

## **Introducción**

Con el presente Trabajo Final de Grado nos insertamos en una empresa de servicios, en la cual se pretende explotar al máximo los conocimientos y habilidades incorporados durante el cursado de la carrera, enfrentándonos a la “realidad laboral”, en ese entorno tan cambiante y dinámico.

Concretamente, se pone en práctica el desarrollo del Plan de Marketing, esta herramienta tan importante para las organizaciones.

La empresa seleccionada para desarrollar el Plan es GYCCS S.R.L Vigilancia integral y Servicios Generales.

GYCCS S.R.L, brinda el servicio de Seguridad a otras empresas. Su fin básico en el rubro seguridad, es el de PREVENIR en sus clientes los robos, pérdidas, ingresos de extraños, etc.; estableciendo controles de mercadería, vigilancia, entre otras actividades, para que puedan dedicarse plena y de la mejor manera a la producción o actividad que desarrollen.

Actualmente, tiene su ubicación en la calle Entre Ríos 215, 1er piso “B”, en el centro de la ciudad de Córdoba.

A través de los años, GYCCS S.R.L. ha incursionado en los servicios de limpieza y jardinería. Éstos surgieron por necesidades presentadas por los clientes, y a causa de los buenos resultados que se obtuvieron, se continuaron desarrollando y perfeccionando.

Algunos de los clientes de GYCS solo tienen el servicio de seguridad, otros el de limpieza o el de jardinería, y están además aquellos que tienen más de un servicio o los tres.

El Plan de Marketing para esta empresa tiene como objetivo central el crecimiento de la misma. El mismo puede darse de dos formas: 1) con nuevos clientes. 2) ampliando los servicios dentro de los clientes actuales. **Fundamentalmente, se pretende el crecimiento en su servicio principal (Seguridad) porque es en el que están más especializados y del cual obtienen las mayores ganancias. Es por esta razón, que el Plan se centrará en los análisis, evaluaciones y acciones del Servicio de Seguridad.**

Otro objetivo del trabajo, es el de mantener los clientes actuales y hacer más fuerte el vínculo con ellos, logrando una gran fidelización de los mismos.

Además, se quiere buscar un método de ejecución y control operativo, que permita a la empresa seguir brindando el mejor servicio posible, con una mayor cantidad de empleados y clientes.

### **Objetivos del Trabajo**

#### **Objetivo General**

- ❖ Desarrollar los lineamientos de un Plan Comercial para la Empresa GYCCS S.R.L. para el año 2008, que posibiliten el mejor desempeño de los servicios que ofrece y logren aumentar su crecimiento en el mercado.

#### **Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar los recursos de la empresa.
- ❖ Conocer el Posicionamiento Actual de la Empresa con el servicio de Seguridad, analizando el macro y micro ambiente donde se encuentra.
- ❖ Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta la empresa con el servicio de Seguridad.
- ❖ Desarrollar propuestas estratégicas y de acciones necesarias, que posibilitarían a GYCCS lograr un mejor rendimiento y crecimiento, basándose en los análisis anteriores.

---

### Marco Teórico

**Se considera indispensable que todo aquel que tenga acceso a este trabajo pueda comprenderlo de principio a fin. Por ello se desarrollan los principales conceptos de diferentes autores, los cuales sirvieron de guía en esta tarea.**

En primer lugar, es necesario definir el por qué del uso del Marketing en las empresas, para ello, se ha recurrido a Néstor P. Braidot<sup>1</sup>, quien dice que “dentro de este contexto cambiante es decisivo lograr una correcta comprensión de la función y la responsabilidad de la actividad de Marketing en la tarea de orientar la inserción de las empresas en esta nueva realidad.

En una economía de mercado, la función de Marketing pone énfasis en la responsabilidad de organizar eficientemente el encuentro entre la empresa y el mercado, entre los consumidores y sus productos.

Más aún, la tarea del Marketing se inicia con el proceso de detección y descubrimiento de las necesidades presentes y latentes de los consumidores y su perspectivas futuras, anticipando la evolución de las mismas.”

Además, resalta que “en la actualidad es clara la propensión a requerir cada vez mayor sofisticación en los productos, tanto respecto de sus cualidades intrínsecas, como en relación a las condiciones y comodidades con que llegan al consumidor. Esta exigencia de mayor sofisticación no solo se refiere al grado de elaboración y preparación del producto, sino a características intangibles del mismo, es decir al momento y lugar del suministro, a la presentación con que se exhibe, la imagen, etc. Todo ello favorece y provoca un proceso de hiper segmentación (grupos individualizados, cada vez mas pequeños y mejor identificados) de los mercados, como reflejo de los requerimientos cada vez más individualizados y diferenciados de los consumidores.”

Para hacer foco en el tema principal del trabajo (Plan de Marketing), se ha tomado como guía principal a José M. Sainz de Vicuña Ancín<sup>2</sup>, quien en su libro “El Plan de Marketing en la Práctica” explicó la definición del Plan de Marketing, en la que establece que éste es “un documento escrito, en el que, de una forma sistemática y estructurada, y

---

<sup>1</sup> Braidot Néstor P, *Marketing Total*, Editorial MACCHI, 5ta. Edición, Buenos Aires 1996.

<sup>2</sup> Sainz de Vicuña Ancín José M., *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, editorial 4ta., Madrid, 1999.

---

previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”, se explicarán los puntos fundamentales:

- Documento escrito: “Posee una presencia física, un soporte material, que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal.”

- Contenido sistematizado y estructurado:

- “a) Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa (este punto deberá ser analizado conjuntamente con las fortalezas y debilidades de la empresa y, si es posible con las de la competencia).”

- “b) Indica los objetivos de Marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.”

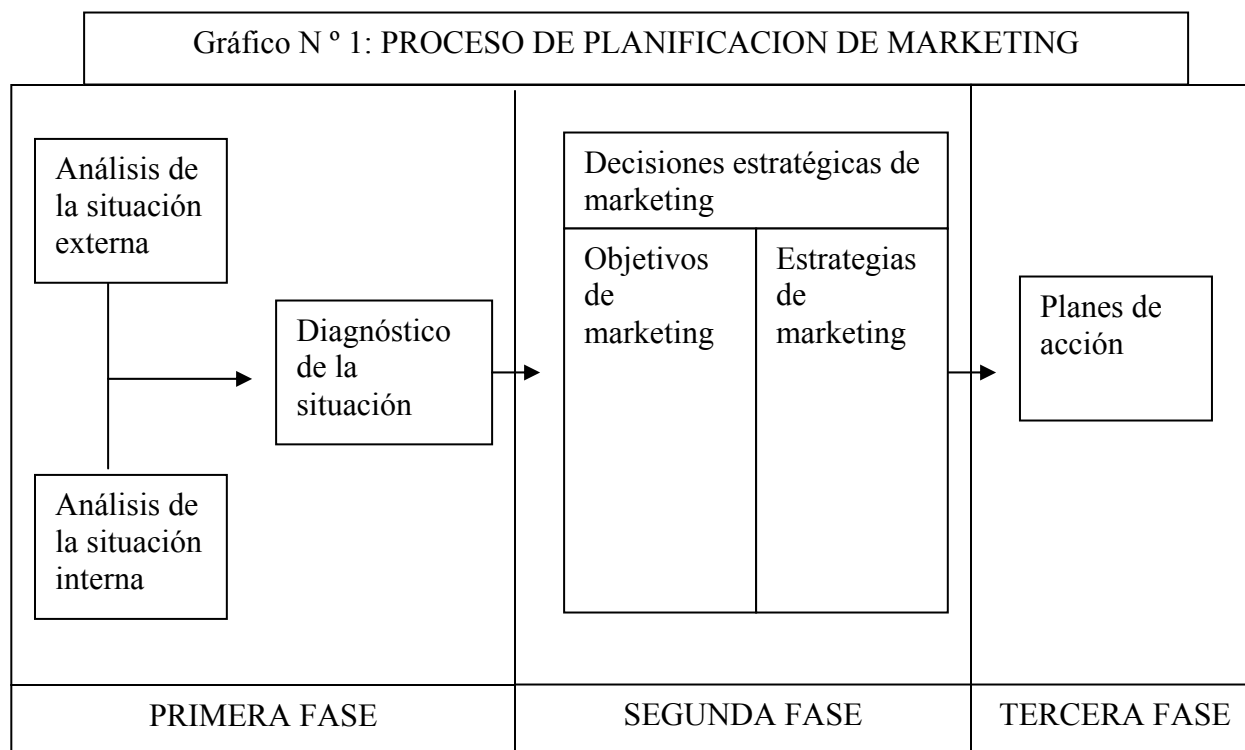
- “c) Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de Marketing especificados en el plan.”

- “d) Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto.”

- “e) Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados.”

- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control: “Implica la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar, la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la toma de medidas correctivas.”

Continuando con la base general de realización de un plan de marketing, se desarrollan las fases y etapas para su elaboración, las cuales se utilizan en el trabajo.



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín José M., *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, editorial 4ta., Madrid, 1999.

### **Primera Etapa: Análisis de la Situación**

Tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

**Análisis Externo:** es el marcado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.

#### **a) Naturaleza del Mercado (aspectos cuantitativos de la demanda)**

- a. Situación y evolución de los segmentos del mercado
- b. Tipología y perfil de los segmentos existentes
- c. Competidores por segmentos y sus participaciones de mercado
- d. Cambios producidos en la demanda

---

## **b) Estructura del Mercado (la oferta)**

- a. Situación del mercado de referencia (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, etc.)
- b. Competidores (número, perfil, importancia relativa, etc.)
- c. Nuevos entrantes
- d. Productos sustitutos
- e. Evolución del sector
- f. Canales de distribución existentes

Para ampliar el análisis externo, utilizo el análisis de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter<sup>3</sup>. Este autor sostiene que “en cualquier sector industrial las reglas de competencia están englobadas en 5 fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El poder colectivo de estas 5 fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

Las 5 fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en el sector.”

## **Elementos en la estructura del sector industrial**

### **1. Determinantes del Poder del Proveedor**

- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor

---

<sup>3</sup> Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial CONTINENTAL, México, 1999. pág. 22, 23,24.

- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación
- Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector

## **2. Determinantes de la Amenaza de Sustitución**

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos
- Costos intercambiables
- Propensión del comprador a sustituir

## **3. Determinantes para el Poder del Comprador**

### ➤ Palanca negociadora:

- Concentración de competidores contra concentración de empresas
- Volumen de compra
- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor
- Información del comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Productos de sustitución
- Empuje

### ➤ Sensibilidad al precio:

- Precio/ compras totales
- Diferencias en productos
- Identidad de marca
- Impacto sobre la calidad/ desempeño
- Utilidades del comprador
- Incentivos de los tomadores de decisiones

#### **4. Determinantes de la Rivalidad**

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos/ valor agregado
- Sobrecapacidad intermitente
- Diferencias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Concentración y balance
- Complejidad de la información
- Diversidad de competidores
- Plataformas empresariales
- Barreras de salida

#### **5. Barreras de Salida**

- Economías de escala
- Diferencias propias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Curva de aprendizaje del propietario
- Acceso a los insumos necesarios
- Diseño propio de productos de bajo costo
- Políticas gubernamentales
- Retornos esperados



Siguiendo con la primera fase, desarrollo el **Análisis Interno**, el cual pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa. Incluye los siguientes aspectos:

- a) ¿Qué objetivos de Marketing nos hemos marcado?
- b) ¿Qué estrategias de Marketing tenemos?
- c) ¿Qué recursos humanos y materiales hemos desplegado para alcanzar los objetivos? ¿Son adecuados?
- d) Estrategia de productos: amplitud y profundidad de la gama, política de marcas, envases, diseños, etc.
- e) Estrategia de precios
- f) Estrategia de distribución
- g) Estrategia de comunicación
- h) Estrategia de ventas

Además dentro del análisis Interno defino la misión y la visión de la empresa. Estos se centran en cuál es la razón de ser, lo que quiere lograr (misión) y hacia dónde quieren dirigirse en el futuro (visión).

Según Walter, Boyd, Mullins y Larréché<sup>4</sup>, las Misiones más útiles se centran en la necesidad del cliente de quedar satisfecho, en las funciones que tienen que llevarse a cabo para satisfacer esa necesidad; y son específicas en cuanto a los grupos de clientes y los productos o tecnología en los que hay que concentrarse.

Para Philip Kotler<sup>5</sup>, la Misión, es el propósito específico de cada negocio y debe estar debidamente aclarado cuando se inicia el negocio. Proporciona a los empleados un sentido común de propósito, un rumbo una oportunidad. Guía a los empleados dispersos demográficamente para que trabajen con independencia, pero en conjunto. Según Kotler una buena declaración de Misión debe tener tres características: concentrar un número

---

<sup>4</sup> Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, 2004.

<sup>5</sup> Philip Kotler; Dirección de Marketing , Pearson Education, Edición del Nuevo Milenio, México, 2001.

limitado de metas, hacer hincapié en las políticas y valores que la empresa quiere y definir los principales ámbitos competitivos dentro de los cuales va a operar la empresa.

La visión de la empresa se elaboró en función a la dirección de hacia donde va la empresa y lo que quiere ser en el largo plazo.

Una vez finalizada la etapa de análisis, ingreso a la segunda etapa del Plan, el **Diagnóstico de la Situación**. Este es siempre consecuencia del análisis previo, a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. Además de ser capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Principalmente utilizo dos instrumentos:

1. La Matriz FODA
2. La Matriz de Posición Competitiva

Ambos se explican a continuación:

### **Matriz FODA**

Para entender esta matriz es conveniente aclarar los conceptos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- **Oportunidades:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos
- **Amenazas:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos
  - Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo
- **Fortalezas:** factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos
- **Debilidades:** factores internos propios de la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos
  - Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno, y reflejan una situación controlable para la empresa.

Lo que se trata es aprovechar las oportunidades del mercado con los puntos fuertes, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta, es conveniente eliminar, o al menos corregir en lo que se pueda los puntos débiles.

Concluido el Diagnostico, comienza la segunda fase del Plan. **Las Decisiones Estratégicas de Marketing** (son siempre decisiones de largo alcance, son las más trascendentes en un plan de esta naturaleza). Esta fase esta sub dividida en Objetivos de Marketing y Estrategias de Marketing; que desarrollo a continuación.

#### **Tercera Etapa:** Formulación de los Objetivos de Marketing a alcanzar

Los objetivos de marketing, se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas. Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherente tanto entre sí como con los objetivos corporativos.

En el orden operativo comienzan con un verbo de acción o consecución; proponen un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución; deben ser coherentes con los recursos de los que dispone la empresa, deben establecer el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”; deben ser consecuentes con las políticas y prácticas básicas de la empresa, deben ser realistas y alcanzables, y finalmente, deben registrarse y comunicarse por escrito a los responsables afectados en su consecución, tratando por ello que sean fácilmente comprensibles por todos.

#### **Cuarta Etapa:** Elección de las Estrategias de Marketing

Consiste en adecuar los factores internos de la empresa a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

- Expansión por aumento de la **penetración de mercados** de servicios actuales: La compañía se expande en los mercados existentes. Esto requiere de acciones características como la de hacer mejoras, reducir costos y precios, o gastar más que los competidores en publicidad y

promociones. Aun cuando la empresa mantenga una participación de mercados dominante de los mercados de servicios existentes, es posible lograr un crecimiento adicional alentando a los clientes presentes a ser más leales y a concretar sus compras, a usar en mayor cantidad o frecuencia el servicio o a utilizarlo en nuevas formas<sup>6</sup>.

- Estrategia de Cartera: debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla. Fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio.
- Estrategia de Segmentación y Posicionamiento: define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

Los clientes en un segmento de mercado tienen necesidades y deseos que difieren en alguna forma de las de otros clientes de otros segmentos. El posicionamiento permite aprovechar y ser sensible a tales diferencias y posicionar los servicios particulares, a modo de atender mejor las necesidades de los consumidores en uno o más segmentos.

Por diferenciación<sup>7</sup> se entiende al diseño de un conjunto de diferencias importantes que distingan a la oferta de la empresa de las de sus competidores.

Existen cinco variables por medio de las cuales puede diferenciarse una empresa:

- sus productos
- sus servicios
- el personal
- el canal
- la imagen

Si bien todos los productos pueden diferenciarse, no todas las diferencias llegan a ser importantes; por lo que se hace necesario desarrollar un posicionamiento que distinga la oferta de la empresa de la del mercado.

Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

---

<sup>6</sup> Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, 2004.

<sup>7</sup> Philip Kotler; Dirección de Marketing , Pearson Education, Edición del Nuevo Milenio, México, 2001.

Ries y Trout definen al posicionamiento como lo que se hace en la mente del prospecto. Cuando debemos definir el posicionamiento de la empresa, es tan importante considerar la imagen del competidor como la de la propia empresa.

Una estrategia de posicionamiento requiere definir como quiere la empresa ser percibida por los segmentos estratégicos, y con qué atributos de imagen quiere que se identifique la empresa en la mente del consumidor o usuario.

El posicionamiento es la base para definir todas las comunicaciones de la empresa: de marca, de publicidad, de comercialización y de su fuerza de ventas.

Para que el posicionamiento sea exitoso se debe tener en cuenta la naturaleza del producto (servicio), las necesidades y deseos del mercado meta y la competencia.

Lo crucial es definir cual será el beneficio central a promover por la empresa para posicionarse en el mercado.

- Estrategia Funcional: hace referencia a cuantas funciones haya en la empresa. Generalmente se la constituye a través del marketing mix: estrategia de productos, precio, plaza y promoción.

### **Tercera Fase:** Decisiones Operativas de Marketing

#### **Quinta Etapa:** Acciones o Planes de Acciones

Es la traducción de las estrategias en acciones concretas para hacer efectivas las mismas. Consiste en asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos, y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

---

## **Metodología**

Para el presente Plan de Marketing, en primera instancia, se realizó un análisis interno y externo de la empresa. Para ello, se desarrolló una investigación para conocer el posicionamiento general de la empresa en los actuales clientes y el proceso de compra del mercado meta con sus características (Investigación de Mercado Descriptiva)<sup>8</sup>. Además se realizaron entrevistas en profundidad con personal de la empresa en varias ocasiones (principalmente con el Señor Juan Carlos Herrera director de la empresa y Dueño) y con el Dr. Enrique Pascual (Presidente de la Cámara de Seguridad de la Provincia de Córdoba y Dueño de la empresa Password SA<sup>9</sup>). Estas entrevistas permitieron conocer y analizar los componentes internos (Misión, Visión, Objetivos de la Empresa, Organigrama, Historia, Servicio, Análisis del Mercado Meta, Precio, Promoción, Distribución, Análisis de Ventas) y algunos externos de la empresa.

También se indagó en la competencia y el entorno en general con una investigación cliente oculto vía telefónica<sup>10</sup> y recopilando información en distintos medios gráficos e Internet.

Una vez recopilada y analizada la información anterior, se procedió a desarrollar un Diagnóstico de la Situación.

A partir de él se pudieron sugerir las Decisiones Estratégicas de Marketing, que incluyen los Objetivos y Estrategias de Marketing.

Finalmente se propusieron los Planes de acción necesarios para poder cumplir con los objetivos planteados.

---

<sup>8</sup> Anexo 5. Investigación de Mercado.

<sup>9</sup> Análisis de Competidores Directos. Página 44.

<sup>10</sup> Anexo 6. Investigación Exploratoria. Mystery Shopper.

# **ANÁLISIS DEL**

# **CONTEXTO INTERNO**

- **Misión**
- **Visión**
- **Objetivos de la Empresa**
- **Organigrama**
- **Historia**
- **Servicio**
- **Análisis del Mercado Meta**
- **Análisis de Ventas**
- **Estrategia de Precio**
- **Promoción**
- **Distribución**

Para ubicar mejor dentro del plan de Marketing se recurre al autor Sainz de Vicuña en su libro: El Plan de Marketing en la Práctica. A partir del mismo se guiará el proceso de trabajo<sup>11</sup>.

➤ **Contexto Interno**

En la actualidad, GYCCS no cuenta con una declaración formal de cuál es su misión y visión como empresa. Ambas declaraciones descritas a continuación se han elaborado luego de indagar al gerente de la empresa, basándose en la definición de los siguientes autores Philip Kotler<sup>12</sup> y Walter, Boyd, Mullins y Larréché<sup>13</sup>; desarrolladas en el Marco Teórico.

**Misión**

El propósito de GYCCS S.R.L. es brindar a sus clientes servicios de Calidad Superior, basándose en capacitaciones permanentes, mejoramiento continuo e innovación; centrándose en la Responsabilidad Legal en todos sus ámbitos. Así se pretende ubicar a GYCCS entre las empresas de Servicios más prestigiosas de la ciudad de Córdoba

**Visión**

Ser una de las diez empresas que provee más y mejores servicios de Seguridad en la Ciudad de Córdoba.

**Objetivos de la Empresa**

- Crecer en el mercado de seguridad.
- Continuar fortaleciendo la Imagen de la empresa.
- Seguir mejorando continuamente la atención al cliente y su servicio en general.

---

<sup>11</sup> Marco Teórico. Página 5.

<sup>12</sup> Philip Kotler; Dirección de Marketing, Pearson Education, Edición del Nuevo Milenio, México, 2001.

<sup>13</sup> Walker Orville C., Boyd Harper W., Mullins John, Larréché Jean-Claude; Marketing Estratégico, Mc Graw-Hill Interamericana, cuarta edición, México, 2004.



### **Estructura Organizativa y Funciones**

GYCCS S.R.L. está constituida por un director responsable y uno sustituto. Estas dos personas tienen la máxima jerarquía en la empresa.

La empresa no cuenta con un área específicamente destinada al marketing. Dentro de la empresa estas dos personas son los encargados de fijar los objetivos de ventas y tomar decisiones respecto a qué servicios van a tomar (servicios se refiere a los clientes), qué van a ofrecer a cambio, los precios a fijar y qué acciones de Marketing y Publicidad realizarán.

En el segundo nivel, se puede observar tres Departamentos:

- Área Administrativa: Compuesta por 3 personas.
- Área Operativa: compuesta por 2 personas.
- Área de supervisión: compuesta por 2 personas

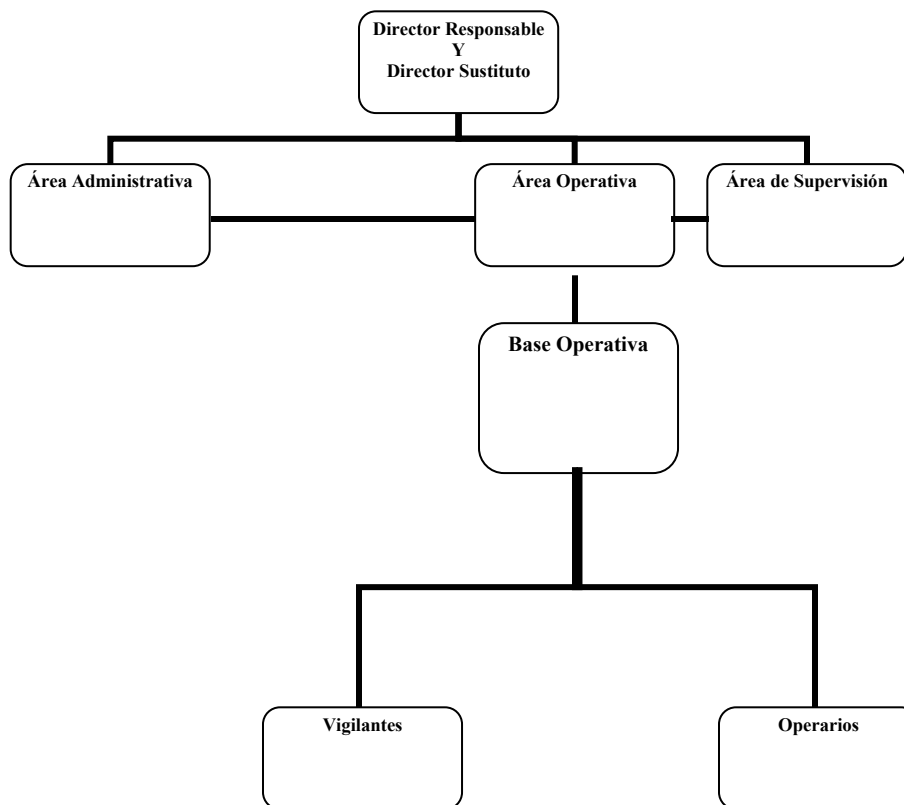
Estos departamentos se encuentran relacionados, comparten la mayoría de la información y algunas actividades conjuntas.

Cabe destacar que no posee ninguna persona encargada de los recursos humanos, que son uno de los componentes más importante del servicio. Todas las actividades que comprenden esta labor también son realizadas por los directivos.

La base operativa, es un filtro en el organigrama, donde se organiza, regula y controla el desempeño de cada empleado.

Finalmente nos encontramos con el escalón más bajo del organigrama que está compuesto por 72 vigilantes (desempeñan las tareas de seguridad) y 8 operarios (realizan las tareas de limpieza y jardinería).

Gráfico N° 2: Organigrama de GYCCS S.R.L



### **Historia**

A finales del año 1991, el señor Juan Carlos Herrera (director responsable y socio), vislumbraba que los conflictos de las Fuerzas Armadas, donde tenía el cargo de Mayor, deteriorarían su carrera y perjudicarían su desarrollo personal.

En aquel entonces, ocupaba la posición número dos para ascender al cargo de inmediato superior, pero los recortes presupuestarios dilataban los ascensos y perjudicaban su carrera. Además de esto, el hecho de que la Fuerza Aérea cada vez volara menos, hacía que su vocación se viera impedida.

A partir de esto, junto con la capacitación adquirida en el tema de seguridad y prevención en la Fuerza, se generó en su persona la visión de crear una empresa de seguridad.

En principio se pretendía ofrecer seguridad industrial, higiene laboral, prevención de accidentes y se armó una empresa con esta orientación.

Cuando Aero Rutas (una firma importante de ese tiempo) tomó conocimiento que se había formado esta empresa, le ofreció un trabajo con una orientación diferente, a título de vigilancia, y el primer objetivo (cliente) fue el Zoológico de Córdoba, con alrededor de 10 o 12 empleados.

Así, la idea inicial de la firma comenzó a transformarse muy lentamente, de aquella prevención de accidentes de trabajo, de esa seguridad industrial, esa higiene laboral; a todo lo relacionado con la vigilancia de empresas.

En principio la misma estaba integrada por tres personas, por distintos puntos de vista y formas de trabajo diferentes, solo quedaron dos (los actuales dueños).

A mediados del año 1992, ingresa el segundo cliente, Grandes Camiones SA. Desde ese momento, GYCCS se dedicó completamente al rubro actual de vigilancia y seguridad. En ese mismo año también se constituyó como una sociedad de hecho manteniendo el nombre de GYCCS.

La empresa continuó su labor durante un año y medio con los dos clientes, y luego se adjudicó una licitación para la vigilancia de la cripta de la calle Rivera Indarte y Avenida Colón. A partir de allí continuaron su crecimiento.

A causa de la necesidad que le presentó un cliente, GYCCS incursionó en el servicio de la limpieza; y gracias a una buena experiencia en este rubro también, se continuó desarrollando en otros clientes.

La vidriera que generaba su desempeño, era el impulsor de su crecimiento, perfeccionándose más en su servicio y en la excelencia del mismo, por encima de la cantidad de clientes logrados.

Así se llegó a la actualidad, donde cuenta con 20 clientes y con alrededor de 80 empleados.

### **Servicios**

#### **Descripción de los Servicios**

GYCCS S.R.L es una Empresa de Servicios Especiales de Seguridad Integral, Vigilancia e Investigaciones Privadas, habilitada por Resolución Nro. 03/92 del Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social, Subsecretaría de Gobierno de la Provincia de Córdoba y reempadronada de acuerdo a nuevas normas en vigencia bajo Resolución Nro. 19/04 del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Córdoba.

Está orientada hacia el amplio espectro de las necesidades de prevención y seguridad empresaria, hogareña e individual, adosando también la prestación de SERVICIOS GENERALES (tareas de maestranza, limpieza, mantenimiento de parques y jardines, etc.).

Los actos ilícitos implican entre otros muchos aspectos, cuantiosas pérdidas materiales y hasta personales; y en el balance de tales pérdidas, destrucción o deterioro de instalaciones y equipamiento, resulta mucho menos oneroso mantener un apropiado servicio, que solucionar las consecuencias de los daños y/o sustracciones, pudiendo llegar a impedir el funcionamiento futuro de esa empresa; ello es así por cuanto un buen servicio significa:

- Implementar constantes medidas preventivas, por parte de personal capacitado.
- Alertar sobre anormalidades de instalaciones edilicias, eléctricas, etc.
- Control y apagado de aquellos artefactos eléctricos (estufas, ventiladores, reflectores, etc.), a gas (calefactores, cocinas, etc.) y otros que quedan encendidos en horas de inactividad.
- Control de los equipos de contra incendio (vencimientos, descargas, etc.).
- Coordinar aquellas acciones que expertos en prevención y seguridad propongan para permitir el normal desarrollo de las actividades de quienes contratan un eficiente servicio de seguridad.

El servicio de Seguridad, es el más desarrollado por la empresa, y en el que la misma posee la mayor experiencia. Además las intenciones de crecimiento de la empresa

se basan principalmente en éste. Ambos servicios se efectúan con contratos que van desde los 6 meses hasta el año, con renovaciones negociables.

El SERVICIO DE SEGURIDAD se divide en tres tipos:

#### SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

- Planificación de seguridad y defensa de objetivos.
- Asesoramiento contra-incendio.
- Asesoramiento anti-siniestro.
- Investigaciones civiles y comerciales.
- Asuntos privados de familia y/o personales.

#### SERVICIOS DE PREVENCIÓN ESPECIALIZADOS

- Traslado de materiales críticos (obras de arte, materiales preciosos, etc.).
- Custodia personal (ejecutivos, empresarios, funcionarios privados, etc.).
- Vigilancia en empresas, plantas fabriles, domicilios, etc.

#### SERVICIOS Estrictamente CONFIDENCIALES

- Seguimientos.
- Investigaciones comerciales / industriales.
- Informes personales / comerciales / preingreso / ambientales, etc.

El servicio de seguridad presenta dos atributos dignos de resaltar: En primera instancia cuenta con dos sistemas de comunicación simultáneos y constantes, que dan un significativo valor agregado al mismo. Estos son: 1) Celulares en línea corporativa, con uso restringido solo a los celulares de la flota.

2) Sistema de red propia con frecuencia modulada VHF (alcance visual)

\*Se tiene en vista poner una repetidora (amplificador de comunicaciones lejanas).

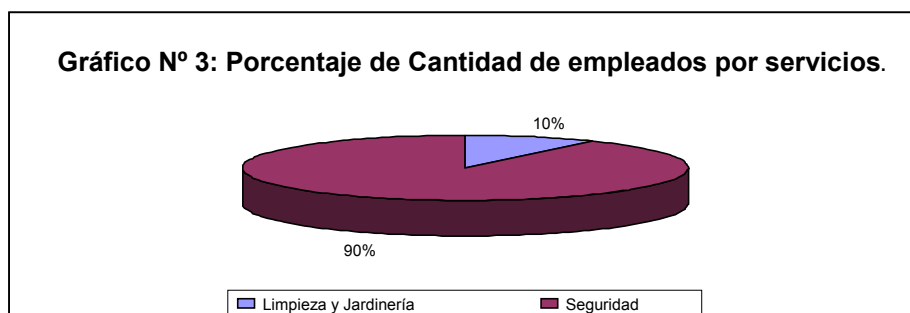
El segundo atributo es la capacitación de los empleados. Los vigilantes de GYCCS S.R.L reciben capacitación en seguridad, por lo menos una vez al año. En estas capacitaciones, los vigilantes además de perfeccionarse en técnicas modernas de

seguridad, reciben instructivos sobre primeros auxilios, técnicas antiincendios, entre otros temas.

El SERVICIO DE LIMPIEZA esta compuesto por:

- Maestranza.
- Limpieza.
- Mantenimiento de parques y jardines, etc.

En el siguiente gráfico puede apreciarse la cantidad de empleados con la que cuenta cada servicio.

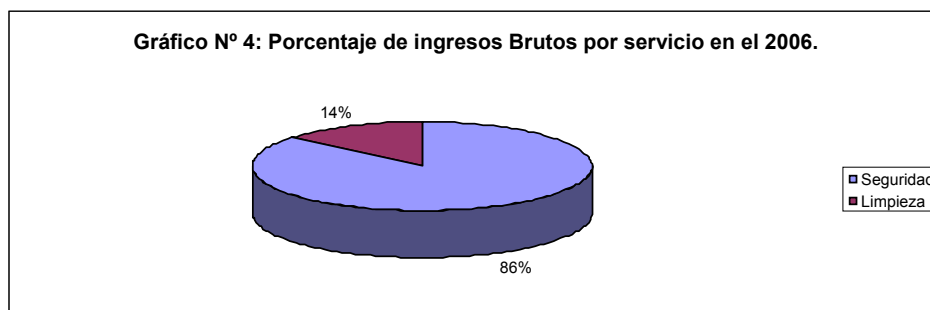


La cantidad de empleados que posee cada servicio es un indicador muy importante para medir la envergadura del mismo.

Cada servicio de acuerdo a su envergadura y la necesidad que plantee el cliente, tiene una determinada cantidad de puestos a cubrir; que se define en la negociación y contrato con el cliente.

Estos puestos se cubren por una determinada cantidad de horas, también definida en el momento de la negociación. Los vigilantes y empleados de la empresa tienen una capacidad limitada de horas laborales prestando servicios. Un solo puesto, puede requerir más de una persona para cubrirlo.

El ingreso de la empresa está determinado por dos factores. La cantidad de personal o vigilantes que prestan el servicio en cada cliente y por el precio del servicio que prestan.

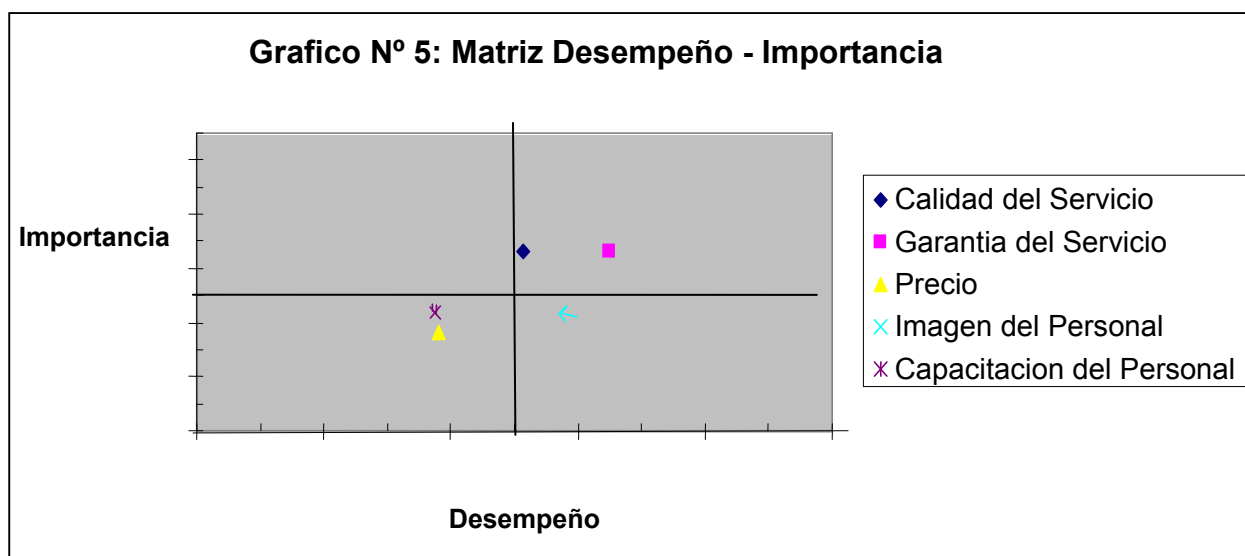


Como se puede observar, el servicio de limpieza tiene en porcentaje, mayores ingresos brutos, ya que el precio de este servicio es un poco más elevado, pero sus costos son mayores. Es por ello que GYCCS S.R.L. prefiere desempeñarse en el servicio de seguridad.

### Atributos Percibidos por los Clientes.

A partir del análisis de las entrevistas con el Dr. Pascual y el Señor Herrera, y la investigación realizada con los clientes actuales de la empresa<sup>14</sup>, pudieron identificarse principalmente 6 atributos del servicio de Seguridad, valorados en grados diferentes por los clientes. Estos son: Calidad del Servicio, Garantía del Servicio (respaldo de eficacia que da la empresa sobre el servicio que presta), precio del servicio, imagen del personal y capacitación del personal.

La siguiente matriz nos permite apreciar el nivel de desempeño que tiene la empresa en los mismos y la importancia que le asigna cada cliente.



Fuente: elaboración propia con base en la investigación.

### Estrategia Actual del Servicio

Teniendo en cuenta las estrategias genéricas de Michel Porter<sup>15</sup>, la empresa busca crear en el mercado algo que sea percibido como único (**Diferenciación**). GYCCS S.R.L busca diferenciarse de los competidores en la Gama Media (**Enfoque en un segmento particular**), basándose principalmente en la transparencia con que maneja a sus

<sup>14</sup> Análisis investigación Anexo 5.

<sup>15</sup> Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial CONTINENTAL, México, 1999



empleados (cumpliendo todas las normativas laborales), la capacitación que tienen los mismos y la calidad del servicio controlada día a día por supervisores<sup>16</sup>.

Por otro lado, Ansoff<sup>17</sup> propone la matriz de dirección del crecimiento como una herramienta útil en los casos en que la empresa se plantea objetivos de crecimiento. Esta matriz se basa en dos variables: el producto y el mercado, en función de su actualidad y su novedad, generando como resultado estrategias de expansión o de diversificación según la realidad y necesidades de la empresa.

**Grafico N° 6: Matriz de Ansoff**

<div>Productos</div> <div>Mercados</div>	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración al Mercado	Desarrollo de nuevos Servicios
Nuevos	Desarrollo de nuevos Mercados	Diversificación

Teniendo en cuenta que GYCCS S.R.L se está enfocando en aumentar su crecimiento en el mercado de Córdoba (mercado actual), en base a incrementar las ventas del servicio de seguridad (ya existente); podemos afirmar que según la matriz estratégica de Ansoff, se está siguiendo una **Estrategia de Penetración en el Mercado**.

<sup>16</sup> Análisis investigación Anexo 5 y Entrevista al Sr. Juan Carlos Herrera Dueño de GYCCS S.R.L

<sup>17</sup> Vicuña Ancín José M., *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, editorial 4ta., Madrid, 1999.

---

## **Análisis del Mercado Meta**

### **Descripción de los segmentos seleccionados.**

Cualquier empresa, domicilio o persona; que necesite ser resguardada, custodiada o cuidada puede necesitar una empresa de servicio de seguridad.

Para analizar el mercado meta de GYCCS S.R.L, se utilizó principalmente la investigación realizada a los actuales clientes de la empresa<sup>18</sup>.

La empresa pertenece a la Gama Media de las empresas de seguridad<sup>19</sup>, las cuales poseen el 50% del mercado. Éstas prestan sus servicios a empresas medianas y pequeñas.

Actualmente hay varias formas de definir exactamente una PyM.E por sus características del personal, ventas, producción, etc.<sup>20</sup> Para GYCCS S.R.L las empresas localizadas en la Ciudad de Córdoba, con este tipo de características, constituyen el segmento objetivo principal.

Por otro lado, las empresas de Gama Media, poseen las micro-empresas y las grandes empresas como segmentos objetivos secundarios, en ese orden según su importancia y posibilidad de acción. Todas respetando el límite geográfico “dentro de la ciudad de Córdoba”.

En los clientes primarios, la decisión de compra es, por lo general, a nivel gerencial o por parte de los dueños. Los mismos pueden o no contar con la ayuda de áreas de administración, contrataciones o ventas.

La adquisición del servicio se basa, en la mayoría de los casos, en la gran inseguridad con la que se vive en nuestro país.

Estos servicios, se materializan con contratos que van desde los 6 meses hasta el año, con renovaciones negociables.

---

<sup>18</sup> Anexo 5. Investigación del Mercado Actual.

<sup>19</sup> Ver Análisis del Contexto Externo. Análisis del Mercado. Página 42.

<sup>20</sup> Ver Anexo 6. Características de las PyMES.

### Segmentación interna

A continuación se desarrolla una segmentación de los clientes de la empresa. La misma tiene como fin crear grupos de trabajo, que posibiliten desarrollar acciones concretas de acuerdo a las necesidades particulares de cada segmento.

Para segmentar los clientes actuales se basó en la cantidad de empleados de seguridad que tiene GYCCS S.R.L. en cada cliente. Luego se los dividió en 3 segmentos de acuerdo al tamaño. Los nombres de los segmentos se asocian a Aviones Argentinos (de diferentes tamaños) y se eligieron por los orígenes de la empresa, específicamente de los dueños, desarrollada en la Historia de la Empresa<sup>21</sup>.

**Grafico N°7: Cantidad de empleados de seguridad que tiene  
GYCCS S.R.L. en cada cliente actual.**

Empresa	Cantidad de Empleados	Porcentaje	
Argentoil S.A. / Inflex	10	12,50%	Hércules (9 o más)
Grandes Camiones S.A.	9	11,25%	
Prodismo I	8	10%	Boeing 707 (de 4 a 8)
Compañía de Alimentos Fargo S.A.	6	7,50%	
Amitech	6	7,50%	
Expreso Copar S.R.L.	5	6,25%	
Colegio San Buenaventura	5	6,25%	
TSU Cosméticos	4	5%	
Prodismo II	4	5%	
Edificio Over I	4	5%	Fokker F-27 (de 1 a 3)
Bicicletas Tomaselli S.A.	3	3,75%	
Transporte - Depósito Sanz	3	3,75%	
Medicina Privada MET	3	3,75%	
Clínica Saint Michel	3	3,75%	
Cochera Deán Funes	2	2,50%	
Hotel del ACA	2	2,50%	
Edificio Boulevard I	2	2,50%	
Centro Integral de Ojos	1	1,25%	
Total	80	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Como se puede apreciar en los porcentajes del gráfico anterior, hay una distribución bastante homogénea de los clientes, con un promedio general de 4,5

<sup>21</sup> Ver Historia de la Empresa. Página 17.

empleados por empresa. En el centro (amarillo) se pueden ver los Boeing 707 con el 52.5% de los empleados, arriba (celeste) los Hércules con dos clientes tienen el 23.75% de los empleados y abajo (verde) los Fokker F-27 con 8 clientes y el 23.75% de los empleados.

### Análisis de Pareto

El análisis de Pareto está basado en la regla empírica clásica 80/20: “20% de los clientes de una empresa generan el 80% de la facturación”. Es una técnica que le sirve a la empresa para identificar oportunidades para mejorar, analizar las diferentes agrupaciones de datos, como por ejemplo por producto, por segmentos, del mercado, y además intenta encontrar las causas principales de los problemas y de esa forma establecer prioridades de soluciones.<sup>22</sup>

**Grafico N° 8: Porcentaje de Ventas (facturación anual) por Clientes**

Clientes	Facturación anual
20%	32%
80%	68%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

El análisis de Pareto es una técnica que separa la minoría de clientes que representa la mayoría de las ventas.

De un análisis de los ingresos por ventas de GYCCS, se extrajo como conclusión, como puede observarse en el gráfico anterior, que 20% del total de clientes con los que la firma cuenta, representan casi el 32% de su facturación anual; por lo tanto se observan proporciones que no son las planteadas por Pareto y su regla no se cumple.

<sup>22</sup> Pindyck, Rubinfeld y Beker. Microeconomía, Prentice Hall, 1ra edición (1998)

### **Descripción del proceso de compra o contratación de una empresa de seguridad.**

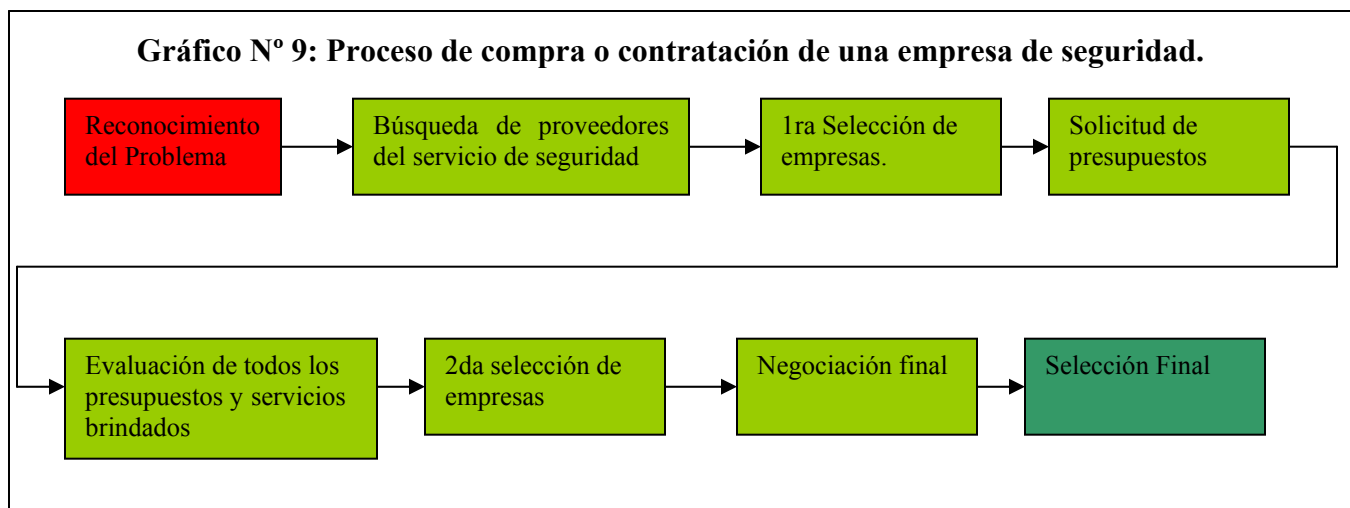
El proceso de contratación de una empresa de seguridad, se inicia con el reconocimiento del problema, que de acuerdo con lo investigado<sup>23</sup>, nace por motivo de la inseguridad por la que está viviendo la sociedad. A partir de aquí, la empresa comienza a buscar proveedores del servicio de seguridad, a través de recomendaciones o referencias principalmente, o en Internet y en páginas amarillas. Una vez que los selecciona los proveedores del servicio, se contacta con ellos (mayormente por teléfono) y les solicita un presupuesto.

A partir de ese momento las empresas de seguridad realizan un estudio del caso, en donde analizan todas las necesidades particulares y evalúan las características del cliente (tamaño, localización, rubro, movimientos, etc.) para definir la seguridad que mejor se adapte a éste.

Luego la empresa de seguridad formula el presupuesto y se lo entrega al cliente.

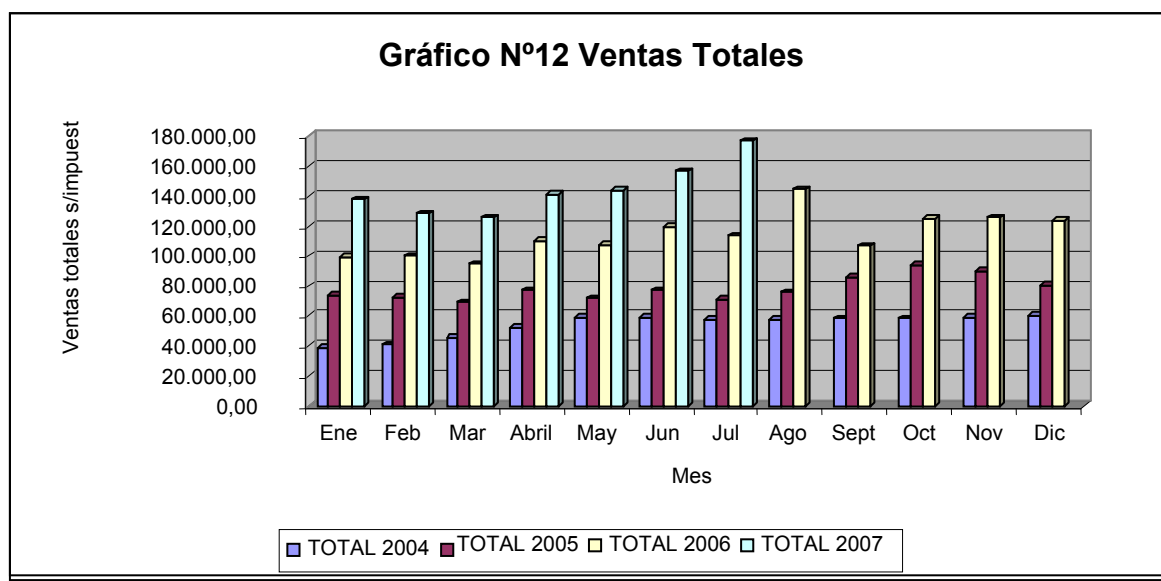
Después de una evaluación de todos los presupuestos (precio del servicio), la empresa analiza los servicios ofrecidos, haciendo hincapié en calidad del servicio, garantía (respaldo de eficacia que da la empresa sobre el servicio que presta), imagen y capacitación de los vigiladotes. El cliente selecciona las empresas que brindan los mejores servicios, con precios más bajos, o las que por algún otro atributo especial le convienen; y realiza una negociación final con ellas. Finalmente, escoge la empresa de seguridad que cubrió mejor sus expectativas.

**Gráfico N° 9: Proceso de compra o contratación de una empresa de seguridad.**



<sup>23</sup> Análisis investigación Anexo 5

## Análisis de Ventas

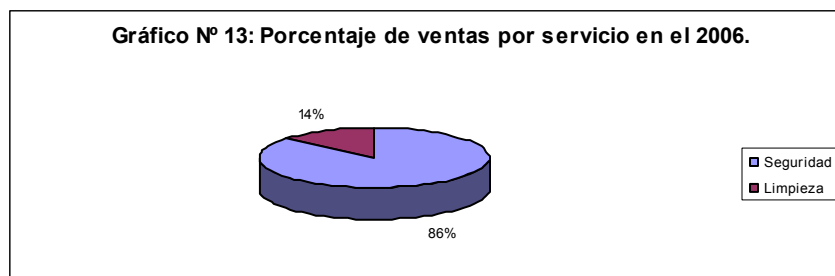


Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

A partir del análisis de las ventas, se observa un crecimiento en los últimos años. Además, teniendo en cuenta que las ventas se muestran a mes vencido, en todos los años hay una fuerte caída de las ventas en el mes de Marzo (sería el mes de Febrero), ya que el mismo tiene 28 días y como la empresa factura por horas trabajadas es totalmente lógico este suceso.

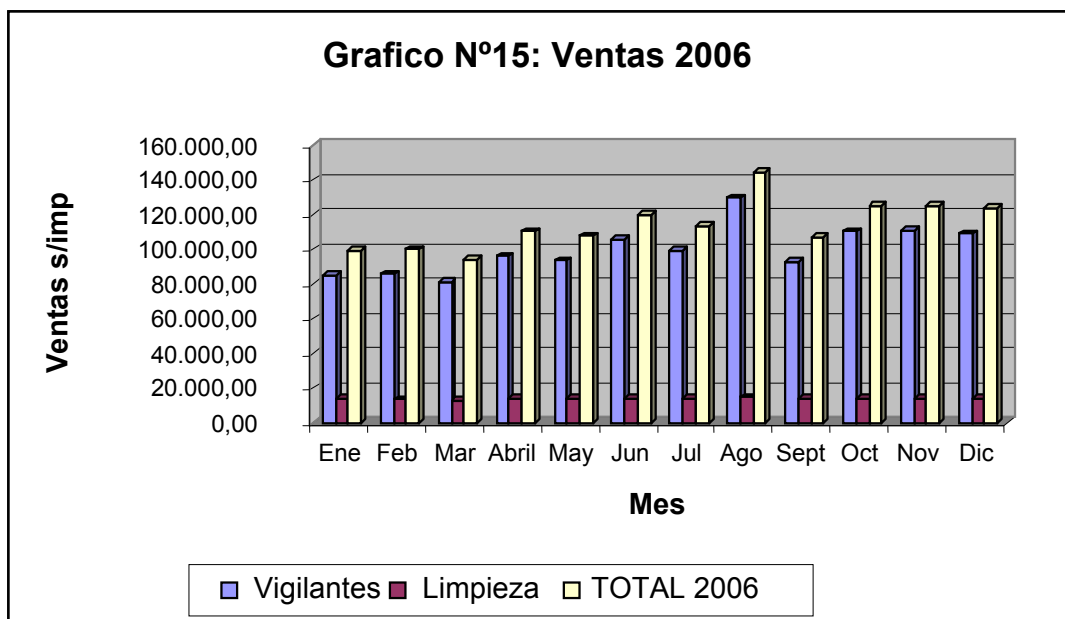
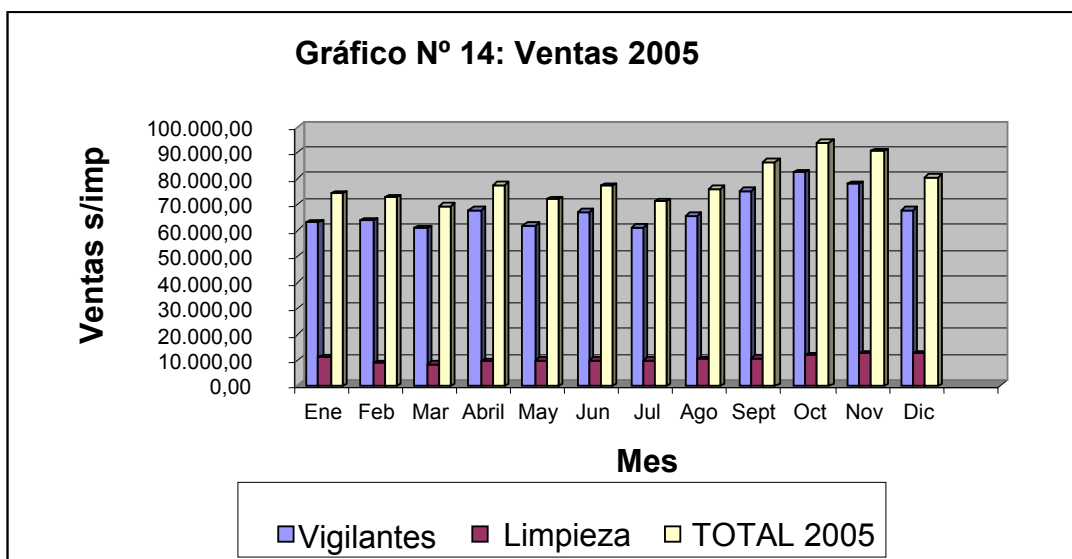
En el mes de Junio del año 2005 se tuvo una baja mayor por la pérdida de un gran servicio. Este año es el que presenta las mayores variaciones, pero siempre con ventas mayores a las del año anterior. A partir de Agosto del año 2005 se puede apreciar un crecimiento paulatino que se extiende hasta los últimos meses del año, donde caen levemente.

El año 2006 comienza con ventas mayores a las de los años anteriores, al igual que el 2007, caen en el mes de febrero por las consecuencias ya explicadas. Desde Octubre de 2006 la empresa mantuvo sus ventas por encima de \$120.000 mensuales.



Como ya se había mencionado en la introducción, el servicio fundamental de la empresa es el de seguridad. Y es en este servicio donde la empresa quiere desarrollarse al máximo. En el gráfico anterior observamos la proporción de ventas de acuerdo al servicio. El servicio de limpieza incluye también el de mantenimiento de parques y jardines. A continuación se mostrará gráficamente las variaciones sufridas en las ventas de los diferentes servicios en los años 2005 y 2006.

### Ventas por servicio 2005 y 2006



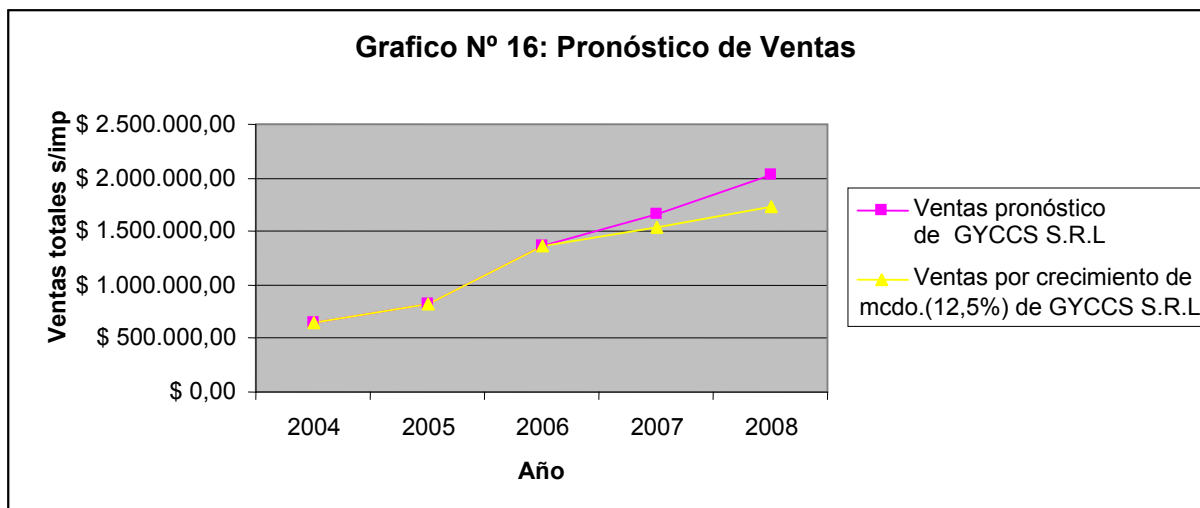
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.



### Pronóstico de la Demanda.

El mercado de la seguridad, tiene pronosticado un crecimiento de entre el 10% y el 15% para el próximo año<sup>24</sup>, con lo cual se obtendría en GYCCS S.R.L. ventas, como indica la línea amarilla del gráfico N° 15. Esto lo obtenemos sumando el 12.5% (promedio de crecimiento) del año 2006 a ese mismo año, con lo que obtendríamos la venta total año 2007; y repitiendo el cálculo para el siguiente año, tomando como base el resultado anterior para las ventas totales del 2008.

La línea de color rosa, muestra el pronóstico de Venta de la empresa; utilizando la hoja de calculo Excel, a partir de las ventas totales del 2004, 2005 y 2006 obtenidas en la empresa, y la fórmula específica del programa.



Con el grafico anterior, se puede observar que la empresa estaría creciendo a un ritmo mayor al mercado, con el desempeño actual. Este aspecto es muy importante a tener en cuenta para las estrategias de crecimiento que se plantearán más adelante.

<sup>24</sup> Anexo 1.Diario Comercio y Justicia.

### **Estrategia de Precio**

GYCCS está registrado dentro de la Cámara de Seguridad de la Provincia de Córdoba. La misma, es una institución que exige una serie de requisitos para integrarse. Como medida básica, hay que tener la empresa funcionando dentro del marco legal. Además, se deben cumplir todas las normativas que posee el rubro. No puede tenerse ningún problema de carácter económico - legal, y **se debe cumplir un código de ética establecido por la misma Cámara.**

Este código de ética, es el que regula los precios que GYCCS y el resto de las empresas integradas manejan. En el código se establece que los precios tienen que rondar cercanos a un valor índice (minuta) muy bien estudiado. Pueden variar en más o menos \$0,40 o \$0,50 aproximadamente. En la actualidad el valor minuta es de \$9. Si se alejase muy por debajo de este valor, significaría que hay un incumplimiento en algún aspecto legal. Ya sea empleados en negro, evasión de impuestos, etc. Este valor minuta, nos indica el precio de la hora hombre del vigilante.

<b>Gráfico N° 17: PRECIO hora hombre</b>				
		Valor Minuta		
<b>- ≤ 0,60</b>	<b>-\$0,50</b>	<b>\$9</b>	<b>+ \$0,50</b>	<b>+ ≥ \$0,60</b>
Rango de precios con incumplimiento legal. Empleados en negro, Evasión de impuestos, etc.	Rango de Precios Normal.			Rango de precios de multinacionales o grandes empresas.

Las empresas más grandes pueden tener valores cercanos a \$11 la hora. A las mismas se les solicitan respaldos mayores, por lo que se justifica su alto precio.

GYCCS se maneja con un precio que ronda entre el \$8,80 hasta \$9,60 la hora, dependiendo de la empresa y la cantidad de actividades que impliquen.

Posee un precio alto para los clientes, pero hay que tener en cuenta que los sueldos de sus empleados también son altos, comparado con el sueldo mínimo legal correspondiente.

Actualmente, no posee ningún servicio que genere pérdida, ni sirva de sustento o aporte para otro. Todos le dejan un rendimiento igual o mayor al 10%.

En el mercado hay empresas por debajo del precio minuta, pero si es demasiada la diferencia (mucho menor), cuando llegan las inspecciones tienen problemas. En este momento todas las personas o empresas son solidariamente responsables cuando contratan en forma contraria a la ley y con esto perjudicarían a sus clientes.

El hecho de que el precio tenga esta regulación, impide que se realicen promociones o descuentos especiales.

Por otro lado, como las relaciones laborales implican un contrato; es en la instancia de negociación donde se regula finalmente el precio. Si bien en la mayoría de las ventas la empresa ha podido llegar a un acuerdo, el año pasado GYCCS S.R.L. perdió un cliente por no hacerlo.

Como se puede observar a través de los datos recogidos, la empresa sigue una estrategia de precios discriminatorios, dependiendo de cada empresa en particular; pero siempre rondando el precio establecido por la cámara. El criterio para discriminar, se basa en un análisis informal de los directivos de GYCCS S.R.L de la envergadura, la calidad del personal e instalaciones y la capacidad negociadora de la empresa contratante.

“Hay fijación de precios discriminatorios cuando una empresa vende un servicio a dos o mas precios distintos que no reflejan una diferencia proporcional en costos.”<sup>25</sup>

La empresa pauta los pagos también de acuerdo a las empresas, pero por lo general son pagos a 15 o 30 días.

Por último, y teniendo en cuenta que “la elasticidad describe que tan sensible es la demanda a los cambios en el precio”<sup>26</sup>, GYCCS S.R.L. posee una demanda inelástica. Esto se observa, porque los cambios en los precios, por lo general no afectan sus ventas.

Los cambios en el precio se dan a nivel sector (variación de costos, cambios en el valor minuta) por lo que repercute en la totalidad de éste.

---

<sup>25</sup> Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 473.

<sup>26</sup> Lovelock Christopher. Mercadotecnia de servicios, 3º edición. 1997.

### **Promoción**

“La Mezcla de comunicación de Marketing consiste en cinco instrumentos principales de comunicación:

- Publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica.
- Promoción de ventas: diversos incentivos a corto plazo que animan a probar un producto o servicio.
- Relaciones públicas: diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales.
- Ventas personales: interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos.
- Marketing directo: Uso de correo, teléfono, fax correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos.”<sup>27</sup>

Actualmente la empresa cuenta con dos Agencia de Diseño Gráfico para realizar actividades particulares que la empresa solicita, como por ejemplo logo, carpetas, ploteados de vehículos, gráficas, etc., pero sostiene que su mejor propaganda es el “boca en boca” de los clientes, cuando ellos han obtenido un buen desempeño de GYCCS. En el siguiente gráfico pueden apreciarse las acciones realizadas por la empresa durante su vida, las que luego se detallan más específicamente.

<b>Gráfico N° 18: Acciones de comunicación realizadas por GYCCS S.R.L</b>			
<b>Tipo de Acción</b>	<b>Porcentaje de comunicación total</b>	<b>Importancia que da la empresa.</b>	<b>Valoración de Resultados</b>
Gráfica en Medios Masivos. (Diarios)	5%	Baja	Buenos
Gráfica en Medio Masivo (Pág. Amarillas)	5%	Media	Muy Buenos
Gráfica en la Gacetilla informativa de la Cámara de Seguridad	10%	Alta	Buenos

Fuente: Elaboración propia. Análisis de Investigación<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 550.

<sup>28</sup> Anexo 5. Investigación del Mercado Actual.

- Las últimas publicidades que realizaron fueron en medios masivos. Se pautaron avisos en los diarios La Voz del Interior y La Mañana de Córdoba. Los mismos tenían como base el mantenimiento de la empresa durante 11 años en el mercado y la experiencia que este tiempo generaba (se pautó en el 2002). En ese momento hubo un retiro de varias empresas del rubro y por eso se seleccionó ese atributo de la empresa.

La empresa afirma que los resultados de estas pautas fueron muy buenos, pero no posee datos precisos de las fechas, ni los resultados.

- Otro medio en el que se pautó fue la guía, en la sección de páginas amarillas. El objetivo de todas las publicidades, fue el de hacer conocer la empresa en el mayor público posible. La empresa cuenta, que a partir de la publicación en este medio, se aumentaron notablemente las consultas telefónicas sobre el servicio. En la investigación de Mercado realizada a los clientes de GYCCS, se observa que el 27 % la conoció a través de las Páginas Amarillas y el teléfono es el medio más utilizado para consultar sobre compras que realizan las empresas<sup>29</sup>.

- GYCCS publicaba un aviso en la Gacetilla informativa de la Cámara de Seguridad de Empresas de Córdoba, una vez al mes. Éste, constaba solo del nombre de la empresa, rubros, dirección y teléfono. Esta gacetilla estaba dirigida a todos los clientes de las empresas que integraban la Cámara de Seguridad de Córdoba. A partir de Febrero de 2007, la Cámara de Seguridad de Córdoba dejó de realizar la gacetilla.

Actualmente la empresa no está publicitando en ningún medio, pero tiene una reserva de dinero destinada a imprevistos; lo que le permitiría realizar alguna acción si fuere necesario. Por lo general, la empresa anticipa las acciones con un plazo de dos meses, para poder organizar bien los gastos y pagos.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo 5A Resultados relevantes de la Investigación.

## **Distribución**

Entendemos Distribución como “todas aquellas actividades necesarias para que los productos de una compañía viajen desde el productor hasta el consumidor final, con el objetivo de permitir la transferencia de propiedad de los mismos.”<sup>30</sup>

Dentro de la Distribución, nos encontramos con los canales de marketing, que “son conjuntos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer accesible un servicio para su uso o consumo.”<sup>31</sup>

Los contactos con el cliente se dan principalmente por dos motivos:

1. Realizar las ventas (que llegue a buen termino la contratación del servicio)
2. Realizar cambios, mejoras, escuchar quejas, etc. con los clientes que ya posee.

Todas las transacciones de venta y contactos en general se dan a un nivel de canales de cero (también llamado canal de marketing directo)<sup>32</sup> ya que la empresa vende y se comunica directamente a los clientes.

Para responder al primer tipo de contacto, la empresa dispone de sus oficinas ubicadas en la calle Entre Ríos 215 – 1º piso. Allí se encuentra el punto principal de relación con los clientes.

Además de las oficinas, la empresa mantiene contacto por vía telefónica y e-mail.

Si bien estos puntos de contacto son también utilizados por los clientes actuales de la empresa, a ellos se les sumarian otros que son el de los supervisores y la comunicación con la central y los vigiladores en las empresas.

Todos los días los supervisores visitan la empresa, controlan y captan toda la información que quieren transmitir a la empresa los clientes.

Por último, el hecho de que cada empleado mantenga comunicación constante y directa con la central, genera otro vínculo casi permanente con los clientes.

---

<sup>30</sup> Paz Hugo Rodolfo. Canales de distribución: “Estrategia y Logística comercial”. 1998.

<sup>31</sup> Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 490.

<sup>32</sup> Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México. P 492.

# **ANÁLISIS DEL** **CONTEXTO EXTERNO**

- **Introducción**
- **Análisis del Entorno**
- **Análisis del Sector**
- **Análisis de Escenarios**

---

### **Contexto Externo**

En este segmento del Plan se analiza el contexto externo, “marcado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno”<sup>33</sup>. Principalmente se evaluará: Naturaleza del Mercado (aspectos cuantitativos de la demanda) y la Estructura del Mercado (la oferta).

#### **Introducción:**

La cámara de seguridad, integrada por 89 de las empresas de seguridad de Córdoba (actualmente hay alrededor de 160 empresas de seguridad en la provincia de Córdoba<sup>34</sup>) es la voz cantante de la actividad, frente a cualquier negociación, frente a la imagen pública y el entorno en general. Es quien lleva el poder de decisión de toda actividad, a nivel empresarial, en todos los lugares. Convenios colectivos, pactos, etc. llevados adelante por este organismo, deben ser respetados por todos los afiliados a la cámara y todos los integrantes del rubro. Además la cámara está afiliada a la Federación Argentina de Seguridad.

Algunas de las razones o fundamentos que hacen a las empresas integrar la cámara, son los problemas políticos, legales y económicos fluctuantes en nuestro país.

La cámara realiza política gremial empresarial, y con ella trata de lograr acuerdos, modificar o crear leyes, bajar costos de habilitación, crear convenios colectivos.

La Cámara se basa en la fortaleza de negociación que genera la unión de sus miembros, es decir, supone que si cada empresa se presentara a negociar individualmente no lograría que la escuchen a nivel nacional o provincial<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> Sainz de Vicuña Ancín José M.. *El Plan de Marketing en la Práctica*. ESIC editorial 4ta. Edición revisada y ampliada. Madrid 1999.

<sup>34</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique.

<sup>35</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique.



---

## **Análisis del Entorno**

### **Entorno Tecnológico:**

Con respecto a este entorno, se presenta una controversia muy grande. Por un lado se puede observar la gran evolución y cantidad de innovaciones que se desarrollan en el ámbito de la seguridad; ya sea en el tema alarmas, cámaras, detectores, etc.; que podrían suplantar la seguridad física.

Por otro lado, la tecnología siempre necesita soporte técnico, que genera problemas de tiempo. Las necesidades de la gente se tienen que satisfacer al instante, ya que en seguridad el tiempo es fundamental y algunas fallas pueden resultar muy caras para las empresas<sup>36</sup>.

Actualmente las tecnologías de seguridad se perfeccionan desde el momento mismo de la construcción de las empresas. Mejorando los diseños de construcción y utilizando materiales adecuados para la producción y actividades que se desarrollarán en la empresa.

Principalmente se apunta a los robos e incendios.

Hay varios elementos que contribuyen a mantener la seguridad. Los más utilizados y desarrollados son:

- Sistemas de Monitoreos para vigiladores.
- Sistemas integrados de alarmas (robo, incendio, etc.)
- Controles de accesos.
- Detectores plurifuncionales.
- Resistencia de Materiales (antiincendio, durezas, toxinas, etc.)

Los primeros dos sistemas, cuentan con distintos tipos de enlaces, modelos y atributos que avanzan año a año. Por el lado de los controles de acceso se continúa innovando y perfeccionando el control dactilar, ocular, y como última novedad, se desarrolla el control facial a través de un monitor analítico activo<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique y Anexo 1.

<sup>37</sup> [http://www.guiadelaseguridad.com.ar/novedades/septiembre\\_07/reconocimiento-facial.3d.htm](http://www.guiadelaseguridad.com.ar/novedades/septiembre_07/reconocimiento-facial.3d.htm).

---

### **Entorno Legal:**

La Cámara de Seguridad de la Provincia, es una institución que exige una serie de requisitos para estar registrado. Como medida básica, hay que normativas legales laborales que posee el rubro. Hay que estar habilitado como empresa. No se puede tener ningún problema de carácter económico - legal, y se debe cumplir un código de ética establecido por la misma Cámara.

La Cámara es provincial, pero esta asociada a la Federación Argentina de Cámaras, que nuclea todas las Cámaras del país y también está asociada a la Cámara Argentina de Empresas de Seguridad (CAESI).

En el año 2005 la Legislatura de la provincia de Córdoba sancionó la Ley 9236 RÉGIMEN DE LOS SERVICIOS DE PRESTACIÓN PRIVADA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN<sup>38</sup>, que regula este rubro. En sus capítulos detalla:

- Capítulo Primero: Objeto y Ámbito de Aplicación
- Capítulo Segundo: Garantías
- Capítulo Tercero: Autoridad de Aplicación
- Capítulo Cuarto: Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada.
- Capítulo Quinto: De los Prestadores de Servicios.
- Capítulo Sexto: Tasas
- Capítulo Séptimo: Prohibición del Uso de Armas
- Capítulo Octavo: Responsabilidad de los Usuarios
- Capítulo Noveno: Inhabilitaciones e Incompatibilidades
- Capítulo Décimo: Infracciones
- Capítulo Decimoprimer: De las Sanciones
- Capítulo Decimosegundo: De la Verificación de Sanciones e Infracciones.
- Capítulo Decimotercero: Disposiciones Complementarias y Transitorias

---

<sup>38</sup><http://64.233.169.104/search?q=cache:dO2PGNuqkuUJ:www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/SEGURIDAD%2520PRIVADA.pdf+Ley+9236&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ar> .

A través de un informe presentado por el Instituto de Desarrollo Social (Idesa) y publicado en el diario Comercio y Justicia, puede observarse que el 50% de los empleados de este rubro, en la provincia, se mantiene en negro<sup>39</sup>.

### **Entorno Económico:**

Para analizar las fuerzas o variables económicas externas que afectan a la empresa, se debe tomar como suceso principal la crisis económica sufrida en el país a finales del 2001.

Este acontecimiento macroeconómico fue el principal eje de cambio de rumbo del sector.

Las principales consecuencias que aparejó la crisis, fue la pérdida del poder adquisitivo, la devaluación de la moneda argentina y el colapso del sistema financiero.

Frente a este panorama, el sector de seguridad sufrió una caída significativa en todos sus niveles.

Con la paulatina reactivación de la economía en general, el sector está en una etapa de fuerte crecimiento desde hace un poco más de 4 años.

Económicamente, este sector tuvo años de tranquilidad. Cuando el sueldo básico era \$289,69, se establecían la estructura de costos, y con un precio de \$4,10 o \$4,20 la hora hombre, se atendía el mercado.

En Abril - Mayo de 2002 el poder ejecutivo estableció una suba de precios<sup>40</sup>, alterando la quietud del mercado. Con cambios de costos, aumentos y variaciones en la escala salarial, empezaron los desajustes.

Las variaciones en los costos, hicieron que los precios del servicio de seguridad también variara, generando repercusiones en los clientes de las empresas de seguridad.

Cabe resaltar que en el caso de los servicios, la mayor erogación proviene de sueldos; al ser trabajos de mano de obra intensiva. Por esta razón, la mayoría de las crisis del país, afectan sobre el sector.

---

<sup>39</sup>Anexo 1. Diario Comercio y Justicia.

<sup>40</sup>Análisis de Entrevista Juan Carlos Herrera. Dueño de GYCCS S.R.L

Estos acontecimientos generan oportunidades de ingreso para las empresas que no cumplen con la reglamentación legal, porque mantienen sus precios, logrando apoderarse de parte del mercado que considera primordialmente ese atributo.-

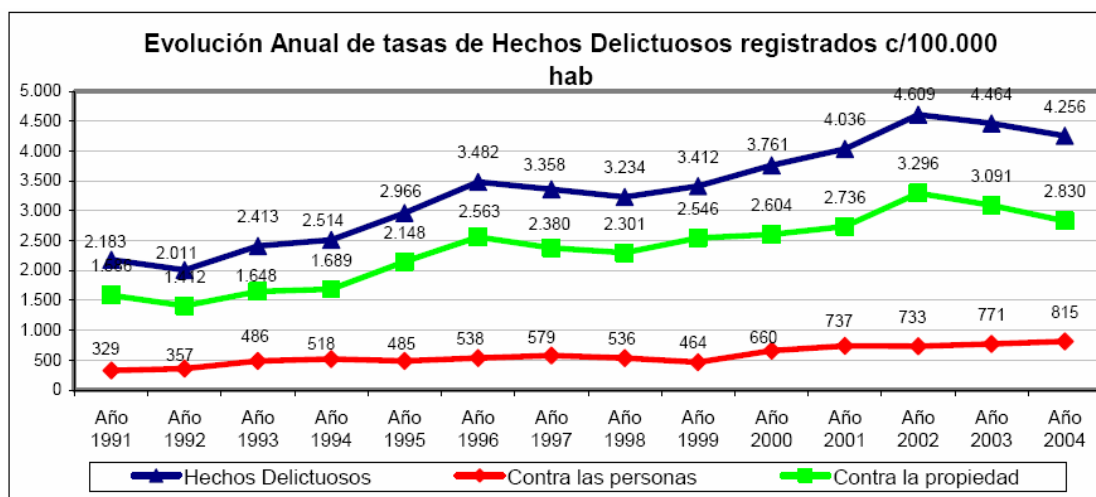
Positivamente pudo observarse que el empleo en seguridad privada creció un 15% en los últimos dos años. Además se pronostica un crecimiento de entre el 10% y el 15% para el próximo<sup>41</sup>.

### **Entorno Sociocultural:**

En la actualidad las empresas de seguridad se ven beneficiadas principalmente por dos acontecimientos:

- La creciente ola de Inseguridad<sup>42</sup>

**Gráfico N° 19:**



Fuente: Dirección Nacional de Política y Criminalidad  
<http://www.polcrim.jus.gov.ar/>

- La mala imagen que tiene la gestión de la policía y la justicia, hace que la gente que antes no podía decidirse por contratar una empresa, lo haga sin dudarlo<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique y Anexo 1

<sup>42</sup> Anexo 2. Análisis de Noticias Relacionadas con la Variable Inseguridad Pública

<sup>43</sup> Anexo 3. Análisis de Noticias Relacionadas con la Variable Imagen de la Policía.

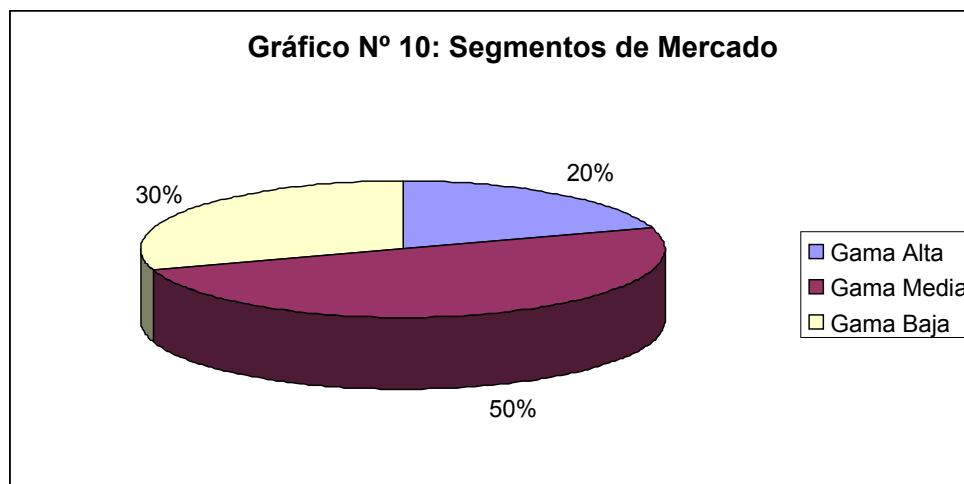
Por otro lado, las empresas de seguridad legales, han logrado mejorar su imagen, teniendo en cuenta que, en Córdoba no se llega al 0,001 de personal de servicio de seguridad involucrado en actos delictivos. Lo que da la pauta también que las empresas están seleccionando bien su personal.

En el presente, las empresas de seguridad se encuentran en un mercado con abundante mano de obra para la vigilancia y es clave para este servicio que se seleccione el mejor personal.

### **Análisis del Mercado**

El mercado puede dividirse principalmente en 3 segmentos:

- **Empresas de Seguridad de Gama Alta:** Se dedican exclusivamente a las grandes empresas y multinacionales, éstas poseen aproximadamente el 20% del mercado. En este segmento se encuentran 5 empresas que compiten, con grandes respaldos económicos e infraestructuras. Los clientes de estas empresas son principalmente Multinacionales y Grandes Countries.
- **Empresas de Seguridad de Gama Media:** poseen el 50% del mercado y se dedican a pocas grandes empresas, y su principal target son Pymes. En esta gama compiten alrededor de 60 empresas.
- **Empresas de Seguridad de Gama Baja:** tienen el resto del mercado (30%). Estas empresas de seguridad apuntan a pequeñas. Aquí se encuentran la mayoría de empresas ilegales, cooperativas, y pequeñas empresas de seguridad. En el mercado de la Provincia de Córdoba, conviven cerca de 95 empresas de Gama Baja.

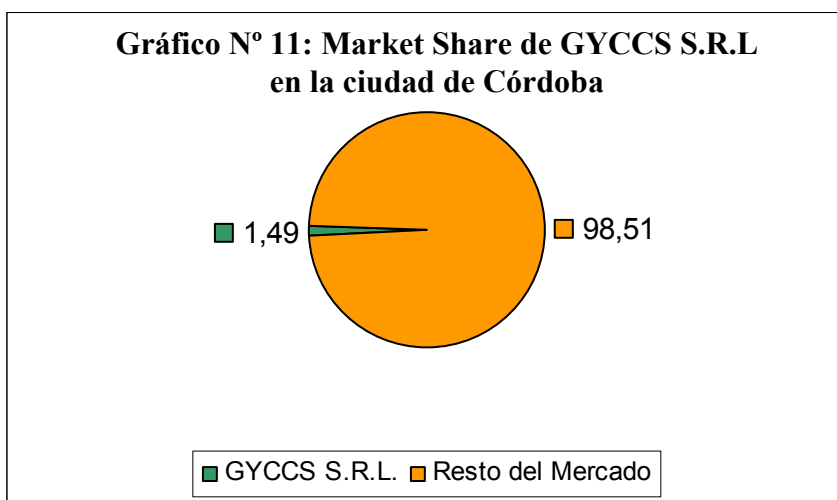


Fuente: Elaboración propia de acuerdo a análisis de entrevistas y Diario Comercio y Justicia Anexo 1.

GYCCS se encuentra enmarcado dentro de la gama media. De las 160 empresas que se desempeñan en la Provincia de Córdoba, 25 poseen cerca del 80% del mercado<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique. Presidente de la Camara de Seguridad de la Provincia.

### Participación Actual de Mercado (Market Share)



Para delimitar el tamaño del mercado se realizó el siguiente cálculo, basándose en las entrevistas con el Señor Juan Carlos Herrera Gerente Responsable de GYCCS S.R.L. y el Dr. Enrique Pascual Gerente Responsable de Password S.A. (ambos integrantes de la Cámara de la Provincia, como Secretario y Presidente respectivamente):

De acuerdo con la información que se maneja en la Cámara de Seguridad de la Provincia, se estima que hay en capital unos 7.000 empleados en el rubro de la seguridad y 10.000 en toda la provincia. En el diario Comercio y Justicia se calcula que hay 5.300 empleados en Córdoba y Río Cuarto.

Haciendo un promedio entre ambas obtenemos que en la provincia, hay alrededor de 6.200 empleados en capital y cerca de 8.500 en toda la provincia.

Además se estima que el 50% del personal está en negro, por lo que en estas empresas se estarían cobrando en promedio \$6,50 la hora hombre; y las que tienen empleados registrados en legal forma \$9 (promedio) la hora hombre.

El ingreso total de las empresas de seguridad, está dado por la cantidad de empleados que tienen en cada cliente, multiplicado por el precio de hora hombre que cobran y por la cantidad de horas que brinda el servicio. Teniendo en cuenta que los empleados trabajan en promedio 204 horas al mes (turnos rotativos), obtendríamos que:

En Capital en blanco:	3.100 empl. x \$9 x 204 horas	\$5.691.600 mensual
En la Capital en negro:	3.100 empl. x \$6,50 x 204 horas	\$4.110.600 mensual
<b>TOTAL CAPITAL</b>		<b>\$9.802.200 mensual</b>
En toda la provincia en blanco:	4.250 empl. x \$9 x 204 horas	\$ 7.803.000 mensual
En toda la provincia en negro	4.250 empl. x \$6.5 x 204 horas	\$ 5.635.500 mensual
<b>TOTAL EN LA PROVINCIA</b>		<b>\$13.438.500 mensual</b>

Teniendo en cuenta que hoy GYCCS cuenta con 80 empleados en la seguridad, esta facturaría aproximadamente \$146.000 mensuales, lo que sería el 1,49 % de la facturación de la Capital cordobesa.

### Ciclo de Vida del Mercado

Dentro del **ciclo de vida**, el mercado del servicio de seguridad, se encuentra en la etapa de crecimiento. Esto puede evidenciarse principalmente por dos motivos: primero el crecimiento del mercado, ya que hace diez años que el mismo está creciendo y que se pronostican crecimientos de entre un 10% o un 15% para el próximo año<sup>45</sup>. Y segundo, el ingreso de competidores al mercado (Ver el análisis del Contexto Externo).

<sup>45</sup> Análisis de Entrevista al Dr. Pascual Enrique. Dueño de Pasword, y **Anexo 1**.



### **Análisis del Sector**

GYCCS S.R.L esta inserta en el negocio de prestación del servicio de prevención y seguridad empresaria, del hogar y el individuo. Básicamente este sector está integrado por empresas que proporcionan acciones de prevención y seguridad a través de expertos, para permitir el normal desarrollo de las actividades de quienes contratan.

En la provincia de Córdoba se encuentran alrededor de 160 empresas de Seguridad que prestan servicio.

Estas empresas apuntan a satisfacer grandes empresas, Multinacionales, Pymes, Countries, Aeropuertos, Hogares, Edificios, oficinas, Colegios, Universidades, Institutos y todo lugar, persona o elemento que necesite ser resguardado.

#### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter<sup>46</sup>**

<b>Cinco Fuerzas</b>	<b>Calificación</b>				<b>Razón de Ser.</b>
	<b>F</b>	<b>MF</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	
<b>Rivalidad entre los competidores</b>		X			Si bien en el mercado hay 160 competidores, la imagen y calidad del servicio marcan grandes diferencias. (20 empresas poseen el 80% del Mercado)
<b>Amenaza de Nuevos Participantes</b>				X	Son muchas las empresas que ingresan a este rubro, debido al crecimiento del mercado y variaciones de precios. Las Barreras de Entrada son bajas, porque no se necesita una gran inversión o estructura física para el ingreso, ni tampoco hay controles estrictos de cumplimiento de normativas legales.
<b>Poder de Proveedor</b>	X				Los proveedores principales son los vigiladores y en este momento hay mucha mano de obra disponible. Sólo hay que saber elegir y capacitar.
<b>Poder de Comprador</b>			X		Los clientes tienen muchas opciones. El 50% de éstas poseen precios más bajos porque no cumplen las normativas legales. Los compradores pueden no tomar conciencia de los riesgos que pueden correr al elegirlos.
<b>Amenaza de Sustitutos</b>		X			Grandes Avances en tecnología, pero requieren al hombre para el control. Por lo general las tecnologías complementan el trabajo de la Seguridad.

<sup>46</sup> Fuente: Elaboración propia con los datos desarrollados en el trabajo.

### Análisis de Competidores Directos<sup>47</sup>

Competidor	Direc. y teléfono	Perfil	Principales Clientes	Estrategia	Atributos	Precio
<b>Brújula S.A.</b>	Coronel Juan Beberían 1963. Barrio Cerro las Rosas Tel. 482-1423	Es una empresa de seguridad privada, que brinda servicios de protección y seguridad integral a empresas y a particulares, desde hace más de una década.		Busca diferenciación en la confiabilidad y seriedad de los servicios que prestan gracias a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica.</li> <li>• Equipo técnico propio.</li> <li>• Capacitación y selección del personal.</li> <li>• Control de calidad de los servicios.</li> <li>• Atención personalizada a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio técnico propio</li> <li>• Central inteligente de operaciones.</li> <li>• Centro de capacitación y formación.</li> <li>• Sucursales en 15 Provincias del país.</li> </ul>	\$11 más IVA la hora hombre. Es una de las que tiene los precios más altos.
<b>Mayorazgo Córdoba</b>	Tel. 411-3244 <a href="http://www.redfederal.com/mayorazgo">http://www.redfederal.com/mayorazgo</a>	Quiere responder a las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FMC technologies Arg.</li> <li>- Air Liquide Arg.</li> <li>- Grupo Pilar S.A.</li> <li>- SRT S.A</li> <li>- Veneziana Cba. y Río Cuarto</li> <li>- Varios Consorcios</li> <li>- Bonafide S.A.I.C.</li> </ul>	Busca diferenciarse con su estructura tecnología y capacidad humana		No brinda información hasta reconocer el lugar.

<sup>47</sup> Fuente: Elaboración propia. Análisis investigación cliente oculto vía telefónica (anexo 6), entrevista Dr. Pascual (dueño de Password), recopilando información en distintos medios gráficos e Internet.

Competidor	Direc. y teléfono	Perfil	Principales Clientes	Estrategia	Atributos	Precio
<b>Protectio S.R.L</b>	<a href="http://www.protectio.com/marco.htm">http://www.protectio.com/marco.htm</a> Caseros 3845 esq. Diego Cala	Proteger a su empresa y a su familia antes de que sea tarde. Promulga la seguridad efectiva con una planificación anticipada.	Hogar San Camilo Clínica Reina Fabiola Emiliano Sanz e hijos S.A.	Diferenciación por una planificación técnica disuasiva y con tácticas innovadoras.	Tiene sucsales en 5 provincias Recursos de última generación.	No brinda información hasta reconocer el lugar. Pero rondaría en los \$9.
<b>Password S.A.</b>		Actualmente la empresa tiene 300 empleados. Suele tener un poco más. La política de la empresa es NO trabajar barato.	Telecom Walmart Arg. Patio Olmos Sanatorio Allende Córdoba Park Hotel.	Fijadora de Precios. Diferenciación con una imagen de cara pero buena. La imagen de una empresa que cumple todo	Referentes importantes logran mejorar la posición de la marca.	El precio esta por encima del precio de la cámara.
<b>CIA Integral S.A.</b>	25 de mayo 390 1 piso Oficina 2 y 3 Tel 421-3220/ 4217817	Asumir el compromiso de acuerdo a los intereses reales y las necesidades específicas de nuestros clientes	NETOC (Terminal de ómnibus) UEPC Córdoba y río cuarto Molinos José Minetti y Cia. Ltda. Saci. B° Tablada Park Colegio San Patricio Facultad de Ciencias Económicas Country del Grupo Edisur	Diferenciación mostrando como satisfacen las carencias y expectativas del cliente.	Estructura tecnología y capacidad humana conformada por un conjunto multidisciplinario de especialistas altamente idóneos, en la evaluación, planificación y ejecución de técnicas y estrategias.	

Password SA, es el líder del Mercado. Esta empresa está a la vanguardia en lo que respecta a innovaciones y capacitación de personal.

GYCCS S.R.L esta ubicada dentro de las 20 empresas más importantes del mercado Cordobés. Presenta atributos muy similares a los líderes.

Ninguno de los competidores realiza grandes acciones comunicacionales de sus empresas.

Debido a la gran oferta y las bajas barreras de ingreso, hay que utilizar las diferencias de imagen y calidad del servicio para diferenciarse del resto y ganar más mercado, utilizando como fortaleza la capacitación de los recursos humanos y la innovación en los avances que se presentan en el rubro.

### **Análisis de Escenarios**

A continuación se realizará un análisis prospectivo de tres variables, las cuales se analizaron en base a información anexada al final del material.

La variable que se evalúa en el primer cuadro es el grado de inseguridad pública que hay en la provincia. Para evaluar el mismo se estudiaron principalmente la criminalidad y actos delictivos que se dan en el país.

Un escenario optimista para la empresa seria que el grado de inseguridad continuara creciendo, al punto tal que la mayoría de empresas y viviendas tuviesen que recurrir a empresa de seguridad para cuidar sus propiedades. Uno pesimista, seria que hubiera poca inseguridad, por lo que las empresas de seguridad serían casi innecesarias. Un escenario normal implicaría una inseguridad un poco menor a la actual, donde las empresas de vigilancia serían necesarias solo para algunos sectores.

	<b>Probabilidad</b>				
<b><u>Variable:</u></b> Inseguridad de la Pública.	<b>Muy Alta 1</b>	<b>Alta 0.75</b>	<b>Media 0.50</b>	<b>Baja 0.25</b>	<b>Muy Baja 0</b>
<b>Optimista</b>			<b>X</b>		
<b>Normal</b>			<b>X</b>		
<b>Pesimista</b>					<b>X</b>

En el segundo cuadro, se pronostica la variable imagen de la Policía. La imagen dependería no solo de los resultados que la policía obtuviese en sus acciones, sino

también de cómo su labor es aprobada por la comunidad. Aquí, un escenario optimista sería que la Policía tuviera una imagen muy negativa, por lo que la gente tuviera que recurrir más a las empresas de seguridad para vivir tranquila. Un escenario pesimista, sería que la policía tuviera una imagen muy positiva, por lo que las personas confiarían mucho en ésta y no necesitarían mayor protección. Por último, el escenario normal sería un intermedio entre los anteriores, donde se necesitaría de ambas partes, pero no tanta cantidad de seguridad privada.

	Probabilidad				
<b>Variable:</b> Imagen de la Policía	<b>Muy Alta</b> <b>1</b>	<b>Alta</b> <b>0.75</b>	<b>Media</b> <b>0.50</b>	<b>Baja</b> <b>0.25</b>	<b>Muy Baja</b> <b>0</b>
<b>Optimista</b>				<b>X</b>	
<b>Normal</b>			<b>X</b>		
<b>Pesimista</b>				<b>X</b>	

En el siguiente cuadro se pronostica el crecimiento del empleo en la seguridad privada en Córdoba, tomando como generadores del mismo la evolución de la Producción de las Pymes en el mercado y el crecimiento en ocupación de estas empresas<sup>48</sup>.

En este caso, un escenario optimista sería el aumento de la producción de las Pymes las que creciendo a un ritmo acelerado, generarían mayor ocupación y demandarían más empresas de seguridad para las industrias.

Un escenario normal, estaría dado por la evolución actual de producción y ocupación de las Pymes. Y finalmente, el pesimista sería que se estancara la evolución creciente de estas variables o hasta llegara a decrecer, por una crisis u otro acontecimiento externo.

	Probabilidad				
<b>Variable:</b> Aumento de la producción de las Pymes y ocupación en las mismas	<b>Muy Alta</b> <b>1</b>	<b>Alta</b> <b>0.75</b>	<b>Media</b> <b>0.50</b>	<b>Baja</b> <b>0.25</b>	<b>Muy Baja</b> <b>0</b>
<b>Optimista</b>				<b>X</b>	
<b>Normal</b>			<b>X</b>		
<b>Pesimista</b>				<b>X</b>	

<sup>48</sup> Análisis de Evolución de Producción y Ocupación de las Pymes. Anexo 7.1

# **DIAGNÓSTICO**

- **Gráfico en Cruz con el Análisis FODA**
- **Balance de Fuerzas.**
- **Informe del Diagnóstico**
- **Justificación del Diagnóstico**

**Diagnóstico**  
**Gráfico N° 20: Gráfico en Cruz con el Análisis FODA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se estima que la seguridad física está creciendo entre un 10 a un 15% anual. (Ver Contexto Externo. Entorno Económico)</li> <li>2. Creciente ola de Inseguridad (Ver Contexto Externo. Análisis de Escenarios)</li> <li>3. Disponibilidad de mano de obra para vigilantes (Ver Contexto externo. Análisis Sociocultural)</li> <li>4. Consulta telefónica muy utilizada para contratación por parte de los clientes (ver Análisis Interno. Promociones).</li> <li>5. Mala imagen de la gestión policía (Ver Contexto Externo. Análisis de Escenarios y Entorno Sociocultural)</li> <li>6. Evolución creciente de producción y ocupación de las empresas PyMES en Argentina (Ver Anexo 7.1. Evolución de Producción y ocupación de Empresas Pymes y Análisis de escenarios)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal. (Muchos competidores ilegales por debajo del precio de GYCCS S.R.L. 50% de los empleados en negro. (Ver Contexto Externo. Entorno Económico y Entorno Legal)</li> <li>2. Gran evolución y cantidad de innovaciones que se desarrollan en el ámbito de la seguridad (Ver contexto Externo. Entorno Tecnológico)</li> <li>3. Cambios en costos, aumentos y variaciones en la escala salarial (Ver Contexto Externo. Entorno Económico)</li> <li>4. Alta Rivalidad Competitiva. (Muchos competidores en el mercado y Gran cantidad de Nuevos Ingresantes (Ver Contexto Externo. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter)</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia por Antigüedad en el mercado (desde 1991) (Ver Contexto Interno. Historia)</li> <li>2. Dos Sistemas de comunicación diferentes y simultáneos (Ver Contexto Interno. Descripción de los Servicios)</li> <li>3. Recursos financieros (reserva de dinero) para acciones inesperadas o imprevistos en general (Ver Contexto Interno. Promoción)</li> <li>4. Satisfacción de los clientes respecto de la Calidad del Servicio (Ver Contexto Interno. Atributos Percibidos por los Clientes)</li> <li>5. Formación y entrenamiento en las Fuerzas Armadas (Ver Contexto Interno. Historia)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran centralización de actividades en el director responsable (Ver Contexto Interno. Organigrama)</li> <li>2. Poca flexibilidad para establecer los precios (Ver Contexto Interno. Precio)</li> <li>3. Comunicación externa escasa y con poca definición (Ver Contexto Interno. Promoción)</li> <li>4. No posee área o encargado de recursos humanos, siendo que todo el servicio depende del personal.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

**Gráfico N° 21: Balance de Fuerzas.**

	<b>FORTALEZAS</b> A. Experiencia por Antigüedad en el mercado. B. Dos Sistemas de comunicación diferentes y simultáneos C. Recursos financieros para imprevistos D. Satisfacción de los clientes respecto de la Calidad del Servicio E. Formación y entrenamiento en las Fuerzas Armadas	<b>DEBILIDADES</b> F. Gran centralización de actividades en el director responsable G. Poca flexibilidad para establecer los precios H. Comunicación externa escasa y con poca definición I. Falta de registros o manuales sobre modos de capacitación y desempeños J. No posee encargado de RRHH
<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Crecimiento estimado en seguridad física entre un 10 a un 15% anual. 2. Creciente ola de Inseguridad 3. Muchos vigilantes disponibles 4. Consulta telefónica muy utilizada para contratación por parte de los clientes 5. Mala imagen de la gestión policía 6. Aumento de empresas PyMES en Argentina	(A, B, C, D, E - 1, 2) Diferenciación y Penetración Mcdo. actual  (D - 2, 5) Penetración Mcdo. actual	(H - 4) Acciones de Comunic. (J-3) Acciones de Servicio (F, G – 1) Realización de acciones que permitan delegar actividades.
<b>AMENAZAS</b> 7. Competencia desleal. 8. Gran evolución y cantidad de innovaciones que se desarrollan en el ámbito de la seguridad 9. Cambios en costos, aumentos y variaciones en la escala salarial 10. Alta Rivalidad Competitiva.	(E - 7) Diferenciación.  (B - 8) Diferenciación.  (A, B, D, E – 10) Diferenciación y Barreras de entrada.	(G – 7, 10) Diferenciación en base Fortalezas.



### **Justificación del Diagnóstico**

Para determinar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA) que pudiesen ser de mayor connotación para el desarrollo de las estrategias y planes de acción; se desarrolló una evaluación de la importancia y la posibilidad de ocurrencia de todas las FODA encontradas en el trabajo. La misma puede observarse en el **Anexo 7**. Luego se seleccionaron las de mayor valor y se ordenaron de mayor a menor.

A continuación se mostrará por qué se seleccionaron cada una de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa.

#### **Fortalezas:**

- A.** Experiencia por Antigüedad en el mercado: es un atributo que no solo muestra al cliente el prestigio y seriedad de la empresa, sino también el aprendizaje generado por el trabajo de varios años en el rubro.
- B.** Dos Sistemas de comunicación diferentes y simultáneos: dentro de la investigación se observó que los recursos tecnológicos con los que cuentan las empresas de seguridad son un diferenciador importante a la hora de elección de los clientes. Además la comunicación en el servicio de seguridad es fundamental.
- C.** Recursos financieros para imprevistos: es una reserva económico que permite a la empresa desarrollar acciones de marketing u otro tipo, al instante. Da la posibilidad de reaccionar rápidamente.
- D.** Satisfacción de los clientes respecto de la Calidad del Servicio: es otro atributo muy valorado por parte de los clientes a la hora de adquirir el servicio.
- E.** Formación y entrenamiento en las Fuerzas Armadas: las Fuerzas, son una entidad de prestigio, que se caracteriza por grandes estructuras, ordenadas y serias. Donde su trabajo se basa en una buena formación y entrenamiento continuo. De poder trasladar estos conceptos a la imagen de GYCCS S.R.L. se generaría otro importante diferenciador.

#### **Debilidades:**

- F.** Gran centralización de actividades en el director responsable: es un problema que de no solucionarse impediría el crecimiento eficaz de la empresa.
- G.** Poca flexibilidad para establecer los precios: como vimos en la investigación, es un atributo importante en la elección del servicio por parte de los clientes.
- H.** Comunicación externa escasa y con poca definición: son acciones que de mejorarlas permitiría el crecimiento de la empresa, y de no hacerlo podrían generar la pérdida de clientes.

I. Falta de registros o manuales sobre modos de capacitación y desempeños: dificultan la mejora continua y la delegación eficiente de actividades en la empresa.

J. No posee área o encargado de recursos humanos, siendo que todo el servicio depende del personal.

### **Oportunidades:**

1. Se estima que la seguridad física está creciendo entre un 10 a un 15% anual: muestra a la empresa la posibilidad de crecimiento, de captar más clientes en el futuro y obtener mayores ganancias.

2. Creciente ola de Inseguridad: es un factor de su crecimiento, como se analizó en el contexto externo, ayuda al crecimiento de las empresas de seguridad.

3. Muchos vigilantes disponibles: la mano de obra disponible genera una mejor situación para la elección de buenos vigilantes y ellos permite aumentar la diferenciación.

4. Eficacia de la guía, en la sección de páginas amarillas: es un medio que permitiría realizar acciones eficazmente, por su buena llegada a los clientes.

5. Mala imagen de la gestión policial: es otro factor que aumentando su nivel, generaría mayor tendencia de los clientes hacia las empresas de seguridad.

6. Aumento de empresas PyMES en Argentina: Es el mercado principal al que apunta GYCCS S.R.L., y su crecimiento brindaría el aumento de los potenciales clientes.

### **Amenazas:**

7. Competencia desleal: la ilegalidad con la que trabajan algunas empresas, genera en ellos una serie de ventajas (en precios) con las que pueden captar parte del mercado.

8. Gran evolución y cantidad de innovaciones que se desarrollan en el ámbito de la seguridad: de no prestar atención a esta amenaza, la empresa podría perder mucho terreno en uno de los atributos más importantes para los clientes y perdería mercado.

9. Cambios en costos, aumentos y variaciones en la escala salarial: son situaciones que por lo general hacen variar los precios del servicio y por ende afectaría a los clientes.

10. Alta Rivalidad Competitiva: es uno de los temas que más tiene que preocupar a la empresa, porque de no generar barreras contra los competidores se perdería el mercado.

## **Informe del Diagnóstico y Conclusión**

A partir del cruce anterior, se puede observar que el crecimiento del mercado, la imagen mala de la gestión Policial y el crecimiento de las PyMES pueden aprovecharse para ganar más clientes utilizando todas las Fortalezas representadas. La eficacia de la guía (páginas amarillas) y otros medios con target empresarial, brindarían la posibilidad de desarrollar acciones de comunicación (debilidad actual) eficientes. En estas acciones se destacarían las fortalezas. Específicamente la experiencia por antigüedad, la calidad del servicio y los sistemas de comunicación, podrían usarse como ejes comunicativos. Estos mismos ejes, servirían de base también, para las diferentes acciones que se realicen.

Por otro lado, a la amenaza del empleo en negro que hay en el mercado de la seguridad, y la debilidad de menores precios de los competidores ilegales, habría que combatirla, haciendo notar la transparencia de la empresa, y los beneficios que esto conlleva, además se podría destacar la formación y entrenamiento en las fuerzas armadas; como fuente de legalidad, orden y respeto.

A la vez, todas las fortalezas, deberían constituirse como barreras para los competidores, mostrándolas en las comunicaciones a realizar, y con el desempeño eficaz dentro de las empresas de los clientes.

Por último, la empresa tendría que desarrollar acciones, para estructurar el desempeño, continuar mejorando y permitir al área gerencial delegar mejor sus actividades. Una posibilidad es una área o encargado de recursos humanos que desempeñe una de las tareas más importante de la empresa.

A continuación se proponen los lineamientos del plan de Marketing basados en los análisis y el diagnóstico realizados.

# **Decisiones estratégicas**

# **Lineamientos del Plan de**

# **Marketing**

- **Objetivo General**
- **Objetivos de Venta**
- **Estrategias de Marketing**
- **Planes de Acción**
- **Costos**

## **Decisiones estratégicas de marketing**

### **Lineamientos del Plan de Marketing**

#### **Objetivo General**

- ✚ Crecer en el mercado actual.

#### **Objetivos de Venta**

1. Incrementar las ventas del servicio de seguridad un 25%, en el plazo de un año, ganando nuevos clientes en el mercado actual.
2. Fidelizar los clientes actuales de la empresa.

#### **Justificación de los Objetivos de Venta.**

El primer objetivo de crecimiento, se desarrolla basándose en 3 puntos claves:

- El primero es el crecimiento de mercado entre el 10% y el 15% que está pronosticado para el próximo año en el mercado de Seguridad Física, junto con el crecimiento de aproximadamente los mismos valores, que se viene dando en los últimos años en el mercado.
- El segundo punto es el crecimiento que viene obteniendo la empresa en los últimos dos años (aproximadamente del 20%).
- Por último, el crecimiento del 25% implicaría aumentar los vigilantes aproximadamente a 98; un número que no generaría grandes cambios en la estructura de trabajo actual, y no generaría mayores incrementos de gastos operativos que los variables normales. (En este punto, no se tienen en cuenta los gastos de las acciones para conseguir este crecimiento)

El segundo objetivo, se justifica básicamente en que el crecimiento que se dio en la empresa en años anteriores, se produjo principalmente por el “boca en boca”, por lo que el hecho de continuar mejorando el desempeño en los clientes actuales y fidelizarlos a la empresa implicaría continuar creciendo, tanto dentro como fuera de la cartera actual.

## **Estrategias de Marketing**

### **Estrategia de Posicionamiento**

- **Estrategia Básica:** Se propone **diferenciarse** de los competidores ofreciendo un servicio de alta calidad, destacando la formación y entrenamiento en las Fuerzas Armadas, junto con la experiencia por antigüedad en el mercado, para mostrar la seriedad y eficiencia de la empresa. Además, resaltar la capacitación permanente de los vigilantes y el control continuo para el logro del mejor desempeño. Esta estrategia se desarrollaría en mercados actuales (Penetración en mercados actuales).

### **Estrategia de Fidelización**

- Se sugiere establecer una relación más directa y eficiente con los clientes, que permita satisfacerlos de la mejor manera y luego fidelizarlos.

### **Estrategia Funcional**

- **Estrategia de Servicio:**

La empresa debería mejorar continuamente calidad de sus productos como lo viene desarrollando. Esto implicaría seguir con la capacitación y actualización periódica.

- **Estrategia de Comunicación y Medios:**

Se sugiere que la comunicación apunte a dos líneas principales:

Una Interna, para mejorar la relación con los empleados y los clientes; y una Externa, que tendrá el fin de comunicar la imagen deseada por la empresa.

## **Justificación de las Estrategias.**

Puntualmente la estrategia de posicionamiento, la de servicio y la de comunicación; apuntan a cumplir con el objetivo de crecimiento. Si bien también la estrategia de fidelización contribuye al crecimiento, ésta apuntaría más específicamente al segundo objetivo.

## **Planes de Acción**

### **Planes de Acción para el Servicio**

#### **Plan N° 1: Encargado de Recursos Humanos**

Si bien actualmente la empresa se encuentra desarrollando actividades de capacitación y actualización periódica, no posee una persona o un departamento encargado de estas actividades. Por ello se propone la contratación de una persona especializada en Recursos Humanos, que tenga a su cargo la evaluación del personal, contribuya a la formación y capacitación de los mismos, seleccione nuevo personal y cree una base de datos para posibles nuevos empleados.

#### **Objetivos del plan**

- ❖ Crecer en el mercado
- ❖ Continuar mejorando los servicios.
- ❖ Motivar al Personal.
- ❖ Mejorar los procedimientos de contratación.

#### **Metodología**

Se propone que a partir del mes de Enero comience la búsqueda de una persona especialista en Recursos Humanos, para que se desempeñe dentro de la empresa.

Las cualidades sugeridas para el puesto son que la persona sea de sexo masculino, mayor de 25 años de edad y con experiencia previa. La selección durará todo el mes de enero y se evaluarán los postulantes tratando de conseguir la persona más conveniente.

La evaluación la realizarán directivos de la empresa y la publicación del puesto vacante, será a través de los clasificados del diario La Voz del Interior, los miércoles y domingos de Enero, con la administración de GYCCS S.R.L. como responsable de esta tarea.

#### **Costos**

- Publicación en los clasificados La Voz del Interior. **\$ 110** (salidas Miércoles y Domingos, durante un mes) Entre 5 y 6 líneas aproximadamente.
- Sueldo del contratado **\$ 2.100 bruto por mes.**

**El siguiente plan se propone dentro de las acciones de servicio, pero también comprende Acciones de Comunicación.**

**Plan N° 2: Reuniones Bimensuales (Jornada de Debate y Capacitación)**

Se sugiere realizar en primera instancia **reuniones bimensuales** obligatorias a las que asistirá todo el personal de la empresa

**Objetivos del plan**

- ❖ Mejorar la comunicación de la empresa.
- ❖ Motivar al Personal.
- ❖ Mejorar continuamente el desempeño de los empleados.
- ❖ Disminuir los ruidos e incertidumbres laborales.
- ❖ Actualizar a los trabajadores en las técnicas novedosas de seguridad.

**Metodología**

Se desarrollarán jornadas cada dos meses, en las que se debatirán todos los temas de importancia del momento, se escucharán sugerencias de todos y se aclararán dudas, entre otros temas. Lo que se pretende es mejorar la comunicación interna de la empresa, para que todos trabajen motivados y desempeñen sus tareas con mayor eficiencia.

Estas reuniones se dividirán en dos horarios diferentes para poder cumplir con los servicios diarios.

Tendrán generalmente tres segmentos principales:

- ❖ **Introducción:** En este segmento se interiorizará a los empleados sobre la situación de la empresa y del mercado de seguridad. Se introducirán novedades del rubro e informara sobre lo que vendrá tanto en las empresas como en el mercado en general.
- ❖ **Desarrollo:** Este espacio es el que más variará en sus tópicos. Se debatirán los temas de interés de los empleados y la empresa. Para ello, al finalizar cada reunión, se pedirá a los presentes que sugieran un tema de interés. Se seleccionarán uno o más temas teniendo en cuenta el tiempo necesario para su desarrollo y serán tratados en la reunión siguiente. Se invitará disertantes especialistas en los temas de interés para brindarles una buena capacitación a los empleados.



- ❖ **Debate y Cierre:** Se otorgará un espacio para la consulta y debate de los temas y se realizará el cierre de la jornada. En este segmento se brindará un espacio de consultas hacia los directivos de la empresa, con la posibilidad de hacerlo de manera escrita y anónima. Además se solicitarán los temas de interés para la próxima reunión.

Toda la jornada tratará de no exceder las tres horas, divididas a la mitad por un recreo (momento de distensión) de 25 minutos en el cual se desarrollará un pequeño catering.

#### **Costo**

- Salón de Reunión Hotel King David, jornada completa; con rotafolio, sonido y proyector **\$ 700**
- Honorarios y viáticos de disertantes: **\$1.300 aprox.** (Depende los disertantes).
- Catering **\$ 400**

#### **Planes de Acción Comunicacionales**

- **Planes de Acción de Comunicación Interna:** Se sugiere desarrollar el siguiente **Plan de Acción**, destinado a los clientes de la empresa.

#### **Plan N° 3: E-Mail Informativo con encuesta**

Se propone desarrollar mensualmente un **e-mail informativo**, destinado a los clientes de GYCCS S.R.L.

#### **Objetivos del plan**

- ❖ Posicionar la Marca
- ❖ Continuar con la fidelización de los clientes actuales.
- ❖ Informar e interiorizar sobre el rubro a los clientes.
- ❖ Aumentar las ventas en los clientes actuales.
- ❖ Conocer más a los clientes actuales.

### **Metodología**

Se desarrollará un mail informativo, destinado a los clientes de GYCCS S.R.L.

El mismo contendrá noticias del rubro, novedades y actualizaciones de los servicios de la empresa. Este mail se enviará una vez al mes y será realizado por la agencia de diseño gráfico. A la misma se le proveerá información a través de los miembros directivos y supervisores de GYCCS S.R.L. quienes actualizarán la información necesaria.

Además, se aconseja junto con la acción, pero cada dos meses; enviar una encuesta semi-estructurada para evaluar el desempeño de la empresa. Con ésta se continuará con el progreso de la empresa y se puede estar más atento a las necesidades que se les plantean a los clientes. El cuestionario será elaborado por el encargado de marketing de la empresa y estará adjuntado al mail anterior.

### **Costo**

- Diseño de mail **\$ 90** por mes
- Elaboración de cuestionario **\$ 250** (incluye análisis de datos) cada dos meses.

- **Planes de Acción de Comunicación Externa** Se propone realizar una campaña comunicacional de GYCCS S.R.L. en una serie de medios masivos, que tienen como principal target los empresarios.

#### **Plan N° 4: Publicidad Online**

Se aconseja desarrollar **publicidad online** en dos medios.

##### **Objetivos del plan**

- ❖ Posicionar la imagen de la empresa.
- ❖ Crecer en el mercado actual.

##### **Metodología**

Se desarrollará una publicidad online, destinada a los suscriptos de la revista Punto a Punto e InfoNegocios. (Queda descartado el mailing tipo spam comprando bases de datos, por el hecho de ser ilegal). Estos dos medios enviarán vía mail (newsletter) su diario a los suscriptos de lunes a viernes con la publicidad de la empresa y además el aviso se encontrará en los sitios Web.

Se realizará publicidad la primera semana del mes de Febrero en InfoNegocios y la Segunda en Punto a Punto, el mes siguiente se cambiará el orden y en Abril se evaluarán los resultados.

La publicidad va a mencionar el servicio de la empresa y nombrar sus atributos y cualidades. Además propiciará un link hacia la página Web que se creará y los datos de la empresa.

##### **Costo**

- Diseño de Publicidad **\$ 90.**
- Publicación de 2 (dos) pautas semanales en los 2 (dos) medios (InfoNegocios y Punto a Punto), 4 (cuatro) pautas en total **\$3.000.**

---

### **Plan N° 5: Publicidad en medios Gráficos:**

Se sugiere realizar **publicidad Gráfica** en la Guía (en Páginas Amarillas) y en revistas destinadas a empresas.

#### **Objetivos del plan**

- ❖ Posicionar la imagen de la empresa.
- ❖ Crecer en el mercado actual.

#### **Metodología**

Se desarrollará una publicidad gráfica en la sección páginas amarillas de la guía de la Provincia de Córdoba (debido a los buenos resultados obtenidos en la investigación) y en la revista Punto a Punto (15.000 lectores semanales) e InfoNegocios (23.000 ejemplares por mes).

La publicidad en páginas amarillas es anual y la próxima impresión es en el mes de Agosto del año 2008. Las publicidades de las dos revistas se realizarán en el mes de Mayo y Junio.

Se sugiere realizar publicidad en InfoNegocios durante el mes de Mayo y en Punto a Punto en el mes de Junio en dos semanas (primera y tercera semana del mes). Se analizarán los resultados y evaluarán futuras acciones durante el mes de Julio.

El diseño publicitario va a ser muy similar al de los anuncios online, mencionando el servicio y nombrando sus atributos, cualidades y datos de la empresa.

#### **Costo**

- Diseño de Publicidad **\$ 90.**
- Publicación en Páginas Amarillas anual. Anuncio color 6cm x 4 cm. **\$ 900 (12 cuotas de \$75)**
- Publicación 2 (dos) pautas (primera y tercera semana) en Punto a Punto **\$1.500**
- Publicación en InfoNegocios **\$1.000.**

### **Plan N° 6: Gráfica en Séxtuples (vía pública):**

Se propone desarrollar publicidad en séxtuples ubicados en puntos estratégicos de la ciudad de Córdoba.

#### **Objetivos del plan**

- ❖ Posicionar la imagen de la empresa.
- ❖ Crecer en el mercado actual.

#### **Metodología**

Teniendo en cuenta que se pretende llegar a las empresas, se propone desarrollar publicidad gráfica a través de séxtuples ubicados en avenidas y calles de acceso a la ciudad y las que comunican el centro con la circunvalación (anillo que rodea la ciudad, en el cual se asientan gran cantidad de empresas).

La acción de séxtuples se realizará 4 veces al año. Estas surgirán quince días antes de alguna efemérides, aprovechando las mismas para acciones gráficas particulares. Se sugiere hacer 10 Séxtuples en las direcciones resaltadas en el anexo 9. El período de los mismos será de 15 días (del 1 al 15 de los respectivos meses). La agencia Braver es la que alquila los lugares y pega los séxtuples

Si bien estas acciones conservarán la estética de los anteriores diseños, utilizarán la creatividad para asociar la efeméride a la empresa.

#### **Costo**

- Diseño de Séxtuples \$ 150.
- Impresión \$ 10 cada uno
- Alquiler del espacio y pegado \$ 180 cada uno

## Ejemplos de Acciones Comunicacionales

Las siguientes piezas gráficas son a modo de ejemplos, y su realización es propiedad de la agencia de Castelvetro Diseño & Comunicación.

### Ejemplo 1: Publicidad Online

DESPUES  
DE **16**  
AÑOS  
ESTAMOS  
MAS  
SEGUROS

Una empresa **CONFÍABLE** que cumple con todas las disposiciones legales y laborales que rigen la actividad, y se guía por normas estrictas de procedimientos e imagen que derivan de una descendencia de las fuerzas armadas de nuestro país.

Una empresa **INNOVADORA** que utiliza las técnicas y tecnologías mundiales más recientes en el rubro.

Una empresa **SEGURA** con servicios de gran calidad, respaldados por la capacitación y formación permanente de los empleados.


**GYCCS S.R.L.** presta el servicio de seguridad con la calidad necesaria para que usted, su empresa y su familia puedan sentirse realmente tranquilos.

**GYCCS** S.R.L.  
SEGURIDAD INTEGRAL  
SERVICIOS GENERALES

Entre Ríos 215, 1º Piso, Of. 8 | Tel. / Fax: 0351 4259095 | e-mail: info@gyccs.com.ar  
Córdoba | C.P. 5000 | web: www.gyccs.com.ar

**Ejemplo 2: Publicidad Impresa**

SERIEDAD  
CONFIABILIDAD  
INNOVACIÓN  
SEGURIDAD



GYCCS S.R.L presta el servicio de seguridad con la calidad necesaria para que usted, su empresa y su familia puedan sentirse realmente tranquilos.

**GYCCS** S.R.L  
SEGURIDAD INTEGRAL  
SERVICIOS GENERALES

Entre Ríos 215, 1º Piso, Of. 8 | Tel. / Fax: 0351 4259095 | e-mail: [info@gyccs.com.ar](mailto:info@gyccs.com.ar)  
Córdoba | C.P. 5000 | web: [www.gyccs.com.ar](http://www.gyccs.com.ar)

**Ejemplo 3 (Acción gráfica para Séxtuples. Modelo efeméride día de la Madre)**



...despues, depende de nosotros.



Entre Rios 215, 1° Piso, Of. 8 | Tel. / Fax: 0351 4259095 - e-mail: [info@gyccs.com.ar](mailto:info@gyccs.com.ar) | Córdoba | C.P. 5000  
web: [www.gyccs.com.ar](http://www.gyccs.com.ar)



**Plan N° 7: Desarrollo de Página Web:** [www.gyccs.com.ar](http://www.gyccs.com.ar)

Se aconseja desarrollar una página Web, para brindar mayor información y comodidad a todos los clientes, y aumentar las ventas a través de Internet. Además, al mismo tiempo se estaría publicitando la marca y los servicios de la empresa.

**Objetivos del plan**

- ❖ Posicionar la marca GYCCS S.R.L.
- ❖ Generar un medio alternativo de compra y consultas.
- ❖ Disminuir la incertidumbre en la decisión de contratación del servicio.
- ❖ Ofrecer un medio de información con las últimas novedades del mercado.

**Metodología**

Se trabajará con la agencia de Diseño que se vienen haciendo todos los trabajos publicitarios. La misma estará a cargo del diseño y actualización mensual de la página.

El eje comunicacional del sitio Web será generar conocimiento de la marca y fortalecer los atributos del servicio en la mente de los consumidores.

El diseño de la página se compondrá de cinco ventanas deferentes:

- La primera será la de **Empresa** (inicio), la misma se compondrá de: Una breve descripción de la empresa, con su historia y fotos de los servicios prestados. En la misma se podrá apreciar la antigüedad y experiencia de la empresa.
- La segunda será **Servicios**: Ésta mencionará cada uno de los servicios prestados, brindando una descripción de cada uno. Esta ventana apuntará a aclarar las dudas sobre las prestaciones y a mostrar la calidad de las mismas.
- Luego se desarrollará una ventana con **Habilitaciones**, mostrando todas las habilitaciones y avales con los que cuenta la empresa, certificados y distinciones. Lo que se pretende es resaltar el atributo de Seguridad y Legalidad con la que GYCCS S.R.L se desempeña.
- También se desarrollará una ventana llamada **Novedades**. Contendrá todas las novedades tecnológicas, tendencias del mercado, cursos, capacitaciones e innovaciones del rubro en general y noticias del

momento. Con esta ventana se quiere mostrar como la empresas esta a la vanguardia de los cambios.

- Por último se realizará una ventana de **Contacto**. La misma contendrá un enlace al mail de la empresa para que los que consulten la pagina puedan realizar aportes, sugerencias o consultas vía mail. También contendrá los demás datos de la empresa (teléfono y dirección)

La actualización de la página será mensual, y estará a cargo de la agencia de Diseño y la gerencia de la empresa.

#### **Costo**

- Diseño de página Web: **\$2.500** incluye Hosting (espacio en la Web) y editor de contenidos.
- Actualización de la página: mensualmente, a partir del lanzamiento de página Web **\$150 por mes**.

#### **Plan N° 8: Alianza Estratégica**

Se sugiere a GYCCS S.R.L formar una alianza con una empresa que desarrolle tecnología para el rubro seguridad.

#### **Objetivos del plan**

- ❖ Mejorar el posicionamiento de la empresa en la mente del mercado.
- ❖ Mejor el servicio.
- ❖ Crecer en el mercado actual.

#### **Metodología**

Se propone que GYCCS S.R.L. en un principio desarrolle un “acuerdo de redes<sup>49</sup>” con una empresa del rubro de tecnología para seguridad. Esta alianza estratégica implica trabajar en colaboración, sin ninguna relación formal, pero con un mecanismo de confianza, ventajas y beneficios mutuos.

Para formar la red se comenzará a negociar con las empresas DATA REDES y LANTRONICA, dos de las más destacadas del rubro.

---

<sup>49</sup> Johnson Gerry. *Dirección Estratégica 5ª Edición*.. Editorial Prentice Hall.

Los encargados de la negociación serán los directivos de la empresa y ofrecerán brindar los productos tecnológicos a los clientes de GYCCS S.R.L. a cambio de beneficios económicos y publicidad en conjunto.

Esta acción comenzará en el mes de Febrero y se concretará al cierre de una alianza productiva.

Gráfico N° 22: Resumen de Planes de Acción		
Acción, Responsables y Control	Acciones	Plazo
<p><b>N° 1: Encargado de Recursos Humanos.</b></p> <p><b>Responsable:</b> Gerentes y Área de administración</p> <p><b>Control:</b> Gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación del puesto de RRHH en los clasificados de La Voz del Interior y ManPower.</li> <li>Análisis de CV</li> <li>Entrevistas con los postulantes</li> <li>Selección de la Persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los miércoles y domingos de enero en La voz y todo el mes en ManPower.</li> <li>Todos los lunes de Enero.</li> <li>Todos los martes de Enero y el primero de Feb.</li> <li>Los primeros días de Febrero</li> </ul>
<p><b>Plan N° 2: Reuniones Bimensuales</b></p> <p><b>Responsable:</b> Gerente General y los dos supervisores. (Son las personas que constantemente se actualiza sobre todos los temas de seguridad y a las cuales finalmente llegan todos los pedidos y quejas de los clientes). Ellos también realizan el control entre sí.</p> <p>Área Operativa.</p> <p><b>Control:</b> Área operativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de los temas principales a debatir. Búsqueda de información actualizada de los servicios y novedades del rubro.</li> <li>Invitación a especialistas.</li> <li>Contratación del lugar y el catering</li> <li>Desarrollo del Schedule de la Reunión</li> </ul>	<p>Las Reuniones comenzarán en el mes de Marzo y serán aproximadamente los días 15. A partir de allí cada dos meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esta acción tiene que finalizar antes del día 5 del mes anterior.</li> <li>Del 5 al 10 del mes anterior.</li> <li>Del 10 al 20 del mes anterior</li> <li>Antes del 5 del mes de la reunión.</li> </ul>

Acción y Responsables	Acciones	Plazo
<p><b>N° 3: E-Mail Informativo con encuesta.</b></p> <p><b>Responsables:</b> Gerente General y los dos supervisores. Agencia de Diseño gráfico</p> <p><b>Control:</b> supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Diseño y redacción del e-mail.</li> <li>• Diseño de encuesta (cada dos meses)</li> <li>• Envío del e-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los meses del 25 al 5.</li> <li>• Del 6 al 15 de cada mes.</li> <li>• Del 1 al 12 de cada mes</li> <li>• El 20 de cada mes.</li> </ul>
<p><b>N° 4: Publicidad Online</b></p> <p><b>Responsables:</b> Administración (contrata el medio). Agencia de Diseño.</p> <p><b>Control:</b> Gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la publicidad.</li> <li>• Contratación del medio</li> <li>• Pautado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el mes de Enero.</li> <li>• Del 15 al 25 de Enero.</li> <li>• Primera y segunda semana de Febrero y Marzo</li> </ul>
<p><b>N° 5: Publicidad en medios Gráficos</b></p> <p><b>Responsables:</b> Administración (contrata el medio). Agencia de Diseño</p> <p><b>Control:</b> Gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la publicidad.</li> <li>• Contratación del medio</li> <li>• Pautado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el mes de Marzo.</li> <li>• Del 15 al 25 de Abril.</li> <li>• Meses de Mayo y Junio revistas. Anual paginas Amarillas.</li> </ul>

Acción y Responsables	Acciones	Plazo
<p><b>Nº 6: Gráfica en Séxtuples (vía pública)</b></p> <p><b>Responsable:</b> Agencia de Diseño Gráfico. Junto con Agencia Braver</p> <p><b>Control:</b> Gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del Séxtuple</li> <li>• Impresión de afiches</li> <li>• Pegatina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 días antes de la impresión</li> <li>• 15 días antes de la pegatina</li> <li>• 15 días antes de efemérides seleccionadas</li> </ul>
<p><b>Nº 7: Desarrollo de Página Web</b></p> <p><b>Responsable:</b> Agencia de Diseño Gráfico.</p> <p><b>Control:</b> Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Diseño de la página</li> <li>• Publicación de la página</li> <li>• Actualización de la página</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del 1 al 10 de cada mes.</li> <li>• Del 10 al 25 de Enero</li> <li>• 1 de Febrero</li> <li>• Del 10 al 20 de cada mes</li> </ul>
<p><b>Nº 8: Alianza Estratégica</b></p> <p><b>Responsable:</b> Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactarse con empresas.</li> <li>• Comenzar negociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 de Febrero</li> <li>• Al concretar las reuniones</li> </ul>

**Costos de los Planes de Acción (Gráfico N° 23)**

PLAN DE ACCIÓN	COSTO	DETALLE
<b>Plan N° 1: Encargado de Recursos Humanos</b>	<b>\$ 110</b> <b>\$25.200*</b> <b>Total anual \$ 25.310</b>	<b>*sueldo bruto del empleado por un año</b>
<b>Plan N° 2: Reuniones Bimensuales (Jornada de Debate y Capacitación)</b>	<b>\$ 2.400 por reunión</b> <b>Total anual \$ 12.000</b>	<b>Incluye Salón Hotel King David, Sonido, Proyecto, rotafolio y catering. Honorario de disertantes y viáticos.</b>
<b>Plan N° 3: E-Mail Informativo con encuesta</b>	<b>\$ 90 mensual</b> <b>\$ 250 cada dos meses</b> <b>Total anual \$ 2.580</b>	<b>Diseño de mails</b> <b>Diseño y evaluación de cuestionarios</b>
<b>Plan N° 4: Publicidad Online</b>	<b>\$ 90</b> <b>\$ 3.000</b> <b>Total anual \$ 3.090</b>	<b>Diseño de Publicidad</b> <b>Contratación de medios</b>
<b>Plan N° 5: Publicidad en medios Gráficos</b>	<b>\$ 90</b> <b>\$ 2.500</b> <b>\$ 900</b> <b>Total anual \$ 3.490</b>	<b>Diseño de Publicidad</b> <b>Contratación de Medios</b> <b>Contratación anual de espacio en Páginas Amarillas</b>
<b>Plan N° 6: Gráfica en Séxtuples (vía pública)</b>	<b>\$ 2.050</b> <b>Total anual \$ 8.200</b>	<b>Incluye diseño, impresión, alquiler de espacio y pegatina</b>
<b>Plan N° 7: Desarrollo de Página Web</b>	<b>Total anual \$ 4.300</b>	<b>Incluye diseño del sitio, hosting y actualización mensual por un año</b>
<b>Plan N° 8: Alianza Estratégica</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>COSTO TOTAL DE ACCIONES</b>	<b>\$ 58.970</b>	<b>Por un año, en la frecuencia sugerida</b>

**EL COSTO TOTAL DE TODAS LAS ACCIONES EN LAS FRECUENCIAS SUGERIDAS EN UN AÑO ES DE: \$58.970 (pesos cincuenta y ocho mil novecientos setenta)**

**Cronograma (Gráfico N° 24)**

Plan	Acciones	2008											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Encargado de RRHH	Publicación del Puesto												
	Análisis CV												
	Entrevistas												
	Selección												
Reuniones Bimensuales	Definición de los temas a debatir												
	Invitación a Especialistas												
	Contratación lugar y catering												
	Desarrollo del Schedule												
E-mail informativo	Reunión												
	Busqueda de Información												
	Diseño y redacción del e-mail												
	Envío												
Publicidad Online	Diseño de encuestas												
	Diseño												
	Contratación del medio												
	Pautado												
Publicidad Gráfica	Diseño												
	Contratación del medio												
	Pautado												
	Diseño												
Publicidad en Séxtuples	Contratación del medio												
	Pautado												
	Diseño												
	Contratación del medio												
Desarrollo de Página Web	Busqueda de Información												
	Diseño												
	Publicación de la Página												
	Actualización												
Alianza Estratégica	Contacto												
	Negociación												



## **Conclusión**

El entorno cambiante de nuestros país, la evolución tecnológica, la apertura al exterior, y demás factores a los que se enfrentan las empresas; hacen que las mismas deban mejorar y evolucionar en todo momento. Siendo previsoras, priorizando sus decisiones, administrando más eficientemente sus recursos y utilizando sus fortalezas y oportunidades del mercado en lapsos de tiempo acotados.

El objetivo principal del presente trabajo es determinar, de manera sistemática y planificada, el rumbo a seguir por GYCCS S.R.L para potenciar su situación de crecimiento en el mercado.

Para lograrlo, se realizó un análisis de los contextos, tanto internos como externos por los que atraviesa la empresa. Con el resultado de un diagnostico de la situación, se pudo sugerir a la empresa, en función de cumplir con el objetivo principal del trabajo, guiar el accionar estratégico sobre la diferenciación y posicionamiento de la marca.

Con este fin se propuso un plan comunicacional basado en las fortalezas de la empresa y se sugirió mejorar el servicio con acciones particulares que beneficiarán y fortalecerán la imagen de marca.

Partiendo de la premisa que la empresa carecía de una planificación sistemática de su accionar en el mercado, el presente trabajo servirá como base y guía para alinear sus acciones hacia un objetivo y estrategia en común.

GYCCS es una empresa que en la actualidad presenta grandes posibilidades de crecimiento, pero tiene centralizada sus actividades en el área directiva, lo que perjudica y limita este desarrollo. Por ello, se recomienda analizar la contratación de especialistas que posibiliten delegar actividades y responsabilidades. Esto le permitirá crecer con una estructura firme que lograra afianzar a la empresa en el mercado frente al ingreso de nuevos competidores.

Como recomendación final, pero no por ello menos importante, se sugiere a la empresa contratar un especialista en Marketing, que actualice y amplíe el plan de marketing de la empresa, incorporando un análisis y diagnostico específico de los servicios y de los resultados obtenidos con las distintas acciones propuestas.

# **Bibliografía Consultada**

---

### **Bibliografía Consultada:**

- ❖ Pindyck, Rubinfeld y Beker. Microeconomía, Prentice Hall, 1ra edición (1998).
- ❖ Braidot Néstor P.. Marketing Total. 5° Edición ampliada. Ediciones Macchi 1996.
- ❖ Hibing Roman Jr. y Cooper Scout. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. Editorial Mcgraw-Hill, 1992
- ❖ Kotler Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. Pearson Education. Edición milenio 2001. México.
- ❖ Lovelock Christopher. Mercadotecnia de servicios, 3° edición. 1997.
- ❖ Paz Hugo Rodolfo. Canales de distribución: “Estrategia y Logística comercial”. 1998.
- ❖ Porter Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial CONTINENTAL. México 1999.
- ❖ Sainz de Vicuña Ancín José M.. El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC editorial 4ta. Edición revisada y ampliada. Madrid 1999.
- ❖ Walter, Boyd, Mullins, Larréché. Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones. Cuarta Edición.
- ❖ Johnson Gerry. Dirección Estratégica 5° Edición.. Editorial Prentice Hall

### **Fuentes**

- ❖ INDEC: [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar)
- ❖ Diario La Voz del Interior: [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar)
- ❖ Diario Clarín: [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
- ❖ Diario Comercio y Justicia
- ❖ Revista Punto a Punto: [www.puntoapunto.com.ar](http://www.puntoapunto.com.ar)
- ❖ Revista InfoNegocios: [www.infonegocios.tv](http://www.infonegocios.tv)
- ❖ Diario La Mañana de Córdoba: [www.lmcordoba.com.ar](http://www.lmcordoba.com.ar)
- ❖ Diario La Nación: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- ❖ Gobierno de Córdoba: [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar)
- ❖ Lantronica: [www.lantronica.com.ar](http://www.lantronica.com.ar)
- ❖ Data Redes: [www.dataredes.com.ar](http://www.dataredes.com.ar)
- ❖ Guía de la Seguridad: [www.guiadelaseguridad.com.ar](http://www.guiadelaseguridad.com.ar)

# **Anexos**

- **Anexo 1. Noticias Relacionadas con los productos sustitutos y el crecimiento del Mercado.**
- **Anexo 2. Noticias Relacionadas con la Variable Inseguridad Pública.**
- **Anexo 3. Noticias Relacionadas con la Variable Imagen de la Policía.**
- **Anexo 4. Gráfico para mostrar el crecimiento de la inseguridad.**
- **Anexo 5. Investigación del Mercado Actual.**
- **Anexo 5 A. Resultados Relevantes de la Investigación.**
- **Anexo 6. Investigación de los Competidores Directos.**
- **Anexo 7. Características de las PyMES.**
- **Anexo 7.1. Evolución de la Producción y Ocupación de las Pymes en Argentina.**
- **Anexo 8. Matriz FODA: Análisis Importancia y la Posibilidad de Ocurrencia.**
- **Anexo 9. Ubicación de Séxtuples en Córdoba.**