reducción porcentual en los niveles de consumo de Argentina, siendo el tercer año consecutivo en decadencia. Esta disminución se produjo a partir del año 2014 (-1,4%), en el 2015 (-0,2%) y en 2016 (-4,7%), siendo este último, la peor caída en los últimos 14 años.

Si bien estos valores corresponden a los productos de la canasta básica, sirve de referencia ya que se estima que son los productos más requeridos por las personas, y todos aquellos que no se encuentren en esta categoría, implicarán una mayor reducción de su consumo.

Está claro que una caída en el consumo afecta directamente la demanda por los productos, ya que las personas tienden a comprar en menor cantidad, priorizan otras alternativas, o en el peor de los casos, dejan de comprar.

El dato alentador es que entre noviembre y diciembre de 2016, hubo una desaceleración de la caída, pasando de un -7% a un -5,9% (Infobae, 2017).

Ilustración 12: *Consumo a través de los años*



Fuente: *Infobae, 2017.*

Escenario Político

- Apertura de las Importaciones: Unas de las medidas impartidas por el presidente Mauricio Macri, a diferencia del gobierno anterior fue la apertura a las importaciones. Esto es favorable para el sector de la seguridad electrónica, ya que los productos no son fabricados en Argentina y permite el ingreso de nuevas e innovadoras tecnologías, que benefician no solo a las empresas sino también a los consumidores (La Nación, 2016).
- Blanqueo de Capitales: Permite la exteriorización de capitales a través de la declaración en Afip de los bienes o divisas que no han sido declarados con anterioridad. Algunos de los beneficios de esta medida se corresponden con la eliminación del impuesto a los bienes personales, la disminución de la tasa de ese impuesto, y la exclusión del tributo a las ganancias mínimas presuntas desde 2019 (El Cronista, 2016). Por otro lado, el blanqueo representa un aumento en la cantidad de dinero puesta en circulación, lo cual beneficia directamente las posibilidades de consumo, en especial la de los jubilados, y permitirá volcar dicho volumen monetario en la economía (Gaceta, 2016).

Escenario Legal

Actualmente en Argentina no existe una legislación nacional que regule la seguridad electrónica. Existe un conjunto de unas 20 leyes parciales, normas y disposiciones atrasadas e incompletas a nivel técnico y que desconocen la envergadura y particularidades de la seguridad electrónica poniendo en riesgo a la seguridad en general (Télam, 2016).

La única regulación es acerca del monitoreo de alarmas, compuesto por 58 artículos en los cuales se detallan las obligaciones y deberes que se deben respetar (La Voz, 2012).

Algunas de las principales normativas son: regulación de la actividad de monitoreo, obligatoriedad de instalación, requerimiento obligatorio de instalación, requerimiento obligatorio de habilitación, derechos y obligaciones de los prestadores, régimen tributario, régimen sancionatorio y parámetros de calidad (Seguros al Día, 2016).

Escenario Tecnológico

El avance continuo en materia de innovación tecnológica beneficia directamente el sector de la seguridad electrónica, ya que como lo dice la palabra, se emplean dispositivos electrónicos para brindarle seguridad a los individuos.

Para Johan Paulsson (director de tecnología en Axis Communications) existen algunas tendencias tecnológicas en el mercado de la seguridad electrónica que hay que tener en cuenta:

-La seguridad como servicio o solución integrada, donde los consumidores están dejando de ver a la seguridad como un conjunto de dispositivos aislados, y la asocian con un servicio integral basado en el alojamiento y supervisión remota de videos.

-Nuevos horizontes de la analítica: Cada día surgen productos con nuevas y mejores características, como, por ejemplo, la resolución de las cámaras de vigilancia, la distancia de visualización, la posibilidad de la visión nocturna por medio de los infrarrojos, cámaras antivandálicas, cámaras de imágenes térmicas etc. y junto con esto se presenta la necesidad de almacenar un enorme volumen de datos, sin embargo el sector ha desarrollado software de analítica de video para tomar mejores decisiones.

-Ciberseguridad: Todo aquello que se encuentre vinculado de alguna forma con internet implica riesgos de espionaje y hackeo por lo que es un tema que será explotado a futuro (Revista Innovación, 2017)

Por otro lado, el auge de los smartphones, ya se encuentra en situación de madurez y junto con estos surgen innumerable cantidad de aplicaciones que benefician a los consumidores, como aquellas que permiten visualizar las cámaras instaladas en los hogares a través del celular, la geolocalización, etc. El usuario posee todo en uno, es decir, todo en su smartphone, y cada vez se reduce más el uso del PC.

Otro elemento importante y que también se encuentra ya en situación de madurez, son las redes sociales, no solo como fuente de contacto entre consumidores, sino entre ellos y las empresas (Puro Marketing, 2014).

La conectividad, con la aparición del “4G” facilita las comunicaciones, ya que descomprime las otras redes (3G y 2G) volviéndolas más veloces (Lt3 Am 850, 2015). Argentina se posiciona en la tercera ubicación en Latinoamérica en el índice de penetración del 4g, demostrando la veloz adopción por parte de las personas y corroborando lo dicho por

Otero, director 5G Américas, donde explica que el “argentino” se encuentra abierto a emplear nuevas tecnologías (Coniea, 2017).

El avance de la red móvil ha afectado entre otras cosas, la seguridad, y son 5 las claves del cambio (Ventas de seguridad, 2017):

- ✓ *Información en línea:* Los consumidores de seguridad, al igual que las demás personas, buscan continuamente poder contar con la información en tiempo real y a cualquier hora por medio de sus smartphones. Es decir, acceder a las cámaras y poder visualizarlas, solicitar servicio técnico, pagar el servicio obteniendo factura, etc. Y el dato más curioso es que menos del 0,5% de las empresas de seguridad en Latinoamérica posee una aplicación propia con estas características.
- ✓ *Alta velocidad:* Con el avance de la tecnología y sus mejoras, cada día los usuarios demandan mayor velocidad de acceso a la información, y la seguridad no es una excepción.
- ✓ *Simplicidad:* Entre tantas opciones que se les presenta al usuario, este se encuentra saturado, y, por ende, la clave para lograr conectar con él es la simplicidad, para que pueda hacer las cosas de manera sencilla.
- ✓ *Reinvención:* Buscar desarrollar nuevas alternativas y mejorar continuamente lo ya existente en el mercado.
- ✓ *Proactividad:* Otro aspecto de suma importancia es la capacidad de predecir patrones y comportamientos por medio de la información, para que el usuario pueda tomar una decisión antes de ocurrido el problema.

Escenario Social

- Inseguridad: La seguridad representa uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de un país junto con la educación y la salud. De ahí la importancia de analizar la coyuntura actual de la seguridad.

En el informe "Zona liberada", en "PPT" de J. Lanata, según la Cámara Argentina de Seguridad e Investigación (CAESI) la seguridad privada aumentó 8% en el último año, y un 22% la seguridad electrónica. Por otro lado, según datos relevados por el Centro de Opinión Pública de la Universidad de Belgrano en los últimos 6 meses la inseguridad trepó hasta ocupar el primer puesto en el tema de mayor preocupación de

los individuos. Si bien estos datos corresponden a la provincia de Buenos Aires, sirven para tener una referencia al respecto (2016).

- Relación confianza ciudadanía y policía: The World Value Survey o Encuesta Mundial de Valores, por medio de una encuesta que se fue realizando desde el año 1981 en más de 100 países, midió de manera representativa la relación de confianza entre la policía y la ciudadanía.

Para responder la pregunta “¿Podría decirme cuanta confianza tiene en la policía?”, solamente incluyó a 9 países, entre ellos Argentina, en el periodo que va desde el año 2010 a 2014. A continuación, serán presentados los resultados obtenidos:

Ilustración 13: Países con mayor y menor confianza en la policía, 2010-2014

Puesto	País	Confianza: % que confía mucho o bastante en la policía
1º	Qatar	96%
2º	Australia	83%
3º	Uzbekistan	82%
4º	Jordania	82%
5º	Alemania	82%
20º	Chile	64%
33º	Uruguay	56%
43º	Ecuador	47%
45º	Colombia	45%
47º	Brasil	45%
56º	México	28%
57º	Trinidad y Tobago	28%
58º	Perú	28%
59º	Argentina	25%
60º	Pakistán	21%

Fuente: *Foco Económico*, 2016.

Se puede observar que Argentina se ubica en el puesto 59º, es decir el anteúltimo país de la tabla, donde únicamente el 25% de la población confía en las fuerzas policiales, reflejando la poca confianza que tiene la ciudadanía. El otro análisis que se debe destacar es que ocupa el último lugar entre los países de América del Sur, posicionándose por encima Perú, Brasil, Colombia, Ecuador, Uruguay y Chile.

Aquí se pueden deducir dos análisis que se contraponen: Por un lado, que la población no confíe en la seguridad física, implica una oportunidad para la seguridad electrónica. Pero, por otro lado, afecta la demanda del servicio de monitoreo ya que está ligado con la policía.

Escenario Demográfico

El análisis demográfico poblacional es de suma importancia ya que nos permitirá conocer su estructura y composición para conocer como fue evolucionando a través del tiempo.

Los datos se extrajeron de la Dirección General de Estadísticas y Censos (2010). Si bien los datos no son actuales, serán importantes para tener una referencia general.

Datos de referencia:

- Personas censadas: 3.308.876 personas
- Índice de envejecimiento: Hay 64 personas de 60 o más años por cada 100 personas menores de 15 años.
- Hay 94 varones por cada 100 mujeres.
- Edad promedio: 33 años.

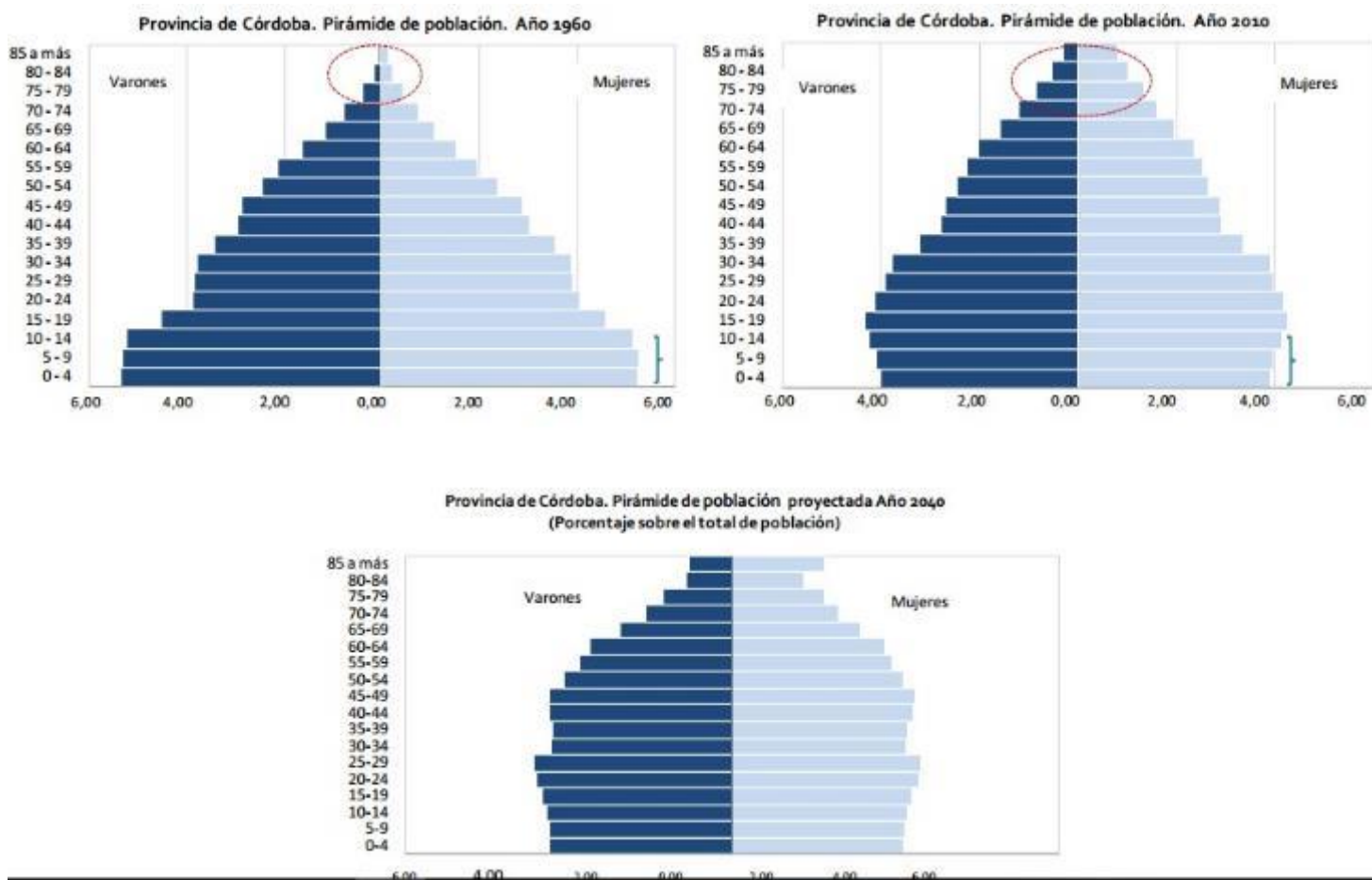
Tabla 2: *Población y crecimiento - Provincia de Córdoba*

Censo	Población Argentina	Población Córdoba	Tasa anual media de crecimiento (por cien)	Incremento relativo	Incremento en números absolutos	Porcentaje de la población sobre el país
				(por cien)		
1914	7.903.662	735.472	3,95	109,4	-	9,31
1947	15.893.827	1.497.987	2,18	103,7	762.515	9,42
1960	20.013.793	1.753.840	1,18	17,1	255.853	8,76
1970	23.364.431	2.073.991	1,69	19,0	320.151	8,88
1980	27.949.480	2.407.754	1,56	15,4	333.763	8,61
1991	32.615.528	2.766.683	1,32	14,9	358.929	8,48
2001	36.260.130	3.066.801	1,03	10,8	300.118	8,46
2010	40.117.096	3.308.876	0,85	7,9	242.075	8,25

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos

Pirámide poblacional

Ilustración 14: Comparación y proyección de la pirámide poblacional de Provincia de Córdoba



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos

Según los datos anteriores es importante destacar que el promedio de edad predominante en la Provincia de Córdoba es de 33 años, y esto es beneficioso ya que se encuentra dentro del segmento al cual apunta la empresa Sigma. Por otro lado, si bien la población continúa creciendo en términos cuantitativos, el porcentaje de crecimiento cada vez es menor. Por otro lado, teniendo en cuenta las pirámides poblacionales, cuando la base es ancha y la cúspide pequeña, representa una población joven, mientras que cuando es pequeña en la base y ancha en la cúspide representa una población envejecida, es decir, habrá una mayor cantidad de personas mayores, una baja tasa de natalidad y de mortalidad. Todo esto favorece a la empresa ya que se enfoca en un segmento de mercado adulto.

Conclusión análisis PEST

ESCENARIO	VARIABLE	IMPACTO	EXPLICACIÓN
Económico	Inflación	Negativo	Es negativo ya que actualmente la inflación es alta, pero va a ir disminuyendo a medida que transcurran los meses.
	PBI	Negativo	Es negativo ya que actualmente se encuentra en disminución con respecto al período anterior, pero se estima que crecerá en el año 2017
	Tipo de Cambio	Positivo	Debido a la unificación del tipo de cambio y a la posibilidad de libre adquisición de la divisa.
Político	Importaciones	Positivo	Impacto positivo que se permite la libre importación de insumos y productos tecnológicos
Legal	Legislación	Negativo	Ya que no existe aún una legislación nacional que regule y resguarde la seguridad electrónica, solo para monitoreo de alarmas.
Tecnológico	Nuevos productos, uso del móvil, conexión 4g, redes sociales, geolocalización.	Positivo	Permite brindarle a los consumidores productos y servicios innovadores para mejorar y satisfacer sus necesidades.
Social	Inseguridad	Positivo	Es creciente el aumento de la inseguridad y la percepción de inseguridad por parte de la población.
Demográfico	Estructura poblacional	Positivo	Es creciente el porcentaje de crecimiento de la población avejentada, siendo esta, el público objetivo de la empresa.

Tabla 3. *Conclusión análisis PEST*

Fuente: *Elaboración propia*

Teniendo en cuenta lo analizado en el macro entorno se pueden extraer diversas conclusiones.

Por un lado, el entorno social juega un papel fundamental en la demanda de productos de seguridad electrónica. Argentina no solo es un país con altas tasas de delitos, sino que, además, existe en la población una percepción generalizada de inseguridad a lo largo y ancho de todo el país. Esto facilita la utilización de elementos de seguridad, y a medida que avanza la tecnología, la confianza por estos sistemas también aumenta.

Por otro lado, a diferencia del año anterior, se terminaron las restricciones políticas a las importaciones, lo que permitirá obtener los productos en tiempo y a buen costo. Se puede decir que dichas medidas mantendrán el mismo comportamiento durante los años siguientes.

Un factor imprescindible en este sector es la evolución y los avances tecnológicos que surgen e impactan en la empresa. Brindarán la posibilidad de incorporar nuevos productos, servicios, mejorar los sistemas de seguridad, y afianzar cada vez más el posicionamiento de la seguridad electrónica. También se acentúa la implementación de nuevas tecnologías y aplicaciones móviles que se relacionan con los servicios de seguridad electrónica tradicionales.

Con respecto a los factores macroeconómicos, es de público conocimiento el nivel de inflación y los efectos que produce en el incremento de los precios, la pérdida del poder adquisitivo, la disminución del consumo, etc. Lo mismo con el PBI que disminuyó con respecto al mismo periodo en el 2015. Pero si bien actualmente estos indicadores ofrecen resultados negativos, se espera que con el transcurso de los meses vayan mejorando en beneficio de las empresas y de los individuos.

Análisis del Sector

Para poder llevar a cabo de manera eficaz este análisis, lo primero que se debe identificar es el sector en el cual se encuentra inmersa la organización. La seguridad es un concepto sumamente amplio. La primer gran división consiste en diferenciar la seguridad pública de la seguridad privada, es decir, aquella brindada por el estado o aquella brindada por empresas independientes.

Teniendo en cuenta esto, a continuación, serán citados textualmente las diferentes modalidades de negocios que comprenden la seguridad privada:

1. Agencias de empleo
2. Alarmas (fabricación, provisión e instalación)
3. Armamentos
4. Automación de edificios
5. Capacitación en Seguridad
6. CCTV
7. Cerrajería y afines
8. Comunicaciones
9. Construcción y gestión de establecimientos carcelarios
10. Consultoría y Auditoría
11. Control de Accesos - Productos y Servicios
12. Difusión (periódicos, revistas, TV, Internet, etc.)
13. Diseño e Ingeniería de Seguridad
14. Fabricación de insumos de seguridad física
15. Fabricación de insumos de seguridad electrónica
16. Identificación - Productos y Servicios
17. Iluminación y Señalización - Productos y Servicios
18. Importadores de insumos de seguridad
19. Investigaciones
20. Eventos (ferias, congresos, conferencias)
21. Exportadores de insumos de seguridad
22. Marketing y management
23. Planeamiento de emergencias
24. Prevención de pérdidas
25. Protección contra Incendios
26. Protección VIP y Guardaespaldas
27. Seguridad Bancaria y Financiera
28. Seguridad contra Robos y Secuestros
29. Seguridad de la Información
30. Seguridad de las Comunicaciones
31. Seguridad del Trabajo
32. Seguridad del Transporte
33. Seguridad Electrónica
34. Seguridad Física
35. Seguridad Vial
36. Transporte de fondos y caudales (Forodeseguridad,2017).

El análisis del sector se hará delimitando las diferentes alternativas antes descritas y focalizándose en la seguridad electrónica.

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores a la industria va a depender del tipo de barreras de acceso que existan. En este caso las barreras de ingreso son altas y esto se debe a las siguientes cuestiones:

- Preferencia de marca o lealtad del cliente: Ya que se trata de una necesidad sensible como la seguridad en donde las personas lo primero que buscan es la confianza y la responsabilidad de la organización.
- Inversión inicial: Se considera otra barrera significativa, destacando el capital necesario para financiar el inventario, la publicidad, costos de instalación, etc.
- Trayectoria: En el sector existen numerosas empresas con una gran trayectoria en el mercado que las respalda, y se dificulta para nuevas empresas lograr esa notoriedad de marca lo que complica el acceso de nuevas empresas.
- Capacitación: Al ser un sector tecnológico, se requiere de una gran capacitación en cuestiones técnicas referidas a cada uno de los productos (R. Ricciardi, entrevista,2016).

Si bien las barreras de entrada son altas, el sector está en crecimiento y es muy rentable para las empresas que ya se encuentran, por ende, la **posibilidad de que ingresen nuevas empresas es media.**

Poder de negociación de los proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Con respecto al sector de la seguridad electrónica el **poder de negociación es bajo** ya que existe una gran cantidad de proveedores, tales como Fiesa, Alonso, Dsc, Pronext, etc. lo cual, la posibilidad de cambiar de proveedores es alta, además de poder trabajar con varios de ellos a la vez (R. Ricciardi, entrevista,2016).

Poder de negociación de los clientes

Para poder determinar el poder de los clientes, es necesario anteriormente, diferenciar los tipos de clientes que aparecen en el sector. Hay dos tipos de clientes:

- Empresas/ Negocios
- Consumidor final

Con respecto a los **clientes corporativos**, es posible aclarar que su **poder de negociación es alto**. Esto se debe a que, por lo general, realizan contratos por grandes cantidades de dinero y por plazos prolongados. Junto con esto, solicitan facilidades de contratación tales como: financiación, descuentos por volúmenes de compra, servicio técnico gratuito, servicios adicionales tales como asesoramiento a domicilio de sus empresas, etc.

Además, el hecho de haber tantas empresas competidoras, eleva su poder de negociación pudiendo elegir por una u otra empresa proveedora.

Los **consumidores finales** por lo general presentan necesidades más similares, pudiendo ofrecer un servicio más estandarizado, y personalizando solo en elementos puntuales, como por ejemplo, la adición de dispositivos al kit preestablecido. Al ser un cliente más masivo, no requiere de tantos beneficios o servicios extras, como sucede con los corporativos, pero deben ser captados y mantenidos con promociones atractivas, debido a la gran cantidad de competidores y la facilidad que ellos tienen para la elección de otro proveedor. En conclusión, este tipo de cliente tiene un **poder de negociación medio** (R. Ricciardi, entrevista,2016).

Amenaza de productos/servicios sustitutos

Un producto sustituto es aquel que se diferencia físicamente del producto en análisis, pero que realiza la misma función o satisface la misma necesidad. En el caso de la seguridad electrónica no existe un sustituto perfecto, pero si sustitutos cercanos que permitan satisfacer la necesidad principal de la seguridad en un determinado lugar.

Entre ellos se encuentran:

- Seguridad física.
- Rejas.
- Perros (utilizados con ánimo de protección)
- Armas.
- Cercos eléctricos.

Teniendo en cuenta estas posibilidades, se establece que la **amenaza de productos sustitutos es alta**, ya que existe una amplia variedad de productos, que podrían responder a la necesidad de seguridad (R. Ricciardi, entrevista,2016).

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren, normalmente será más rentable y viceversa.

Existe una gran cantidad de competidores, aproximadamente 40 empresas en Córdoba. Entre ellas aparecen empresas multinacionales con una sólida presencia en el mercado, y también empresas pequeñas y medianas con cierta trayectoria.

Todas ellas compiten con promociones agresivas en precios, financiación, servicios, etc. que ocasionan que la **rivalidad competitiva sea alta** (R. Ricciardi, entrevista,2016).

Resumen del Sector

A continuación, se presenta a modo de tabla, un resumen de cada variable de las 5 Fuerzas de Porter, para facilitar su lectura y comprensión, y determinar si presentan características favorables, neutrales o desfavorables.

Tabla 4. Resumen análisis del Sector

Fuerza Competitiva	Medición	Descripción	Clasificación		
			Favorable	Neutral	Desfavorable
Nuevos Competidores	Media	-Preferencia de marca o lealtad del cliente -Inversión inicial -Trayectoria -Capacitación especializada		X	
Productos Sustitutos	Alta	Existen varios productos sustitutos, sin embargo, ninguno se considera sustituto perfecto.			X
Clientes	Baja	<u>Consumidores Finales</u> : Bajo poder de negociación debido a sus pequeños volúmenes de compra.	X (CF)		
	Alta	<u>Empresas</u> : Alto poder de negociación debido a sus grandes volúmenes de compra.			X (Empresas)
Proveedores	Bajo	Poder de negociación bajo debido a la gran cantidad de proveedores y a la posibilidad de cambiar de uno a otro.	X		
Rivalidad entre Competidores	Alta	La rivalidad es alta debido a la gran cantidad de competidores.			X

Fuente: *Elaboración propia*

Teniendo en cuenta lo anterior, estamos en presencia de un mercado atractivo, que se encuentra en crecimiento y con potencialidad de ser explotado. Uno de los aspectos favorables es la presencia de barreras de entrada altas, lo que permite que el ingreso de nuevos competidores se dificulte.

Por otro lado, la rivalidad competitiva existente es alta, esto hace aún más importante la necesidad de estar preparados y en condiciones para competir de igual a igual con el resto de las empresas. Por ello la importancia de un enfoque basado en el mercado, que permita observar y predecir acciones contra ellos.

Otro punto favorable es el poder de negociación bajo que tienen los proveedores, permitiendo así optar fácilmente por uno u otro ante posibles incumplimientos, o por aquel que ofrezca mejores condiciones. De esta manera, los proveedores están obligados a realizar correctamente sus acciones, y a las empresas, se les abre la posibilidad de no quedar “atado” a ningún actor.

Cuando el cliente se encuentra ante la necesidad de asegurarse, no puede optar por un sustituto perfecto de la seguridad electrónica, sin embargo, no es motivo para relajarse, ya que estos podrían optar por alternativas similares, como las nombradas anteriormente. Por ello resulta fundamental destacar y agregar valor al cliente con el servicio de la seguridad electrónica para evitar dicha sustitución.

Naturaleza del Mercado (Demanda)

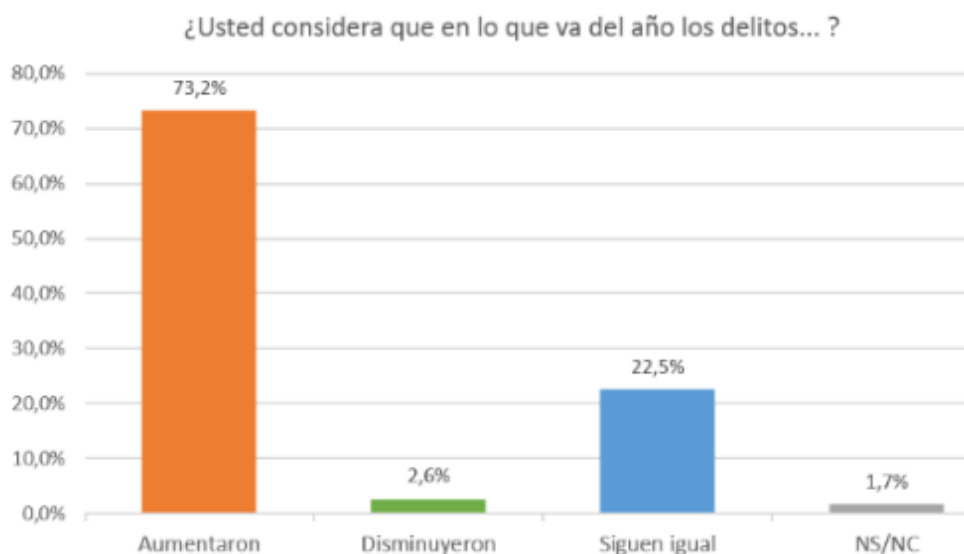
Según el Observatorio de Seguridad Ciudadana, en la ciudad de Córdoba existe un aumento continuo en la percepción de inseguridad y en la probabilidad de ser víctima por parte de los ciudadanos. Si bien es un aspecto negativo, para el sector de la seguridad electrónica es una gran oportunidad a explotar.

Ilustración 15: *Percepción Inseguridad en Córdoba*

PERCEPCIÓN - SEGURIDAD SUBJETIVA				
Indicador	AÑO			
	2012	2013	2014	
Aumento de la Inseguridad	68,0%	73,2%	75,3%	
Probabilidad de ser Víctima	79,7%	85,7%	88,2%	

Fuente: *Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.*

Ilustración 16: *Evolución del delito en Córdoba*



Fuente: *Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.*

Se observa que un 73,2% de la población considera que los delitos aumentaron, lo cual representa otro punto a favor para el sector de la seguridad electrónica.

Ilustración 17: Ficha técnica Observatorio de Seguridad Ciudadana

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación:	Encuesta directa, individual y domiciliaria
Ámbito:	Ciudad de Córdoba
Representatividad:	Personas mayores de 18 años, residentes en la Ciudad de Córdoba
Tipo de Muestreo:	Aleatorio polietápico por conglomerados poblacionales estratificados según atributos de sexo, edad del entrevistado y nivel socioeconómico del principal sostén económico del hogar
Tamaño de la muestra:	1.280 casos
Error muestral:	± 3.0%
Nivel de confianza:	95.5%
Cuestionario:	Cuestionario pre-estructurado con preguntas abiertas, cerradas y escalas de opinión
Lapso temporal:	feb-14

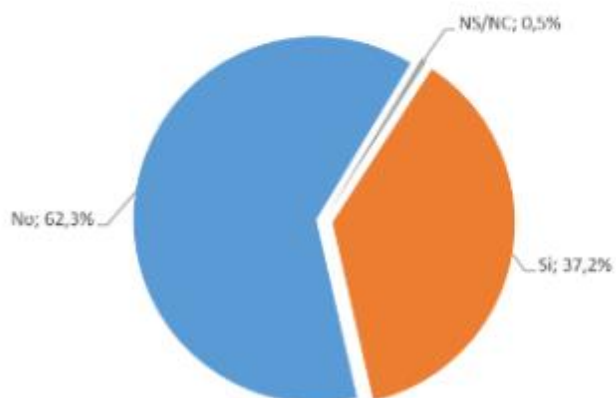
Fuente: Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.

Actitudes y comportamientos:

Ilustración 18: Cambio de hábitos en Córdoba

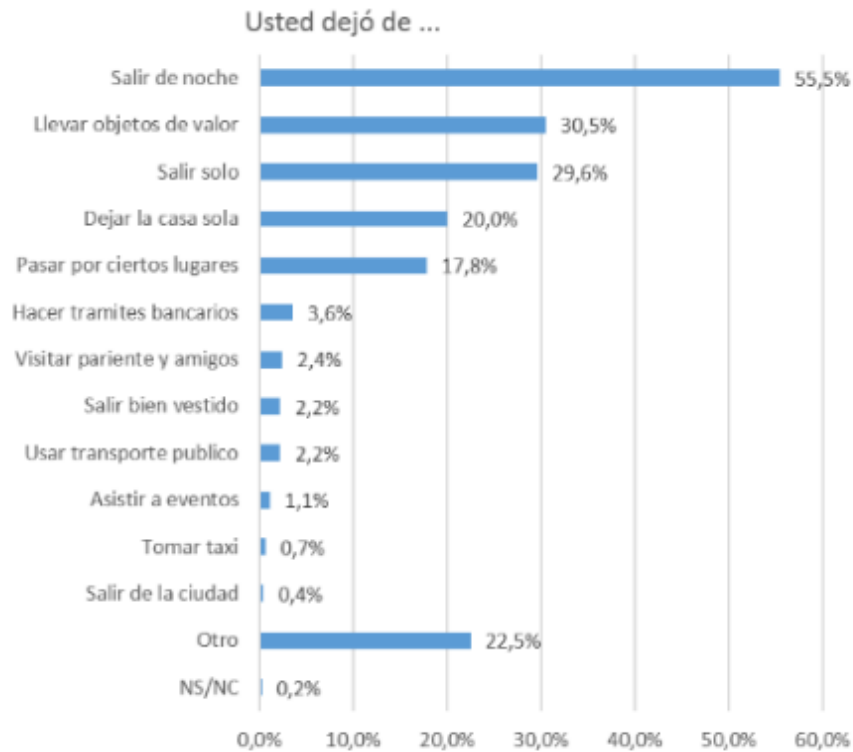
CAMBIOS DE HÁBITOS

Por temor a ser víctima de algún delito,
¿Cambió algún hábito o dejó de realizar alguna actividad?



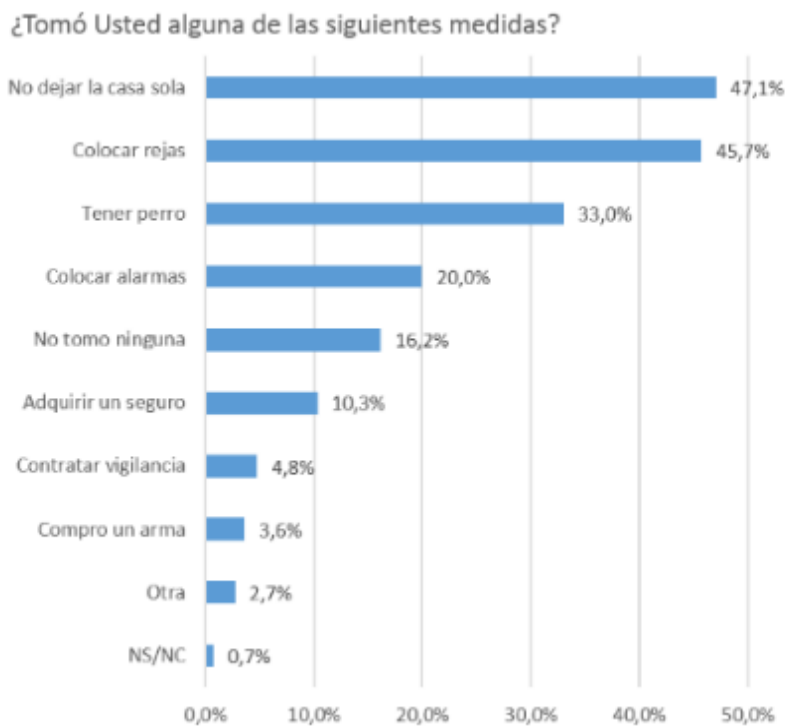
Fuente: Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.

Ilustración 19: *Cambio de hábitos que se cambiaron en Córdoba*



Fuente: *Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.*

Ilustración 20: *Medidas de protección*



Fuente: *Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.*

Ilustración 21: Gasto en seguridad



Fuente: Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.

Un dato alarmante es que a pesar de la gran inseguridad que perciben las personas, es un porcentaje bastante alto (70%) el que no destina ningún dinero mensual para prevenir el delito.

Otros datos relevantes de la investigación realizada por el Observatorio de Seguridad Ciudadana son:

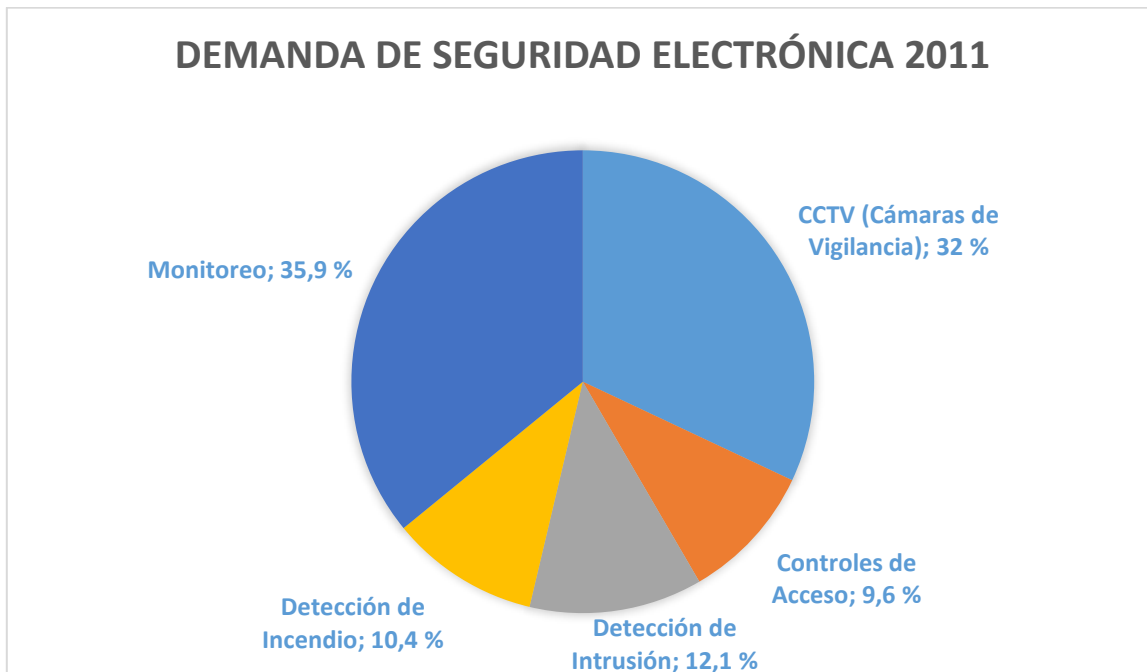
- El cambio de hábito por temor es considerablemente superior en el grupo de mujeres.
- El cambio de hábito por temor en mujeres se profundiza a medida que se avanza en los grupos etarios y el nivel socioeconómico es más alto.
- Por temor, un 15,6 % de los entrevistados ha pensado en mudarse de su domicilio. NO hay diferencias entre los niveles socioeconómicos o género, pero sí respecto al grupo etario. El mayor porcentaje se encuentra en personas entre 30 y 49 años.
- El 20,7 % de los entrevistados tendría un arma de fuego para uso personal. La intención es más fuerte en personas de género masculino, jóvenes y nivel socioeconómico bajo.

Ilustración 22: Ficha técnica de estudio sobre comportamientos

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación:	Encuesta directa, individual y domiciliaria
Ámbito:	Ciudad de Córdoba
Representatividad:	Personas mayores de 18 años, residentes en la Ciudad de Córdoba
Tipo de Muestreo:	Aleatorio polietápico por conglomerados poblacionales estratificados según atributos de sexo, edad del entrevistado y nivel socioeconómico del principal sostén económico del hogar
Tamaño de la muestra:	1.280 casos
Error muestral:	± 3.0%
Nivel de confianza:	95.5%
Cuestionario:	Cuestionario pre-estructurado con preguntas abiertas, cerradas y escalas de opinión
Lapso temporal:	feb-14

Fuente: Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014.

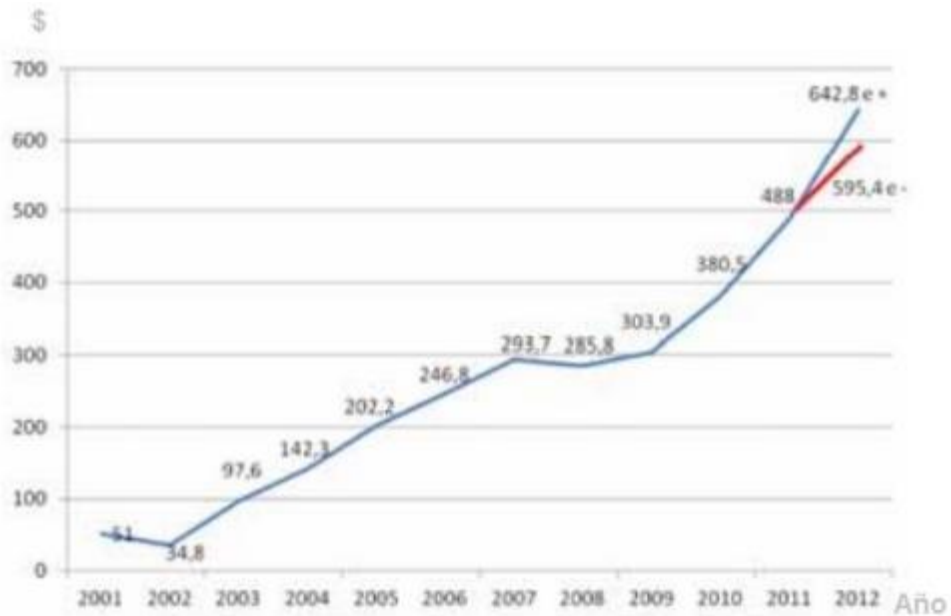
Ilustración 23: Mercado de la Seguridad Electrónica en Argentina



Fuente: Elaboración propia adaptado de Rnds, 2011.

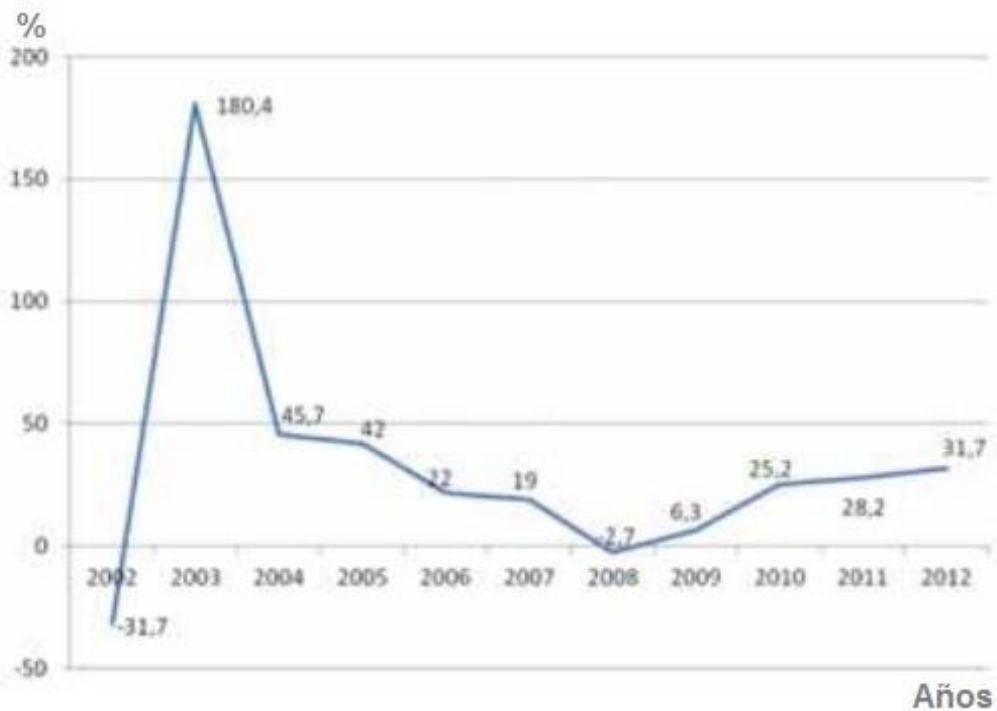
Si bien los datos obtenidos son del 2011, sirven para obtener una referencia acerca de la tendencia de los años posteriores.

Ilustración 24: Evolución Mercado de la Seguridad Electrónica



Fuente: Revista Rnds, 2011.

Ilustración 25: Porcentaje de crecimiento interanual del mercado de la SE



Fuente: Revista Rnds, 2011.

Por medio del gráfico anterior se puede observar como a partir de la caída en el mercado ocasionada entre los años 2001 y 2002 comenzó un notable crecimiento año tras año en los niveles de facturación. Es decir, la industria continua en alza, y teniendo en cuenta los últimos nueve años (2004-2012) el promedio incremental interanual es de un 20%.

Tipología de la Demanda

A continuación, serán descriptos los tipos de clientes en el sector, dichos datos fueron obtenidos por medio del trabajo exploratorio realizado.

Los tipos de clientes que se encuentran en el sector son:

- **Empresas/Negocios:** Este tipo de cliente se caracteriza por realizar grandes volúmenes de compras, suelen tener más de una cuenta de monitoreo, buscan mayores formas de financiación, cajas fuertes empresariales, son propensos a requerir especificaciones exactas de productos, etc. Es por ello que resultan más difíciles de captar ya que además de todos los requerimientos anteriores, su principal variable de importancia es el precio y debido a la gran competencia del mercado, éstos pueden optar fácilmente por la elección de uno u otro proveedor.

Estos clientes buscan proveedores que le brinden confianza y calidad ya que de ellos va a depender la protección de su empresa, sus activos, y de grandes montos de dinero.

Generalmente los procesos de compra son más largos debido a las cuestiones anteriormente descriptas y son previamente planificados por las empresas, es decir, llevan un proceso de compra más racional. Priorizan relaciones a largo plazo y un trato personalizado.

A continuación, se detallarán algunos de los principales rubros empresariales que demandan seguridad electrónica en Argentina:

- Logística y transporte.
- Casinos.
- Industria alimenticia.
- Sector financiero.
- Retail.
- Hoteles y turismo.

- **Consumidores Finales:** Estos tipos de clientes a diferencia de las empresas tienen volúmenes de compra menores, pero se presentan en mayor cantidad que los clientes empresariales.

Su proceso de compra es más corto y generalmente no muy planificado por lo que actúan muchas veces por impulso. Se puede decir que toman decisiones más emocionales. Existen aquellos que han sufrido algún hecho delictivo y rápidamente buscan una solución al respecto, y por otro lado aquellos que buscan prevenir.

Hay una mayor competencia enfocada en estos tipos de clientes ya que cualquier empresa pequeña podría satisfacer su necesidad, por lo que aumenta la competencia con relación a las reducciones de precios, descuentos, servicios de monitoreo más económicos, etc.

Los servicios y productos más demandados por los consumidores según la Cámara Argentina de Seguridad Electrónica son:

1. Servicio de monitoreo de alarmas.
2. Cámaras de vigilancia.
3. Detectores de intrusión.

Según un estudio realizado por la consultora Nielsen recopilando información sobre el consumidor en Latinoamérica, plantea 5 insights para tener en cuenta (Nielsen, 2016):

- ✓ Necesidades de opciones rápidas:
 - El 41% busca que la tienda tenga filas cortas o cajas rápidas.
 - El 41% busca que la tienda sea fácil y rápida para ingresar y salir.
 - El 32% busca que la tienda tenga un diseño organizado para que sea fácil comprar.
 - 93% de los latinos dicen que la cercanía es un factor muy influyente en el momento de escoger la tienda donde comprar.
- ✓ Ecommerce:
 - Ordena en línea para entrega a domicilio: El 11% de la población en argentina ya lo usa, y el 59% está dispuesto a utilizarlo.

- Ordena en línea y lo recoge en tienda: El 66% de la población en argentina ya lo usa, y el 8% está dispuesto a utilizarlo.
- ✓ Latinos prefieren marcas locales:
 - El 63% prefieren comprar marcas locales, porque apoyan a las empresas locales.
 - El 54% dice que las marcas locales están más en sintonía con sus necesidades personales.
 - El 71% dice que las marcas globales son generalmente más caras que las marcas locales.

Modelo de las siete O's

- **¿Quién constituye el mercado?:** El público que demanda seguridad, es más bien un público adulto, que abarca un rango de edad que se encuentra entre los 30 y 60 años aproximadamente.
- **¿Qué compra el mercado?:** El mercado busca comprar seguridad, que luego se ve materializado en los diferentes productos y servicios: Alarmas monitoreadas, cámaras de vigilancia, cajas fuertes, video porteros, etc.
- **¿Por qué compra el mercado?:** Compra debido a que el estado no logra solucionar el problema de la inseguridad, y necesariamente deben recurrir a entidades privadas que puedan brindarle una solución.
- **¿Quién participa en la compra?:** Básicamente participan dos tipos de consumidores, por un lado, las empresas y por otro lado los consumidores finales.
- **¿Cómo compra el mercado?**
 - Empresa: Como se dijo anteriormente, llevan un proceso de compra más largo y racional, esto conlleva por lo general, una evaluación tanto del dueño como de los gerentes y encargados de compras, analizando los detalles técnicos y la mejor combinación precio-calidad.
 - Consumidores: Por lo general compra de manera emocional, ya que se encuentra su familia o seres queridos de por medio. La decisión de compra surge tanto de la mujer o el hombre a cargo del hogar.

- **¿Cuándo compra el mercado?:** Hay dos situaciones que lo llevan a demandar servicios de seguridad, por un lado, aquellos que buscan proteger sus seres queridos u objetos de valor *previniendo* los actos delictivos y asegurándose con anterioridad. Y por otro lado, aquellos que han sufrido ya una situación delictiva, y quieren *evitar otro hecho* similar.
- **¿Dónde compra el mercado?:** En locales comerciales, solicitando un asesor personal que pueda evacuarle todas sus dudas.

Roles de compra

Tabla 5: Roles de compra

Roles de Compra	Concepto	Identificación	Explicación
Iniciador	El primero que propone la idea de comprar	Mujer o ama de casa	Ya que es quien pasa el mayor tiempo en la casa al cuidado de los hijos
Influenciador	Aquella persona cuya decisión influye notablemente en la decisión final.	Hombre o padre de familia	Ya que es quien por lo general se encuentra a cargo de la economía familiar
Decisor	Persona que decide sobre algunas cuestiones de la compra	Algún conocido con conocimientos en el tema	Pueden consultarle a algún conocido que ya haya adquirido seguridad electrónica
Comprador	Quién efectúa la compra.	Hombre o padre de familia	Ya que es quien por lo general se encuentra a cargo de la economía familiar
Usuario	Quien lo utiliza o consume en caso de ser un bien de consumo.	La familia	La familia en su conjunto

Fuente: *Elaboración propia.*

Estructura del Mercado (Oferta)

El mercado de la seguridad electrónica hoy en día es amplio y variado y ha ido evolucionando de manera drástica en los últimos años. Esto se debe a las constantes mejoras tecnológicas, al crecimiento de la inseguridad, la ineficiencia del estado, el aumento de la urbanización, el crecimiento de una clase social media adquiriendo mayores activos, nuevas posibilidades de pago, etc.

Para determinar cuáles son los principales productos que se ofrecen en el mercado, es necesario centrarse en la definición que establece la Cámara Argentina de Seguridad Electrónica (CASEL). Esta clasifica como empresa de seguridad electrónica a todas aquellas que brinden o presten algunos de los siguientes servicios:

Circuito cerrado de televisión (CCTV)

Se refiere a sistemas de videovigilancia que permiten la visualización de imágenes en forma de video, a través de las cámaras. Es cerrado ya que solo puede ser visto por el propietario del sistema, a diferencia de un sistema abierto, como lo puede ser la televisión. Actualmente están en auge las denominadas cámaras IP. A continuación, se detallarán las diferencias entre un sistema y otro.

- Características CCTV:
 - Son analógicas y solo se pueden ver por internet por medio de una DVR.
 - No detectan movimiento y no son inteligentes.
 - La resolución no es tan buena
- Características Cámaras IP:
 - Son digitales y se pueden ver por internet conectándolas directamente al router.
 - Son inteligentes, es decir, detectan movimiento, poseen funciones de alarma, etc.
 - Excelente resolución de video ya que la imagen es digital.

Detección de Intrusión

Son aquellos dispositivos que permiten detectar la presencia o intrusión de individuos no autorizados, con el objetivo de dar señal de aviso y evitar un delito. Se desempeña como un sistema, esto quiere decir que se compone de varios dispositivos para su funcionamiento.

Monitoreo

Es un servicio anexo a los detectores de intrusión, y funcionan de manera simultánea. Esto quiere decir que una vez que se activan los detectores, se emite una señal a la central de alarma, dando aviso de una intrusión. De esta forma, la central se comunicará con el propietario o con la policía en caso de ser necesario.

Detección de Incendios

Dispositivos que permiten detectar incendios en su fase inicial, siendo esta la principal ventaja, para poder tomar medidas de control, evacuar el lugar, etc.

Control de Acceso

Permite controlar y autorizar el ingreso a espacios protegidos, además de poder llevar un registro de ingresos y egresos

Principales Competidores

La identificación de los competidores del mercado de la seguridad electrónica se logró por medio de la información secundaria relevada sobre el mercado y a través de las entrevistas realizadas con los socios, los cuales aportaron sus propios conocimientos al respecto.

Es importante destacar que la empresa Sigma comercializa cuatro grandes categorías de productos: Alarmas monitoreadas, cámaras de vigilancia, cajas fuertes y video porteros.

En la ciudad de Córdoba, no aparece un competidor que ofrezca la misma tipología de servicios de manera conjunta. Dicho esto, habrá competidores que ofrezcan algunos de esos productos, sin embargo, serán tomados como competidores.

Estrategia de Precios común a todos los competidores

Antes de comenzar con el análisis es importante especificar que todos los competidores llevan a cabo una estrategia similar de precios. Con respecto al sistema de alarmas, la estrategia es cobrar un precio muy bajo por los equipos (casi al costo), y luego una cuota de monitoreo mensual. El objetivo es captar al cliente por medio de un kit económico, para luego amortizarlo en aproximadamente 6 meses a través de la cuota mensual. Con respecto a los demás equipos simplemente se fija en función del costo y cargándole un margen de ganancia.

ADT

Logo

Ilustración 26: Isologotipo Adt



Fuente: Sitio web de Adt, 2016.

Clientes

Atiende a tres tipos de clientes: Residencial, comercial y corporativo.

Estrategia de Productos

Tanto para los hogares como para los comercios ofrece tres packs: Classic, Premium y Gold. De esta forma busca satisfacer todas las necesidades de los dos segmentos de forma estandarizada, pero con la posibilidad de agregar los dispositivos que sean necesarios.

Para el segmento corporativo, la estrategia es diferente, ya que un ejecutivo de ADT se pone en contacto con la corporación y definen condiciones según las necesidades personales del negocio.

- Pack Classic: Se compone de monitoreo 24hs y servicio técnico sin cargo.
- Pack Premium: Además del monitoreo 24hs, adiciona un test cada 24hs para corroborar que la alarma funcione correctamente. También ofrece la asistencia ADT que se compone de asistencia médica (coloca una ambulancia por cualquier emergencia), asistencia domiciliaria (para cualquier problema vinculado al hogar como por ejemplo un gasista) y por último asistencia legal.
- Pack Gold: Se compone de todas las características de los planes anteriores más un back up de celular, para que, en caso de un corte de la línea telefónica, la alarma seguirá transmitiendo la comunicación

Estrategia de Promoción

Lleva a cabo acciones promocionales de:

- ✓ Venta telefónica.
- ✓ Google Adwords.
- ✓ Publicidad en televisión, diarios, revistas.
- ✓ Posee sitio web, canal de YouTube y Facebook (5700 seguidores en Argentina)

Al momento de solicitar información por teléfono o por mail, no dan los precios por esos canales, con la excusa de que es necesario visitar el lugar donde se instalará. Lo que hacen, es solicitar datos del cliente y enviar un asesor comercial al hogar (vendedor) que buscará cerrar la transacción.

- ✓ *Porcentaje de reconocimiento de marca en Ciudad de Córdoba: 93,8% (Encuestas).*

Estrategia de Plaza

Posee una cobertura en diferentes países (más de 50), y dentro de argentina se ubica en 17 provincias, algunas de ellas son: Buenos Aires, Rosario, Neuquén, Mendoza, Santiago del Estero, ciudad de Córdoba, etc.

En Córdoba se ubica específicamente en la calle Candonga 2108, B° Cerro de las Rosas (zona norte).

Distancia al local de Sigma: 2,5 km

Estrategias de precios

El valor aproximado de cada pack que ofrecen es: Classic (\$160), Premium (\$180), y Gold (\$194). A esto hay que sumarle el valor de la instalación únicamente, ya que los productos los ofrecen gratuitamente.

Estrategia de Ventas

Adt comercializa sus servicios de forma directa y por medio de distribuidores externos a la empresa. Estos venden sus servicios y cobran una comisión por venta, por ende, aquel que sea más agresivo será el de mayores ventas.

Por ende, algunas desventajas que posee desde el punto de vista del consumidor es la venta agresiva, y el trato impersonal entre cliente y empresa.

24 HS SECURITY

Logo

Ilustración 27: *Isologotipo 24hs Security*



Fuente: *Sitio web de 24hs Security, 2016.*

Clientes

Se dirigen a dos tipos de clientes: Hogares y empresas.

Estrategia de Productos

Ofrecen 4 tipo de productos:

- Alarmas monitoreadas
- Cámaras de vigilancia
- Control de accesos
- Domótica y BMS (Sistema de gerenciamiento de edificios)

Estrategia de Promoción

- Google Adwords
- ✓ Posee sitio web y Facebook (2390 seguidores en Argentina)
- ✓ *Porcentaje de reconocimiento de marca en la Ciudad de Córdoba: 6,3% (Encuestas).*

Estrategia de Plaza

En Córdoba se ubica específicamente en la calle Duarte Quirós 1224.

Distancia al local de Sigma: 7,7 km

Logo

Ilustración 28: *Isologotipo X-28 Alarmas*



Fuente: *Sitio web de X-28 Alarmas, 2016.*

Clientes

Atiende a tres tipos de clientes: Hogares y empresas, y personas que requieran alarmas para rodados.

Estrategia de Productos

Ofrecen 3 tipo de productos:

- Alarmas monitoreadas y no monitoreadas
- Alarmas vehiculares y para motos.
- Cámaras de vigilancia

Estrategia de Precios

Con respecto a las alarmas no monitoreadas, el valor aproximado se encuentra entre los \$3000 y \$8000 dependiendo del kit que se elija.

Con respecto a las alarmas monitoreadas el precio mensual aproximado es de \$470 más el valor de la instalación.

Estrategia de Promoción

Lleva a cabo acciones promocionales de:

- ✓ Posee sitio web y redes sociales tales como:
 - Facebook (218 seguidores en Córdoba)
 - Twitter (20 seguidores en Córdoba)

- YouTube
- Flickr

✓ *Porcentaje de reconocimiento de marca en la Ciudad de Córdoba: 87,5% (Encuestas)*

Estrategia de Plaza

Cuenta con oficinas en Buenos Aires, Rosario, zona de Cuyo, Santa Cruz, Córdoba, etc.

En Córdoba se ubica específicamente en la calle Emilio Caraffa 2774.

Distancia al local de Sigma: 3,3 km

Utiliza vendedores externos a la empresa por ende una desventaja desde la óptica del consumidor es que la calidad de atención dependerá del vendedor que le sea asignado en ese momento.

GAP

Logo

Ilustración 29: Isologotipo Gap



Fuente: *Sitio web de Gap, 2016.*

Clientes

Atiende a dos tipos de clientes: Hogares y empresas.

Estrategia de Productos

Ofrecen 3 tipo de productos:

- Alarmas monitoreadas.
- Detectores de incendio.
- Cámaras de vigilancia.

- Controles de acceso

Estrategia de Promoción

Posee sitio web y redes sociales tales como:

- Facebook (368 seguidores)
- ✓ *Porcentaje de reconocimiento de marca en la Ciudad de Córdoba: 28,7% (Encuestas).*

Estrategia de Plaza

En Córdoba se ubica específicamente en la calle Rafael Núñez 4653.

Distancia al local de Sigma: 2,5 km

CMC Alarmas

Logo

Ilustración 30: Isologotipo Cmc



Fuente: Sitio web de Cmc, 2016.

Clientes

Atiende a dos tipos de clientes: Hogares y empresas.

Estrategia de Productos

Ofrecen 3 tipo de productos:

- Alarmas monitoreadas.
- Cámaras de vigilancia.
- Cercos eléctricos.

Estrategia de Promoción

Posee sitio web y redes sociales tales como:

- Facebook (448 seguidores).
- Google Adwords.

✓ *Porcentaje de reconocimiento de marca en la Ciudad de Córdoba: 6,3% (Encuestas).*

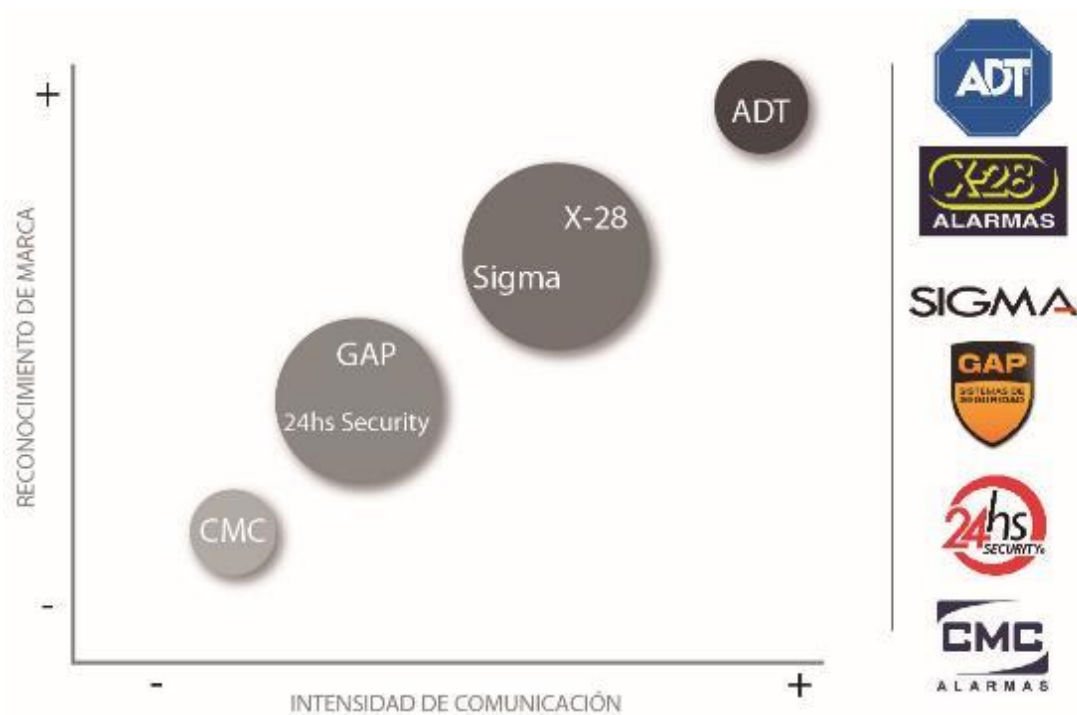
Estrategia de Plaza

En Córdoba se ubica específicamente en la calle Juan Antonio Argañaras 1715.

Distancia al local de Sigma: 4,6 km

Mapa de Grupos Estratégicos

Ilustración 31: *Mapa de Grupos Estratégicos*



Fuente: *Elaboración propia.*

- Grupo A (ADT): En él se encuentra únicamente la empresa líder del mercado, con el mayor nivel de reconocimiento de marca y la mayor intensidad en acciones comunicativas.
- Grupo B (X-28 y Sigma): Aparecen las dos empresas ubicadas por debajo de la empresa líder, con un menor reconocimiento de marca e intensidad comunicativa. Además, X-28 se encuentra apenas por encima de Sigma en dichas variables.
- Grupo C (GAP y 24hs Security): Ubicadas ambas por debajo del grupo B, con menor reconocimiento de marca e intensidad comunicacional.
- Grupo D (CMC): Ubicada en la última ubicación, siendo la de menor reconocimiento e intensidad comunicativa de todos los competidores.

Conclusión Naturaleza/Estructura del Mercado

A partir del análisis previo, surgen algunas conclusiones a tener en cuenta para el desarrollo de las siguientes etapas:

Con respecto a la demanda y hábitos propiamente dichos, existe en la población no solo un *aumento continuo de la percepción de inseguridad* sino también de la *probabilidad de ser víctimas*. Esto quiere decir que las personas se sienten inseguras y a su vez creen que pueden ser víctimas en algún momento. Por otro lado, un 73,2% considera que han aumentado los delitos.

Además, y debido a lo descrito anteriormente, los individuos han tenido una serie de *cambios en sus hábitos*. Han dejado de:

- Salir de noche (55,5%)
- Lleva objetos de valor (30,5%)
- Salir solos (29,6%)
- Dejar la casa sola (20%)

Todo esto representa un abanico de oportunidades a ser explotadas por la empresa. Sin embargo, a pesar de todo ello, el 70% *no destina nada de dinero en seguridad*, lo cual sería importante comunicar al público objetivo la necesidad de asegurarse.

Otro dato alentador, es que los *latinos prefieren* apostar por *marcas locales*, en un 63% de los casos, ya que consideran que éstas están en mayor sintonía con sus necesidades, y son menos caras que las marcas globales.

Con respecto a los volúmenes de facturación del mercado de la seguridad electrónica, en los últimos 9 años se viene produciendo un incremento promedio interanual del 20%, es decir, avanza en continuo crecimiento y las expectativas a futuro son positivas.

A la hora de enfocarse en la competencia, existe la figura fuerte de un líder de mercado, como lo es ADT, con presencia internacional en varios países. Luego X-28 con presencia nacional, y el resto son empresas locales. Entre ellas CMC, 24Hs Security y Gap. Por medio del mapa de grupos estratégicos, se situó a Sigma junto con X-28 conjuntamente, teniendo en cuenta el reconocimiento de marca e intensidad de sus acciones comunicacionales.

Hay de destacar que todas comparten una estrategia de precios en común en lo referido al monitoreo de alarmas, cobran un valor bajo por los equipos, para captar rápidamente al cliente potencial y que la venta final se produzca más fácilmente, y luego lo amortizan con el servicio mensual.

“Muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas”

Steve Jobs

ANÁLISIS INTERNO

Descripción de la Empresa

La marca seleccionada para el desarrollo del presente plan estratégico de marketing es la empresa Sigma Security, propiedad de Roberto y Matías, ambos socios del negocio.

Sigma es una empresa de la ciudad de Córdoba, ubicada en Híper Libertad Rodríguez del Busto, centro comercial de la zona norte de la ciudad. Posee más de 25 años de trayectoria dedicándose a la seguridad electrónica.

En cuanto a su estructura, es un comercio minorista (Pyme), constituido recientemente como sociedad anónima que compra y revende los sistemas referidos al rubro, es decir, actúa de intermediario entre las empresas importadoras y los usuarios finales.

Es importante mencionar la flexibilidad y predisposición que posee la empresa para adaptarse a los cambios. Además, el buen clima que se respira en cada uno de los integrantes.

Historia

En 1982 Sigma inicia sus actividades dedicándose a la fabricación y venta de alarmas de autos, motos, casas y empresas, desarrollando ellos mismos de forma manual y “casera” las plaquetas de cada uno de los equipos.

Luego de tres años se dejó de lado la fabricación por perder capacidad competitiva, debido al crecimiento del mercado chino (y sus importaciones) y se modificó el formato del negocio, comenzando a comprar las alarmas y dedicándose solamente a la venta e instalación.

Alrededor de 1999 se especializó únicamente en inmuebles, y dejó de lado las alarmas para motos. Esto se debió principalmente a que los nuevos autos y motos, ya poseían las alarmas instaladas de fábrica, lo cual se volvía muy difícil de competir contra las agencias.

Con el pasar de los años y debido al incremento de la inseguridad, se fueron agregando diversos productos y servicios. Entre los que se encuentran comercializando actualmente se destacan:

- Monitoreo de alarmas.
- Cámaras de vigilancia.

- Cajas fuertes.
- Video porteros.

Organigrama

Se compone de 8 (siete) integrantes internos a la organización, ellos son:

Socios

- Roberto (55): Socio fundador de la empresa, junto con Sergio, quienes fueron los creadores de lo que actualmente se conoce como Sigma Security. Debido a un problema de salud, Sergio fallece en el año 2013 y se determina como sucesor a su hijo Matías.
- Matías (26): Socio actual de la empresa.

Encargada

- Mariana Sayago (34): Encargada general de la empresa.

Administración / Marketing

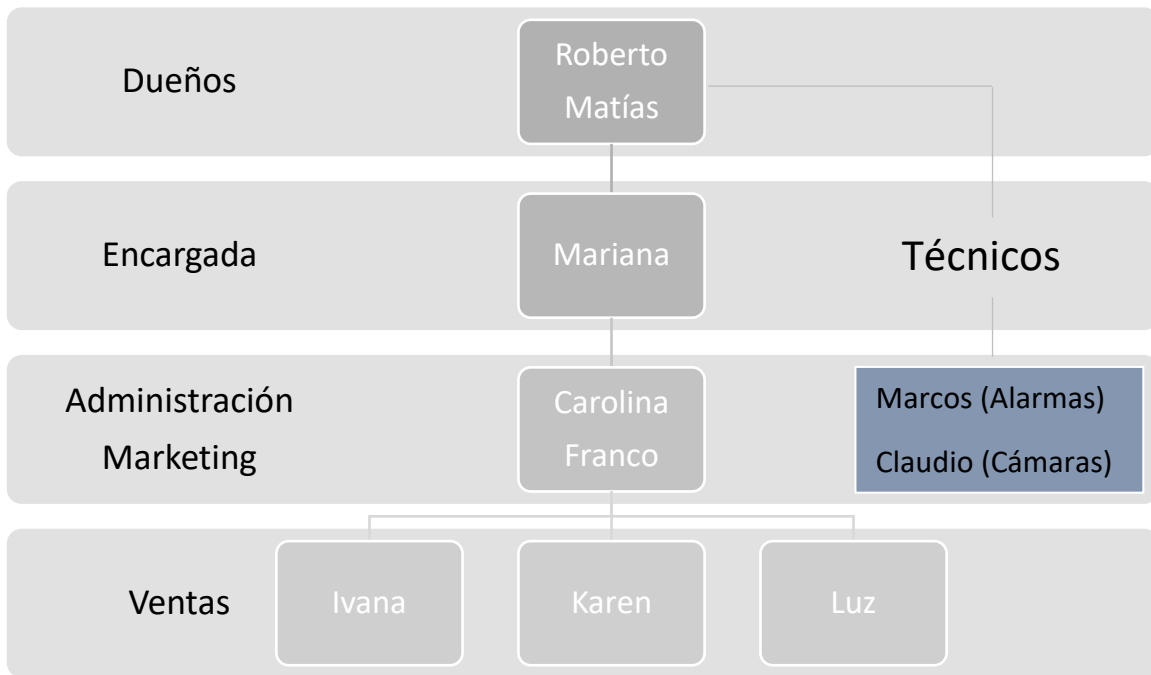
- Carolina (28): Encargada de las actividades administrativas de la empresa.
- Franco (23): Encargado de las actividades de marketing.

Ventas

- Ivana (33)
- Karen (22)
- Luz (23)

Por otro lado, con respecto a la instalación de los equipos, en el caso de las alarmas, se encarga Marcos (35) y con respecto a las cámaras Claudio (50). No corresponden al personal interno ya que se terceriza el servicio.

Ilustración 32: Organigrama



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas.

Misión- Visión- Valores

La empresa posee misión, visión y valores, pero únicamente por una formalidad.

Los socios no poseen una visión clara de donde pretenden dirigirse en el largo plazo.

Por parte de los empleados, no conocen dichos elementos, y por ende no se identifican.

El único lugar donde se puede visualizar es en el sitio web de la empresa.

A continuación, se describirá la misión, visión y valores desarrollados por la empresa:

- Misión: Asesoramiento y comercialización de productos de seguridad electrónica con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera responsable y comprometida.
- Visión: Ser una empresa referente en el mercado de la seguridad Electrónica en Argentina, comprendiendo la situación particular de cada uno de nuestros clientes y ofreciéndoles las mejores soluciones.
- Valores:
 - Compromiso.

- Confiabilidad.
- Responsabilidad.
- Honestidad.

Observaciones puntuales

A través de las entrevistas en profundidad, surgieron algunos problemas vinculados no solo con el área de marketing, sino también con el área administrativa, y serán planteados a continuación:

Sistema de gestión: Actualmente la empresa utiliza tres sistemas de gestión independientes uno de otro. Por un lado, emplea un sistema de facturación y ventas, otro relacionado a la parte técnica del monitoreo e instalación de alarmas y por último uno para la gestión de cobranza de las cuentas de monitoreo.

Esto resulta muy tedioso a la hora de llevar a cabo los registros correspondientes, y comprende muchas tareas manuales, dando como resultado una notable pérdida de eficiencia y tiempo.

Falta de planificación estratégica: No implementan una planificación anual y mucho menos a largo plazo. Esto conlleva a una falta de diseño de objetivos y metas a lograr. Solo se concentran y acotan su visión en el “día a día”.

Falta de un presupuesto anual: No se desarrolla un presupuesto anual para poder conocer y planificar los ingresos y egresos de dinero.

MIX DE MARKETING

Producto

La empresa se especializa en cuatro tipos de productos/servicios: Alarmas monitoreadas, cámaras de vigilancia, cajas fuertes y video porteros. Hay que destacar como quinto producto, una aplicación denominada Tahachi para administrar la alarma desde el celular.

Se puede decir que posee una mezcla de productos complementarios, es decir, todos se interrelacionan entre si ya que se enfocan en una misma necesidad, la seguridad, atacada desde diferentes ángulos. Por un lado, el sistema de alarmas para evitar la intrusión de personas, las cámaras y video porteros para poder visualizar al intruso, y las cajas fuertes para proteger aún más los objetos de valor. Esto representa una fortaleza para Sigma al momento de competir con el resto de empresas.

Teniendo en cuenta los competidores, todos ofrecen alarmas monitoreadas y cámaras de seguridad, mientras que Sigma, además de ello, posee en su cartera de productos las cajas fuertes y los video porteros. Esto es una ventaja con respecto a la competencia, ya que permite satisfacer la necesidad de seguridad de una manera más completa.

A continuación, se realizará una descripción técnica de cada uno de los productos:

Alarmas Monitoreadas



El sistema de alarmas monitoreadas se basa en un conjunto de dispositivos electrónicos que permiten detectar la intrusión de algún individuo no autorizado a la propiedad.

Existen varios proveedores de dichos dispositivos, sin embargo, Sigma comercializa la marca “DSC”, compañía multinacional de origen canadiense y de alta calidad en sus equipos.

La empresa ofrece un único kit bajo el nombre de “Kit Casa Segura” y es entregado en bolsas con el logo de Sigma (los elementos están sueltos y pueden golpearse fácilmente). De esta manera, son acotadas las alternativas de kits para que los clientes puedan elegir, ya que

existe únicamente uno. A continuación, será descripto especificando cada uno de sus componentes:

- Kit “Casa Segura”
 - Central de alarma de 8 zonas (1).
 - Teclado de comando led (1).
 - Batería de 12v 7a (1).
 - Sensor infrarrojo de movimiento (2).
 - Sensor magnético de aberturas (1).
 - Sirena interior (1).
 - Instalación del equipo
 - Monitoreo
- Monitoreo: El monitoreo es un servicio adicional al sistema de alarmas. En este caso sigma no posee una central propia de monitoreo, pero contrata los servicios a una central externa ubicada en Córdoba, cuya relación comercial es muy buena.
Sigma ofrece dos tipos de servicios de monitoreo:
 - Monitoreo telefónico: Una vez disparado el sistema de alarma, las señales son transmitidas por medio de la línea telefónica.
 - Monitoreo Gprs: Una vez disparado el sistema de alarma, las señales son transmitidas de forma inalámbrica.

Aplicación Tahachi

Sigma ha desarrollado, junto con la central de monitoreo, una aplicación que permite visualizar y administrar la alarma por medio del celular. Si bien el líder del mercado (Adt) ya posee una aplicación similar, es una herramienta poderosa para competir con el resto de las empresas.

Una vez abierta, la app se divide en cuatro bloques, donde cada uno posee una función determinada. A continuación, se explicarán cada una:

- Administrar su alarma desde el celular: Dentro se presentan diferentes funciones:
 - Visor de eventos: Muestra todo lo que sucedió en la alarma, es decir, quien la activo o desactivó, a qué hora, test periódicos, etc.

- Supervisión y control de horarios: Permite observar de manera gráfica, varias cuentas de monitoreo y controlar el horario de apertura y cierre de la alarma. Es ideal para empresas que manejan varias cuentas.
- Zonas: Permite visualizar las zonas que se han asegurado.
- Contactos: Aquellos a los cuales la central de monitoreo se comunicará en caso de dispararse la alarma. Se puede modificar dichos contactos desde la app.
- Chat: Para comunicarse rápidamente con la empresa en forma de chat.
- Pedir técnico: Para solicitar soporte técnico rápidamente desde la app.
- Localización y foto del lugar: Para registrar la ubicación del inmueble y una foto del frente de la casa, lo cual favorece a la hora de enviar el móvil policial.
- Todo OK (Cancelar disparo por error): En caso de dispararse su alarma por error, puede cancelar rápidamente dicho disparo, para evitar que la central se comunique con usted.
- Accionar botón de Pánico: Podrá presionar el botón de pánico desde la aplicación ante cualquier emergencia.
- Ingreso Asistido: Le permite ingresar a su inmueble dando un aviso previo a la central de monitoreo, para estar alertas ante cualquier emboscada.

¿Quién puede utilizarla?

-Aquel que compra un sistema de alarma con monitoreo. SI

-Aquel que no quiere una alarma, pero sí monitoreo. SI

-Aquel que quiere una alarma, pero no monitoreo. NO

Actualmente solo se ofrece la aplicación a aquellos que adquieren el sistema completo de alarma, y no se ha comunicado a los clientes actuales acerca de este nuevo producto.

Ilustración 33: Aplicación Tahachi



Fuente: Elaboración propia.

Cámaras de Vigilancia



La empresa ofrece dos modalidades, por un lado, los sistemas de cámaras cableados, y por otro lado cámaras individuales inalámbricas (IP). Ambas permiten grabar los videos, visualizarlos desde el celular en tiempo real, etc.

Los sistemas son los siguientes:

- Kit cableado de Cámaras: Los sistemas cableados se componen de ciertos componentes que serán descritos a continuación y dependerá de la cantidad de cámaras y del tamaño de la dvr el nombre que adoptará. Por otro lado, al ser un sistema cableado requiere de instalación técnica. El kit es entregado a los clientes en bolsas con el logo de la empresa (los elementos están sueltos y pueden golpearse fácilmente).

- Kit 4+2: Hace referencia a un kit compuesto por 2 cámaras de seguridad y una grabadora de videos (dvr) que permite la conexión de hasta cuatro cámaras como máximo.
 - Kit 4+4: Hace referencia a un kit compuesto por 4 cámaras de seguridad y una grabadora de videos (dvr) que permite la conexión de hasta cuatro cámaras como máximo.
 - Kit 8+4: Hace referencia a un kit compuesto por 4 cámaras de seguridad y una grabadora de videos (dvr) que permite la conexión de hasta ocho cámaras como máximo.
- Cámaras IP: Estas cámaras no funcionan como un sistema, ya que pueden realizar todas sus funciones de manera individual, es decir, solo se requiere la cámara para su funcionamiento. Además, al ser inalámbricas no requiere de un técnico especializado para su instalación, sino que lo pueden hacer los mismos usuarios. Las diferentes variedades son:
 - Cámara IP Interior: Para uso interno o interior.
 - Cámara IP Exterior: Para uso externo o intemperie.

Cajas Fuertes



Permiten la protección y el guardado de elementos de valor. La empresa comercializa una gran cantidad de modelos, pero dependiendo del segmento se hace una gran división entre cajas fuertes empresariales y medianas o pequeñas.

Los tipos de cajas fuertes son:

- Cajas Fuertes Empresariales.
- Cajas Fuertes Medianas o Pequeñas.

Video Porteros



Poseen cierta similitud con las cámaras, ya que su funcionamiento es el siguiente: Se compone de un timbre con una cámara (oculta), y dentro del inmueble una pantalla que permite observar al individuo que presiona el timbre. Existen varios modelos, y se diferencia uno de otro en función de características como el tamaño de la pantalla, captura y registro de fotos, etc.

Matriz de Portafolio de Productos (BCG)

Teniendo en cuenta la matriz descrita en el marco teórico, Sigma presenta la siguiente estructura de productos:

Ilustración 34: *Matriz BCG Sigma*



Fuente: *Elaboración Propia*

Teniendo en cuenta esto, el producto estrella y que más rentabilidad genera es el monitoreo de alarmas, siendo la cuota mensual, un factor fundamental. No obstante, la instalación requiere una inversión importante en mano de obra. Por otro lado, las cajas fuertes, cámaras de vigilancia y los video porteros son productos que no requieren de gran inversión, y a su vez, generan ingresos. Es importante mantener dichos productos, para lograr un posicionamiento en el mercado, como empresa que brinda todo en seguridad. La aplicación, es un complemento

del monitoreo de alarmas, sin embargo, es categorizada como otro producto, ya que podría ser vendida sin necesidad de instalar los equipos de alarma. La App se encuentra en situación de interrogación, y será necesario testear el producto en el mercado ya que su futuro es incierto.

Niveles de producto

- 1) Producto Básico: El producto básico o beneficio es brindar seguridad.
- 2) Producto Real:
 - a. Marca: Existe el respaldo de una marca con una trayectoria.
 - b. Calidad: Productos importados de muy buena calidad, en el caso de lo electrónico, y cajas fuertes nacionales de buena calidad y durabilidad.
 - c. Empaque: Deficiencia en los empaques de los productos.
- 3) Producto Aumentado:
 - a. Garantía: 6 meses para todos los productos.
 - b. Instalación
 - c. Crédito: Variedad en medios de pagos.
 - d. Servicio Postventa: No es muy adecuado el seguimiento que se le hace al cliente luego de la compra realizada.

Mezcla de Productos

Ilustración 35: *Mezcla de Productos Sigma*



Se puede observar una muy buena consistencia entre los productos ya que todos apelan al producto o beneficio básico.

Precio

Fijación de Precio

El precio del servicio surge del costo del equipo, la mano de obra (instaladores), facturación, cobranza, comisiones por ventas y gastos administrativos.

A la hora de establecer el precio final que pagará el consumidor, se lo hace teniendo en cuenta el costo más un margen de ganancia del 100%.

La empresa aplica una política de descuentos de un 10% para pagos en efectivo.

Los medios de pago disponibles son:

- ✓ Pago con tarjeta de crédito (financiación máxima: 6 cuotas)
- ✓ Pago con tarjeta de débito.
- ✓ Pago en efectivo.
- ✓ Pago con cheques (dependiendo el cliente).
- ✓ Pago por depósitos en cuenta corriente.

La estrategia de precios va a depender del tipo de producto que comercializa la empresa.

Con respecto a los *sistemas de alarma*, este se compone de tres precios:

- ✓ Precio del equipo
- ✓ Precio del servicio de instalación
- ✓ Precio mensual del monitoreo: No se aplica un monto fijo y único, sino que depende de los siguientes factores:
 - Hogares
 - Hogares
 - Monitoreo Telefónico \$491
 - Monitoreo Gprs \$ 597
 - Comercios
 - Monitoreo Telefónico \$540
 - Monitoreo Gprs \$ 670

Si bien la mayoría de las empresas fijan precios personalizados, es importante mencionar que la estrategia utilizada por Sigma se diferencia de la competencia en lo siguiente: Sigma fija un valor por el sistema de alarmas que se ubica muy por encima del costo, es decir, no comercializa el kit al precio de costo como los demás competidores. Por ende, cobra un valor alto por los equipos y un valor de monitoreo similar al de los competidores, en cambio el resto de las empresas venden los equipos a un valor cercano al costo y un valor de monitoreo similar a las demás empresas. Esto ocasiona que Sigma quede en desventaja y pierda competitividad con respecto a los demás actores, ya que los clientes podrían optar por otra empresa que le brindará los productos a un menor precio y un valor de monitoreo similar.

Por otro lado, si bien posee varias modalidades de pago, como se explicó anteriormente, lo clientes que poseen monitoreo mensual, únicamente lo puede abonar por débito automático, o en el local comercial. Es decir, que no poseen una vía alternativa de pago que permita una mayor comodidad al cliente para abonarlo en lugares de cobros cercanos, como sería por ejemplo en el caso de Cobro Express, Rapipago, etc. Esta información surgió a partir de las entrevistas con los socios, en la cual los mismos clientes les han comunicado dicho problema. Aproximadamente casi un 35% del total de clientes que abonan el monitoreo en efectivo, no lo hacen en tiempo y forma, atrasándose varios días, y hasta semanas en el pago. Y uno de los motivos de esto es la dificultad de dirigirse al local únicamente para pagar.

Aplicación Tahachi

La aplicación se cobra de la siguiente manera:

Tanto para clientes actuales con monitoreo o para nuevos clientes que hayan comprado el sistema de alarmas con monitoreo, se bonifica la aplicación para utilizarla en un solo celular, y para agregar más celulares, se cobra un valor mensual de \$25 por cada aplicación instalada.

Cámaras de Vigilancia

El kit de cámaras se compone de dos precios:

- ✓ Precio del kit (equipos)
- ✓ Instalación

Cajas Fuertes y Video Porteros

El valor de estos productos es menos complejo, ya que el cliente abona únicamente el valor del producto. En el caso de las cajas fuertes empresariales, la empresa no se encarga de la logística, sino que queda a disposición del comprador. Por otro lado, con respecto al video portero, una vez adquirido el producto, la instalación corre por cuenta del comprador.

Plaza

Sigma está ubicado en Híper Construcción Libertad Rodríguez del Busto, en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Posee una ubicación estratégica ya que dentro del mismo hay negocios relacionados con el hogar, siendo un lugar ideal para captar clientes. Además, una de las ventajas es su amplitud de horarios de atención al público, que comprende de lunes a domingos de 9 a 22hs, incluyendo feriados. Se concentra en atender la ciudad de Córdoba y algunas localidades del interior.

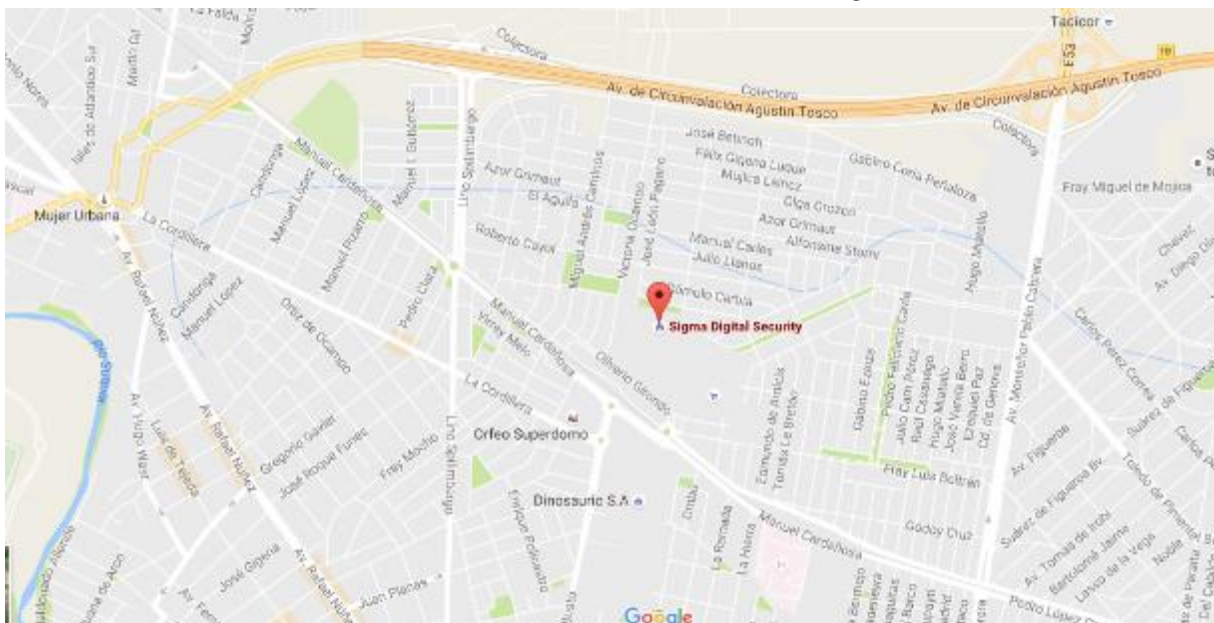
El único canal de ventas empleado es la venta directa por medio de sus vendedores en el local de atención, y aún no ha desarrollado otros canales como ventas por internet, email, teléfono, etc. Un dato para destacar es que ninguno de los competidores ofrece otro canal de ventas que no sea el offline, es decir, ninguno desarrolla comercio electrónico.

Su canal de marketing se compone de 4 eslabones:

Fábrica —> Mayorista/Distribuidor —> Sigma (Minorista) —> Cliente

Con respecto a la distribución de los productos que comercializa la empresa, la misma es selectiva, es decir, se dirige a un número limitado de intermediarios, cuyos productos implican un proceso de compra reflexivo en términos de precios, características, etc.

Ilustración 36: *Ubicación local comercial Sigma*



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Google Maps.*

Comunicación

No cuenta con una estrategia de comunicación, ni con una política de comunicación interna, por ende, tampoco se asigna un presupuesto anual para comunicación.

Publicidad Offline: Realiza de forma esporádica algunos anuncios publicitarios en la revista de la tarjeta Cordobesa, en la revista Expresión Norte y en el diario La Voz del Interior promocionando sus productos. Con respecto a la efectividad de dichas acciones, se desconocen ya que no se lleva una medición y control en el tiempo. Además, no hay una planificación acerca de los contenidos publicitados, solo se colocan los productos sin ningún sustento. Teniendo en cuenta los tres espacios publicitarios, la suma en inversión mensual asciende a \$7000 aproximadamente.

Promoción de ventas: El único incentivo que ofrece es un descuento del 10% para compras en efectivo, pero no realiza ninguna acción adicional.

Marketing directo: No realiza acciones 1 a 1 con sus clientes, solo son ellos quienes se comunican con la empresa cuando se les presenta algún problema o necesidad.

Online: Con respecto a la comunicación online, posee un sitio web que fue actualizado este año, adaptándolo al formato “responsive”. El sitio web es lo suficientemente claro para navegar.

Dirección del Sitio Web: www.sigmasecurity.com.ar

Ilustración 37: Sitio web



Fuente: *Elaboración propia adaptado de sitio web de Sigma.*

Con respecto a las redes sociales, únicamente posee Facebook, sin embargo, no publica de manera regular. El mismo posee 130 seguidores.

No realiza publicidad en Google Adwords ni en Facebook Ads.

Comparando la comunicación online de la empresa con los competidores, la mayoría utiliza canales de comunicación similares, pero no es demasiada la frecuencia de publicación. En lo referido a lo digital, todos utilizan Facebook y Sigma posee pocos seguidores con respecto a los demás. El único que se diferencia del resto es Adt que emplea muchos más recursos para comunicación, tanto para televisión como para la publicidad en internet.

En lo referido a la publicidad en buscadores, ADT, 24hs Security y CMC invierten en dicho canal, mientras que Sigma y Gap no lo hacen.

Comunicación interna: Algunos problemas que surgieron fueron la falta de comunicación interna, donde la forma de comunicarse entre los miembros es por mail, y eso ocasiona que se pierda o no llegue toda la información. Además, no llevan a cabo reuniones con el personal, en principio se debe a complicaciones por el horario de corrido de atención (Lun a Dom de 9 a 22hs). A pesar de ello, la relación entre los miembros es positiva, es decir, existe un buen clima laboral.

Base de datos: Otro aspecto de suma importancia a destacar es acerca de la base de datos de la empresa. La misma se encuentra desactualizada, es decir, existen clientes cuyos números telefónicos, mails, etc. no coinciden. Además, hay muchos clientes que únicamente se les ha tomado como datos el nombre, la dirección y el teléfono, dejando de lado una herramienta muy potente como son los mails, DNI, fecha de nacimiento, etc.

Identidad y Análisis de Marca

- ✓ *Nombre de marca:* El nombre de la empresa es Sigma. El mismo no presenta un significado sobre lo que vende o comercializa la marca. Por ello, el término siempre va acompañado de la palabra “security” para lograr una asociación con la misión o razón de ser del negocio. Otro dato para destacar es que la marca ya es conocida en Córdoba con ese nombre.
- ✓ *Url:* Sigma presenta un dominio web acorde con su nombre, lo cual representa un aspecto positivo.
- ✓ *Logotipo y símbolo:* La marca se presenta como logotipo, es decir, cuando el mismo se forma por una formación de palabras únicamente.

SIGMA
SECURITY

Utilizan también un isotipo con forma de octógono y que dentro se compone del logotipo y un teléfono de contacto.



Los colores corporativos empleados son:

Negro



C: 0%
M:0%
Y:0%
K: 100%

Rojo



C: 9,81%
M:98,7%
Y:96,22%
K: 0%

La tipografía empleada es: Tw Cen MT.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

0123456789

- ✓ Personajes: No presenta un personaje que permita, entre otros beneficios, humanizar la marca.
- ✓ Eslogan: Posee el siguiente eslogan: “Protegemos el esfuerzo de toda su vida”. Sin embargo, el mismo, únicamente aparece en el inicio de la página web, no es utilizado en ningún otro lugar y tampoco es conocido por el personal.
- ✓ Melodía Publicitaria: No presenta una melodía publicitaria.
- ✓ Embalaje: Utiliza bolsas corporativas como packaging al momento de entregarle un producto al cliente. Las mismas presentan un diseño desactualizado.

Ilustración 38: *Packaging de Sigma*



Fuente: *Elaboración propia*

- ✓ Brochure: Posee en su punto de venta únicamente folletos sobre cámaras, alarmas y cajas fuertes. No presenta por ejemplo una carpeta institucional, tarjetas personales, un catálogo de productos, lapiceras, tazas, calendarios, etc.

- ✓ Uniforme: No utilizan un uniforme corporativo, cada uno se viste de manera distinta sin tener en cuenta el tipo de vestimenta y los colores acordes a la marca.

Estrategia de Segmentación

Sigma segmenta a su mercado de dos maneras. Por un lado, aplica una segmentación de tipo conductual, teniendo en cuenta el uso que se le da al producto. Bajo esta condición aparecen los clientes corporativos o empresas y por otro lado los consumidores o usuarios finales.

Por otro lado, se focaliza en aquellos clientes, hombres y mujeres, que posean un rango etario de entre 30 y 60 años aproximadamente, es decir, aplica una segmentación del tipo demográfica.

Teniendo en cuenta esto, y enfocándonos en las generaciones de consumidores, se dirige principalmente a la generación Baby Boomers y a la generación X (características pág. 33).

Ventas

No cuenta con una estrategia de ventas establecida formalmente, ni acciones o tareas predefinidas para los vendedores, y tampoco objetivos de ventas a alcanzar. Además, no existe un control en los procedimientos y acciones llevadas a cabo por los vendedores ni se mide su performance.

La modalidad de ventas es reactiva, es decir, los vendedores esperan las consultas de los vendedores. Tampoco realizan acciones telefónicas o por mail de manera organizada y controlada.

Ante llamadas telefónicas solicitando presupuestos, la política de la empresa es no hacerlo por teléfono, sino que busca fomentar que el cliente se acerque al local para ser asesorado.

Los vendedores no están capacitados con técnicas de ventas.

Existe una falta de delimitación explícita de todas las tareas de la organización, es decir, no se lleva un registro de qué debe hacer cada uno. Esto conlleva a una centralización en las actividades, siendo el dueño quien realiza innumerables tareas.

Por otro lado, la empresa posee un enfoque transaccional, es decir, sólo busca que se realice la venta, sin importar si el cliente se encuentra realmente satisfecho o si ese era el producto exacto que necesitaba.

Estructura de ventas y facturación

A continuación, se describirá los niveles de facturación desde el año 2014 hasta octubre del año 2016. Cabe destacar que los valores son aproximados ya que el sistema no permite arrojar de manera clara dichos valores.

Tabla 6: Facturación Anual

Años	2014	2015	2016
Facturación	\$2.595.064	\$3.140.028	\$3.169.003
Porcentaje de Aumento		21%	0,92%

Fuente: *Elaboración propia basada de fuentes secundarias internas.*

Estrategia de Posicionamiento

Para conocer que tan reconocida es la empresa Sigma en la ciudad de Córdoba, y como está posicionada se llevó a cabo una investigación que fue descrita y detallada en el marco metodológico. Si bien la muestra no es representativa, los resultados obtenidos sirven para tener ciertas referencias.

Los datos obtenidos serán presentados en el anexo 4.

Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta los datos recolectados se pueden determinar las siguientes conclusiones:

En primera medida, las encuestas a pesar de haber sido aleatorias se distribuyeron de forma correcta entre hombres y mujeres lo cual nos permitió obtener una visión desde ambos géneros. Por otro lado, fue notable el segmento mayoritario de edad (entre 30 y 40 años) que respondió las preguntas y la ubicación predominante (zona norte). Esto se puede deber a que las personas que mayormente acceden a internet pertenecen a ese rango etario, y con respecto a la ubicación influyó notablemente la ubicación en la cual fueron realizadas (Dinosaurio Mall de Rodríguez del Busto).

Con respecto a las diferentes modalidades de seguridad, se ve claramente una desconfianza por parte de las personas hacia la seguridad física. Este resultado se puede ver reflejado en el análisis externo, donde Argentina se ubica dentro de los países con menos confianza hacia la seguridad física (policía). A su vez, y debido a esto, la confianza hacia dispositivos de seguridad electrónica es alta, lo cual a priori, sería una gran oportunidad para aprovechar por parte de la empresa.

Si bien este es un dato alentador, la mayoría de las personas sigue apostando por las rejas, un sistema de seguridad tradicional, y luego, ubicándose por detrás en términos de porcentaje, las alarmas. Por otro lado, las alarmas como producto de seguridad duplican en cantidad a las cámaras de vigilancia, quizás por ser las cámaras, productos más recientes, pero

se esperará que ambos porcentajes sigan incrementándose, ya que, cada vez más, las personas poseen más conocimientos y predisposición hacia dichos dispositivos.

A diferencia de la información recopilada en el análisis de la naturaleza del mercado sobre los delitos, en la cual se pudo observar que los delitos aumentaron notablemente, en las encuestas realizadas, la mayoría de las personas no sufrieron algún hecho de inseguridad. Pero el dato importante es que, aquellas personas que sí fueron víctimas, luego de eso, en un 90% llevaron a cabo acciones para prevenir un futuro acto delictivo. Esto demuestra una actitud proactiva por parte de las personas para tomar la decisión de protegerse por cuenta propia, sin esperar respuestas por parte del estado.

Si bien una gran cantidad de personas poseen algún elemento de seguridad, es alto el porcentaje que no es cliente de ninguna empresa de seguridad, lo cual nos lleva a pensar que pudo haberse asegurado por cuenta propia y no se fidelizó con la empresa proveedora ya que no se consideró cliente. Por otro lado, un 26% reflejó no haber tenido ningún inconveniente con empresas de seguridad y solo un pequeño porcentaje si lo tuvo. El dato para destacar es que, si bien este porcentaje fue reducido, el 80% declaró que no volvería a confiar con dicho proveedor, de aquí la importancia de resolver cualquier problema o inconveniente que pueda tener el cliente.

Con respecto al posicionamiento y reconocimiento de las marcas, se puede observar una misma tendencia tanto en la pregunta n°10 (Cuando piensa en seguridad electrónica para su hogar, ¿Qué marcas se le vienen primero a la mente?) como en la n°13 (¿Marque con una X, ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce?). Estas reflejan un liderazgo en reconocimiento de marca por parte de Adt (93,8%), pero luego vienen por detrás X-28 (87,5%) y Sigma (58,8%), ubicándose por encima de Gap (28,7%).

Un dato importante en cuanto a la palabra Sigma, es que de los mayores porcentajes obtenidos (alarma, nada, seguridad, sistema), tres de ellos corresponden o se relacionan con el rubro o servicio ofrecido, lo cual nos permite pensar que, si bien el término Sigma es “genérico”, la mayoría de las personas lo relacionan o asocian con Seguridad.

A la hora de acudir a una empresa de seguridad, se pudo obtener como atributo fundamental requerido por las personas, la confianza que la empresa pueda proyectar. Es

decir, las personas prefieren una empresa de confianza, por encima de una empresa que les ofrezca precios bajos. Además de la confianza, es fundamental resaltar la trayectoria y la calidad de los productos como elementos decisivos al momento de una compra.

Con respecto al logotipo de Sigma un altísimo porcentaje consideró no generarle ninguna impresión, lo cual es un factor importante para tener en cuenta. Esto quiere decir que las personas no perciben ni asocian el logo con el negocio. A partir de esto, sería importante plantear modificaciones en el logo para que este pueda comunicar y transmitir su significado.

Conclusión Análisis Interno

Sigma corresponde a la categoría de pequeña y mediana empresa, y a lo largo de su historia fue cambiando su actividad debido a los ciclos económicos por los cuales ha pasado Argentina, mutando de la fabricación, a la comercialización (compra y venta).

El staff por el cual se compone es relativamente pequeño, ya que cuenta con ocho personas incluyendo al dueño, y según lo analizado, la relación laboral entre ellos es muy buena. Sin embargo, a pesar de ser pocos, tienen problemas en su comunicación interna, y esto conlleva a que se tomen decisiones y no se enteren todos, o se pierda información en el mensaje al difundirlo oralmente.

Con respecto a elementos fundamentales como lo son la misión, visión y valores, Sigma los tiene, pero por una formalidad, esto quiere decir, que los mismos, aparecen en el sitio web de la empresa, pero no son conocidos por los empleados, ni por el dueño. De aquí también la falta de visión a largo plazo que posee Sigma, lo que lo lleva a concentrarse únicamente en cumplir las tareas del día a día.

Uno de los problemas más importantes que posee, es su enfoque en la venta transaccional, donde deja de lado la posibilidad de establecer relaciones duraderas y a largo plazo con sus clientes.

Con respecto a sus sistemas de gestión, al no disponer de un solo sistema que pueda vincular todos los procesos, hace que se deban emplear tres sistemas. Esto conlleva a una pérdida total de eficiencia hacia todo el personal, en materia de tiempos, ya que deben consultar y abrir tres sistemas, y con respecto al control y evaluación, ya que no permite visualizar de manera clara y rápida, las ventas que se realizan año a año. Por otro lado, su base de datos se encuentra desactualizada, algunos datos no coinciden, y tampoco se poseen todos los mails de los clientes.

Analizando la cartera de productos, se puede determinar que ofrece una importante amplitud con respecto a los competidores. Sigma es la única empresa que ofrece “todo en seguridad”, es decir, no se limita únicamente a cámaras y alarmas, sino que también comercializa cajas fuertes y video porteros. Si bien es un aspecto positivo, es necesario fortalecer la comunicación, es decir, que los clientes y prospectos, se hagan consientes de esto,

ya que actualmente realizan algunas acciones publicitarias pero de manera aislada, sin destinar un presupuesto mensual. Sin embargo, la profundidad es relativamente corta, especialmente en lo relacionado a la alarma ya que ofrece un único kit. Se debe tener en cuenta que la empresa entrega ciertos productos frágiles como las alarmas y cámaras en bolsas, lo cual aumenta las probabilidades de roturas. Además, está desperdiciando otro aspecto positivo: su sitio web. El mismo está diseñado de manera simple e intuitiva, lo que facilita la navegación de personas de todas las edades, pero, sobre todo, de personas mayores. Sin embargo, al no realizar acciones publicitarias online, evita dar a conocer su sitio web, es por ello que se desaprovecha la posibilidad de obtener un mayor tráfico y conocimiento de la marca y sus productos.

Con respecto a la estrategia de precios, como se determinó en el análisis interno, es diferente a la de la competencia, y es poco competitiva.

Es importante la ubicación que posee el local, ya que, al encontrarse en un centro comercial, el tráfico de personas es notorio y, además, se potencia con la amplitud horaria de atención que posee.

En cuanto al posicionamiento y reconocimiento de marca, se encuentra en una posición importante, ya que aparece dentro de las primeras tres marcas más reconocidas, por debajo de Adt (empresa multinacional) y X-28 (empresa nacional).

“La pasión es el inicio del éxito”

Robert Kiyosaki

DIAGNÓSTICO

Análisis FODA

Ilustración 39: *Matriz FODA*

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">-Larga trayectoria.-Amplia cartera de productos.-Ubicación estratégica.-Aplicación móvil para alarma.-Importante reconocimiento de marca.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">-Deficiente sistema de gestión.-Único kit de alarmas.-Estrategia de precios de alarma poca competitiva.-Ventas reactivas.-Estrategia de marca deficiente.
<ul style="list-style-type: none">-Aumento de la inseguridad.-Apertura de las importaciones.-Avance tecnológico en productos y comunicación.-Inexistencia de sustituto perfecto.-Desconfianza hacia la seguridad física. OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Caída de la actividad económica.-Altos niveles inflacionarios.-Alta rivalidad competitiva.-Falta de legislación sobre la seguridad electrónica. AMENAZAS

Fuente: *Elaboración propia (ver Anexo 5 FODA Ponderado)*

Conclusiones Diagnósticas

Teniendo en cuenta la información recopilada anteriormente, se puede decir que el horizonte de la empresa Sigma presenta indicadores positivos para poder explotar.

Con respecto al macro entorno, el país se encuentra en una situación delicada, ya que los indicadores económicos no son los mejores, pero cabe destacar que, debido al cambio de mandato en la presidencia, y con la asunción de Mauricio Macri, de a poco se ven leves mejorías, dando lugar a un panorama positivo a futuro. El reto será poder subsistir en el “mientras tanto”.

Por otro lado, la industria en la cual se desempeña Sigma se ve favorecida con la situación que presenta el país no solo en términos de facturación, sino también en cuestiones de seguridad, ya que cada vez más, se acrecientan los indicadores de inseguridad, y esto se ve reflejado también, en la desconfianza de la población hacia la seguridad física, abriendo un abanico de oportunidades para la seguridad electrónica.

La empresa tiene un problema principal y que afecta a la mayoría de las Pymes: *La falta de planificación estratégica de marketing.*

Esta falta de planificación estratégica comienza no estableciendo de manera explícita objetivos medibles y cuantificables sobre a donde se pretende llegar en el largo plazo ni cuándo.

Cabe aclarar que, si bien posee una visión, es sólo una formalidad, ya que no es acompañada con acciones concretas ni transmitida a todo el personal de la empresa.

De esta manera, no es posible seguir un rumbo y actuar de manera conjunta en favor de ello.

A partir de ello, la empresa se encuentra en una posición de *desventaja competitiva* con los demás actores del mercado, ocasionando una disminución en los niveles de ventas y un retroceso en su crecimiento.

Esta desventaja competitiva se debe principalmente a las siguientes razones:

1. Surtido de Producto: Siendo el monitoreo de alarmas su producto más rentable, posee una *única alternativa de ventas* en su surtido de productos, ya que ofrece un sólo kit de

alarmas. Esto hace que se vuelva difícil solucionar todos los problemas o insatisfacciones de los clientes con un solo kit.

2. Capacidad de la Fuerza Comercial: La segunda razón de desventaja es su fuerza comercial. La misma se encuentra capacitada en aspectos técnicos de los productos, pero *no en herramientas y estrategias de ventas*. Esto genera que, si bien se presentan consultas en el local comercial ya que es un ambiente transitado, no se resumen en ventas concretadas.

Además, su *capacidad de ventas es reactiva*, sólo esperan que el cliente se acerque a consultar. Esto hace que los ingresos de la empresa queden supeditados únicamente a la posible consulta por parte del cliente potencial.

Por otro lado, los vendedores *no realizan un seguimiento* a esos potenciales clientes. Luego del primer contacto, se termina la relación con el cliente y quedan a la espera de que el mismo decida en algún momento concretar la compra.

No miden la performance de los vendedores, es decir, no se sabe cuántos clientes atienden, cuántos están a la espera de una respuesta y cuántos compraron efectivamente. Esto genera que no sea posible identificar, por un lado, la tasa o porcentaje de conversión de cada vendedor. Por otro lado, no se puede saber el motivo o las fallas que se están teniendo al momento de la venta propiamente dicha. Estos indicadores cuantitativos y cualitativos son fundamentales para poder mejorar a futuro.

3. Estrategia de Marca: Si bien Sigma posee una importante trayectoria y reconocimiento de marca, actualmente tiene ciertos aspectos que son fundamentales y deben ser mejorados.

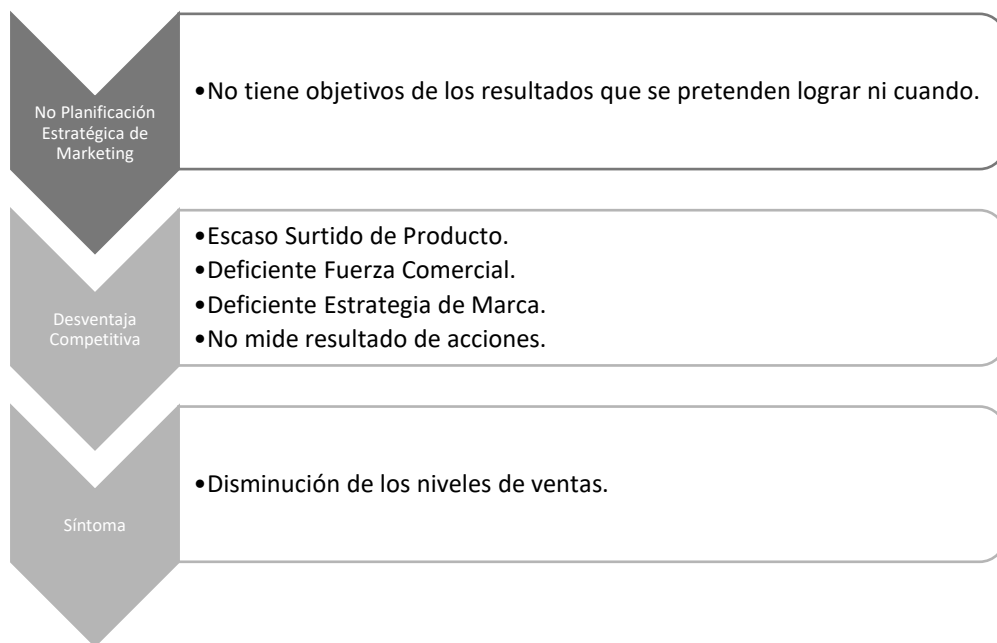
Con respecto a su identidad, posee un logotipo que por sí solo no representa “la seguridad”. Surge aquí la importancia de diseñar un elemento gráfico que permita rápidamente lograr esa percepción de seguridad en las personas.

Con respecto al punto de venta, los vendedores que son la cara visible de la empresa no utilizan un uniforme acorde a la empresa, esto hace que le reste seriedad.

Por otro lado, el packaging que representa la materialización del monitoreo es una bolsa, ocasionando que la seguridad al trasladar los productos no sea la óptima y visualmente no es la mejor alternativa.

No utilizan un brochure corporativo, es decir, aquellos elementos que sirven de soporte al vendedor para comercializar los productos. No existen tarjetas personales, folletos, catálogos, etc.

Claramente la situación de desventaja competitiva en la que se encuentra la empresa se debe pura y exclusivamente a errores propios, donde cada una de las debilidades es un factor por enfocarse y solucionar rápidamente, ya que, a nivel de industria, el panorama es positivo y es necesario aprovechar dicha oportunidad.



“Establecer metas es el primer paso para convertir lo invisible en visible”

Anthony Robbins

OBJETIVOS

Misión- Visión-Valores

- Misión: Asesoramiento y comercialización de productos de seguridad electrónica con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera responsable y comprometida.
- Visión: Ser una empresa referente en el mercado de la seguridad Electrónica en Argentina, comprendiendo la situación particular de cada uno de nuestros clientes y ofreciéndoles las mejores soluciones.
- Valores:
 - Compromiso.
 - Confiabilidad.
 - Responsabilidad.
 - Honestidad.

Objetivos Corporativos

Para definir la prioridad de objetivos que deberá tener en cuenta la empresa, es necesario clasificarla según su tamaño, y esto se logra teniendo en cuenta los niveles anuales de facturación que alcance. Es por ello que Sigma se clasifica como una *micro/pequeña empresa*, ya que el monto facturado no supera los \$9.000.000 (valor máximo definido por la Sepyme para comercios).

Por ende, el sistema de objetivos que asumirá según el tamaño será:

1. *Consolidación*: Consolidar la posición de mercado (2da Posición) que se pretende alcanzar en el período 2017-2019.
2. *Rentabilidad*: Alcanzar una rentabilidad del 10% en los primeros 6 meses de duración del plan de marketing.
3. *Crecimiento*: Lograr alcanzar un crecimiento sostenible del 40% en los primeros 2 años de aplicación del plan.

Objetivos de Marketing

- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Esto implica superar el nivel de reconocimiento actual que tiene Sigma (58,8%) para alcanzar una posición por encima de X-28(87,5%) y por debajo de ADT (93,8%), afianzándose en el mercado como retador del líder.

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.

El porcentaje surge, por un lado, de analizar el incremento interanual de la industria (20% aprox.), y, por otro lado, el promedio de incremento anual de facturación entre el año 2015 y 2016 de Sigma correspondiente a un 10,96%.

“Si no eres una marca, serás una mercancía y tendrás que competir en costes”

Philip Kotler

ESTRATEGIAS

Estrategia Corporativa

La empresa adopta una estrategia de *diferenciación enfocada*, es decir, no se dirige a un mercado **masivo**, sino que se enfoca, por un lado, en un segmento que abarca hombres y mujeres entre 30 y 60 años aproximadamente y, por otro lado, en el tipo de negocios corporativo o empresarial.

Además, se diferencia de la competencia por su cartera de productos, ya que ofrece “todo para la seguridad” y no se limita solo a algunos productos.

Estrategias de Marketing

Estrategias de Crecimiento

Ilustración 40: *Matriz de Crecimiento Ansoff*



Fuente: *Elaboración propia adaptado de Kotler y Armstrong, 2012.*

La empresa se enfocará en dos estrategias:

- *Penetración del mercado:*
 - Se basará principalmente en incrementar el conocimiento de marca, apuntando a factores extrínsecos del producto y su merchandising.
 - Se buscará incrementar la cantidad de clientes de monitoreo.

- *Desarrollo del mercado:* Se hará principal énfasis en desarrollar un nuevo canal de ventas alternativo al existente actualmente.

Estrategia de Segmentación

Se aplicarán estrategias de segmentación conductual (empresas y consumidores finales), segmentación demográfica (hombres y mujeres entre 30 y 60 años), y segmentación geográfica (Ciudad de Córdoba). Además, se buscará enfocarse en el tipo de clientes denominado usuarios finales. De esta forma, ellos serán quienes constituirán el mercado objetivo.

Es necesario aclarar que el mercado objetivo se compone de individuos correspondientes a dos tipos de generaciones: Baby Boomers y Generación X. Dicho esto, se deberán tener en cuenta las características de cada uno (ver pág. 33).

Estrategia de Posicionamiento y Diferenciación

Se implementará una estrategia que implique, por un lado, retar al líder del mercado, y, por otro lado, desafiar a las compañías que presenten similares dimensiones.

Con respecto al líder, no será un ataque directo, ya que, teniendo en cuenta que Adt es una empresa multinacional, esto conllevará a dilapidar muchos recursos. Por ende, será necesario aprovechar la “ventaja del segundo movimiento” observando aquellas acciones que hacen exitoso al líder y tratar de superarlo.

Sigma basará su diferenciación en dos pilares: producto y servicio.

Con respecto al producto, el objetivo será aprovechar y comunicar su amplia gama de productos que ofrece. Es decir, se proyectará la idea de “seguridad 360°”, donde los consumidores reconocerán a Sigma como aquella empresa que brinda todo para su seguridad.

Por otro lado, se utilizarán frases que apelen al miedo y la familia, con el objetivo de estimular una compra sin posponerla a futuro. Algunos ejemplos son:

- “No espere que sea tarde...”

- “La tranquilidad de llevar a sus hijos a la escuela estando su casa protegida”
- “La ventaja de estar en su trabajo y su casa protegida”
- “¿Su casa queda vacía durante el día?!”
- ¿Por qué poner en riesgo la seguridad de su familia?
- Un robo no termina cuando se van, recién comienza...

Para el servicio, se buscará mejorar todo lo referido a la atención al cliente, para que este mismo, se sienta totalmente cómodo y seguro al momento de tomar alguna decisión de compra. Para ello se capacitará a los vendedores en cuestiones técnicas, para que puedan solucionar todas las objeciones que presenten los consumidores, y por otro lado se creará una cultura de atención donde lo primordial será acortar la distancia en términos de relación con el cliente, volviéndose un trato más ameno, cercano y de confianza.

El slogan que se utilizará será:

Todo para su Seguridad°



Estrategias Funcionales

- *Producto:*
 - Ofrecer mayores opciones de los kits de alarmas.
 - Modificar el packaging de los kits de alarmas y cámaras buscando una mejor imagen y cuidado de los equipos.
 - Implementar una estrategia que permita aumentar el volumen de clientes por medio de la aplicación.
- *Precio:*
 - Desarrollar una estrategia de precio para las alarmas más competitiva.
 - Mejorar la financiación que ofrecen las tarjetas de crédito.
 - Desarrollar una modalidad de pago para el servicio de monitoreo más eficiente para el cliente.
- *Distribución y Venta:*
 - Desarrollar un nuevo canal de comercialización.
 - Capacitar a los vendedores.
- *Comunicación:*
 - Rediseñar el logotipo de Sigma.
 - Mejorar la comunicación interna de la empresa.
 - Actualizar y nutrir de nueva información la base de datos.
 - Fortalecer la publicidad online y offline.

“El mayor riesgo es no asumir ningún riesgo... En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es no asumir riesgos”.

Mark Zuckerberg

PROGRAMAS DE ACCIÓN

PROGRAMA DE ACCIÓN 1: “Actualizando la información de clientes”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.

Introducción

Debido a que la base de datos de la empresa se encuentra desactualizada y con la falta de ciertos datos que son de suma importancia al momento de aplicar alguna acción comercial, se llevará a cabo una actualización de la misma, corroborando los datos antiguos y agregando nuevos campos.

Los datos que solicitarán serán: Apellido y nombre, teléfonos, dirección, barrio, localidad, provincia, DNI, mail, fecha de nacimiento y forma de pago del monitoreo. Una vez obtenido los datos, se les comunicará a los clientes la existencia de la nueva aplicación “Tahachi” para que la puedan descargar gratis. De esa manera obtendrán un beneficio por los datos entregados. Cabe aclarar que los datos de los clientes serán cargados en el sistema de gestión de la empresa a medida que se van realizando las llamadas.

El speech de llamada será realizado por los vendedores y se estructura de la siguiente manera:

“¡Hola buenos días! Le hablo de la empresa Sigma para comunicarle que hemos desarrollado una nueva aplicación para que pueda administrar su alarma desde el celular. Además, y por motivos de seguridad será necesario que podamos corroborar y actualizar ciertos datos suyos para contactarnos ante cualquier situación. Podría decirme su: Teléfono, dirección, barrio, localidad, provincia, DNI, mail, fecha de nacimiento y forma de pago de monitoreo. Gracias por sus datos, ahora puede descargar gratuitamente la aplicación y comenzar a administrar su alarma desde el celular. Gracias por su tiempo.”

Objetivo del programa

- Contar con los datos actualizados de los clientes: Esto permitirá sentar las bases de futuras acciones comerciales, no solo para ofrecer nuevos servicios o beneficios a los clientes, sino también para informar sobre algún evento específico.

Metodología

- 1) Planificar el accionar de llamadas que se van a realizar en el tiempo que dure el programa de la siguiente manera: Teniendo en cuenta que son 800 clientes aproximadamente y que el plan durará 3 meses, se realizará el siguiente cálculo

3 meses equivalen a 66 días hábiles aprox.
 $800 \text{ clientes} / 66 \text{ días hábiles} = 12 \text{ clientes por día}$

- 2) Realizar 12 llamadas a clientes por día solicitando la información descrita anteriormente.
- 3) Cargar en el sistema los datos recolectados de los clientes.

Responsables

Vendedores

Control

El control estará a cargo de la encargada de administración. La misma verificará una vez por semana que se vayan recolectando la cantidad de datos requeridos en función del tiempo transcurrido, es decir, 12 clientes por día. Ese será el parámetro a seguir para que concreten en tiempo y forma los resultados.

Costos: Costo Total del Programa \$264

- Costo de llamadas: Se estima un promedio de 3 minutos por llamada y 3 llamadas por cliente. Esto será así ya que se tendrá en cuenta que la persona no atiende, no pueda contestar, etc. Las llamadas no contestadas no representan un gasto.
 - Valor del minuto de llamada: \$0,11 (Tarifa nacional de Telefónica).
 - Duración de llamada: 3 minutos.
 - Costo por llamada \$0,33 (\$0,11 x 3 minutos)
 - Costo total por 800 llamadas: \$264

Plazo: 1 mes de preparación, 4 meses de implementación y 1 mes de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 2: “Capacitando la fuerza de ventas”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

Se buscará capacitar por medio de una consultora, a los vendedores, con técnicas de ventas. Será importante que en el proceso de aprendizaje puedan adoptar y relacionar los conceptos con el rubro de la seguridad electrónica, para que la misma consultora les brinde las técnicas más pertinentes. No solo se concentrará en la transacción propiamente dicha, sino que se inculcará a cada uno, la importancia del cliente. Esto se realizará para que el consumidor se sienta cómodo, bien asesorado y se solucionen todos sus problemas al momento de acudir al punto de venta. En síntesis, lograr incorporar una cultura enfocada en el cliente y no tanto en la venta transaccional.

La consultora seleccionada para la capacitación será RH Visión, se realizará en el local de Sigma los días miércoles por la mañana durante un mes. Los contenidos que deberá tener el curso serán:

- ✓ Comunicación-Asertividad (1er miércoles del mes)
 - Barreras de la comunicación.
 - Importancia de la comunicación eficaz.
 - Comunicación asertiva.
- ✓ PNL en ventas (2do miércoles del mes)
 - Definición y principios.
 - Herramientas básicas de la PNL.
 - Pasos para una venta exitosa.
 - Códigos de preferencia lingüística.
- ✓ Proceso de venta y gestión de conflictos (3er miércoles del mes)
 - Proceso de venta.

- Clasificación de clientes.
- Gestión de quejas.
- Manejo de objeciones.
- ✓ Negociación (4to miércoles del mes)
 - Formas de negociación.
 - Mejores estrategias y técnicas para cada negociación.

Objetivo del programa

- Desarrollar una fuerza de venta proactiva y eficiente.
- Lograr una fidelización y cercanía en términos relacionales con los clientes actuales y potenciales.

Metodología

- 1) Planificar y organizar las jornadas de capacitación, determinando fecha y hora.
- 2) Comunicar a los vendedores sobre las acciones a realizar y el motivo.

Responsables

Los responsables de capacitarse adecuadamente serán los vendedores, y la responsable de la planificación será la encargada general.

Control

La encargada general llevará un control de las nuevas ventas que se vayan generando luego de haber finalizado la capacitación. De esta forma comparará el rendimiento actual con los resultados de los meses anteriores para ir midiendo los progresos. Esto se hará todos los meses. De esta forma la empresa sabrá si se mejoró o no los ratios de conversión de las ventas.

Costos: Costo Total del Programa \$8.000

- ✓ Costo capacitación Consultora RH Vision por 4 clases: \$8.000

Plazo: 1 mes de preparación, 1 mes de implementación y 21 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 3: “Precios más competitivos”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.

Introducción

Se buscará competir de manera eficiente, con los precios de los demás competidores, ya que Sigma, al cobrar un precio de los equipos más alto, queda en desventaja. Por ende, el objetivo estará puesto, no en los productos, sino el abono mensual del monitoreo. Para ello, la modalidad será cobrar un precio de los productos cercanos al costo, y una cuota de monitoreo similar al resto. El foco estará puesto en captar un mayor número de clientes con monitoreo, ya que serán más rentables a largo plazo.

Precio que cobra Sigma actualmente: \$8.000

Precio competitivo: \$5.000

Objetivo del programa

- Competir eficientemente con los demás actores del rubro.
- Aumentar el volumen de clientes con monitoreo.

Metodología

- 1) Modificar en el sistema de gestión el valor del sistema de alarmas a \$5.000
- 2) Comunicar lo realizado a todo el personal de la empresa, es decir, no solo la modificación del precio, sino también el objetivo de dicha acción.

Responsables

Encargada general, administrativa y de marketing.

Control

Los socios llevarán un control de la cantidad de clientes nuevos de monitoreo que se vayan logrando mes a mes, a partir del cambio en la estrategia de precio. De esta forma se irá comparando las ventas realizadas a lo largo del tiempo.

Costos: Costo Total Anual del Programa \$480.000 → -\$880.000 por 294 nuevos clientes en 22 meses de implementación.

- Clientes actuales: 800 (monitoreo)
 - Clientes potenciales a lograr: 960 (monitoreo)
 - Costos: $(-\$3.000) \times 160 = -\480.000 por año → $-\$480.000/12\text{meses} = -\40.000 mensuales
 - Ingresos: $(\$5.000 \times 294) + (\$500 \times 22 \text{ meses} \times 294) = \$4.704.000$ (en 22 meses).
- 160 nuevos clientes por año (20%)

Reducción del kit de alarmas por la cantidad de nuevos clientes que se obtendrían en un año

(Ingresos por cada kit vendido x 294 nuevos clientes) + (cuota de monitoreo x 22 meses x 294 nuevos clientes)

→

Plazo: 1 mes de preparación, 22 meses de implementación y 21 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 4: “Más opciones de alarmas para los clientes”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.

Introducción

Con el objetivo de poder brindarle más opciones de seguridad a los clientes, en función de sus necesidades, se armarán mayores versiones de kits de alarmas. Se dejará de lado el “Kit Casa Segura” y se propondrán tres alternativas. Su composición dependerá de la cantidad de componentes que requiera el cliente. Las alternativas son:

- Kit 1: Con 1 sensor de movimiento y 1 sensor de aberturas. \$5.000
- Kit 2: Con 2 sensores de movimiento y 2 sensores de aberturas. \$7.000
- Kit 3: Con 3 sensores de movimiento y 3 sensores de aberturas. \$9.000

Esos serán los kits de base, pudiendo incorporar más componentes en caso de requerirlo el cliente.

Las formas de promocionarlos serán a través de las inversiones que se realizarán de manera online y offline en medios.

Objetivo del programa

- Ofrecerle al cliente opciones que se adapten mejor a su necesidad específica.

Metodología

- 1) Diagramar los diferentes kits y sus componentes.
- 2) Fijar los precios respectivos.
- 3) Cargar los kits en el sistema de gestión.
- 4) Comunicar a los vendedores sobre dichas acciones para su venta.

Responsables

Encargado de Marketing y encargada de administración.

Control

Los socios serán los encargados de controlar el rendimiento del programa, es decir, que se logre aumentar la cantidad de kits vendidos mes a mes. Para ello deberán llevar un registro de la cantidad de kits vendidos y comparar con los meses anteriores.

Costos: **Costo Total del Programa \$ 0**

Plazo: 1 mes de preparación, 22 meses de implementación y 21 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 5: “Explotando la aplicación”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

La aplicación tiene 4 funciones principales, que fueron explicadas en el análisis interno. Lo que se va a realizar será reprogramar la aplicación para convertirla en un modelo similar al freemium, es decir, dos de las cuatro funciones tendrán un costo de \$100 para cualquier persona, sea o no usuario de monitoreo, y para acceder al resto de las funciones (más completas) necesariamente implicará adquirir un sistema de alarmas para su uso. En simples palabras habrá una opción que será “monitoreo básico” a un valor de \$100, y un “monitoreo completo” a \$500.

Ofreciendo esta posibilidad de “Monitoreo básico”, permitirá aumentar notablemente el volumen de clientes y ofrecerá los siguientes beneficios:

- ✓ Se ampliará la base de datos de la empresa.
- ✓ Aquellos usuarios que lo utilicen serán actuales clientes con posibilidad de ser grandes clientes a futuro.
- ✓ Permitirá fidelizarlos para que, cuando tengan una necesidad más compleja de seguridad acudan a Sigma.
- ✓ Generarán un mayor reconocimiento de marca.
- ✓ Dará la posibilidad de realizar ventas cruzadas, es decir, ofrecer otro tipo de productos relacionados.
- ✓ Permitirá, para aquellos que no conozcan sobre monitoreo, experimentar el servicio.

La forma de promocionarla será por medio de acciones comunicacionales a través de medios offline y medios online, como se describe en el programa de acción 9 y 10.

Objetivo del programa

- Aumentar el volumen de clientes y futuros clientes.

Metodología

- 1) Configurar la aplicación para dividir los servicios en básica y completa.
- 2) Comunicar dicha acción a vendedores.
- 3) Comunicar dicha acción a clientes.

Responsables

Socios y encargado de marketing.

Control

Los socios deberán controlar el volumen de clientes nuevos que se vayan generando gracias a la acción antes descrita. Para ello tendrán que llevar un registro de nuevos clientes que hayan solicitado la aplicación con monitoreo básico.

Costos: **Costo Total del Programa \$ 2.000**

- ✓ Contratación de programador para configurar la aplicación como freemium: \$2.000
- ✓ Publicidad de la aplicación: Determinado en plan de acción 9 y 10.

Plazo: 2 meses de preparación, 21 meses de implementación y 20 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 6: “Nuevas opciones para abonar el monitoreo”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.

Introducción

Este plan de acción estará destinado a aquellas personas que no realicen el pago del servicio de monitoreo mensual por medio del débito automático o crédito, ya sea porque no posean los medios para hacerlo o porque directamente prefieran pagar en efectivo. Se utilizará la herramienta “PayU (Ex Dinero Mail)” ya que permite asignar un código de barra único a cada uno de los clientes. Este código, será enviado junto con la factura mensual a cada cliente y les ofrecerá la posibilidad de abonar el servicio mensual de monitoreo por medio de los siguientes medios de pago: Pago Fácil, Rapipago y Cobro Express. Es decir, podrán abonarlo en efectivo, no solo en el local comercial de Sigma, sino también en las sucursales correspondientes a dichas entidades.

Dicho servicio será comunicado por mail a cada uno de los clientes que abonan en efectivo (114).

Objetivo del programa

- Lograr el pago en tiempo y forma del abono mensual.
- Facilitar y reducir los tiempos al cliente al momento de abonar la cuota.
- Reducir los tiempos de operatoria en local comercial.

Metodología

- 1) Registrar una cuenta en PayU.
- 2) Asociar cada código de barras con cada cliente de monitoreo.
- 3) Comunicar a los vendedores sobre dicho servicio.

4) Realizar un envío de mail masivos a los clientes comunicando la propuesta.

Responsables

Encargada administrativa.

Control

Los socios junto con la encargada general controlarán las respuestas obtenidas por los clientes a través del email acerca de la implementación o no de este programa, y contrastarán dichos resultados con el medio de pago efectuado realmente.

Costos: **Costo Total del Programa \$51.860** (Por 113 clientes en 20 meses de implementación)

- ✓ Costo por transacción: 3,99% + \$3 (Representa el costo por cada vez que el cliente abona el monitoreo).
- ✓ Total de cuentas de monitoreo mensuales de abono en efectivo: 113
- ✓ Valor promedio de cuota de monitoreo: \$500
- ✓ Costo mensual del programa para 113 clientes de monitoreo que abonan en efectivo: \$2.295

Sin aplicar el programa hay 100 clientes que abonan en efectivo el monitoreo de un total de 800, es decir, el 12,5%. Con el programa, el número de clientes de monitoreo aumenta a 960, manteniendo la proporción habría 113 clientes en total que abonarán en efectivo.

$$113 \times \$500 = \$56.500 \text{ Ingreso mensual.}$$

$$(\$56.500 \times 3,99\% + 113 \times \$3) = \$2.593 \text{ Costo Mensual.}$$

Plazo: 2 meses de preparación, 20 meses de implementación y 19 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 7: “Vendiendo por internet”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

Se agregará al sitio web actual, una tienda virtual para vender por internet los productos ofrecidos y poder llegar a un mercado más amplio. La plataforma que se utiliza actualmente como sitio web es WordPress y a ella se agregará un plugin llamado “Woo Commerce”, que, vinculado con la cuenta de “PayU” permitirá realizar transacciones por los medios de pago que ofrece dicha empresa. Dicha tienda será realizada por un programador web. La misma deberá tener una estructura clara, donde cada uno de los productos estén agrupados con su respectiva categoría. Además, tendrá que ser en formato responsivo para que se adapte a los diferentes soportes (Computadora, Tablet, celulares). Con respecto a los precios, los mismos serán un 20% menores que la tienda offline, ya que los costos son más bajos, y, además, para fomentar su uso.

Para su posicionamiento orgánico (SEO) será necesario respetar ciertas palabras claves tales como: Seguridad, electrónica, hogar, empresas, negocios, cajas fuertes, cámaras de seguridad, cámaras de vigilancia, video porteros, etc. Por otro lado, se invertirá en publicidad paga (SEM) para promocionar la tienda. La inversión será explicada en el plan de acción 9. Una aclaración importante es que, no se venderán las alarmas por internet. Sí cámaras, cajas fuertes y video porteros, porque entendemos que el sistema de alarmas es más complejo y lleva consigo la instalación.

Objetivo del programa

- Comercializar los productos a un nuevo mercado: El mercado online.

Metodología

- 1) Contratar un programador web para montar la tienda online.

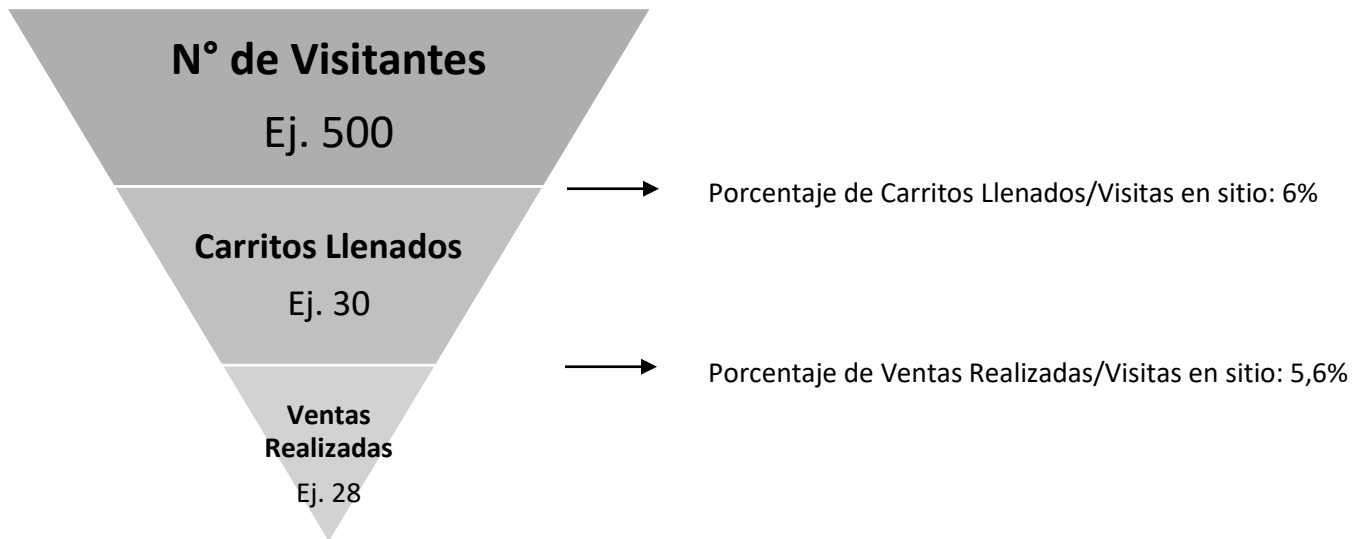
2) Cargar cada producto con sus respectivas descripciones y precios.

Responsables

Encargado de marketing.

Control

El control de los resultados que vaya arrojando la tienda mes a mes, estará a cargo de los socios y la encargada general. Será necesario registrar cada mes las ventas logradas para ir acumulando información para un futuro análisis de rendimientos. Los indicadores para tener en cuenta serán: Visitas a la página, cantidad de carritos llenados, ventas realizadas y tipos de productos vendidos. De esta forma se armará un funnel o embudo de ventas para poder determinar los porcentajes de conversión en cada proceso de la venta. A modo de ejemplo sería de la siguiente manera:



Costos: **Costo Total Anual del Programa: \$1500 única vez + \$6424,32 por año.**

- ✓ Costo de contratación de programador: \$1.500 pago único.
- ✓ Costo de venta por cada transacción realizada en la plataforma: \$3,99% + \$3 (PayU).
- ✓ Costo de utilizar plataforma “Woo Commerce”: \$0

-Clientes actuales: 700 (otros clientes).
-Clientes potenciales a lograr: 140 (otros clientes).

140 nuevos clientes por año (20%)



Costo

$79 \times (\$2.800 \times 3,99\%) = \$8.825,88$
 $\$8.825,88 + (79 \times \$3) = \$9.062,88$ en 17 meses.

\$9.062,88 en 17 meses de implementación

Ingresos

$79 \times \$2800 = \221.200 en 17 meses de implement.

Se estima que, de 140 clientes nuevos, el 40% comprará a través de la tienda online dando un total de 56 compradores. Y el ticket de compra promedio de la tienda es de \$2.800. (79 nuevos en 17 meses)

Plazo: 2 meses de preparación, 17 meses de implementación y 16 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 8: “Publicidad Offline”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

El principal objetivo de la publicidad offline estará enfocado en lograr un mayor reconocimiento de marca. En los distintos medios que se empleen, se comunicarán los programas tales como:

- ✓ Precios más competitivos.
- ✓ Más opciones de alarmas para los clientes.
- ✓ Explotando la aplicación.
- ✓ Vendiendo por internet.

Este plan consta de 2 acciones:

- a) Se pautará publicidad de forma programada para que los avisos sean impresos todos los meses. Los medios gráficos elegidos serán: Revista Expresión Norte y Revista Cordobesa.
- b) Los vendedores entregarán folletos con diferentes temáticas (institucional, ofertas, captación de datos, etc.) que irán cambiando mes a mes dentro del Híper Libertad, aprovechando el continuo tráfico de personas. Cabe aclarar que, frente al local, hay cajeros automáticos, lo cual favorece aún más el movimiento de personas.

Objetivo del programa

- Captar nuevos clientes.
- Estimular la compra offline.

Metodología

- 1) Diseñar una oferta o propuesta por mes.

2) Enviar a las respectivas revistas e imprimir en el caso de los folletos.

Responsables

-Encargado de marketing: Estará a cargo de la planificación y diseño de las piezas publicitarias.

-Vendedores: Se encargarán de la entrega de folletos.

Control

Los socios controlarán que los avisos en las revistas salgan en tiempo y forma, solicitando un ejemplar al momento de la impresión y la encargada general estará a cargo del control del reparto de folletos. Esto lo hará controlando las filmaciones en el momento del reparto de los folletos para verificar que sean entregados de manera correcta, y, además, teniendo en cuenta que una vez pasados 30 días, deben ser repartidos 2000 folletos.

Costos: **Costo Total del Programa: \$131.400** por 15 meses de implementación.

- ✓ Costo mensual de pautar en “Expresión Norte”: \$1.100
 - ✓ Costo mensual de pautar en “Revista Cordobesa”: \$7.000
 - ✓ Costo de impresión de 2000 folletos mensuales: \$660
 - ✓ Costo distribución folletos: \$0 (No tiene costo ya que será repartido por los mismos vendedores en el local de Híper Libertad)
- Total mensual: \$8.760

Plazo: 2 meses de preparación, 15 meses de implementación y 14 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 9: “Publicidad Online”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

Se realizará publicidad digital a través de Adwords. Se buscará generar un mayor tráfico de personas hacia la página web, y específicamente, hacia la tienda e-commerce. El objetivo será de performance, es decir, de rendimiento, buscando generar ventas en el ecommerce. Esto permitirá conocer el retorno generado por las inversiones realizadas en publicidad.

La inversión a realizar será \$5.000 mensuales (\$164,47 diarios) a una puja de \$5 en la Provincia de Córdoba. Esto traerá como resultados aproximados:

- ✓ Impresiones: Entre 33.400 - 40.900 impresiones.
- ✓ Clics: Entre 857 - 1050 clics.
- ✓ Posición media del anuncio: 3

Objetivo del programa

- Captar nuevos clientes.
- Estimular la compra online.

Metodología

- 1) Crear una cuenta en Adwords.
- 2) Realizar el pago para acreditar la inversión.
- 3) Llevar a cabo la campaña.

Responsables

Encargado de marketing.

Control

Los socios y la encargada administrativa deberán controlar mes a mes, los resultados obtenidos en términos de ventas o leads. De esta forma se podrá conocer el porcentaje de conversiones obtenidas, y el costo por conversión.

Costos: **Costo Total del Programa: \$80.000** por 16 meses de implementación.

- Inversión mensual en Adwords: \$5.000

Plazo: 1 mes de preparación, 16 meses de implementación y 15 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 10: “Eficiente Comunicación Interna”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

Se llevarán a cabo diversas acciones que permitirán mejorar el flujo de comunicación interna en la empresa, y a su vez, favorecerá la productividad de la misma. Las acciones son:

- Manual del empleado: Se detallará información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Incluirá la historia de Sigma, normas internas, misión, visión, valores, organigrama con descripción de tareas.
- Muro de sugerencias: Se implementará un muro en formato online, donde todo el personal tendrá acceso y permitirá que cada uno de ellos pueda dar a conocer opiniones, sugerencias, ideas y propuestas de mejoras.
- Reuniones: Se llevarán a cabo reuniones mensuales con todos los empleados para plantear inquietudes, aspectos a mejorar, y verificar hacia donde se dirige la empresa.

Objetivo del programa

- Mejorar el flujo de comunicación interno de la empresa.
- Integrar a todos los empleados con el negocio haciéndolos participes.

- Obtener nuevas ideas y propuestas de mejoras.

Metodología

- 1) Realizar el manual del empleado.
- 2) Desarrollar el muro online.
- 3) Planificar día y hora de las reuniones mensuales.
- 4) Comunicar propuestas a todo el personal.

Responsables

- Encargada general (Manual del empleado).
- Encargado de marketing (Muro online).
- Encargada de administración (Reuniones).

Control

La encargada general, controlará las mejoras en el flujo de comunicación. Esto lo hará constatando de manera personal, si los mensajes son conocidos por todos los integrantes de la empresa, y si comienzan a aparecer nuevas propuestas de mejora planteadas por el personal.

Costos: Costo Total del Programa: \$100

- Costo de impresión del manual: \$100
- Costo de diseño de muro online: \$0

Plazo: 2 meses de preparación, 21 meses de implementación y 20 meses de control.

PROGRAMA DE ACCIÓN 11: “Identidad Corporativa”

Coadyuva con el objetivo:

- Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019.
- Incrementar el reconocimiento de marca en un 30% en el período de 2 años.

Introducción

Se buscará desarrollar una identidad de marca uniforme, es decir, contar con elementos que ayuden a mejorar el branding corporativo en el punto de compra. Para ello se desarrollarán los siguientes elementos:

- **Uniforme del personal:** Se diseñará una camisa de color blanco, con el logo de Sigma en la parte superior izquierda. Dicha camisa será el uniforme obligatorio de cada persona que se encuentre dentro de la empresa. Además, se solicitará el uso de pantalones largos color negro junto con zapatos. Por otro lado, se diseñará remeras mangas cortas color negro con el logo de Sigma para los técnicos.
- **Brochure corporativo:** Con respecto al material gráfico, se crearán:
 - Carpetas institucionales las cuales serán utilizadas por los mismos empleados, y también, se entregarán a aquellos clientes que hayan realizado una compra.
 - Tarjetas personales para cada vendedor.
 - Catálogo impreso de todos los productos de la empresa para poder utilizarlo como soporte al momento de vender.
- **Rediseño del logo:** Se realizará una modificación del logo de la empresa teniendo en cuenta las tendencias en diseño utilizadas y sumándole elementos que permitan identificar rápidamente lo que la marca ofrece. Es decir, que las personas puedan reconocer rápidamente que Sigma vende seguridad.
- **Packaging:** Se dejarán de lado las bolsas, y se implementará una modificación en el packaging, no solo para lograr una mejor imagen del producto, sino también para protegerlo. Se utilizarán cajas con la imagen de la marca y del producto que contenga.
A modo de ejemplo:

Ilustración 41: *Ejemplo de packaging*



Fuente: *Elaboración propia adaptada de Freepik.*

Ilustración 42: *Ejemplo de Isologotipo de Sigma*



Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivo del programa

- Definir una identidad corporativa uniforme.
- Dotar de soporte gráfico a los vendedores.
- Desarrollar una imagen del producto más cuidada y segura.
- Lograr una rápida identificación entre la marca y sus servicios/productos.

Metodología

- Uniforme:
 - 1) Contactarse con un diseñador de indumentaria.
 - 2) Plantear necesidades específicas, cantidad de prendas, colores, sublimación del logo, etc.
 - 3) Contratarlo y llevar a cabo la propuesta.
- Brochure Corporativo:
 - 1) El encargado de marketing será responsable de diseñar cada uno de los elementos gráficos (carpetas institucionales, tarjetas personales y catálogos de productos).
 - 2) Una vez terminado el diseño se procederá a contratar la imprenta para la impresión de todos los elementos.
- Rediseño del Logo:
 - 1) El encargado de marketing será responsable de contactar al diseñador gráfico.
 - 2) Luego se plantearán conjuntamente las necesidades requeridas en el diseño del logo y se le pedirá al diseñador muestras de logos para la elección final.
 - 3) Una vez determinada la mejor elección, se comunicará el nuevo logo a toda la empresa y los nuevos elementos gráficos y digitales se realizarán con éste.
- Packaging:
 - 1) Definir las dimensiones que deberá tener el packaging.
 - 2) Buscar, analizar y contratar empresa que realice el packaging.
 - 3) Contratar y llevar a cabo la realización.

Responsables

-Encargada general (Selección de empresa textil).

-Encargado de marketing (Diseño de piezas gráficas, selección de imprenta y de empresa de packaging).

Control

Socios y encargada general controlarán que los elementos a realizar sean producidos en tiempo y forma según lo planificado con anterioridad.

Costos: **Costo Total del Programa: \$15.100**

- Costo de diseño de piezas gráficas: \$0
- Impresión de brochure corporativo: \$3.850
 - 100 carpetas institucionales: \$1.800
 - 2000 tarjetas personales (250 para c/u): \$1.920
 - 2 piezas iguales de catálogo de productos: \$130
- Diseño y fabricación de uniforme: \$2.750
 - 8 camisas blancas + 2 remeras negras
- Rediseño del logo: \$2.500
- Packaging: \$6.000
 - Costo por cada caja e impresión: \$60c/u
 - Cantidad de cajas a realizar: 100 cajas

Plazo:

- ✓ *Brochure + Uniforme:* 2 meses de preparación, 22 meses de implementación y 21 meses de control.
- ✓ *Logo:* 1 mes de preparación y control, y 23 meses de implementación.
- ✓ *Packaging:* 1 mes de preparación, 22 meses de implementación y 20 meses de control.

Presupuesto Total del Plan de Marketing

Tabla 7: *Presupuesto Total del Plan de Marketing*

PROGRAMAS	INVERSIÓN
Programa 1: Actualizando la información de clientes	\$264
Programa 2: Capacitando la fuerza de ventas	\$8.000
Programa 3: Precios más competitivos	\$880.000
Programa 4: Más opciones de alarmas para los clientes	\$0
Programa 5: Explotando la aplicación	\$2.000
Programa 6: Nuevas opciones para abonar el monitoreo	\$51.860
Programa 7: Vendiendo por internet	\$10.562,88
Programa 8: Publicidad offline	\$131.400
Programa 9: Publicidad online	\$80.000
Programa 10: Eficiente comunicación interna	\$100
Programa 11: Identidad corporativa.	\$15.100

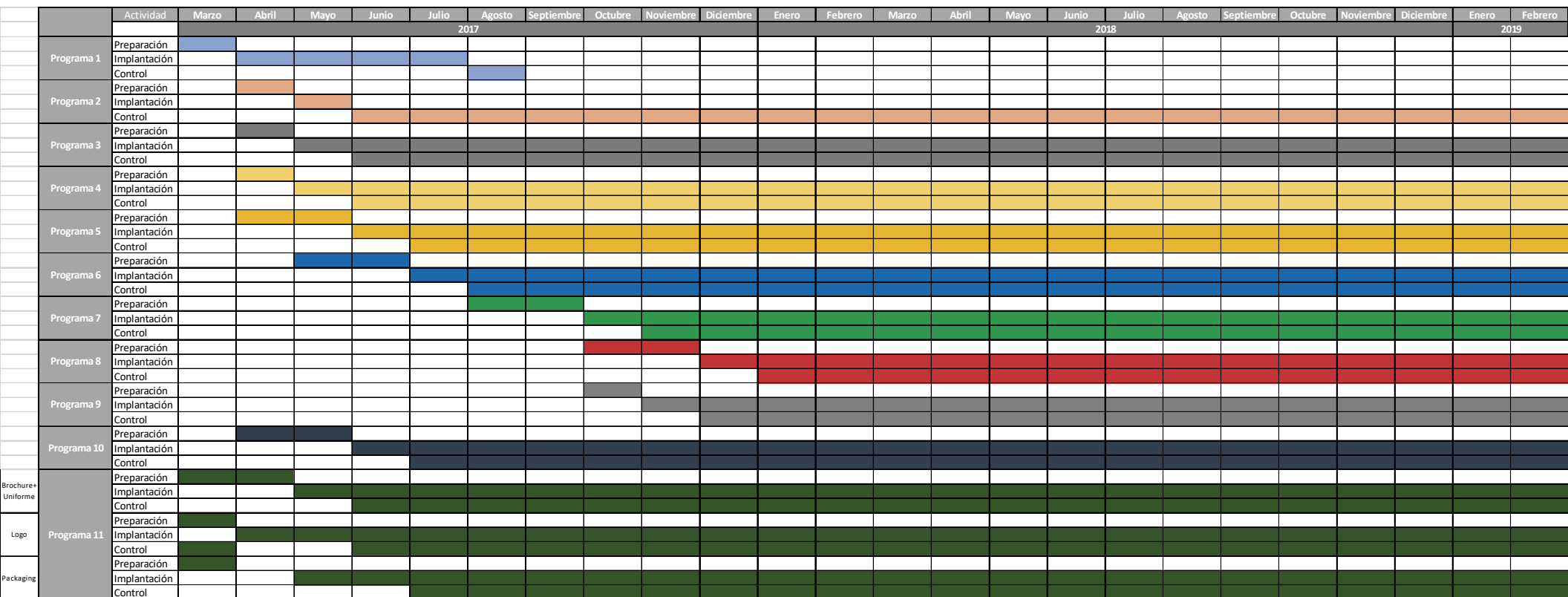
Fuente: *Elaboración propia.*

INVERSIÓN TOTAL

\$1.179.286,88

Diagrama de Gantt

Tabla 8: Diagrama de Gantt Sigma



Fuente: *Elaboración propia.*

“En el mundo de los negocios sólo existen dos reglas: La regla n°1 es nunca pierdas dinero, la regla n°2 nunca olvides la regla n°1”.

Warren Buffet

ANÁLISIS FINANCIERO

Todo proyecto debe ser susceptible de ser medido, y el éxito de su ejecución depende pura y exclusivamente de ello. El objetivo de ventas que se plantea en el presente plan de marketing se proyecta en un escenario esperado, a partir de datos extraídos de años anteriores y de estimaciones de crecimiento aproximadas.

Por ende, para analizar la rentabilidad, se plantean tres escenarios posibles: Optimista, neutro y pesimista. Cada uno de ellos está determinado por los supuestos valores que tomarían las variables riesgosas en estos.

- **Escenario Optimista:** Aquel escenario en el cual se superan con creces los objetivos planteados, es decir, la mejor situación posible.

“Aumentar la facturación en un 30 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019”.

- **Escenario Esperado:** Hace referencia a un escenario intermedio, es decir, una situación probable sin sorpresas positivas ni negativas en donde se cumplen los objetivos planteados.

“Aumentar la facturación en un 20 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019”.

- **Escenario Pesimista:** Aquel escenario en el cual no se logra cumplir con los objetivos planteados.

“Aumentar la facturación en un 15 % anual en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2019”.

La viabilidad del proyecto se realizó a través de flujos de fondos destinados a cada uno de los escenarios posibles, en los cuales se detallan los ingresos y egresos monetarios de llevar a cabo cada plan de acción.

El horizonte temporal abarcará 2 años (24 meses), es decir, el tiempo de duración del plan estratégico de marketing, comenzando en marzo de 2017 y finalizando en febrero de 2019. Sin embargo, el primer mes es de preparación y solo se reflejan pérdidas.

Los indicadores financieros que permiten determinar la viabilidad del proyecto y que se utilizaron son la VAN y TIR y fueron estimados a partir de una tasa de retorno de capital exigida al proyecto del 30%.

- VAN (Valor actual neto): Mide los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, para conocer, si luego de restar la inversión inicial, se obtendrá una ganancia.
 - $VAN > 0$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto.
 - $VAN=0$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado (Tasa K). Se acepta el proyecto.
 - $VAN < 0$: En este caso, puede que se recupere la inversión y se obtenga un rendimiento inferior al deseado. O sólo se recupere la inversión (sin rendimiento) o no se recupere la inversión. Para saber en cuál de estas tres situaciones nos encontramos debiéramos analizar la tasa interna de retorno del proyecto. No se acepta el proyecto.
- TIR (Tasa interna de retorno): Es la tasa interna de retorno por cada peso invertido y mantenido dentro del proyecto.
 - $TIR > k$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto.
 - $TIR = k$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado. Se acepta el proyecto.
 - $k > TIR > 0$: Se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo dado por el valor de la tir, pero inferior al deseado por el accionista. Se rechaza el proyecto.
 - $0 = TIR < k$: Se recupera exactamente la inversión inicial y nada más. Se rechaza el proyecto.
 - $TIR < k$ El proyecto no llega a recuperar la inversión inicial efectuada por el inversionista. Se rechaza el proyecto.

Tasa de Costo de Capital

La tasa de costo de capital utilizada para el cálculo de los diferentes indicadores financieros se obtuvo del promedio de las TEA (tasa efectiva anual) de diferentes bancos argentinos, entre ellos, Banco Nación, Bancor, Banco Macro y Banco Hipotecario. Dicho promedio da como resultado una TEAp de 20% la cual será utilizada como la tasa de costo de capital del proyecto.

	Optimista	Esperado	Pesimista
ROI	312%	260%	234%
VAN	\$ 2.449.133,08	\$ 2.043.940,67	\$ 1.841.344,65
TIR	1147%	996%	920%
PB	1 mes	1 mes	1 mes

Escenario Esperado

Tabla 10: Flujo de Fondos Escenario Esperado

CATEGORÍA	Ejercicio	2012												2013											
		Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos operacionales		\$ 0,00	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90	\$ 184.838,90
Programa 1	Costos	\$ 0,00	-\$ 96,00	-\$ 96,00	-\$ 96,00	-\$ 96,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Programa 2	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 8.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Programa 3	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	
Programa 4	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Programa 5	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	-\$ 86,24	
Programa 6	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	-\$ 1.999,00	
Programa 7	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	-\$ 821,38	
Programa 8	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	-\$ 0.700,00	
Programa 9	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	
Programa 10	Costos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	-\$ 4,78	
Programa 11	Beneficios - Util Externa	-\$ 1.900,00	-\$ 3.900,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Programa 12	Logos	-\$ 2.900,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Programa 13	Paquetes	-\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Utilidad antes de impuestos		-\$ 11.000,00	\$ 151.082,90	\$ 184.792,90	\$ 114.802,90	\$ 152.089,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	\$ 142.348,90	
Impuestos a las ganancias (20%)			-\$ 63.212,38	-\$ 47.877,38	-\$ 58.941,38	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	-\$ 45.797,80	-\$ 49.734,80	
Flujo de fondos libre		-\$ 11.000,00	\$ 117.870,52	\$ 136.915,52	\$ 55.861,52	\$ 102.348,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	\$ 96.551,10	
Flujo de Fondos Anticipados		-\$ 11.000,00	\$ 118.004,60	\$ 137.054,60	\$ 59.074,60	\$ 103.001,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	\$ 97.204,20	
Flujo de Fondos Anticipados Ajustados		-\$ 11.000,00	\$ 138.284,60	\$ 203.138,08	\$ 199.808,68	\$ 198.180,87	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	\$ 199.348,38	
	VAN		\$ 2.043.940,67																						
	TIR		99%																						
	PB		3 mes																						

Fuente: Elaboración Propia.

ROI	260%
VAN	\$ 2.043.940,67
TIR	996%
PB	1 mes

Por cada peso invertido obtengo \$2,60 de retorno

“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian de sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”.

Philip Kotler

CONCLUSIONES

Sigma es una empresa que ya cuenta con una interesante trayectoria de más de 30 años en el mercado, y junto con ello, fue cambiando su modelo de negocio para adaptarse a todos los cambios que fueron sucediendo en el país y en la industria en cuestión. En todos estos cambios la empresa fue creciendo, se incorporaron nuevos vendedores, instaladores, etc. pero nunca desarrolló una planificación para su accionar.

Por medio del presente plan, se observó como problema general, una falta de planificación estratégica. Por ende, el plan logró *marcar un rumbo estratégico acompañado de objetivos medibles y cuantificables* que permitieron obtener los resultados previstos. De esta forma, se dejó de realizar acciones esporádicas y aleatorias. Esto permitió llevar un orden en cada acción realizada, poder proyectar tiempos y por sobre todas las cosas, entender el motivo de cada acción, no sólo por parte de los socios, sino por toda la empresa. De esta manera, se generó una sinergia por parte del equipo hacia una misma dirección, característica principal de las empresas con éxito. Cada uno pudo identificar su rol en la empresa, sus tareas, y dar lo mejor de si mismo.

A partir de ese problema, se desprendieron tres situaciones que pusieron en desventaja competitiva a la empresa: un escaso surtido en su producto más rentable (alarmas), una fuerza de venta deficiente y poco profesional, y una deficiente estrategia de marca.

Esto dificultaba totalmente las posibilidades que tenía la empresa de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y donde los usuarios se encuentran más exigentes.

Por ello se decidió hacer foco en esos tres aspectos.

En palabras simples, el objetivo estuvo puesto en perfeccionar la fuerza de venta, para luego ampliar el flujo de demanda comercial mediante un mayor reconocimiento de marca y aumentar la tasa de conversión de las ventas.

Con respecto al reconocimiento, lo primero que se hizo fue partir de la situación actual en la que se encontraba, y por ello se comenzó midiendo el grado de reconocimiento y la posición relativa de Sigma con respecto a los demás competidores. De esta manera y a través de la investigación, se situó a ADT como la empresa referente, luego X-28 y por debajo Sigma. A partir de la información obtenida, se pudo obtener un parámetro para poder actuar y junto con ello se logró ubicar a Sigma en la segunda posición, desplazando a X-28.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, fue necesario fortalecer de manera planificada la comunicación de la empresa, tanto interna como externa. Con el auge y el avance de internet, y la presencia de un público cada día más conectado, se llevó adelante una inversión en medios online, canal que la empresa había descuidado. Esto representó una excelente oportunidad para captar y llegar a un mayor número de personas que necesitaban asegurarse y que se encontraban en la búsqueda activa de alguna empresa que pudiera satisfacer su necesidad. Ahí es donde apareció Sigma y convirtió dicha necesidad en una venta. Para ello, fue condición fundamental determinar un presupuesto mensual de inversión en medios, para que no sea algo esporádico o librado al azar. Además, se midió analíticamente, los resultados de cada una de dichas acciones, para poder conocer cuantas ventas se generaron y cuál fue el costo por conversión de cada venta, es decir, cuanto costaba obtener ese nuevo cliente.

Para poder salir al mercado a obtener ese reconocimiento, fue necesario plantear un concepto, un elemento diferenciador que permitiera captar la atención del potencial cliente, y que evitara la elección de otra empresa competidora. Teniendo en cuenta que Sigma es la única empresa que ofrece no sólo alarmas y cámaras, sino también video porteros y cajas fuertes, se buscó implementar el concepto de “seguridad 360°”. El objetivo de esto fue que el potencial cliente, posicione a Sigma como aquella compañía de Córdoba que puede cubrir sus necesidades de seguridad de manera holística e integral, es decir, no solo evita la intrusión de individuos, sino que también permite la videovigilancia, y además ofrece cajas fuertes para resguardar con mayor seguridad sus valores más preciados. Esto permitió que el usuario no tuviera que recurrir a diferentes empresas para una misma necesidad (la seguridad).

Hay que tener en cuenta que esto generó una gran responsabilidad en la gestión de esa relación con el cliente. Al confiar su necesidad en todos nuestros productos, fue necesario establecer relaciones duraderas y a largo plazo, y fue ahí donde se planteó el pilar que sostuvo la propuesta de valor: el servicio de atención y resolución de problemas. De esta manera se convirtió en un proceso y una relación ganar-ganar, donde la empresa logró ser rentable ofreciendo toda su cartera de productos de manera cruzada (cross cell), y el cliente aseguró su familia, su casa y además tuvo un soporte para posibles contingencias de 24hs los 7 días de la semana.

Con respecto a la fuerza de venta, se capacitó a todos los vendedores y se llevó adelante un seguimiento y medición de sus resultados. Esto permitió que su rendimiento mejorara notablemente. De esta manera pudieron mantener un foco en su accionar, acompañado de mediciones que les permitieron identificar sus ámbitos de mejora. Además, se les dio soporte publicitario a los vendedores, y más opciones de productos en lo referido a alarmas, lo que favoreció su rendimiento.

Sabiendo que posicionar a Sigma entre las dos empresas más reconocidas implicaba una importante inversión, y que las empresas gestionan sus recursos desde la escases, siempre se tuvo en cuenta el indicador más importante: el ROI (Retorno sobre la inversión). Por ende, se buscó que la inversión sea lo más eficiente posible. Cumpliendo con dicho objetivo, se logró que, en un escenario pesimista, es decir, aquel en el cual no se cumplen las condiciones deseadas, se obtuviera una tasa de retorno de un 234%. Esto quiere decir que, cada peso invertido por Sigma en este plan estratégico de marketing le generó un retorno de \$2,34. De esta manera se *redujo al mínimo el riesgo de implementar dicho proyecto y las posibilidades de crecimiento fueron totalmente posibles.*

A su vez, teniendo en cuenta el escenario esperado, es decir, aquel en el cual se pretende situar a la empresa, se obtuvo una tasa de retorno del 260%. Volviendo a lo anterior, fue un retorno de \$2,60 por cada peso invertido.

El objetivo final de todo el proyecto fue posicionar Sigma entre las dos empresas más reconocidas de seguridad electrónica en Córdoba y se logró gracias a cada uno de los programas de acción implementados.

Recomendaciones Profesionales

Para que todo lo desarrollado en el plan estratégico de marketing, generara los resultados previstos, fue necesario que la empresa en su totalidad, esto incluyó no sólo los socios sino también encargados y vendedores, estuvieran orientados hacia el cliente y comprendieran que el foco del éxito estaba en ellos.

Para esto fue importante que conozcan la importancia del servicio y atención al cliente, lo que permitió una mayor satisfacción y recomendación, traduciéndose en futuras ventas.

Cada día el cliente se vuelve más exigente, solicitando soluciones en el mismo momento de ocasionarse el problema, por ende, fue fundamental poder asistirlo y acompañarlo en ese proceso para que de manera conjunta se encontrara la solución a dicho problema.

Por otro lado, fue necesario rever el sistema actual de gestión que utilizaba la empresa, que hacía que, para una actividad, tuvieran que emplear tres sistemas diferentes, y por ende tres bases de datos distintas. Esto generaba una pérdida de productividad y eficiencia, no sólo en tiempos de gestión de actividades, sino también en el manejo y procesamiento de la información de los clientes, ya que era distribuida en los tres sistemas y no centralizada en una misma ubicación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Armstrong, G. and Kotler, P. (2012). *Marketing*. Pearson Education.
- Hedley, B. (1977). *Strategy and the business portfolio*.
- Keller Kevin Lane (2008). *Administración estratégica de marca*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1985). *Dirección de mercadotecnia*. México, D.F.: Editorial Diana.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2000). *El plan de márketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Páginas Web

- 24hs Security, 2016, <http://24hs.com.ar/>
- Adt, 2016, <https://www.adt.com.ar/>
- Banco de la Nación Argentina, <http://www.bna.com.ar/>
- Cmc, 2016, <http://www.cmcalarmas.com.ar/>
- Coniea, 2017, <https://goo.gl/asA1Gk>
- Destino Negocio, 2015, <http://goo.gl/4uzMqV>
- Dirección General de Estadísticas y Censos, 2010, <https://goo.gl/63ttiD>
- El Cronista, 2016, <https://goo.gl/2BzKXf>
- Foco Económico, 2016, <https://goo.gl/KnRj4w>
- Freepik, 2017, <https://goo.gl/YaCOcA>
- Frigo, E. (2017). Como se compone la industria de la seguridad privada. Sitio web foro de seguridad VCXX(5120). Recuperado de <https://goo.gl/d5Wg1b>
- Gaceta, 2016, <https://goo.gl/6OeZJb>
- Gap, 2016, <http://gapalarmas.com/>
- Indec, 2016, <https://goo.gl/DP26Qx>
- Inflación Verdadera, 2016, <https://goo.gl/4XWj>
- Infobae, 2017, <https://goo.gl/xxzEDJ>

- Informe "Zona liberada", en "PPT" de J. Lanata, 2016, <https://goo.gl/V7CwQX>
- La Nación, <https://goo.gl/6ooxB0>
- La Nación, 2016, <https://goo.gl/Xl3Z71>
- La Nación, 2016, <https://goo.gl/Xl3Z71>
- La Nación, 2016, <https://goo.gl/D4i6pm>
- La voz, Decreto reglamentario de la ley de alarmas, 2012, <https://goo.gl/AmX9O8>
- Lt3 Am 850, 2015, <https://goo.gl/PU5j0S>
- Nielsen, 2016, <https://goo.gl/shrBYG>
- Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014, <https://goo.gl/1GV0qB>
- Observatorio de Seguridad Ciudadana, 2014, <https://goo.gl/SdN7vA>
- Puromarketing, 2014, <https://goo.gl/n3QebU>
- Revista Innovación, 2017, <https://goo.gl/MSTvCg>
- Revista Innovación, 2017, <https://goo.gl/vIvN2X>
- Revista Rnds, 2011, <https://goo.gl/fyRwNX>
- Rnds, Estudio de Mercado de la Seguridad Electrónica en Argentina, 2011, <https://goo.gl/fyRwNX>
- Seguros al Día, 2016, <https://goo.gl/uMg1m8>
- TBAm marketingRD, 2015, <https://goo.gl/PaAhbk>
- Telam, <https://goo.gl/2N3IGB>
- Ventas de seguridad, 2017, <https://goo.gl/U7rxzJ>
- X-28 Alarmas, 2016, <http://x-28.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Pautas

Guía de Pautas para dueño

Nombre:

Ocupación/Cargo:

Tareas a desempeñar en su trabajo:

Años de experiencia en el sector:

Organización Comercial

- 1) Composición del negocio, cantidad de personal, existencia o no de departamentos.
- 2) Existencia de asesoramiento externo.
- 3) Objetivos planificación y control.
- 4) Decisiones comerciales.

Análisis de Clientes:

- 5) Realización de estudios para conocer necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- 6) Medición de satisfacción de los clientes y acciones al respecto.
- 7) Existencia de base de datos de clientes, cuáles son los datos, actualización de la misma.
- 8) Segmentos de clientes disponibles y seleccionados.
- 9) Descripción de roles de compra: Iniciador, influenciador, decisor, comprador, usuario.
- 10) Atributos que más valoran los clientes a la hora de acudir a una empresa de seguridad.

Productos/Servicios

- 11) Productos que se ofrecen actualmente y segmentos a los cuáles van dirigidos.
- 12) Productos que se comercializan en el sector.
- 13) Presencia de productos bajo una misma marca o varias marcas.
- 14) Ciclo de vida de cartera de productos y de la industria: Interrogante, estrella, vaca, perro.
- 15) Estrategia de merchandising.
- 16) Producto que representa las mayores ventas y beneficios.
- 17) Servicios paralelos o complementarios que se ofrecen.
- 18) Servicio Post venta.

Precios

- 19) Costos asociados al producto y efectos sobre la fijación del precio.
- 20) Volúmenes de facturación, meses de mayor facturación.
- 21) Efectos de los hábitos y costumbres de la industria en el precio.
- 22) Existencia de tácticas de descuento ofrecidas, formas de pago, etc.
- 23) Política de fijación de precios: Según valor, competencia o costos.

Comunicación/Promoción

- 24) Herramientas promocionales que utilizan actualmente.
- 25) Objetivo de las acciones promocionales: Imagen, ventas, etc.
- 26) Medios donde se publicita y medición de resultados.
- 27) Existencia de presupuesto fijo para comunicación y promoción.
- 28) Existencia de estrategia de fidelización con los clientes.
- 29) Como se diferencia la empresa del resto de los competidores (producto, servicios, personal, imagen).
- 30) Como es el servicio de atención a clientes.

Distribución

- 31) Composición de los canales de distribución desde que se fabrica hasta que llega el producto al cliente.
- 32) Medios a través de los cuales el cliente accede al producto.

Competencia

- 33) Competidores
 - a. Productos
 - b. Servicios
 - c. Precios
- 34) Debilidades y fortalezas de la empresa.

Anexo 2: Cuestionario

Buen día, soy alumno de la Universidad Empresarial Siglo 21 y me encuentro realizando una encuesta en la Ciudad de Córdoba relacionada a la seguridad para un trabajo académico.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

La encuesta dura entre 5 – 10 minutos aproximadamente.

(Se realiza por parte del encuestador una pequeña mención acerca de la diferencia entre seguridad física y electrónica)

Datos de Referencia

Sexo

- Hombre
- Mujer

Edad

- Entre 30 y 40 años
- Entre 41 y 51 años
- Entre 52 y 64 años

Zona de Ubicación

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sur
- Otro:.....

-
- 1) ¿Posee elementos de seguridad en su inmueble? ¿Cuál/es? (Puede marcar más de una opción)
 - a. Alarma
 - b. Cámaras de Vigilancia
 - c. Caja Fuerte
 - d. Portero Visor
 - e. Rejas
 - f. No poseo ningún elemento de seguridad

 - 2) Si tuviese que asegurar su hogar, ¿En cuál de las siguientes alternativas confiaría?
 - a. Seguridad Física: Guardias de Seguridad
 - b. Seguridad Electrónica: Alarmas, Cámaras de Vigilancia, etc.
 - c. Ninguno

- d. Otro:.....
- 3) ¿Fue víctima de algún hecho de inseguridad en su hogar en los últimos 3 años?
- Si
 - No (Dirigirse a pregunta 6)
- 4) Luego del incidente, ¿Ha realizado algún cambio en su hogar en materia de seguridad?
- Si
 - No
- 5) ¿Qué cambio ha realizado?
-
-
- 6) ¿Tuvo algún inconveniente con la empresa de seguridad a la cuál fue o es cliente?
- Si
 - No (Dirigirse a pregunta 10)
 - No soy cliente de ninguna empresa de seguridad (Dirigirse a pregunta 10)
- 7) ¿Cuál fue el inconveniente o problema que tuvo con la empresa de seguridad?
-
-
- 8) ¿Volvería a confiar en dicho proveedor?
- Si
 - No
- 9) ¿Por qué?
-
- 10) Cuando piensa en seguridad electrónica para su hogar, ¿Qué marcas se le vienen primero a la mente?
-
- 11) Si tuviera que acudir a una empresa de seguridad electrónica, ¿En qué se basaría para elegirla?
- Trayectoria
 - Confianza
 - Cercanía con el cliente
 - Calidad
 - Precios bajos
 - Servicio post venta
 - Otro:.....
- 12) ¿Con qué vincula o relaciona la palabra “SIGMA”?
-

13) Marque con una X ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce?



14) ¿Qué opinión tiene usted acerca de las empresas de seguridad electrónica?

.....

15) ¿Qué impresión le genera la siguiente imagen (logotipo)?



.....

Anexo 3: Transcripción de entrevistas en profundidad

ROBERTO RICCIARDI (DUEÑO)

Organización Comercial

- 1) Composición del negocio, cantidad de personal, existencia o no de departamentos.

El negocio se compone tanto de personas internas como de externas. Las internas en total somos siete. Existe un personal externo que se compone de los instaladores tanto de alarmas como de cámaras. Son externos porque ellos están terciarizados y tienen sus equipos por otro lado. Los técnicos son dos. Al ser pocos los integrantes, no existe una división en departamentos, pero cada uno tiene sus funciones.

- 2) Existencia de asesoramiento externo.

No se contrata asesoramiento externo.

- 3) Objetivos planificación y control.

No se plantean ni explicitan objetivos.

- 4) Decisiones comerciales.

Las decisiones comerciales las tomo yo y consulto con Matías y Carolina.

Análisis de Clientes:

- 5) Realización de estudios para conocer necesidades actuales y potenciales de los clientes.

No realizamos estudios ya que son muy costosos.

- 6) Medición de satisfacción de los clientes y acciones al respecto.

No realizamos, una vez que el cliente compra y se lleva el producto, no se realiza un seguimiento posteriormente.

- 7) Existencia de base de datos de clientes, cuáles son los datos, actualización de la misma.

Tenemos una base de datos sobre nuestros clientes, pero hay muchos que están desactualizados. Los datos que recabamos son: Nombre, teléfono, dirección, mail (a veces), y

otros relacionados a cuestiones técnicas de la alarma, por ejemplo, zonas donde son colocados los infrarrojos, etc.

8) Segmentos de clientes disponibles y seleccionados.

Hay dos grandes tipos de clientes, las empresas y los finales. Nosotros nos dirigimos a ambos, pero en mayor medida a finales.

9) Descripción de roles de compra: Iniciador, influenciador, decisor, comprador, usuario.

Suponiendo que la familia se compone de 4 personas, yo creo que quien inicia e influencia para comprar es la mujer ya que es ella quien se pasa mayor tiempo en la casa al cuidado de los hijos. Pero quien toma la decisión final y efectúa la compra es el hombre para que luego sean ambos quienes la utilicen.

10) Atributos que más valoran los clientes a la hora de acudir a una empresa de seguridad.

Yo pienso que les importa mucho la trayectoria de la empresa, eso les da la seguridad de que siempre van a estar ahí y no los van a dejar “tirados”.

Productos/Servicios

11) Productos que se ofrecen actualmente y segmentos a los cuáles van dirigidos.

Nosotros tenemos 4 grandes categorías de productos: Cámaras, alarmas monitoreadas, cajas fuertes y video porteros. Van dirigido a un segmento aproximado que va desde los 30 hasta los 60 años aproximadamente.

12) Productos que se comercializan en el sector.

Los productos que se ofrecen en el sector son: Detectores de intrusión, cámaras de vigilancia, detectores de incendio, controles de acceso, y monitoreo.

13) Presencia de productos bajo una misma marca o varias marcas.

Al no ser fabricantes, le compramos los productos a las empresas importadoras. Nuestra marca es Sigma pero cada producto tiene sus marcas.

En cámaras trabajamos con “Pronext” y “Hikvision (mejor calidad)”, en alarmas con DSC, en cajas fuertes “Pmg” y en video porteros “Pronext”.

14) Estrategia de merchandising.

No hay una estrategia de merchandising, hicimos bolsas para los productos con el logo del negocio.

15) Producto que representa las mayores ventas y beneficios.

El de mayores beneficios es el monitoreo, ya que al ser mensual todos los meses contamos con esos ingresos.

16) Servicios paralelos o complementarios que se ofrecen.

Como servicio paralelo se podría decir la instalación de los equipos, aunque sería imposible vender sin la instalación. Esta es una desventaja ya que los técnicos son terciarizados e impactan en el precio final que paga el consumidor.

17) Servicio Post venta.

El servicio post venta es la instalación, pero luego no existe un seguimiento sobre el cliente, se espera que si tienen algún problema llamen al teléfono del local.

Precios

18) Política de fijación de precios (según valor, costos, competencia), y costos asociados al producto sobre la fijación del precio.

Al momento de establecer el precio se tienen en cuenta: El costo de compra, los costos fijos y variables y sobre eso se carga un margen de ganancia. No nos fijamos mucho en los precios de la competencia, solo una referencia.

19) Volúmenes de facturación, meses de mayor facturación.

El volumen de facturación anual es de tres millones aproximadamente. El momento donde más se factura es a fin de año ya que las personas se van de vacaciones y quieren dejar protegidos sus hogares.

20) Existencia de tácticas de descuento ofrecidas, formas de pago, etc.

Las formas de pago son: en efectivo, con débito o crédito y dependiendo del cliente se permiten transferencias bancaria y pago con cheques.

Al abonar el monitoreo mensual, los clientes únicamente lo pueden hacer por débito automático o en el local comercial, siendo un problema para muchos clientes que se les dificulta dirigirse al local ya que no poseen una tarjeta de crédito. Esto nos lo hicieron saber varios clientes.

Se aplica un descuento del 10% para pagos en efectivo.

Las tarjetas que recibimos son: Visa, Mastercard, Cordobesa, Naranja.

Comunicación/Promoción

21) Herramientas promocionales que utilizan actualmente.

Se realizan acciones en la revista de la Cordobesa, ofreciendo los productos directamente, pero no se lleva una planificación.

22) Objetivo de las acciones promocionales: Imagen, ventas, etc.

El objetivo es vender, por eso tratamos siempre de mostrar los productos que se ofrecen.

23) Existencia de presupuesto fijo para comunicación y promoción.

No tenemos un presupuesto fijo destinado a la comunicación.

24) Existencia de estrategia de fidelización con los clientes.

No hay una estrategia de fidelización con los clientes.

25) Como se diferencia la empresa del resto de los competidores (producto, servicios, personal, imagen).

Somos la única empresa que vende además de las alarmas y cámaras, cajas fuertes y video porteros. Creo que nos diferenciamos un poco por eso.

26) Como es el servicio de atención a clientes.

El cliente acude al local con su necesidad y se lo asesora. Si la venta se cierra, osea termina comprando, se le entrega los productos y se establece una fecha posterior en la que el instalador acudirá a instalarle los equipos.

Distribución

27) Composición de los canales de distribución desde que se fabrica hasta que llega el producto al cliente.

El producto primero es traído de afuera por un importador, luego llega a nosotros y por último al cliente.

28) Medios a través de los cuales el cliente accede al producto.

Puede visualizar los productos en nuestro local, en nuestro sitio web (aunque no está habilitado el ecommerce).

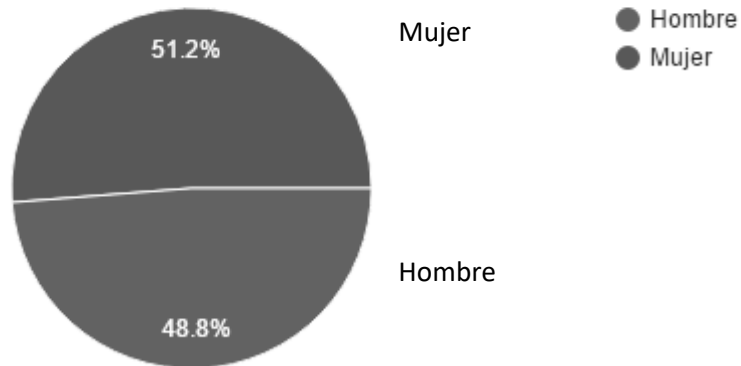
Competencia

La competencia en Córdoba es bastante, existen aproximadamente 40 empresas. Pero a nivel general aquellas con las cuales competimos son: Adt, Cmc, Gap, 24hs Security y X28.

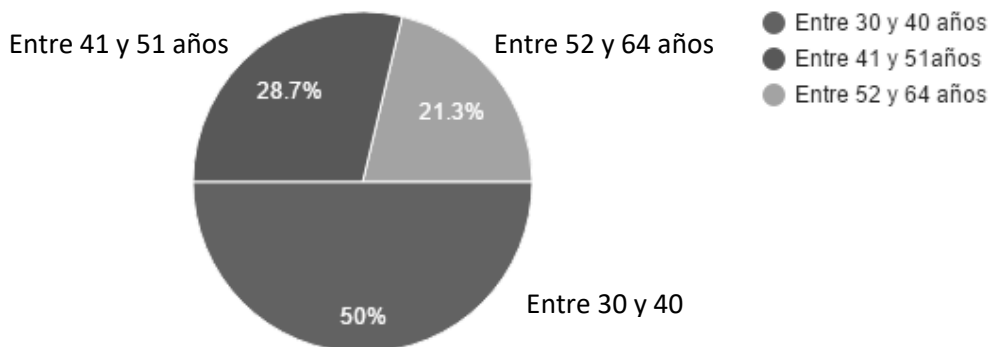
Anexo 4: Resumen resultados obtenidos de los cuestionarios

En total se encuestaron a 80 personas, obteniendo un 51,2% de respuestas femeninas y un 48,8 % de respuestas masculinas.

Sexo

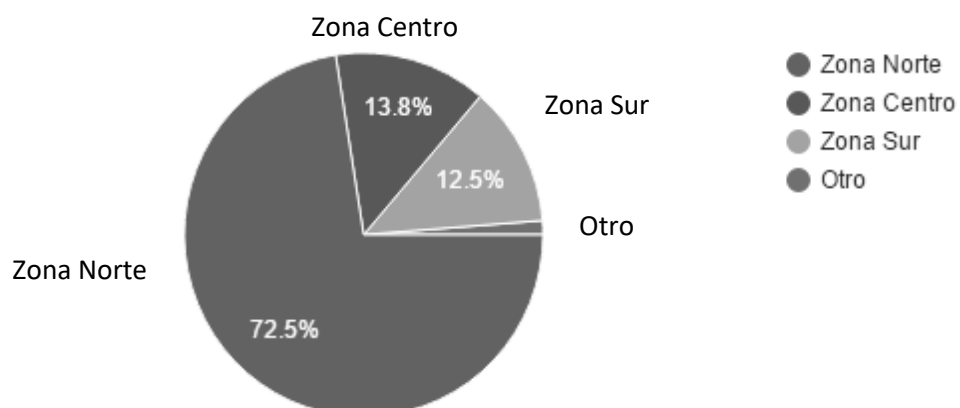


Edad



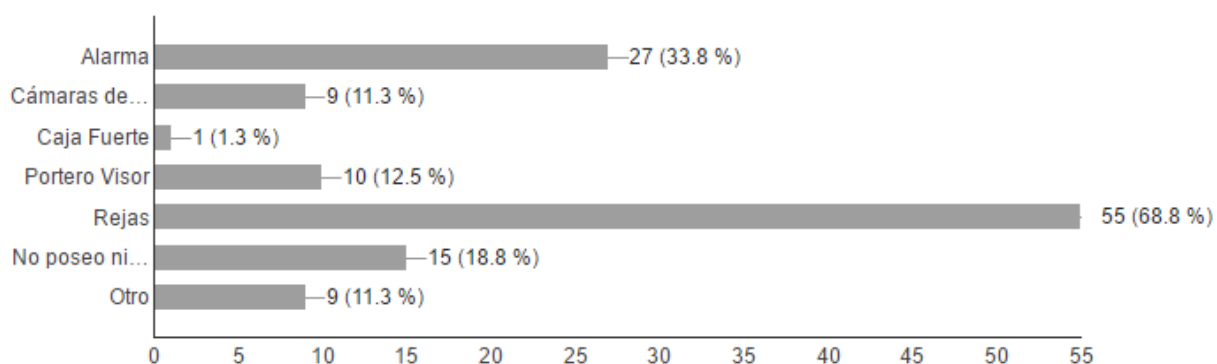
Dentro del total de personas encuestadas la mitad, es decir, el 50% corresponden personas entre los 30 y 40 años, un 28,7% corresponden a personas entre 41 y 51 años y un 21,3% a personas entre 52 y 64 años.

Zona de ubicación



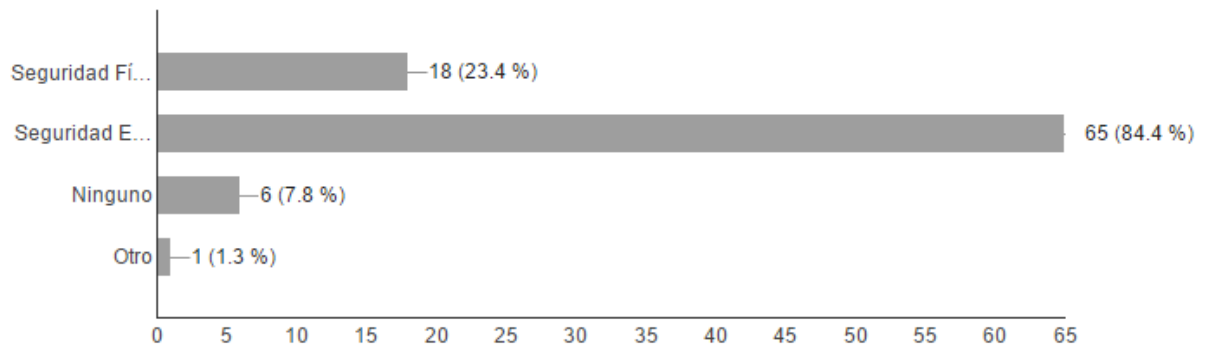
De todos los encuestados, el mayor porcentaje representa a personas ubicadas en la zona norte de la ciudad de Córdoba (72,5%), luego con un 13,8% personas de la zona centro y con un 12,5% de la zona sur.

1) ¿Posee elementos de seguridad en su inmueble? ¿Cual/es? (Puede marcar mas de una opción)



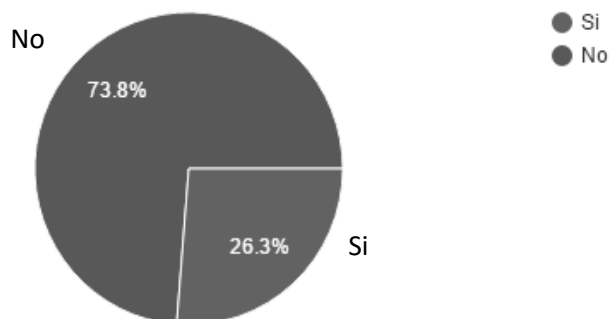
Del total de los encuestados, se puede observar que un 67,5% de las personas poseen rejas como principal elemento de seguridad, un 33,8% poseen alarmas, un 19,5% no posee ningún elemento de seguridad, un 11,7% cámaras de vigilancia, un 13% portero visor y en menor medida cajas fuertes y otros tales como perros, cadenas, etc.

2) Si tuviese que asegurar su hogar, ¿En cuál de las siguientes alternativas confiaría?



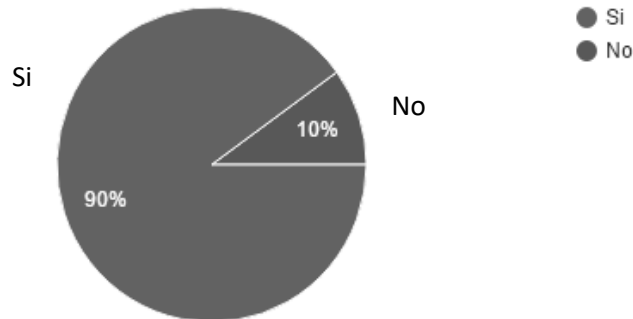
Se puede observar el bajo porcentaje de personas que actualmente confían en la seguridad física (23,4%), y existe un alto porcentaje de personas que sí confían en la seguridad electrónica (84,4%)

3) ¿Fue víctima de algún hecho de inseguridad en su hogar en los últimos 3 años?



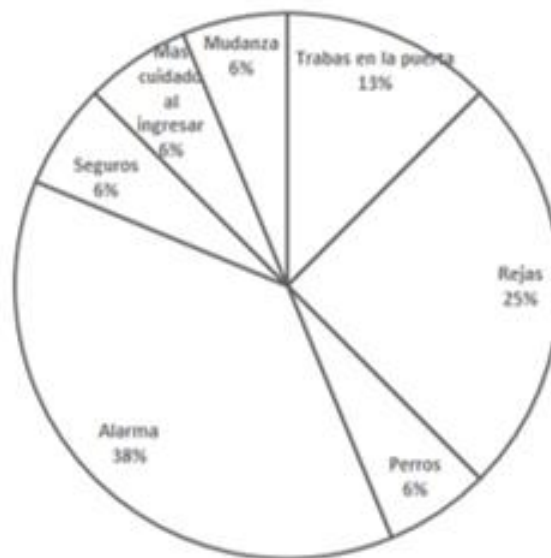
Se puede observar como del total de los encuestados, es mayor el porcentaje que no sufrió un hecho de inseguridad en los últimos 3 años (73,8%) y un 26,3% si ha sido víctima.

4) Luego del incidente, ¿Ha realizado algún cambio en su hogar en materia de seguridad?



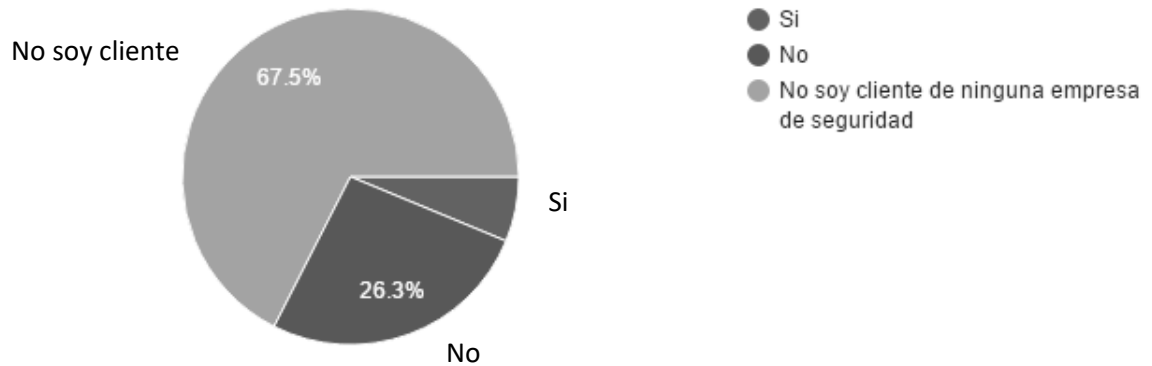
Luego de haber sufrido algún incidente, el 90% de las personas tomo medidas en materia de seguridad, mientras que solamente un 10% no realizo nada.

5) ¿Qué cambio ha realizado?



Entre los principales cambios realizados, encontramos la instalación de alarmas (38%), colocación de rejas (25%), en menor medida se reforzó la puerta colocando trabas (13%), y luego aparecen otras opciones como mudanza, cuidados al ingresar, seguros y perros, todos en un 6%.

6) ¿Tuvo algún inconveniente con la empresa de seguridad a la cuál fue o es cliente?



El 67,5% afirmó no ser cliente de ninguna empresa de seguridad, el 26,3% no haber tenido ningún inconveniente y únicamente un 6,2% si haber tenido.

7) ¿Cuál fue el inconveniente o problema que tuvo con la empresa de seguridad?

(4 respuestas)

Diferencias de criterio en el cumplimiento del Reglamento del edificio, que el guardia se negaba a respetar, y hubo dos robos en el edificio mientras él estuvo.

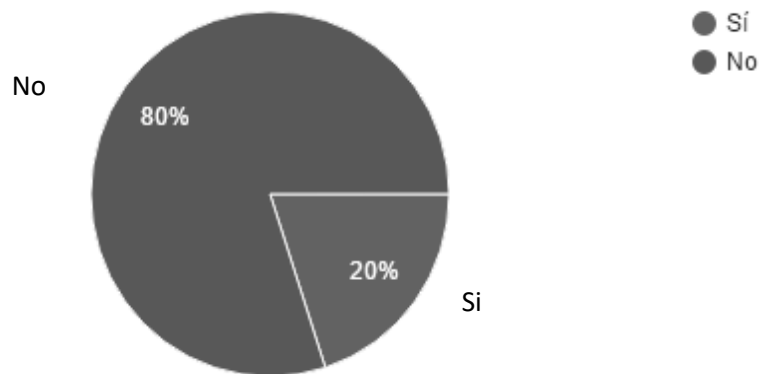
Mala prestación

Mal conexión de cámaras por varios días

Respuesta lenta

Únicamente cuatro personas prefirieron describir cuales fueron los problemas que tuvieron al contratar los servicios de empresas de seguridad, por lo cual, al ser tan reducido el número, no nos permite generalizar los resultados, pero si tener en cuenta las respuestas para evitar repetir dichos inconvenientes.

8) ¿Volvería a confiar en dicho proveedor? (5 respuestas)



Un 80% de los encuestados que han tenido algún inconveniente con empresas de seguridad no volvería a confiar, mientras que un 20% si lo volvería a hacer.

9) ¿Porque?

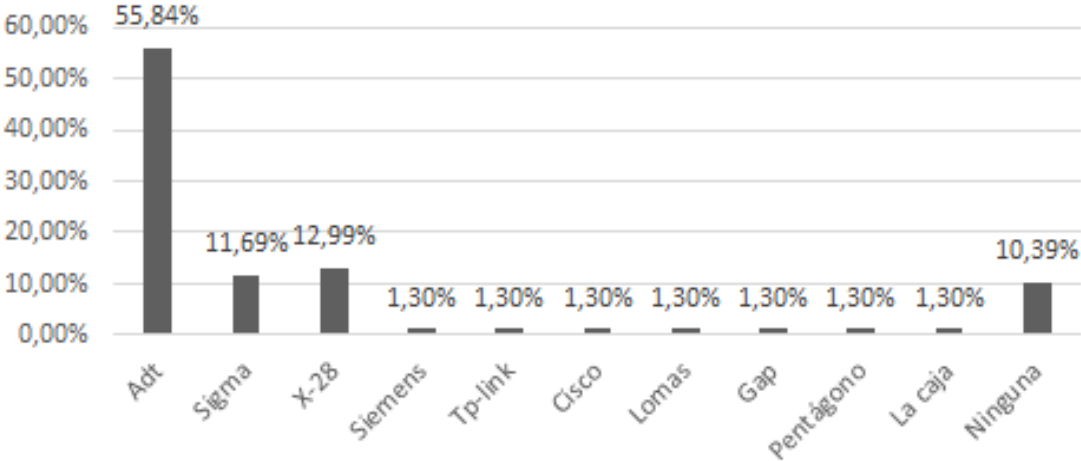
Porque no se hicieron cargo de lo ocurrido.

En este tema no hay lugar para malas prestaciones y pérdida de confianza

Porque se demoraron en solucionar el problema y me robaron dos veces en ese tiempo

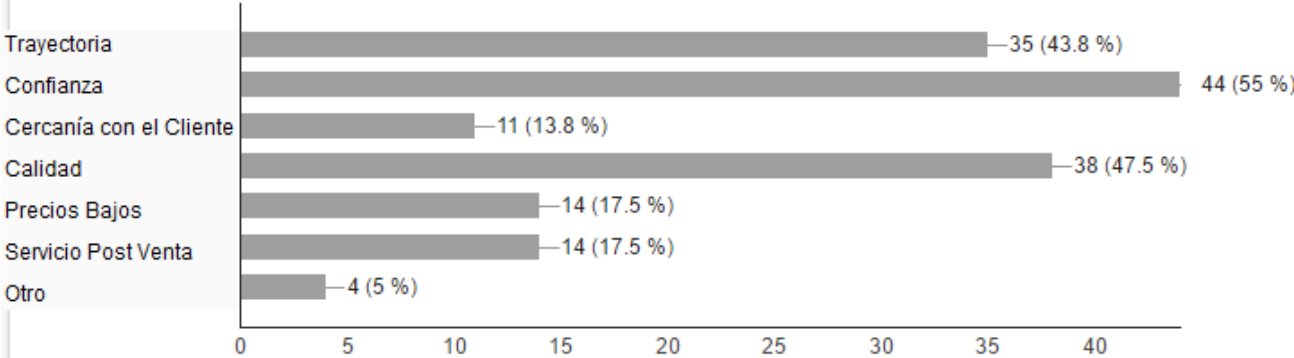
Únicamente tres personas decidieron dar a conocer los motivos por los cuales no volverían a confiar, y si bien son pocas las personas en proporción con los encuestados, será importante evitar repetir dichos problemas.

10) Cuando piensa en seguridad electrónica para su hogar, ¿Qué marcas se le vienen primero a la mente?



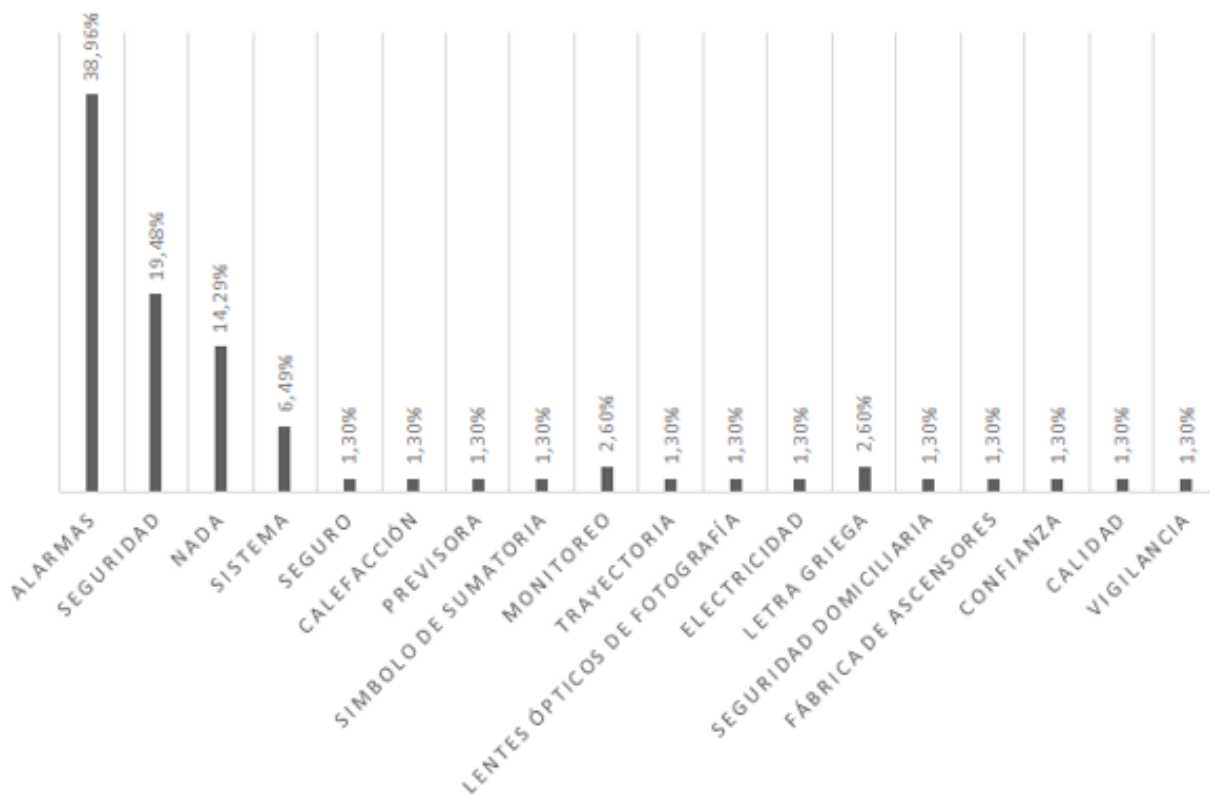
La empresa Adt se lleva el mayor porcentaje con un 55,84%, luego en proporciones menores aparecen X-28 (12,99%) y Sigma (11,69). Un 10,39% no se le viene ninguna marca a la cabeza, y el resto se reparte entre Siemens, Tp-link, Cisco, Lomas, Gap, Pentágono y La Caja.

11) Si tuviera que acudir a una empresa de seguridad electrónica, ¿En qué se basaría para elegirla?



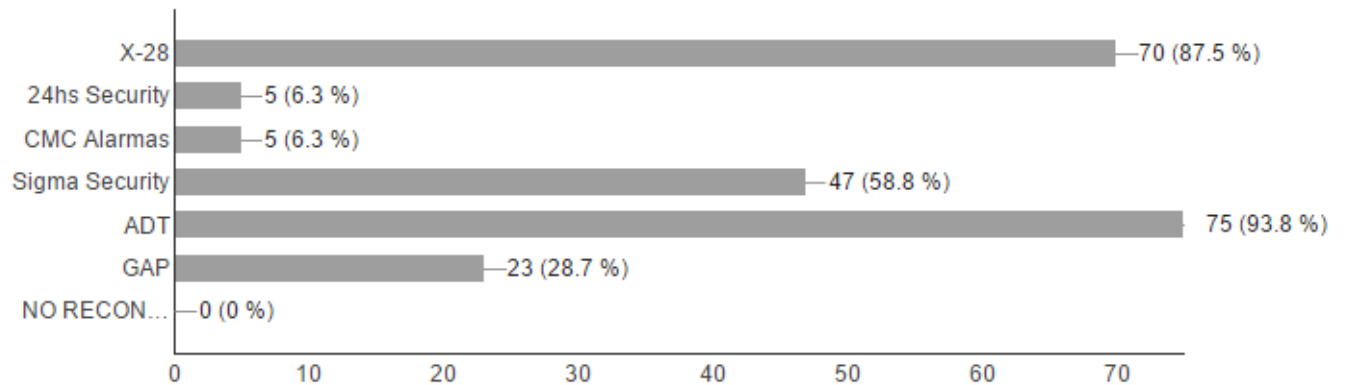
Vemos que en primera ubicación se encuentra la confianza con un 55%, luego la calidad (47,5%), un poco más abajo la trayectoria con un 43,8%, en menor medida precios bajos y servicio post venta (17,5%) y por último cercanía con el cliente (13,8%) y otros (5%).

12) ¿Con qué vincula o relaciona la palabra "SIGMA"?



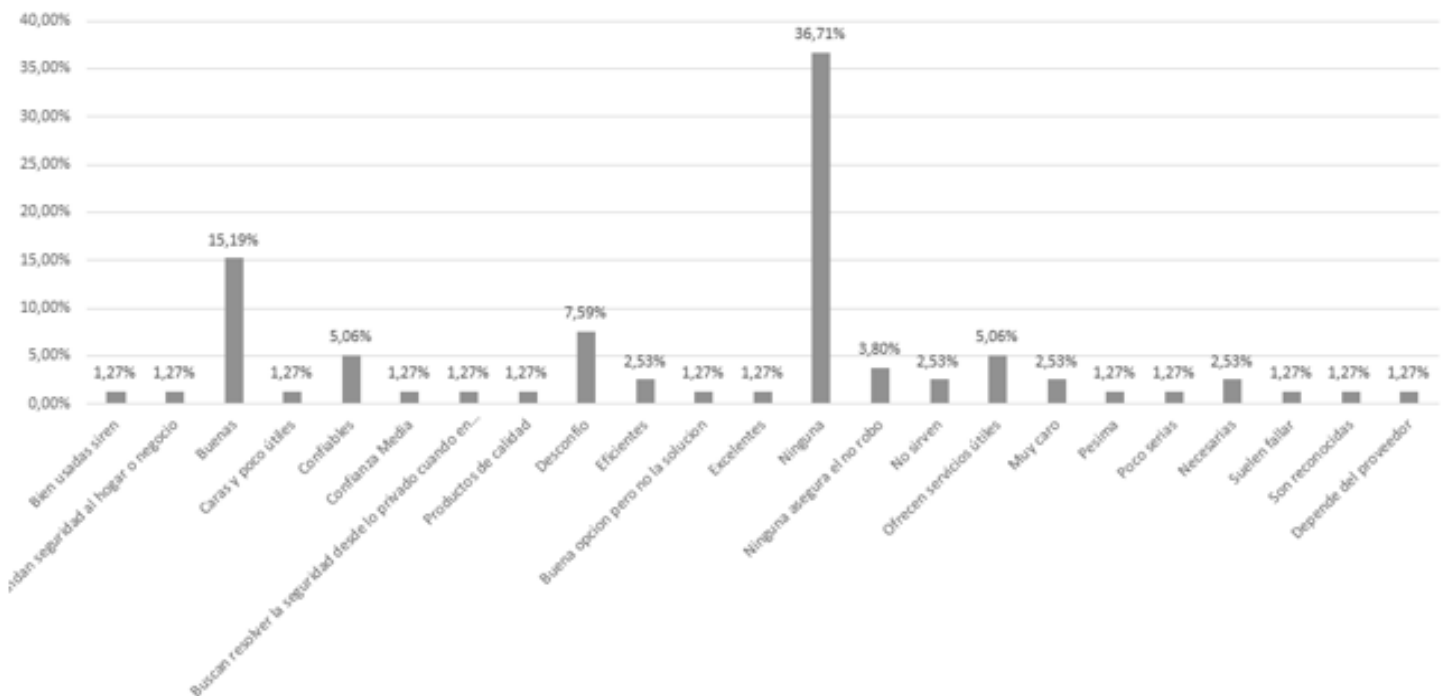
Los encuestados vincularon la palabra Sigma con alarmas en un 38,96%, con seguridad (19,48%), no relacionaron con nada (14,29%), con sistema (6,49%), y en menor medida con seguro (1,3%), calefacción (1,3%), previsoras (1,3%), símbolo de sumatoria (1,3%), monitoreo (2,6%), trayectoria (1,3%), lentes ópticos de fotografía (1,3%), electricidad (1,3%), letra griega (2,6%), seguridad domiciliaria (1,3%), fábrica de ascensores (1,3%), confianza (1,3%), calidad (1,3%), y vigilancia (1,3%).

13) Marque con una X ¿Cuál de las siguientes marcas reconoce?



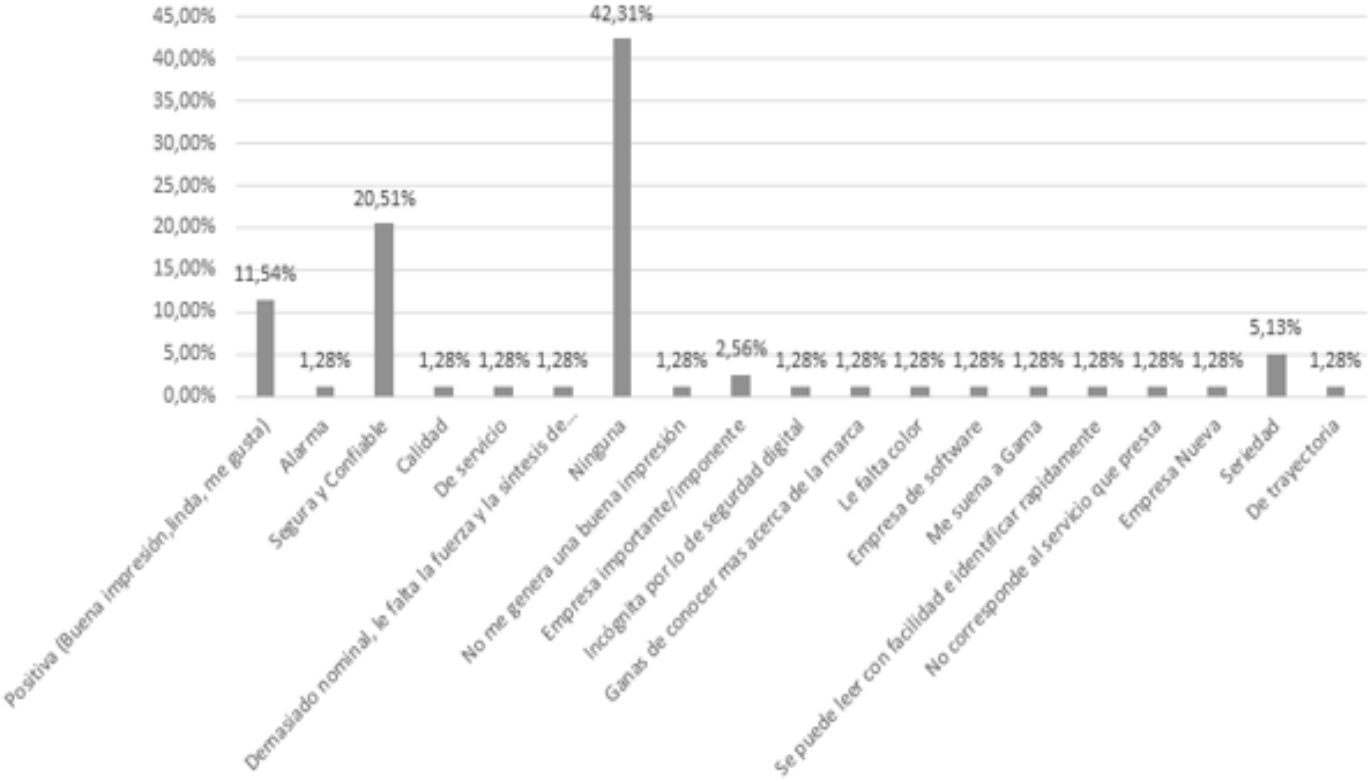
La de mayor reconocimiento es Adt con un 93,8%, luego X-28 (87,5%), Sigma Security (58,8%), Gap (28,7%), y 24hs Security junto con Cmc Alarmas un 6,3%.

14) ¿Qué opinión tiene usted acerca de las empresas de seguridad electrónica?



El mayor porcentaje de personas encuestadas no tienen ninguna opinión acerca de las empresas de seguridad (36,71%), un 15,9% considera que son buenas, un 7,59% desconfía y un 5,6% consideran que ofrecen servicios útiles y son confiables.

15) ¿Qué impresión le genera la siguiente imagen (logotipo)?



Entre los principales porcentajes, al 42,31% no le generó ninguna impresión, por otro lado, el 20,51% respondió por segura y confiable, el 11,54% brindó aspectos positivos como buena impresión, linda, me gusta, y el 5,13% respondió por seriedad.

Anexo 5: FODA Ponderado

		IMPORTANCIA (*)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (**)	VALOR (***)
FORTALEZAS	Larga trayectoria	5	-	5
	Flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado	3	-	3
	Amplia cartera de productos	5	-	5
	Calidad en productos comercializados	4	-	4
	Amplias modalidades de pago	4	-	4
	Ubicación estratégica	5	-	5
	Buen clima laboral	3	-	3
	Sitio web responsive y fácil de navegar	4	-	4
	Aplicación móvil para control de alarma domiciliaria	4	-	4
	Reconocimiento de marca	4	-	4
DEBILIDADES	Servicio técnico terciarizado	2	-	2
	Falta de planificación estratégica	3	-	3
	Pocas modalidades de abono del monitoreo			
	Deficiente sistema de gestión	5	-	5
	Deficiente percepción del logotipo	4	-	4
	Falta de seguimiento y control de los procedimientos	3	-	3
	Falta de delimitación de tareas	3	-	3
	Deficiente comunicación interna	4	-	4
	Falta de reuniones con el personal	4	-	4
	Base de datos desactualizada	4		4
	Ofrece un único kit de alarmas “Casa segura”	5	-	5
	Packaging deficiente	4	-	4
	Estrategia de precios de alarmas de poca competitividad	5	-	5
	Financiación máxima: 6 cuotas	4	-	4
	Ventas reactivas	5	-	5
	Falta de capacitación en ventas	4	-	4
	Falta de presupuesto de comunicación	4	-	4
OPORTUNIDADES	Aumento de la inseguridad	5	5	25
	Fin del cepo cambiario	3	5	15
	Apertura de las importaciones	4	5	20

	Avance tecnológico en productos y comunicación	5	4	20
	Inexistencia de un producto sustituto perfecto	4	4	16
	Latinos prefieren marcas locales	4	4	16
	Desconfianza hacia la seguridad física	4	4	16
AMENAZAS	Altos niveles inflacionarios	4	5	20
	Caída de la actividad económica	5	5	25
	Falta de legislación sobre la seguridad electrónica	3	3	9
	Alta rivalidad competitiva	4	5	20

* Siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante

** Siendo 1 muy poco probable y 5 muy probable

*** El valor surge de la siguiente fórmula: $\text{Importancia} \times P(o) = \text{Valor}$

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.