



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**JAVIER ANDRÉS VALDÉS VEGA**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA  
CARLOS CISTERNAS GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JAVIER ANDRÉS VALDÉS VEGA  
FECHA: 29/03/2021  
PROF. GUÍA: CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**

El presente trabajo de título busca generar una estrategia comercial para el servicio de guardias de seguridad de la empresa Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.

Para conseguir este objetivo se analiza primeramente el contexto de la industria de la seguridad privada a nivel nacional. Se comprobó que durante la última década el sector ha crecido de forma sostenida mientras que la empresa ha permanecido con niveles de venta estables.

Los resultados de la investigación de mercado señalan a Mujica y Docmac como una empresa seria que presta servicios de alto estándar y calidad según la percepción de sus actuales clientes. En relación con los clientes potenciales, estos pueden ser diferenciados en dos grandes grupos, en primer lugar, los que priorizan un servicio de calidad con características funcionales de alto nivel, en segundo lugar, se encuentran los que consideran más relevante obtener el mejor precio. Producto de la entrevista con expertos se evidencian distintas variables relacionadas con el contexto de cada cliente particular que inciden en la relación comercial con el proveedor del servicio de seguridad.

La estrategia comercial selecciona como grupo objetivo las empresas pertenecientes al rubro de agroindustria, manufactura y otras industrias ubicadas en el territorio de influencia que posee Mujica y Docmac. De acuerdo con esta selección se define la estrategia de penetración de mercado enfocando el posicionamiento sobre los tomadores de decisiones de contratación que posee cada empresa que figura como cliente potencial.

El marketing táctico establece las condiciones de precio dentro de los rangos del mercado y señala las características del producto que son interesantes para gerentes y jefes de operaciones que solicitarán el servicio, entre ellas resaltan las cualidades y certificación del personal en terreno, la capacidad de respuesta y el soporte tecnológico complementario. Se considera como factor principal, la consolidación de una fuerza de ventas que establezca conexiones proactivas con ellos a fin de ser convocados para procesos de licitaciones del servicio. Las medidas de promoción cumplen un rol directo en la consolidación de la imagen de marca en el prospecto y comprenden campañas de publicidad y actividad promocional en plataformas online.

Finalmente se estructura un presupuesto con las actividades de marketing descritas y se realiza una evaluación económica. El proyecto comprende un presupuesto de marketing que representa el 1,3% de las ventas y es analizado en un horizonte de 5 años donde se proyecta aumentar en un 100% la dotación de personal. Los resultados en el escenario esperado que considera una tasa de descuento del 15%, reflejan un VAN = 63.473 UF y una TIR = 347%, lo cual indica que el proyecto es rentable y conveniente ya que satisface los objetivos de crecimiento de la empresa.

## Agradecimientos

Quisiera iniciar esta sección dando gracias a Dios por todo. Por permitirme ingresar a la Universidad de Chile, por guiarme y sostenerme a través de todos los altos y bajos de mi proceso educativo hasta llegar a esta instancia final, sólo a Él la gloria.

Agradezco a los pilares fundamentales de mi vida, mi padre Abraham y mi madre Rebeca, quienes me dieron la vida y hasta este momento no han fallado ni un solo día en darme su amor, contención y ser un ejemplo de fe, valor, compromiso y superación. Los amo y admiro mucho.

A mis abuelos Víctor y Rebeca por permitirme vivir junto a ellos no solo uno de los mejores momentos de mi vida universitaria sino también por estar a mi lado desde que nací, alentándome siempre a superarme, a tener fe, en especial cuando veía todo perdido. Gracias por su amor incondicional y por todo lo demás, que es tanto que no puedo llegar a expresarlo en estas líneas.

A mi hermana Martina, por ser mi compañera de estudios, de departamento, por acompañarme en mi pasión por GELC y por entregarme un soporte increíble en este último año académico.

A mi tía Blanqui y mi tío Rodrigo, a mi hermano Joaquín y a todos los que han estado a mi lado, me han escuchado y soportado todos estos años. Gracias.

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Caracterización de la empresa .....	1
2.1. Identificación y descripción del sector industrial .....	2
2.2. Tipo de organización .....	2
2.3. Misión, visión e historia .....	3
2.4. Servicios y procesos .....	3
2.5. Estructura organizacional .....	4
3. Antecedentes generales.....	5
3.1. Antecedentes económicos de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. ....	7
3.2. Planteamiento del problema .....	8
3.3. Objetivos.....	10
3.3.1. Objetivo general .....	10
3.3.2. Objetivos específicos.....	10
3.4. Alcances.....	10
3.5. Resultados esperados.....	10
4. Marco conceptual y metodología .....	11
4.1. Marco conceptual .....	11
4.1.1. Investigación de mercado .....	11
4.1.2. Segmentación de mercado .....	12
4.1.3. Targeting.....	12
4.1.4. Posicionamiento.....	13
4.1.5. Marketing mix .....	13
4.2. Metodología.....	13
5. Análisis estrategia de negocio .....	14
6. Investigación de mercado .....	15
6.1. Análisis de información del mercado .....	16
6.1.1. Sector servicios de seguridad privada .....	16
6.1.2. Análisis de la oferta .....	17
6.1.3. Análisis de la demanda.....	19
6.2. Encuesta de clientes actuales.....	20
6.2.1. Diseño del instrumento.....	20
6.2.2. Resultados encuesta.....	22
6.3. Entrevista a clientes potenciales .....	25
6.4. Entrevista a expertos.....	27

6.4.1. Variables descriptivas.....	28
6.4.2. Variables de comportamiento.....	30
6.4.3. Necesidades específicas.....	31
7. Diseño de la estrategia comercial.....	32
7.1. Segmentación.....	32
7.2. Targeting (Focalización).....	34
7.3. Posicionamiento.....	35
8. Marketing mix.....	36
9. Análisis financiero.....	38
9.1. Análisis presupuesto de marketing.....	40
9.2. Flujo de caja.....	40
9.3. Análisis de beneficios.....	42
10. Conclusiones.....	44
11. Bibliografía.....	45

## Índice de Tablas y Figuras

Figura 1: Organigrama Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. ....	4
Figura 2: Proporción del personal de Policía de Investigaciones, Carabineros y Seguridad Privada en Chile sobre personal total. ....	16
Figura 3: Áreas de desempeño de vigilantes privados, 2017. ....	17
Figura 4: Mapa político-administrativo de Chile. ....	32
Gráfico 1: Evolución ventas anuales de empresas de seguridad privada 2015-2019 en UF. ....	6
Gráfico 2: Facturación anual empresa Mujica y Docmac Seguridad Ltda. 2017-2019 en UF. ....	7
Gráfico 3: Percepción de inseguridad en personas. ....	20
Gráfico 4: Principales canales de información. ....	22
Gráfico 5: Valoración de atributos del servicio por rubro de clientes. ....	23
Gráfico 6: Valoración de atributos del servicio por rubro de clientes n°2. ....	23
Gráfico 7: Tasa de casos por DMCS, 2020. ....	29
Tabla 1: Número de guardias en la Región del Maule y Chile 2020. ....	6
Tabla 2: Ventas relativas Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. ....	8
Tabla 3: Indicadores área comercial. Fuente: Plan estratégico 2019. ....	9
Tabla 4: Industria de seguridad privada, 2020. ....	17
Tabla 5: Operacionalización de las variables, encuesta clientes MyD. ....	21
Tabla 6: Importancia de atributos a la hora de contratar, en escala de 1 a 5. ....	24
Tabla 7: Métricas de satisfacción. ....	24
Tabla 8: Evaluación personal de seguridad. ....	25
Tabla 9: Ventas en UF y distribución del mercado por regiones 2019. ....	33
Tabla 10: Número de empresas de seguridad 2019. ....	34
Tabla 11: Presupuesto de marketing MD. ....	38
Tabla 12: Indicadores del presupuesto de marketing. ....	40
Tabla 13 : Flujo de caja situación sin proyecto expresado en UF. ....	41
Tabla 14: Ingreso y estructura de costos estrategia comercial. ....	41
Tabla 15: Flujo de caja estrategia comercial. ....	42
Tabla 16: Flujos incrementales del proyecto. ....	43
Tabla 17: Indicadores por escenarios. ....	43

## 1. Introducción

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo principal diseñar la estrategia comercial de la empresa de servicios Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. para lo cual es necesario tener un panorama completo del contexto en el que está inmersa la organización y los diferentes agentes que se relacionan con ella. Una estrategia comercial es la planificación que se lleva a cabo para poder realizar la venta a un cliente señalado, por lo cual demarca los límites de acción y formas de trabajo para tal finalidad.

El mercado de la seguridad privada consiste en un amplio espectro de servicios prestados mayoritariamente por empresas que buscan prevenir o reparar el daño provocado por el delito contra los bienes de alguna entidad o persona. Se distinguen diversas especialidades en seguridad que dan lugar a la actividad comercial de cada una de ellas, sin embargo, el principal motor de la industria es la figura del guardia de seguridad.

En términos generales este es un sector creciente, aunque no a tasas tan altas como las que mostró durante la década 2005-2015 donde las ventas crecieron un 5.220%<sup>1</sup>. Al 2018 el sector de servicios de seguridad privada prestados por empresas privadas corresponde al 0,42%<sup>2</sup> del PIB de Chile.

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. está presente en el territorio nacional y desde su creación ha procurado distinguirse por la calidad del servicio y la relación cercana con el cliente, obteniendo reconocimiento local, principalmente en la ciudad de Curicó donde está localizada su matriz, y permaneciendo en búsqueda de la mejora continua de su servicio. El interés de la empresa, hoy en día, es aumentar su cartera para incrementar su participación de mercado y disminuir el riesgo de solvencia debido a la posible fuga de clientes.

Por esta razón, la realización del presente trabajo se orienta a generar una propuesta acorde a sus necesidades comerciales para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

## 2. Caracterización de la empresa

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. es una empresa de servicios de seguridad privada que opera en la zona centro sur de Chile desde hace 22 años. Esta empresa forma parte de un holding que comenzó prestando servicios de aseo industrial y que hoy, con más de 25 años en el sector terciario, posee cinco empresas diferentes, caracterizadas como unidades estratégicas de negocio bajo una administración común. A continuación, se presentan aspectos importantes de la empresa tales como el sector industrial al que pertenece, tipo de organización, principales declaraciones estratégicas, entre otros.

---

<sup>1</sup> La Tercera 26 de junio de 2018.

<sup>2</sup> En base a ventas en UF registradas por el SII.

## 2.1. Identificación y descripción del sector industrial

La empresa pertenece al sector industrial de servicios de seguridad privada, sin embargo, dado que este presenta múltiples aristas, se procede a describir los subsectores principales que lo componen para posteriormente especificar el campo en el que esta se especializa.

La seguridad privada corresponde al conjunto de servicios que tienen por finalidad proteger el conjunto de bienes privados de quien los contrata, sean muebles, inmuebles o derechos y pueden ser agrupados según la siguiente clasificación:

1. Seguridad física: Corresponde a la provisión de vigilantes y su esquema de supervisión. También abarca servicios tales como custodia de mercadería, valores y personas, e investigaciones de organizaciones.
2. Seguridad electrónica: Comprende la instalación y monitoreo de elementos y dispositivos de vigilancia remota. Estos servicios suelen ser proporcionados por las mismas empresas que brindan seguridad física.
3. Transporte de caudales: Se basa en la provisión de vehículos blindados y personal armado para el traslado de valores.
4. Consultoría de seguridad: Provee servicios tales como auditoría y conocimientos de seguridad especializados por sector (seguridad bancaria, energética, aérea, cibernética, entre otros).
5. Capacitación en seguridad: Se basa en la formación de profesionales en seguridad para desempeñarse en labores afines a la industria.

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. se enfoca en los servicios de seguridad física, siendo su recurso principal la dotación de guardias en instalaciones privadas. En esta subcategoría están presentes grandes empresas de nivel internacional, tales como G4S, Securitas, Prosegur y Eulen. El mercado de guardias en Chile crece a una tasa del 23%<sup>3</sup> anual y está bastante atomizado, en efecto, según cifras del OS10 de Carabineros, a octubre de 2020 hay 1.826 empresas acreditadas que ofrecen servicios de recursos humanos de seguridad y un total de personal con credenciales vigentes de 115.075.

## 2.2. Tipo de organización

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. es una empresa privada mediana<sup>4</sup> con una dotación aproximada de 273 empleados y una facturación anual sobre las 80 mil UF. Actualmente la empresa cuenta con una cartera de 50 clientes localizados en la zona centro sur del país y con una sede única ubicada en la ciudad de Curicó.

Es una empresa de responsabilidad limitada en la cual la responsabilidad de los socios por las deudas de la sociedad se limita al monto de sus aportes, y es administrada por un directorio que se encarga de las principales decisiones estratégicas de la organización.

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. se rige por la Normativa Laboral Chilena para velar por los derechos de sus trabajadores y de forma especial, está sujeta a la fiscalización por parte del OS-10 de Carabineros de Chile para el cumplimiento de las leyes relativas al rubro. Los insumos que

---

<sup>3</sup> Estimación con estadísticas de empresas del SII, período 2010-2018.

<sup>4</sup> Según clasificación por número de empleados del Ministerio de Economía.



requiere el servicio de seguridad física consisten en personas, uniformes, equipos y servicios de comunicaciones, vehículo y armamento, los cuales son comprados localmente.

La principal ventaja competitiva que posee radica en la relación cercana que mantienen los dueños y gerentes con los clientes, lo que favorece las negociaciones y personaliza mucho más el servicio.

### 2.3. Misión, visión e historia

#### Misión

Su misión es proveer seguridad de alta calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes en base a un servicio integral, a fin de mantener una buena relación en el tiempo.

#### Visión

Su visión es ser una empresa líder en servicios de seguridad privada y estar a la vanguardia en vigilancia personal y electrónica a nivel regional y nacional.

#### Historia

El grupo Mujica y Docmac es creado en el año 1995, desarrollando actividades de aseo industrial en diferentes empresas de la ciudad de Curicó, luego en el año 1999 se extienden al servicio de seguridad privada constituyendo la empresa Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.

Durante estos 22 años ha podido consolidar sus prestaciones y satisfacer los requerimientos de sus clientes de una forma completa y consistente con las tendencias del mercado, además cuenta con amplia experiencia operacional que le permite mejorar de forma continua el servicio proporcionado. De esta forma se constituye como una de las principales empresas de seguridad en la provincia de Curicó.

### 2.4. Servicios y procesos

Los servicios específicos que ofrece Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. son: guardias de seguridad disuasiva, seguridad electrónica, central de monitoreo en tiempo real, control de rondas electrónico, servicio de portería, alarmas y CCTV.

Hay dos mecanismos principales de contratación. El primero es en base a una asignación, proceso que comienza al recibir una solicitud por parte de un cliente para obtener un presupuesto correspondiente a los servicios requeridos, en seguida se realiza una propuesta comercial que consiste en un documento donde se adjunta información de la empresa, propuesta operativa, propuesta económica y condiciones comerciales para la puesta en marcha y cese de las prestaciones. Una vez que se llega a acuerdo, se comienza con el servicio.

La propuesta operativa especifica la ubicación donde se designará al personal de seguridad, los turnos y horario que cumplirá la mano de obra, materiales e insumos que proveerá la empresa y el vestuario que será entregado para la realización de las tareas.

La propuesta económica detalla el precio mensual del servicio que deberá pagar la empresa contratante.

Las condiciones comerciales establecen la forma en que se pondrá inicio a las prestaciones, fija las medidas relativas a los cambios de precios por modificación del servicio, el tipo de reajuste al valor

neto del contrato según IPC, fechas de emisión de factura, y condiciones para finiquitar el servicio, entre otras según corresponda.

Para el inicio de las faenas se debe contar con la aprobación íntegra del documento, que pasa a ser parte integral del contrato emitido y firmado por ambas partes antes de 7 días del inicio de las faenas.

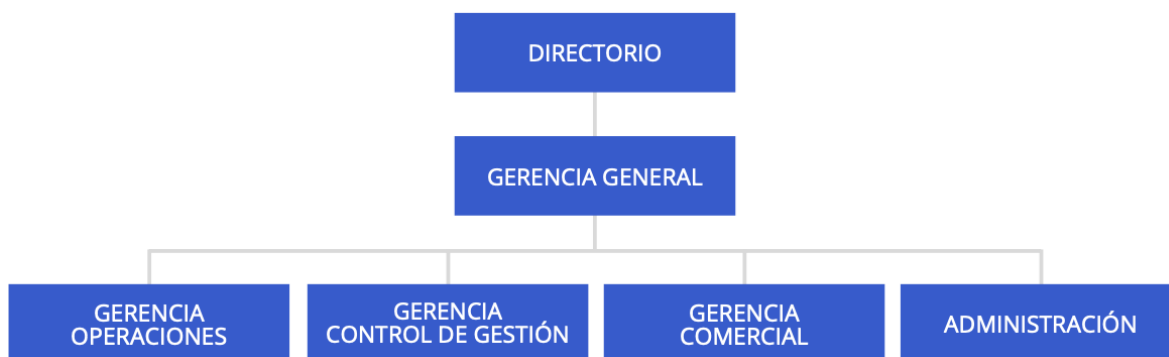
La segunda forma de contratación es en base a procesos de licitación, donde la empresa es llamada a generar una oferta según las condiciones que demanda el contratante, compitiendo con otras empresas de seguridad. Para generar la oferta es necesario analizar en detalle los costos que implica proveer el servicio y la logística, una vez integrada la oferta, es aprobada por la gerencia y enviada a la empresa solicitante quien termina seleccionando la oferta que más le conviene.

## 2.5. Estructura organizacional

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. cuenta actualmente con más de 250 guardias en las instalaciones de sus clientes y con cerca de 23 personas entre personal administrativo e ingenieros que forman parte de las diferentes gerencias.

Conforme han transcurrido los años, se ha ido modificando la estructura organizacional. En principio constaba únicamente de un área operacional encargada de proveer el servicio y coordinar los procesos de negocio, posteriormente se añadió la gerencia de control de gestión para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos específicos en el corto y largo plazo. La última componente corresponde al área comercial que ha sido constituida para la implementación de un plan que permita cumplir con las expectativas de ventas y participación de mercado.

La forma en que se distribuyen las funciones es crucial para sostener una buena dinámica conforme crece la empresa, de lo contrario se presentan problemas de ineficiencia y obstrucción para el correcto desarrollo de las actividades. El organigrama actual de la empresa se adjunta a continuación en la Figura 1.



*Figura 1: Organigrama Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.*

*Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Gerencia General.*

En los párrafos siguientes se incluye una descripción detallada de las funciones correspondientes a cada unidad organizativa expuesta en el diagrama anterior.

Directorio: Está formado por los socios de la empresa y manifiesta la visión de la organización en torno a la cual se establecen los principales ejes de acción para su funcionamiento.

Gerencia General: Se encarga de validar el plan estratégico, fijar las políticas de la empresa y es el principal encargado del sistema de gestión de calidad.

Gerencia de Operaciones: Su principal función es que los servicios contratados por los clientes se ejecuten satisfaciendo todas las condiciones y estándares definidos en los plazos correspondientes. Para esto, cuenta con un equipo de especialistas en seguridad que llevan a cabo las tareas requeridas.

Gerencia Comercial: Responsable de captar nuevos clientes, evaluar estrategias de marketing y posicionamiento dentro del mercado y gestionar los servicios de postventa.

Gerencia de Control de Gestión: Encargada de hacer seguimiento a los indicadores de gestión que conforman el cuadro de mando integral de la empresa, de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos para cada horizonte temporal. También tiene el rol de reportar estadísticas relevantes a Gerencia General para la toma de decisiones.

Administración: Comprende los aspectos administrativos ligados a los recursos clave para el buen funcionamiento de la empresa. Son responsabilidades del área: administrar los recursos humanos, gestionar contratos y finiquitos, pagos previsionales, entre otras. Además, se encarga de las relaciones con los proveedores para la compra de insumos.

### 3. Antecedentes generales

El mercado de la seguridad privada a nivel mundial y nacional está directamente relacionado con la sensación de seguridad que existe en la población. La Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) del año 2019 revela que el 82% de las personas cree que la delincuencia aumentó en el país durante 2019. En relación con la misma medición hecha el año 2018, donde esta percepción alcanzó el 76,8%<sup>5</sup>, se observa un aumento de 5,2 puntos porcentuales. En relación con lo anterior, esta industria presenta una expansión sostenida durante los últimos años, tal como lo muestra la facturación de empresas de seguridad privada durante el período 2015-2019 que ha crecido un 264%; su evolución se puede ver en la siguiente Figura 2:

---

<sup>5</sup> Reporte de la Subsecretaría de Prevención del Delito, Gobierno de Chile.

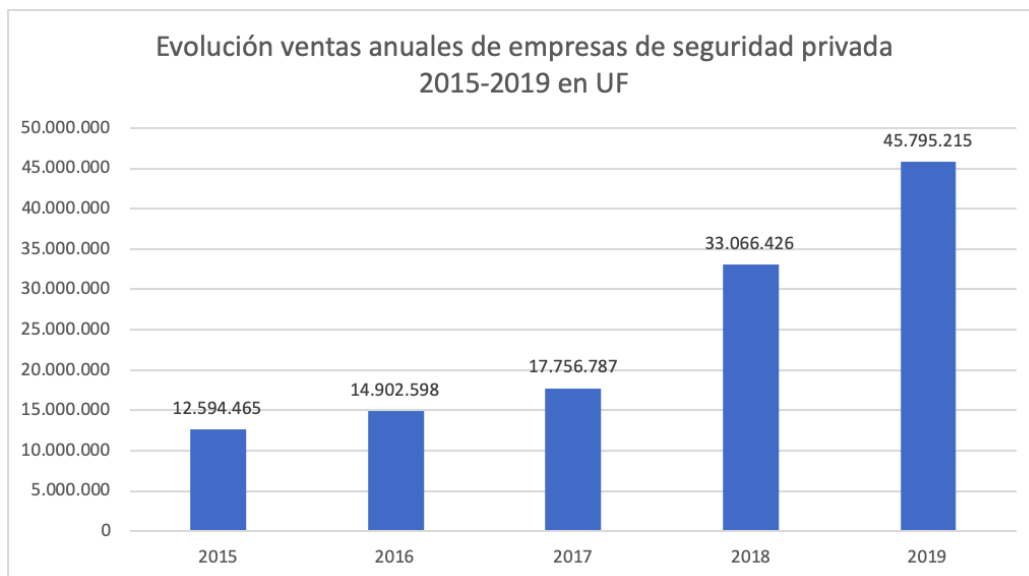


Gráfico 1: Evolución ventas anuales de empresas de seguridad privada 2015-2019 en UF.  
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del SII.

Esta industria presenta pocas barreras de entrada por lo que la tendencia anterior se condice con la creación de empresas prestadoras de servicios de seguridad donde, observando el mismo período de tiempo, se ha percibido un incremento del 114% pasando de ser 1.591 en 2015 a 3.399<sup>6</sup> en 2019.

Para estimar la participación del mercado específica en seguridad física (guardias) que posee la empresa, se cuenta con la siguiente información regional correspondiente a las tres prefecturas que componen la zona séptima del OS-10: Maule.

Prefectura	GGSS	(%) MD
Talca	2.813	
Curicó	1.381	18,10%
Linares	1.226	
<b>Zona Maule</b>	<b>5.420</b>	<b>4,61%</b>
<b>Chile</b>	<b>115.075</b>	<b>0,22%</b>

Tabla 1: Número de guardias en la Región del Maule y Chile 2020.  
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del OS-10 de Carabineros de Chile.

Según la tabla anterior y considerando la dotación actual de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. que es igual a 250 guardias, se puede estimar su participación de mercado a nivel de la Provincia de Curicó (18,10%) y Región del Maule (4,61%).

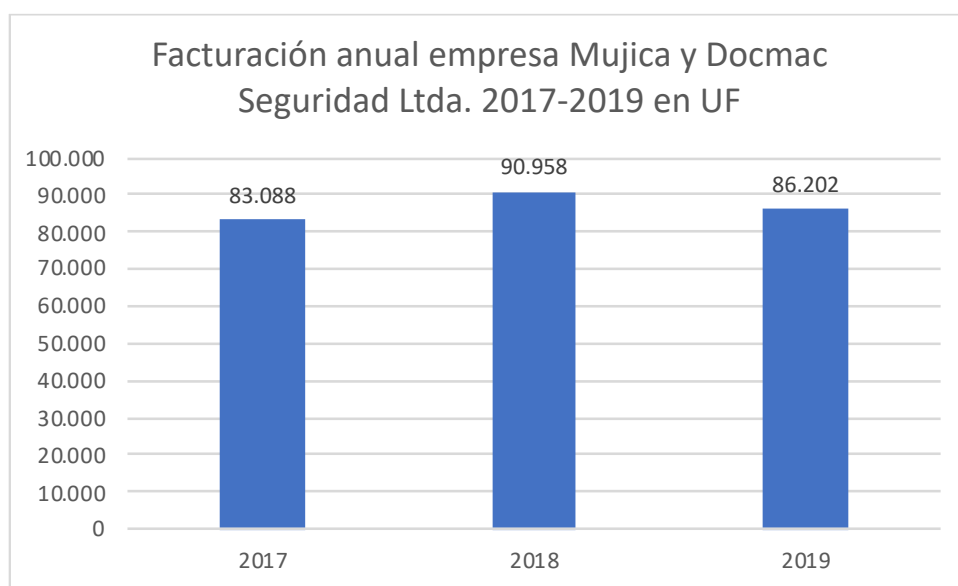
<sup>6</sup> Según estadísticas de empresas del SII.

También según las cifras de Carabineros de Chile, actualmente hay 115.075 guardias con credenciales vigentes lo que implica una participación de mercado a nivel nacional del 0,22%.

### 3.1. Antecedentes económicos de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.

El notable desarrollo de la industria de seguridad privada en Chile ha significado un aumento considerable de la competencia que enfrenta Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. tanto a nivel regional como nacional. Por otra parte, es un hecho que la figura del guardia se está volviendo un bien escaso y su fidelización se dificulta por las mayores oportunidades de trabajo existentes en otros sectores<sup>7</sup>.

El nivel de facturación que ha tenido la empresa durante los últimos 3 años (2017 a 2019) ha sido estable gracias a una cartera de clientes de poca fluctuación, por lo que presenta un nivel promedio de 86.746 UF anuales. Sin embargo, no ha podido establecer una tendencia creciente en ventas conforme a la evolución del mercado, incluso en 2019 tuvo una leve baja, quedando con una participación relativa en ventas igual al 0,19%<sup>8</sup> del total país. Durante el año 2020, existe una tendencia decreciente a nivel nacional producto de una crisis sanitaria de carácter mundial, lo cual establece un escenario adverso para las expectativas del negocio proyectadas en dicho período.



*Gráfico 2: Facturación anual empresa Mujica y Docmac Seguridad Ltda. 2017-2019 en UF.  
Fuente: Elaboración propia en base a estados consolidados.*

Aunque el nivel de ventas de la empresa ha permanecido estable durante los últimos períodos, en contraste con el crecimiento de las ventas a nivel nacional y regional, la proporción se hace cada vez más pequeña, no replicando la tendencia del mercado. En la siguiente tabla se puede apreciar cómo se ha diluido la proporción relativa de las ventas de la empresa (en UF) según el sistema mayor tanto a nivel de provincia de Curicó, región del Maule y país.

<sup>7</sup> El mercado de la Seguridad Privada en Chile, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, 2017.

<sup>8</sup> En relación con el valor de las ventas en Chile durante el año 2019. SII.

<b>VENTAS MD SEGÚN PROVINCIA, REGIÓN Y PAÍS</b>			
<b>MD Seguridad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas en UF	83.088	90.958	86.202
CHILE	0,47%	0,28%	0,19%
MAULE	17,92%	11,21%	10,75%
CURICÓ	31,94%	27,14%	20,03%

*Tabla 2: Ventas relativas Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.  
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas SII.*

### 3.2. Planteamiento del problema

El escenario que se ha observado en el último lustro demuestra que el mercado continúa en expansión, no obstante, la actividad comercial de la empresa se ha visto estancada y reducida en términos relativos. El plan estratégico señala que la empresa ha alcanzado la madurez y está en búsqueda de expansión, también establece de forma genérica una meta de crecimiento sobre las ventas del 10% anual con respecto al período anterior, lo cual evidentemente no se está alcanzando.

Para entender de mejor forma el problema de la empresa es necesario revisar su estrategia de negocio vigente que se refiere a la planificación con la cual se busca captar a los clientes que pagarán por los servicios ofrecidos.

La estrategia de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. busca principalmente fortalecer su posición en el mercado y obtener una ventaja competitiva, siendo guiada por la gerencia de la empresa. Esta estrategia se sustenta bajo un estudio realizado con las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y matriz de Tows.

- Estrategia FA: Establecer un servicio flexible y personalizado que genere una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- Estrategia FO: Fortalecer el uso de la tecnología que permita al personal capacitado desarrollarse de una manera más completa.
- Estrategia DO: Desarrollar tecnología para la gestión diaria a fin de fortalecer el desempeño en las tareas.
- Estrategia DA: Diseñar una estrategia de marketing y postventa con su respectiva estructura funcional que permita la diferenciación de la competencia.

Para lo anterior, la empresa ha definido un plan funcional que señala cómo se alcanzará cada objetivo presente en la estrategia de negocio. Este plan funcional se subdivide según las acciones concernientes a las diferentes áreas de la empresa que, en lo relativo al área comercial, corresponden a las siguientes medidas:

- Desarrollar estrategias de comercialización que permitan obtener beneficios para la organización.
- Diseñar publicidad que permita incrementar el nivel de notoriedad de la marca.

- Confeccionar un servicio a la medida para satisfacer las necesidades del cliente.
- Formalizar la postventa de los servicios para crear una comunicación formal con el cliente.

Y con el fin de dar seguimiento a las acciones propuestas anteriormente se han planteado diferentes indicadores según sus perspectivas involucradas, tal como se puede ver en la Tabla 1.

PERSPECTIVA	INDICADOR
Clientes	NPS ( <i>net promoter score</i> )
	Satisfacción del cliente
	Gasto en publicidad
Procesos internos	Alcance de medios sociales
	Costo de adquirir un cliente
	Tiempo recuperación de la inversión

Tabla 3: Indicadores área comercial. Fuente: Plan estratégico 2019.

Al margen de las definiciones anteriores, existen brechas importantes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dado que no se ha ejecutado el plan según lo señalado. En primer lugar, para la personalización del servicio no se ha llevado a cabo el diseño de una estrategia comercial que analice de forma integral los clientes de interés y la forma adecuada de presentarse ante ellos, dado que se ha priorizado el desarrollo operacional, no destinándose recursos ni personal para dicha labor, de este modo, la empresa no puede establecer de forma precisa su marco de acción frente al mercado. Esta brecha es una deficiencia en la definición del “cómo” se lograrán los objetivos enunciados.

En segundo lugar, de acuerdo con los objetivos de conocimiento del cliente, existe una omisión de los procesos de medición sistemática de las percepciones de satisfacción de los clientes, no teniendo actividad los indicadores NPS y CSAT (*Customer Satisfaction Score*) que apuntan a dicho fin. Finalmente, se tiene una carencia de información de los clientes que permita la gestión de marketing y la toma de decisiones relevantes. En esta línea, los datos existentes no entregan especificaciones que permitan estimar niveles de riesgo, rentabilidad, posibilidad de fuga y nuevos clientes de forma consolidada y actualizada, sino que se debe recurrir a los diferentes departamentos para dar con los datos necesarios.

Un elemento esencial para la gestión comercial es contar con una estrategia específica que desglose los aspectos relevantes de su actividad pues permite entender la forma en que se ejecutarán las tareas de venta y presentación de la propuesta de valor ante un cliente determinado. Asimismo, permite alinear los incentivos de los equipos de trabajo para la obtención de metas concretas.

En consecuencia, resulta fundamental llevar a cabo tanto la caracterización de los clientes potenciales, como la definición de un plan específico para atraerlos hacia la empresa, lo cual se traduce en una estrategia comercial que será diseñada en el presente trabajo. Con esta propuesta, la Gerencia Comercial, solicitante del presente proyecto, puede completar un hito crítico del plan de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. en vista de cumplir con su estrategia de negocio.

### 3.3. Objetivos

#### 3.3.1. Objetivo general

Definir una estrategia comercial para la venta de servicios de la empresa Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. en base a la caracterización del servicio ofrecido y del mercado en que aspira posicionarse, con la finalidad de que la empresa aumente su participación y establezca una ruta de acciones sistemáticas que conduzcan hacia el escenario esperado.

#### 3.3.2. Objetivos específicos

- Formalización de la declaración estratégica de la compañía
- Investigación de mercado para obtener hallazgos relevantes para la estrategia comercial
- Diseñar estrategia comercial de la empresa a través del esquema STP
- Definición del marketing mix
- Propuesta de implementación de la estrategia comercial y presupuesto asociado

### 3.4. Alcances

El alcance de este trabajo consiste en aportar a la empresa una definición clara de su segmento de negocio hacia el cual orientar la distribución de su propuesta de valor y, también, un esquema de trabajo para obtener una cuota de mercado conforme a sus aspiraciones al detallar el ambiente apropiado donde visibilizar sus servicios al cliente potencial seleccionado.

El proceso de definición de los segmentos existentes, elección del target y el posicionamiento correspondiente estarían aplicados a la situación particular de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. mejorando su visión actual y abriendo nuevos espacios de acción. Se obtendrán como resultado de la investigación y metodología descrita: validación de los objetivos estratégicos comerciales, descripción del mercado de interés, esquema de marketing para el servicio de seguridad que provee la empresa y una propuesta de implementación para su logro.

El proyecto señalado solo involucra el diseño de la estrategia comercial, sus planes de acción macro y su evaluación financiera, por lo cual su implementación queda fuera del alcance de este.

### 3.5. Resultados esperados

Como fruto del presente proyecto se espera tener como resultado:

- Un análisis estratégico de la empresa Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. desde el punto de vista comercial en base a sus declaraciones estratégicas de misión y visión
- Una descripción del servicio ofrecido y ventajas competitivas
- Segmentos de mercado, segmento objetivo y estrategia de posicionamiento de la empresa
- Definición de las 4P del servicio ofrecido
- Descripción de los procesos de implementación asociados a la estrategia comercial
- Presupuesto asociado a las medidas estipuladas en la estrategia



## 4. Marco conceptual y metodología

### 4.1. Marco conceptual

La propuesta de solución que aborda el presente Trabajo de Título se concentra en el desarrollo de cuatro pilares fundamentales de marketing: la segmentación de clientes, las propuestas de valor, el posicionamiento de marca y la calidad del servicio entregado.

Acorde a las bibliografías guía (Dirección de Marketing – Philip Kotler & Kevin Keller), se señala que las empresas que desean poder competir con éxito en los mercados locales y mundiales deben diseñar vínculos fuertes con los actores principales de su entorno. Por eso, deben pasar del objetivo de corto plazo de empresas orientadas a la transacción, al objetivo de largo plazo de empresa que construyen relaciones comerciales. El Marketing Total es un pensamiento de la disciplina del marketing dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la compañía, en efecto, el éxito de una empresa depende de que lleve a cabo un marketing efectivo en relación con todos los agentes que intervienen en el proceso comercial.

#### 4.1.1. Investigación de mercado

Para llevar a cabo un proceso exitoso de comercialización de un servicio o producto es esencial tener como insumo una investigación del mercado efectiva para los intereses del negocio con sustento tanto cualitativo y cuantitativo de las características de la competencia, tal como lo señala Carl McDaniel en su libro “Investigación de mercados”. De esta forma es posible encontrar espacios de diferenciación en los que se puede ubicar la propuesta de valor del servicio.

El proceso que comprende la investigación de mercado parte en la definición de un problema que se busca resolver, por ejemplo, la futura definición de un segmento que requiera un servicio específico y genere retornos dentro de un nivel esperado. Luego se considera el método de investigación más adecuado para responder a tales propósitos: encuestas online, entrevistas, investigación secundaria, entre otras para posteriormente pasar a la etapa de la recopilación de datos. Este proceso incluye trabajo de campo y de escritorio para recopilar toda la información y datos relevantes. El trabajo de campo puede incluir entrevistar al personal interactuando cara a cara, ya sea visitándolos en sus casas u oficinas u organizando reuniones grupales en cualquier lugar seleccionado. El trabajo de escritorio incluye contactar a personas por teléfono, encuestas por correo electrónico o sitios web. Lo importante es utilizar eficazmente los canales que se tienen al alcance para obtener la información necesaria.

Culminada la etapa anterior, viene la preparación de datos y análisis de resultados donde la información recopilada se resume y se valida. Este proceso es el más importante en la investigación ya que los resultados se generan con base en los datos. Por lo tanto, es necesario que la organización verifique la autenticidad de lo recopilado.

La presentación y generación de informes constituye el cierre del proceso, en esta etapa todo es debidamente documentado con respecto a los estándares de la organización para que pueda ser consultado para tomar decisiones o cambiar o modificar cualquier proceso o tema específico. Es por eso que otra de las etapas de una investigación de mercado consiste en cerciorarse que el reporte de investigación sea claro. Para ello podemos apoyarnos en tablas, gráficos y cualquier otro

elemento que cause impacto y proporcione claridad a los encargados de tomar decisiones al respecto.

#### 4.1.2. Segmentación de mercado

El incremento de la competencia ha hecho que cada vez un mayor número de empresas se concentren en determinados segmentos de mercado, en lugar de orientarse al mercado en general, a los cuales pueden satisfacer de una mejor manera. La segmentación de mercado se basa en la división de un mercado heterogéneo en partes o segmentos de mercados que presentan características homogéneas.

En el mercado consumidor, existen diversos criterios de segmentación, los cuales se pueden agrupar en cuatro categorías: geográficos, conductuales, psicográficos y demográficos.

- Geográficos: Se pueden incluir como criterios de segmentación a la región, al tamaño de la ciudad y al clima.
- Conductuales: Aquí es posible ubicar a la ocasión de la compra, los beneficios esperados, la frecuencia de uso del bien, el tipo de usuario y el nivel de lealtad, que responden a los cambios de comportamiento que adopta el consumidor respecto al producto ofertado.
- Psicográficos: Consideran la clase social, el estilo de vida que lleva y la personalidad de los compradores.
- Demográficos: Encontramos una segmentación por edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, religión y ciclo de vida de la familia.

#### 4.1.3. Targeting

La focalización o targeting hace mención a la etapa que sigue a la segmentación. Habiendo establecido un mercado que ha sido separado en múltiples grupos, corresponde realizar la elección del segmento de mercado que presenta el mayor atractivo en contraste con las otras alternativas. Este análisis de las porciones de mercado a seleccionar debe tomar en cuenta:

- Tamaño: La magnitud del grupo objetivo debe ser adecuada para permitir obtener ganancias y cumplir con los objetivos que se traza la empresa.
- Crecimiento potencial: El segmento de mercado al cual se dirige la empresa debe permitir el desarrollo de un crecimiento potencial, es decir, se debe esperar una ampliación de clientes en periodos futuros, de modo tal que la empresa pueda colocar de manera adecuada sus productos, cuya oferta puede ir en aumento conforme se vaya posicionando.
- Competencia: El segmento de mercado en la medida de lo posible, debe contar con una reducida competencia actual y potencial, aunque cabe resaltar que existen muchas actividades económicas en donde la competencia es fuerte y sólo permanecen en el mercado aquellas empresas que cuentan con suficiente capital, o que obtienen economías de escala, o que son competitivas por costos, entre otras razones.
- Poder de negociación: El segmento de mercado al cual la empresa se orienta debe contar, en la medida de lo posible, con un reducido poder de negociación, de tal manera que la empresa pueda tener un mayor margen de acción.

Considerando las variables anteriores, la empresa debe realizar la selección del segmento o los segmentos de mercado objetivo siguiendo una de las siguientes estrategias:

- Marketing no diferenciado: Se considera al mercado como un todo y se desarrolla una estrategia de mercadotecnia para el conjunto en general.
- Marketing concentrado: Que opta por seleccionar un segmento del mercado total al cual se orienta y para el cual desarrolla un programa de mercadotecnia específico.
- Marketing diferenciado: La empresa que desarrolla una estrategia de mercadotecnia diferenciada identifica dos o más segmentos de mercado a los cuales se dirige con programas de mercadotecnia desarrollados específicamente para cada uno de ellos.

#### 4.1.4. Posicionamiento

Una vez seleccionado el mercado meta, la empresa buscará posicionar su producto en el mercado, es decir, buscará establecer la posición de su marca en la mente del consumidor en contraste con otras propuestas que sostiene la competencia.

El posicionamiento se logrará sobre la base de los criterios de la competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad. Cabe resaltar que el posicionamiento es un esfuerzo de la empresa por tratar de influir en la creación de la imagen que esta desea que el consumidor tenga acerca del producto que ofrece o servicio que brinda.

#### 4.1.5. Marketing mix

Producto: Las actividades de mercadotecnia se realizan en función del producto, buscando conectarlo con el consumidor. Una buena determinación de la promoción, del canal de distribución y del precio se verán obstaculizados si el producto al cual se aplica es un mal producto; por el contrario, un buen producto facilitará las labores de mercadotecnia.

El producto puede ser concebido por un conjunto de atributos tangibles e intangibles (servicios) que son visualizados como un todo por el mercado. Por ejemplo, la calidad, el diseño, la cantidad, el empaque, la marca, la garantía y la reputación del fabricante y del distribuidor que lo ofrece.

Plaza: Corresponde a los canales de distribución del producto que permiten conectar con el cliente objetivo de tal forma que se consiga concretar la venta.

Precio: El precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. La determinación del precio del producto se dará en función de los objetivos que fije la empresa.

Promoción: A través de la promoción, la gerencia de la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto a los productos que le ofrece. El desarrollo de una buena comunicación en el mercado, así como una adecuada campaña de promoción son aspectos importantes en la mercadotecnia de una empresa.

En vista de lo anterior se propone seguir el esquema de trabajo expuesto en la bibliografía guía de manera que siga un proceso lineal y completo para la consecución de la solución presentada.

#### 4.2. Metodología

La metodología a emplear con el objetivo de ejecutar el proyecto antes mencionado se estructura en una sucesión de etapas, las que se detallan a continuación

1. Formalización de la declaración estratégica de la empresa: Esta primera etapa tiene como objetivo central el realizar un adecuado diagnóstico de los componentes esenciales que deben sustentar la visión de la organización, validando que estén presentes los aspectos principales de su estrategia de negocio. También se concebirá la estrategia específica del área comercial desde la cual se desprenderán sus líneas de trabajo en adelante.
2. Investigación de mercado: Tiene como objetivo recoger información del mercado en general para la elaboración de la estrategia comercial. Consistirá en la realización de 4 actividades claves.
  - a. Análisis de información del mercado: Corresponde al análisis de información secundaria disponible que permite describir cuantitativamente los componentes esenciales del mercado.
  - b. Encuesta de clientes actuales: Busca obtener la retroalimentación sobre las prestaciones, activación de métricas de desempeño (NPS y CSAT), conocimiento de canales más utilizados y características más valoradas del servicio. Esta información permitirá tener una muestra de las expectativas de los consumidores y evaluar el nivel de calidad proporcionado por la empresa.
  - c. Entrevista a clientes potenciales: Es de carácter semiestructurado y se orienta a levantar *insights* relacionados con las preferencias y comportamiento que tienen los clientes en el mercado. El propósito de esta etapa es obtener espacios de mejora en la actividad comercial de acuerdo con la forma en que tales clientes esperan contratar y recibir el servicio.
  - d. Entrevista a expertos: Consiste en una instancia de entrevista en base a preguntas estándar enfocadas en recabar la experiencia con sus clientes, y el conocimiento particular del mercado que atienden, a fin de identificar variables de selección que caracterizan a los demandantes del servicio.
3. Diseño de la estrategia comercial: A partir de la información recolectada en el estudio de mercado se diseña la estrategia siguiendo las etapas de segmentación, targeting y posicionamiento.
4. Definición del Marketing Mix: Se estipula la propuesta de marketing estratégico (Producto, precio, plaza y promoción) de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. aplicado a sus servicios para alcanzar el segmento de interés identificado en los pasos anteriores.
5. Generar una propuesta de implementación de la estrategia anterior detallando las actividades relevantes a realizar y su presupuesto asociado.

## 5. Análisis estrategia de negocio

La visión estratégica de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. está orientada a la consolidación de la empresa como un referente en la industria de seguridad, primeramente a nivel regional y también nacional. El desafío se enfrenta con cuatro estrategias específicas (mencionadas en el capítulo 3.2) sin las cuales es imposible alcanzar tal escenario de crecimiento en el horizonte señalado.

Los ejes principales de la estrategia consisten en el desarrollo de un servicio de alta calidad sustentado por el desarrollo operativo y el soporte tecnológico, la generación de un vínculo estrecho con el cliente para atender de manera óptima sus necesidades y la permanente formación de los

colaboradores en general. Todo esto con el objetivo de generar diferenciación de la competencia y crecimiento.

Para lograr los objetivos señalados previamente la empresa ha implementado una serie de medidas y acciones, las que se proceden a analizar para evaluar el avance logrado al presente:

- En los últimos años se ha estandarizado el conjunto de procesos internos, lo que ha permitido proveer un servicio efectivo y de calidad dispuesto a un número estable de clientes, que cuentan con un servicio adaptado a sus requerimientos, flexible y personalizado. Esto consolida en gran medida los objetivos de la estrategia FA.
- Se ha generado innovación en la realización de las labores del personal de seguridad incorporando componentes tecnológicas que permiten complementar sus funciones de vigilancia. Asimismo, en cuanto a la gestión empresarial se incorporó tecnología BI de control de gestión, por lo que los objetivos de las estrategias FO y DO han sido alcanzados.

Establecidos los avances de la empresa en cuanto a las estrategias presentadas anteriormente, se procede a analizar los aspectos pendientes que deben ser atendidos:

- Para completar la estrategia FA es necesario cumplir con los objetivos de conocimiento y gestión de los clientes, los cuales consisten en el manejo de su información y la medición sistemática del estado de la cartera para obtener retroalimentación del servicio entregado.
- La cuarta estrategia (DA) que responde a las debilidades y amenazas de la empresa apunta directamente al crecimiento de sus ventas. Respecto de este punto existen múltiples objetivos no logrados. En efecto, está pendiente desarrollar un plan de marketing y ventas que permita incrementar el número de clientes de la empresa, diseñar los procesos de postventa y analizar la estructura funcional del departamento responsable.

Teniendo en consideración las debilidades patentes que impiden el cumplimiento de ciertos objetivos presentes en la estrategia de negocios de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda., se ha redefinido la declaración estratégica orientándola a fortalecer los aspectos débiles e incluir los faltantes, la cual se presenta a continuación:

Estrategia: Diseñar una estrategia comercial para incrementar las ventas de la empresa y sostener una diferenciación efectiva de la competencia. Desarrollar un sistema de gestión de clientes para el estudio sistemático de sus necesidades y percepciones del servicio durante todo el ciclo de vida.

El objetivo central corresponde al crecimiento, esperando generar un incremento en ventas sobre el 70% en los próximos 5 años en respuesta a la ejecución de las medidas que promueva la estrategia comercial.

## 6. Investigación de mercado

El estudio que se ha llevado a cabo tiene como objetivo analizar el mercado en el que se encuentra inserto la empresa y generar un criterio de análisis de variables que conduzcan a la formalización de una estrategia comercial. Para esto, se ha realizado una encuesta a clientes actuales de la empresa, entrevistas a clientes potenciales y a expertos del rubro de seguridad, y el análisis de

información secundaria correspondiente al sector industrial y la competencia directa en la zona donde opera Mujica y Docmac.

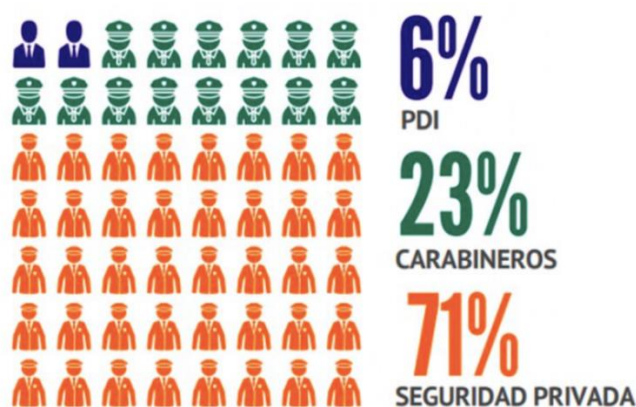
## 6.1. Análisis de información del mercado

### 6.1.1. Sector servicios de seguridad privada

Chile es un país extenso que dentro de su economía comprende múltiples empresas y organizaciones que componen tanto el sector primario (extracción y obtención de materias primas), secundario (transformación de materias primas en bienes o productos para el consumo) y terciario (actividades económicas relacionadas con servicios).

En este contexto de variedad de entidades y población se presenta la necesidad de seguridad en sus múltiples formas. Para satisfacer esta necesidad existen proveedores de seguridad en el ámbito público como son las Fuerzas de Orden y Seguridad compuestas exclusivamente por Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones, y también en el ámbito privado, compuesto por empresas de seguridad privada que, con objeto de proteger el conjunto de bienes e inmuebles y derechos para los que han sido contratadas, prestan sus servicios.

Con el paso de los años, el sector privado de la seguridad ha evolucionado a tal punto que hoy es comparativamente mucho más grande que el sector público. Según estadísticas del Laboratorio de seguridad, considerando la totalidad del personal de seguridad en Chile, el personal privado (guardias y vigilantes) comprende el 71%, tal como se muestra en la siguiente figura.



*Figura 2: Proporción del personal de Policía de Investigaciones, Carabineros y Seguridad Privada en Chile sobre personal total.*

*Fuente: Laboratorio de seguridad.*

El sector de la seguridad privada, a su vez, está compuesto por un sector que no es regulado y otro que sí lo es, normado por la legislación chilena y bajo la fiscalización de Carabineros de Chile. Entre las entidades reguladas se encuentran: empresas de recursos humanos, capacitadoras, transporte de valores, asesoría y de recursos técnicos. Los no regulados corresponden a investigadores privados, escoltas y guardaespaldas.

La proporción que ocupan los diferentes servicios dentro del rubro regulado excluyendo transporte de valores que se rige por una normativa especial, se puede visualizar en la siguiente tabla.

RUBRO	CANTIDAD DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Recursos humanos	1.814	69,2%
Capacitadora	354	13,5%
Recursos técnicos	249	9,5%
Asesora	205	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>2.622</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Industria de seguridad privada, 2020.

Fuente: Elaboración propia en base a información del OS-10 de Carabineros de Chile, ZOSEPCAR.cl

Al tratarse de personal de seguridad privada que presta servicios a empresas se debe hacer la distinción entre el guardia de seguridad y el vigilante privado; la principal diferencia está en que los primeros cumplen una función disuasiva mientras que estos últimos portan armas y se rigen por una normativa especial, además están orientados principalmente al transporte de valores e instituciones bancarias tal como se puede ver en la siguiente imagen:

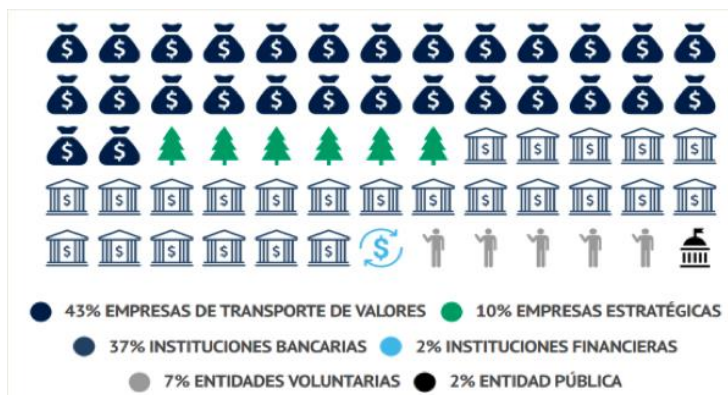


Figura 3: Áreas de desempeño de vigilantes privados, 2017.

Fuente: Laboratorio de Seguridad.

Mujica y Docmac entra en la clasificación de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada con recursos humanos, es decir, implementa sus operaciones con el guardia como colaborador y recurso principal, regulada por el OS-10 de Carabineros de Chile. Este subsector presenta un crecimiento sostenido durante los últimos años tal como se mencionaba en la caracterización de la empresa.

### 6.1.2. Análisis de la oferta

El mercado de seguridad privada orientado al servicio de recursos humanos está bastante atomizado, en efecto, existen 1.814 empresas acreditadas que son reguladas por el OS-10 de Carabineros, número que continúa creciendo año a año. Aproximadamente, la mitad del mercado se compone por empresas que tienen menos de 100 guardias, mientras que cerca del 4% de estas

entidades tiene un staff de más de 3 mil personas<sup>9</sup>. Entre las empresas con mayor tamaño figuran G4S, Securitas, Prosegur y Eulen.

Los principales servicios que se ofrecen corresponden a personal de seguridad en instalaciones, sucursales y agencias de diferentes empresas, quienes realizan labores de rondas y vigilancia en terreno; patrullaje a través de vehículos motorizados y, también, se ha incorporado durante los últimos años el monitoreo a distancia. En un sentido amplio se busca cubrir las zonas vulnerables previniendo los eventos de robo y atentados contra la seguridad física de las personas.

#### 6.1.2.1. Principales competidores

Como se presentó en la sección anterior, la industria de seguridad privada está compuesta de múltiples oferentes para cada subdivisión de este rubro, lo que se manifiesta en un gran número de empresas distribuidas a lo largo de Chile.

En Curicó, VII región del Maule, tienen presencia ciertas empresas que prestan servicios de seguridad y que sobresalen, posicionándose como competidores directos de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda., las cuales se procede a describir:

Prosegur S.A.: Empresa española que figura como un referente en los mercados de seguridad privada a nivel internacional, con un total de 6.984 empleados en Chile a 2017, posee los siguientes negocios:

- Seguridad: incluye principalmente, las actividades de vigilancia y protección de establecimientos, bienes y personas y las actividades relacionadas con soluciones tecnológicas de seguridad y ciberseguridad.
- Cash: incluye principalmente, las actividades de transporte, depósito, custodia, recuento y clasificación de monedas y billetes, títulos, valores y otros objetos que requieren protección especial debido a su valor económico o a su peligrosidad.
- Alarmas: incluye instalación y mantenimiento de las alarmas residenciales, así como el servicio de monitoreo de la alarma.

First Security: Es una empresa chilena con el 100% de su capital propio, con más de 15 años de experiencia, que otorga servicios integrales de seguridad. Su casa matriz está ubicada en Viña del Mar, lugar donde se encuentra su Central de Monitoreo de alarmas, cámaras y GPS de clientes de todo Chile. Cuenta además con sucursales en Santiago, Talca, Concepción, Temuco y Los Ángeles, y con coordinadores a lo largo del país. Con más de 1.600 guardias de seguridad permanentes brinda servicios a clientes de diferentes industrias a nivel nacional. En este aspecto, destaca por la capacidad para cubrir eventos masivos de alta convocatoria, como el Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar.

Los negocios que posee se orientan en 4 áreas de la seguridad privada:

- Seguridad física: Guardias de seguridad
- Seguridad electrónica: alarmas, cerco eléctrico, control de acceso, GPS, CCTV
- Asesorías de seguridad
- Capacitación de seguridad

---

<sup>9</sup> El Mercurio – SIGWEB 2009



MPS: Empresa domiciliada en Curicó que abarca desde la quinta región hasta Ancud, cuenta con sucursales en Santiago y Concepción. Ofrece su servicio mayoritariamente a retail, pero también tiene agroindustrias, cuenta con un total de 32 clientes y 850 guardias a lo largo de todo Chile. Sus principales servicios son:

- Guardias de seguridad
- Monitoreo y alarmas

Servicur: Es una empresa de Seguridad Privada. Brinda servicios y soluciones integrales para la protección de los activos y la integridad física de sus clientes. Vigilancia Activa de Personal de Seguridad para Empresas, Consorcios y Eventos. También integra negocios de aseo industrial y ventas de sistemas de seguridad como cámaras de vigilancia, controles de acceso y videovigilancia para la visualización remota. Posee cerca de 200 guardias distribuidos en diferentes locaciones del país.

Los negocios que opera en el marco de la seguridad privada corresponden a:

- Seguridad física: guardias de seguridad
- Seguridad electrónica: alarmas, cámaras y controles de acceso
- Capacitación de seguridad

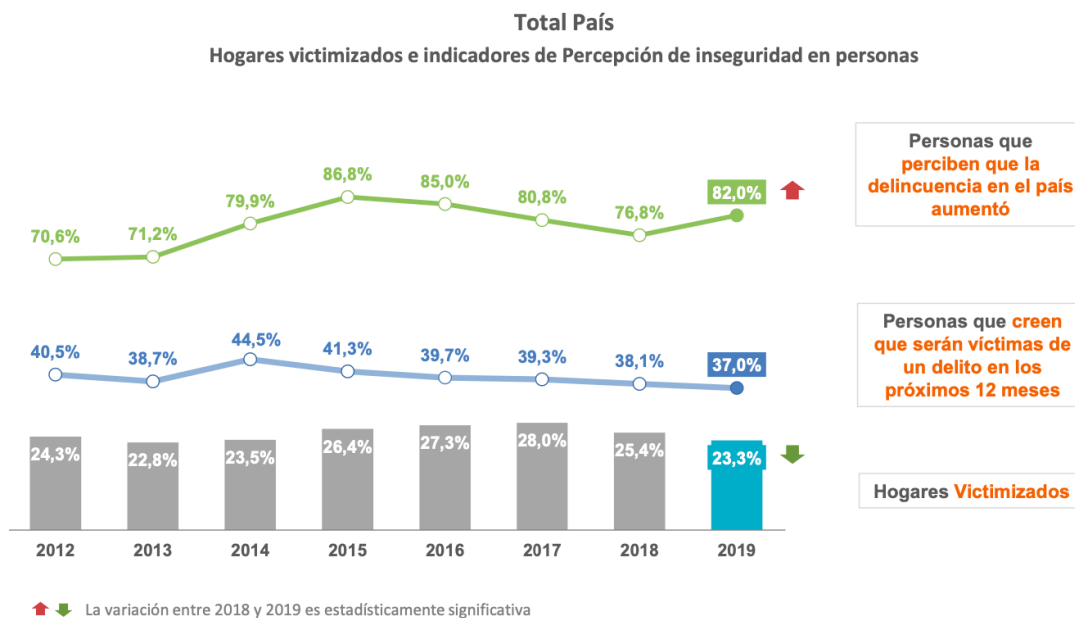
Servicios globales Más: Empresa de seguridad con 7 años de experiencia, abarca desde San Vicente de Tagua-tagua hasta San Javier, posee una dotación de más de 50 guardias y desarrolla los siguientes negocios de seguridad:

- Guardias de seguridad
- Seguridad electrónica: alarmas, monitoreo a distancia
- Asesorías de seguridad
- Capacitación de seguridad

Producto de la investigación realizada a los agentes que conforman la competencia en el rubro de seguridad privada, se concluye que existe una gran cantidad de empresas de seguridad adicionales a las recién presentadas, de diferentes tamaños, pero que ofrecen servicios similares. Por consiguiente, dentro de esta industria, la empresa debe orientar los esfuerzos hacia alcanzar reconocimiento en base a ciertas ventajas comparativas que otorguen diferenciación de su servicio. Con este objetivo, se procede a desarrollar un análisis de la demanda en base a fuentes primarias.

### 6.1.3. Análisis de la demanda

La demanda de servicios de seguridad privada tiene directa relación con la sensación de seguridad que tiene la ciudadanía, la que a su vez se encuentra estrechamente ligada a la necesidad y deseo de estar resguardado frente a eventuales delitos contra su persona o sus bienes. En este sentido, la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) de 2019 establece que la percepción de la delincuencia en el país se incrementó en un 5,2% durante el último año, pese a que la victimización de hogares disminuyó un 2,1% para el mismo período 2018-2019.



*Gráfico 3: Percepción de inseguridad en personas.*  
*Fuente: ENUSC 2019*

Esta realidad se extiende a una gran variedad de empresas e instituciones que, como consecuencia, requieren contratar de forma particular servicios que les proporcionen mayor seguridad y capacidad de respuesta frente a situaciones delictuales.

## 6.2. Encuesta de clientes actuales

En una primera fase de la investigación se realizó un estudio de los clientes que actualmente posee la empresa a través de una encuesta. La información primaria que es recopilada a través de este instrumento tiene como objetivo identificar los criterios de elección que emplean en la contratación del servicio, sus expectativas y los principales canales de información que emplean. De esta forma se establecen relaciones entre el perfil de cliente y sus preferencias del servicio.

### 6.2.1. Diseño del instrumento

En la primera etapa del trabajo se profundizó en el análisis de la empresa con el objetivo de configurar una forma de encuesta que respondiera de manera conveniente a las características específicas de los clientes y que, a su vez, tuviera un formato que facilitara una recopilación efectiva y eficaz de los datos solicitados. Los lineamientos fueron los siguientes:

- La herramienta que se ajusta mejor a los fines de investigación consiste en una encuesta específica enviada por email corporativo del área comercial de MyD.
- Dado que la totalidad de las instalaciones de los clientes (45) se reparten entre un grupo menor de clientes (24), la encuesta debe ser respondida una sola vez por cada cliente.
- La mayoría de los clientes pertenecen a la región del Maule (89%) y una minoría (11%) está localizado fuera de esta.

- El nexo directo hacia los clientes es a través del jefe de operaciones, por lo cual, a través de él se debe validar el repositorio de contactos y solicitar la autorización para el envío de encuestas.

Los objetivos principales de la encuesta realizada a los clientes actuales de la empresa son, en primer lugar, obtener un análisis de las características fundamentales del servicio que buscan, al mismo tiempo que valoran los atributos esenciales del servicio prestado. En segundo lugar, establecer cuáles son los canales que emplean para la compra y solicitud de prestaciones de seguridad. Por último, obtener una retroalimentación libre que pueden realizar a través de un espacio para comentarios.

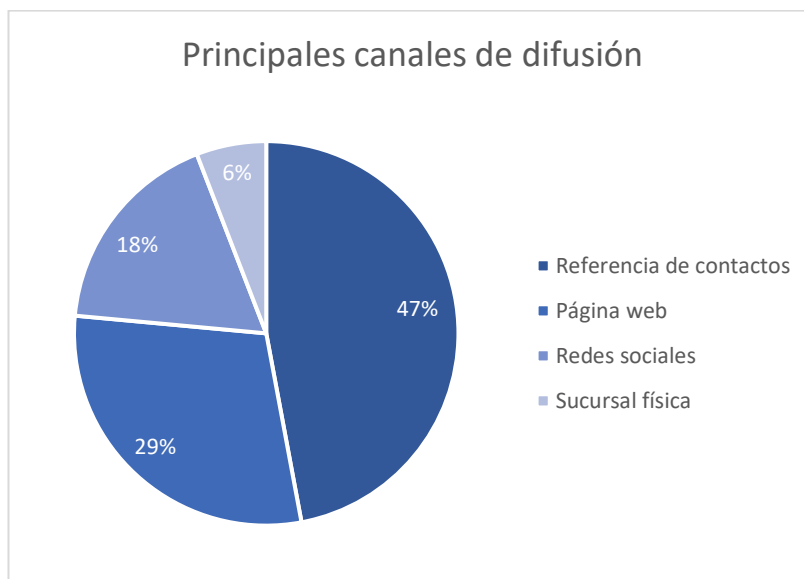
El diseño de la encuesta consideró variables de identificación, valorización de atributos, satisfacción con el servicio actual, uso de canales y sugerencias de mejora. De esta forma se puede cruzar la información con las características del cliente tales como rubro, tamaño y ubicación para obtener hallazgos según tipo de cliente.

	DIMENSIÓN	PREGUNTA	ALTERNATIVAS	INDICADOR
IDENTIFICACIÓN	Razón social	-		-
	Nombre encuestado	-	-	-
	Cargo encuestado	-	-	-
SATISFACCIÓN	Customer Satisfaction Score	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio recibido actualmente?	-	1 – 5
	Net Promoter Score	¿Cuál es la probabilidad de que recomiende el servicio a un conocido?	-	1 – 10
SERVICIO	Evaluación atributos	En relación con el personal de seguridad en las instalaciones ¿Cómo calificaría los siguientes atributos?	Puntualidad, buen trato, presentación personal, equipamiento, ejecución	1 – 5
	Principales intereses	A la hora de contratar ¿Qué tan importantes son las siguientes características del servicio?	Comunicación directa con la administración, certificación del personal, antigüedad, capacidad de respuesta, precio, supervisión en terreno, reportes de servicio, presencia local	1 – 5
CANALES	Opciones de medios	¿Qué canales emplea para informarse sobre servicios de seguridad?	Redes sociales, página web, referencia de contactos, sucursal física, Google maps, otra	-
SUGERENCIAS	Juicios de mejora	Sugerencias o espacios de mejora del servicio de seguridad de Mujica y Docmac	-	-

*Tabla 5: Operacionalización de las variables, encuesta clientes MyD.  
Fuente: Elaboración propia.*

### 6.2.2. Resultados encuesta

La encuesta de clientes internos fue distribuida de manera online a través del email corporativo y con el respaldo de la gerencia general, siendo enviada a la totalidad de los clientes actuales de la empresa. Del total de encuestas enviadas se recibieron 10 respuestas correspondientes a los clientes mayoritarios que representan la mayoría de la dotación en servicio. La información recopilada se presenta de manera detallada a continuación:



*Gráfico 4: Principales canales de información.*

*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.*

El medio más utilizado por el cliente para informarse de las cualidades del servicio antes de contratar corresponde a la referencia de contactos (47%) seguido por la visita a la página web de la empresa de seguridad (29%) y en tercer lugar las redes sociales (18%). Al considerar la valoración por atributos se tiene una descomposición que muestra ciertas diferencias al ser agrupados por sector industrial y comercial.

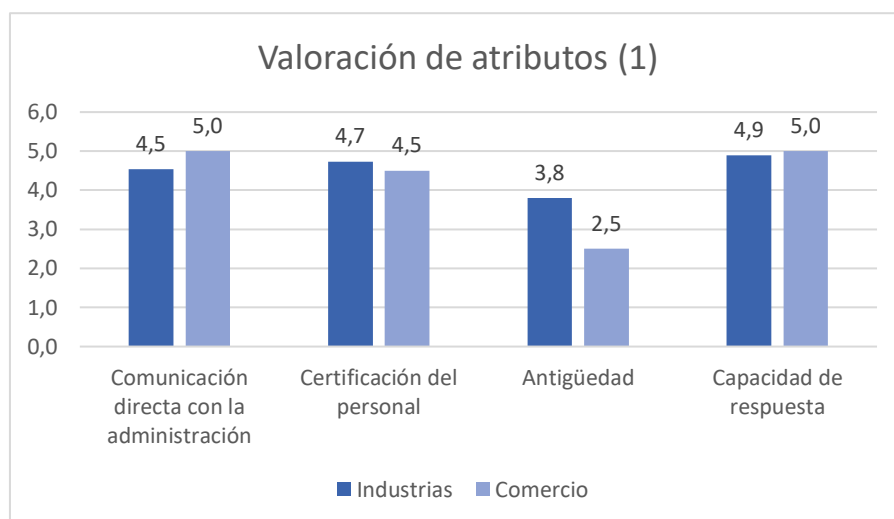


Gráfico 5: Valoración de atributos del servicio por rubro de clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.

A partir de los atributos presentados en la imagen anterior, existe una alta valoración por las características funcionales del servicio tales como capacidad de respuesta, certificación del personal y comunicación con la administración, no así con respecto a la antigüedad de la empresa que se considera poco relevante para la decisión de contratación. Lo anterior tiene implicancias serias en la posibilidad de dejar el servicio ante una propuesta de mejores prestaciones.

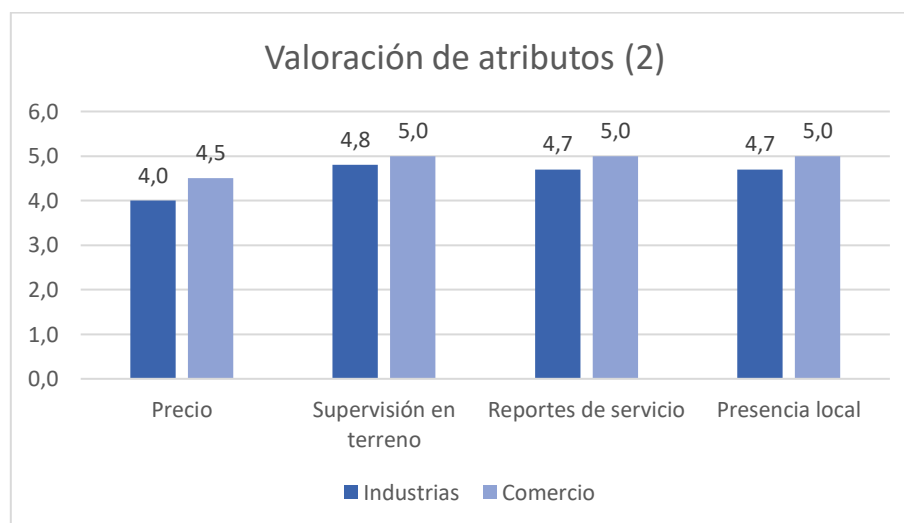


Gráfico 6: Valoración de atributos del servicio por rubro de clientes n°2.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.

En el segundo gráfico se evalúan otras componentes del servicio tanto funcionales como del precio que perciben, y se puede observar una sensibilidad al precio mayor en el grupo de clientes del rubro comercial (centros comerciales y locales) en comparación con el grupo industrial donde este factor tiene una incidencia menor pero no despreciable.

En términos generales, las variables funcionales tienen la mayor incidencia en la contratación de servicios junto con el precio. Las características de la empresa en cuanto a su antigüedad y experiencia no son mayoritariamente relevantes, esto se explica por la imagen del personal de seguridad como un servicio estándar y donde existen muchos oferentes similares. A nivel agregado, los promedios de valoración por atributos quedan expresados en la siguiente tabla:

Variable relevante	X
Capacidad de respuesta	4.9
Supervisión en terreno	4.8
Presencia local	4.7
Certificación del personal	4.7
Reportes de servicio	4.7
Comunicación directa con la administración	4.6
Precio	4.1
Antigüedad	3.5

*Tabla 6: Importancia de atributos a la hora de contratar, en escala de 1 a 5.*

*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.*

En el análisis de satisfacción del cliente, se esperaba validar la propuesta de calidad del servicio que ofrece Mujica y Docmac para lo cual se midieron los indicadores de Customer Satisfaction Score (CSAT) y Net Promoter Score (NPS) que permiten confirmar el atractivo de la empresa en relación con su competencia dado su nivel de prestaciones dispensadas.

INDICADOR	PUNTUACIÓN
Customer Satisfaction Score	4.3
Net Promoter Score	+50

*Tabla 7: Métricas de satisfacción.*

*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.*

El valor de las métricas anteriores muestra, en términos generales, que existe un alto nivel de satisfacción entre los clientes de la empresa. El CSAT se obtiene como el promedio simple de las calificaciones entregadas por los clientes en respuesta a la pregunta: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio recibido actualmente?

Por otra parte, el NPS es un indicador que evalúa la lealtad y el valor que se obtiene en el caso de MyD (igual +50) corresponde a una empresa que posee un rendimiento distinguido y, por tanto, sus clientes son menos proclives a la fuga. Considerando que el promedio de mercado oscila entre los valores +5 a +10, esta métrica confirma la calidad del servicio que presta Mujica y Docmac.

Es importante mencionar que las evaluaciones de menor calificación se correlacionan con ubicaciones en regiones más distantes, donde existe un menor control de calidad por parte de supervisores (solo se hace 1 visita en terreno al mes).

Puesto que, en el servicio entregado, la principal actividad la lleva a cabo el personal de seguridad, en la encuesta se permitió evaluar los aspectos principales que se visibilizan en cada instalación, teniendo puntuaciones sobre los 4 puntos en cada atributo medido:

ATRIBUTO GUARDIA	PUNTUACIÓN
Puntualidad	4.5
Buen trato	4.6
Presentación personal	4.3
Equipamiento	4.3
Ejecución	4.1

*Tabla 8: Evaluación personal de seguridad.*

*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de servicios de seguridad MyD 2020.*

En conclusión, de las respuestas obtenidas aparece que, en opinión de los propios clientes, la empresa presenta un gran desempeño en la prestación de sus servicios validando su demanda estable. El atractivo del servicio se basa en los atributos funcionales que posee, tanto en materia de respuesta y personal como en relación con la plana operativa de la empresa caracterizada por la comunicación y la cercanía.

Para los clientes que posee actualmente, conformados por empresas del área industrial y comercial, la variable precio es considerada, pero no de una forma fundamental en la toma de decisiones de contratación, primando calidad sobre precio.

Los datos proporcionados por el estudio de clientes internos son contrastados posteriormente en este informe con la información obtenida en las siguientes etapas de la investigación, a fin de identificar hallazgos consistentes que permitan realizar una segmentación de mercado aceptable para los fines del presente trabajo.

### 6.3. Entrevista a clientes potenciales

Los clientes que contratan servicios de seguridad física para diferentes instalaciones son personas que pertenecen a la plana ejecutiva o gerencial de una organización, por lo que es difícil acceder a ellos mediante una encuesta dadas las restricciones de tiempo, recursos y movilidad que enmarcan el presente trabajo. Se ha optado de manera alternativa, y con el objetivo de mantener la recopilación de una información veraz, útil y no sesgada, por realizar entrevistas presenciales a la gerencia de potenciales clientes, para obtener sus apreciaciones del mercado, expectativas y opiniones que contribuyan a complementar la visión del consumidor de este servicio.

En esta etapa se contactó a gerentes de empresas ubicadas en la región del Maule, específicamente de SAN CRISTOBAL S.A. y RED&BLUE Ltda. La conversación fue guiada por las siguientes preguntas sobre las cuales se dejaba espacio para responder y ahondar en relación con su experiencia:

1. ¿Qué motivación le induce a contratar servicios de seguridad con una empresa externa?

2. ¿Cuál es la característica más importante que considera antes de contratar el servicio?
3. ¿Qué otros aspectos son importantes a la hora de contratar este servicio?
4. ¿Qué importancia tiene el precio en la toma de la decisión?
5. ¿En qué consiste el proceso de contratación que realiza su empresa?
6. (En caso de licitación) ¿A qué oferentes considera para tales convocatorias?
7. ¿Cómo se distingue un buen servicio?
8. ¿Qué tipo de bienes requiere resguardar tu empresa?
9. ¿Su empresa ha sido víctima de delitos anteriormente? ¿Cómo fue el desempeño del personal?
10. ¿Qué agregaría al servicio que recibe actualmente o qué esperaría que mejorara en un futuro?

Después de analizar las entrevistas, los principales hallazgos según los conceptos previamente tratados se exponen a continuación:

Servicio: Según la opinión de los entrevistados, el servicio de seguridad física tiene como principal debilidad los problemas ligados a la ejecución de las prestaciones, en concreto, la poca capacitación del personal que se presenta a trabajar para realizar las tareas que se deben desempeñar en la empresa. Estas deficiencias se traducen en reclamos de los funcionarios que a su vez generan un permanente cambio del personal. Otro problema percibido por los entrevistados es la práctica habitual de las empresas de seguridad de enviar guardias sin curso de carabineros y regular su situación con posterioridad al inicio de la prestación del servicio, situación que se ve agravada especialmente cuando se realizan las fiscalizaciones correspondientes.

Los bienes resguardados son tanto personas que trabajan en las sedes de las empresas y elementos de valor como maquinarias y productos que son almacenados en bodegas; tales activos pueden comprender varios millones de pesos. Los hechos delictuales que han sufrido los entrevistados sucedieron principalmente en horarios fuera de la jornada laboral, donde hay menos personas en el lugar y son estos eventos los que constituyen el principal incentivo para la contratación del servicio de una empresa especialista en seguridad.

Contratación: Las formas habituales de contratación son las licitaciones, donde en términos generales se invita a participar a un número acotado de empresas principalmente por desconocimiento de otros oferentes o por no hallarlos en los contactos que posee el departamento encargado de realizar la convocatoria. Una vez que se ha probado un servicio y este responde de acuerdo con lo esperado, es muy probable que la siguiente licitación sea ganada por la misma empresa, dado que no se tiene la necesidad de considerar nuevas opciones.

A juicio de los entrevistados, el rol de presentar sus servicios y darse a conocer les corresponde a los prestadores del servicio y, por lo tanto, deberían estar atentos a los procesos que se abren y buscar nuevas oportunidades contactando empresas de su “perfil”.

Precio: De acuerdo a la experiencia de los entrevistados, los precios que se perciben en el mercado están en un rango común entre empresas y son aceptables, si bien existen opciones más económicas, estas se traducen en un peor servicio, con guardias de poco compromiso, que presentan fallas injustificadamente y que no cumplen con las expectativas. Puede haber empresas que solo se enfoquen en contratar según precio, pero al tratarse de seguridad de productos y personas, lo más relevante es la calidad, lo cual aumenta su disposición a pagar.



Mejoras esperadas: En primer lugar, se resalta la preparación del guardia y también se afirma que el progreso de la tecnología tiene que permitir resguardar aquello que las personas no pueden hacer totalmente, más que reemplazarlas del todo; si se incrementa la vigilancia se puede reaccionar oportunamente dejando registros de lo que sucede. Al exponer que tales complementos harían elevar los precios del servicio, los entrevistados se mostraron conformes con tal variación.

En cuanto a la comunicación que puede proporcionar la empresa, se tenía conocimiento que algunas grandes empresas trabajan con apps donde entregan información y reportes a sus clientes del funcionamiento del personal, pero por sobre el formato, lo que se hace necesario es contar con un registro de cómo se ha cumplido con el servicio contratado y si se han experimentado problemas o contratiempos lo cual permite justificar las decisiones de contrataciones.

A modo de conclusión de esta etapa, resulta evidente que, dentro de un mercado de gran amplitud, en general, el servicio ofrecido está poco diferenciado, y el precio suele estar dentro de un rango ajustado por la misma competencia, sin embargo, la manera de entregar las prestaciones varía en calidad según la cultura de la organización y su experiencia. Por otra parte, los procesos de contratación que realizan los clientes potenciales requieren de una acción por parte de los proveedores que les permita ser considerados y ganar las licitaciones o solicitudes del servicio, en caso contrario disminuyen las probabilidades de ser contactado. En otras palabras, si no es conocido el proveedor, es imposible ser convocado a dicho proceso.

El personal de seguridad es el recurso clave para la buena evaluación de la empresa, por lo que mantener un enfoque de estímulo al colaborador es importante para sostener una conducta correcta y un alto desempeño.

#### 6.4. Entrevista a expertos

La siguiente etapa del estudio corresponde a la realización de entrevistas en profundidad con expertos del rubro de seguridad privada. Su finalidad es obtener un panorama específico de las situaciones que marcan su relación con los clientes y de las tendencias que se han venido desarrollando en el último tiempo en respuesta a sus necesidades.

Como se ha mencionado anteriormente, la demanda del servicio de seguridad privada abarca un amplio número de empresas e instituciones, sin embargo, es necesario realizar agrupaciones en base a características observables para establecer una estrategia integral de ventas de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es por esto que en esta etapa se considera la experiencia de expertos con amplia trayectoria en el rubro de seguridad privada que con su visión del negocio contribuyen a complementar los hallazgos de las otras etapas.

Las entrevistas se realizan en base a un formato semiestructurado de preguntas estándares y otras espontáneas del diálogo, enfocadas en entender el panorama de mercado, las variables bajo las cuales se puede caracterizar a los clientes y los desafíos que enfrenta la oferta. En este sentido, se efectúan 4 entrevistas con empresas de seguridad privada de recursos humanos que tienen presencia en la región del Maule: Servicios Globales Más, SL Security, Servicur, Mujica y Docmac. Para su correcta realización se implementa la conversación de forma presencial siguiendo un orden flexible.

Para conocer la experiencia de los expertos de acuerdo con los objetivos anteriores, se trabajó con preguntas guía las cuales se exponen a continuación:

1. ¿Cuáles son los tipos de empresas que demandan servicios de seguridad privada?
2. ¿Qué características tiene cada una de ellas?
3. ¿Qué cualidades del cliente se deben tomar en cuenta a la hora de ofrecer los servicios?
4. ¿Qué dificultades se presentan en cuanto al manejo de personal de seguridad en instalaciones?
5. ¿Cuál es la tendencia del mercado de seguridad privada?
6. ¿Qué medios o canales son los más utilizados para la visibilización de sus servicios?

Según el análisis de los expertos, los clientes que optan por contratar servicios de seguridad presentan diferentes comportamientos según la motivación que los lleva a firmar con cierto proveedor, unos se enfocan en atender sus vulnerabilidades en seguridad y otros en aprovechar los beneficios económicos relacionados con la tercerización a bajo precio. Estas diferencias de motivación están asociadas a los diferentes perfiles de clientes y configuran de cierto modo el tipo de relación cliente-proveedor que se establecerá.

Los criterios que inciden en la relación con el cliente se resumen en tres tipos de variables: descriptivas, de comportamiento y de requerimientos.

#### 6.4.1. Variables descriptivas

Los clientes se pueden agrupar en primera instancia según variables descriptivas que informan acerca del contexto en el que se está desarrollando su actividad, y que es necesario tener en cuenta para hacer efectiva una relación comercial:

1. Ubicación: Esta variable que indica la locación geográfica de la instalación que es atendida, posee un rol crucial en la calidad del servicio prestado ya que, a mayor cercanía con el centro de operaciones de la empresa, existe un mayor control. Usualmente las empresas de seguridad tienen clientes en diferentes zonas del país. Las principales variables y sus componentes son las siguientes:

- *Región*: Cuando un cliente se ubica en una zona alejada de la región principal (entiéndase como la región de mayor actividad) del proveedor, se presentan dificultades tanto para reclutar y conocer al personal que dispondrá al cliente, sostener la logística de manera efectiva, como para controlar el servicio que realiza, lo que genera a la larga una insatisfacción del cliente y un riesgo de imagen asociado.

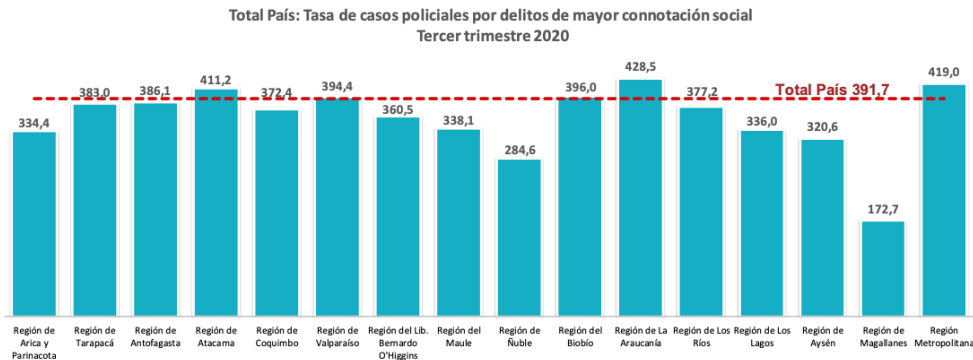
En consecuencia, todo cliente potencial se puede clasificar de acuerdo con su ubicación en regiones lejanas o cercanas, determinando así si es factible o no proveer el servicio.

- *Zona conflictiva*: Dentro del territorio nacional, existen porciones donde se encuentra un alto índice delictual, por lo que al trabajar en aquellas zonas se incurre en un riesgo mayor de enfrentar robos o actos de violencia. Este factor fue resaltado por los expertos como estratégico en la determinación del mercado que se quiera abordar.

Una estadística que confirma tales apreciaciones es el índice de delitos de connotación social<sup>10</sup> principalmente robos, tanto en lugares habitados como deshabitados y robos con violencia, lo que expresamente aumenta la probabilidad de exposición para el personal de seguridad en instalaciones en dichas ubicaciones.

Por lo anterior, es recomendable evitar las zonas críticas a menos que sea parte indispensable del modelo de negocios que tenga la empresa en particular.

### Tasa de casos policiales por DMCS según regiones. Tercer trimestre 2020



Nota técnica: El total de casos policiales corresponde a la suma de las denuncias y detenciones flagrantes.  
Fuente: CEAD – Subsecretaría de Prevención del Delito, en base a datos oficiales de Carabineros y PDI.

Gráfico 7: Tasa de casos por DMCS, 2020.  
Fuente: Subsecretaría de prevención del delito.

En la imagen anterior se aprecia como en la Región de la Araucanía se registra una tasa de 428,5 casos cada 100 mil habitantes, correspondiente a la más alta del país, seguido por la región Metropolitana (419,0 casos cada 100 mil habitantes). Estas regiones presentan alta demanda del servicio, pero su conveniencia se define en base a la tolerancia al riesgo que tenga la empresa.

- *Entorno*: La tercera componente de la variable ubicación tiene que ver con los recursos que dispone la empresa para efectuar las prestaciones del servicio generando rentabilidad, específicamente en cuanto al traslado del personal, costos de supervisión y capacidad de respuesta ante un evento. Las dificultades de este tipo que se presentan en entornos rurales son mayores en comparación con el entorno urbano, y al evaluar la relación costo-beneficio puede restar competitividad al proveedor más distante.

2. **Tipo de cliente (empresa)**: La segunda variable significativa en el análisis de la demanda consiste en el tipo de empresa al que corresponde un cliente determinado, esta variable distingue el tipo de organización que recibe el servicio y tiene relación directa con la actividad económica que realiza. Cabe mencionar que se analizaron las entidades cuyos requerimientos consideran servicios de guardias de actividad disuasiva (que no implica porte de armas) y que comparten características comunes entre grupos:

<sup>10</sup> Los **delitos de mayor connotación social** refieren a aquellos **delitos** de carácter violento y que afectan la propiedad, la vida y bienes de las personas, generando con ello un impacto público.

- Empresas manufactureras
- Agroindustrias
- Retail
- Enseñanza
- Servicios públicos
- Comercios
- Empresas de servicios
- Otras industrias

Estos grupos poseen diferentes actividades tanto diurnas como vespertinas que operan en turnos de servicios fijos, los cuales deben ser considerados por el prestador cuando levanta una propuesta comercial. Los turnos del personal se clasifican en: Apertura (horario diurno), apertura y refuerzo (añade vigilancia fuera de la jornada diurna), 24/7 (igual dotación permanente), 4x4 (días corridos), entre otros. Las labores del guardia se relacionan con los diferentes activos a proteger y se adaptan a los protocolos específicos que puede tener el solicitante.

Otra característica mencionada por los entrevistados bajo la misma separación por tipo de empresa es la sensibilidad al precio, la cual es mayor en sectores de retail, comercio y servicios públicos en contraste con las empresas privadas del sector industrial y enseñanza.

3. Tamaño: La dimensión de tamaño de un cliente, se relaciona con el nivel de dotación que contrata para sus instalaciones. De acuerdo con su necesidad de personal se determina su importancia como cliente, puesto que a mayor número de guardias existe mayor retorno para el proveedor del servicio. De esta forma, se conciben clientes:

- Pequeños (1 a 5 guardias)
- Medianos (6 a 10)
- Grandes (mayor que 10)
- Enormes (mayor que 30).

El tamaño del cliente se relaciona con la magnitud de las instalaciones que debe resguardar, siendo, por tanto, más grandes las demandas de empresas que cuentan con plantas de producción o centros de operación de gran envergadura, que las sedes u oficinas de menor infraestructura.

4. Administración: La estructura administrativa del cliente es de gran importancia para la determinación del poder de negociación, fluidez de las relaciones comerciales, resolución de problemas, entre otros. Una estructura compleja, donde la comunicación entre cliente-proveedor se establece por múltiples intermediarios (departamentos de la empresa), significa quedar a merced del cliente para la gestión de requerimientos que son levantados por el proveedor. Estas fricciones producen ineficiencias, por ejemplo, para la cobranza o apelaciones.

#### 6.4.2. Variables de comportamiento

En base a las entrevistas con expertos también se identifican dos variables de comportamiento que inciden en la relación con los clientes, estas se enuncian a continuación:

1. Responsabilidad: Cuando se presta un servicio, el cliente tiene la obligación de cumplir con el pago de las facturas dentro del plazo acordado. Sin embargo, existen clientes impuntuales que no responden de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato, lo cual puede provocar un impacto financiero que reduce su disponible y capital de trabajo. El trato con los clientes de baja responsabilidad genera mayores costos administrativos por lo cual es conveniente estudiar el perfil de los clientes potenciales anticipadamente.

Según lo conversado, las instituciones de servicio público son las que presentan mayor nivel de incumplimiento en los pagos del servicio y el mecanismo que se emplea para resolver problemas de impagos es el factoring.

2. Exposición: Corresponde a la intensidad del trabajo al que está expuesto el personal en una instalación determinada; puede ser alta, media o baja. La exposición a insultos, violencia y eventos de robo frecuentes se da en un tipo específico de dependencias relacionadas con la alta atención de público, esto aumenta la rotación del personal de seguridad y el nivel de ausencias, ya que los guardias evitan ser asignados a tales sedes.

Las empresas que se distinguen por presentar las condiciones más adversas para el trabajo del guardia es el sector del retail, donde abundan los robos y la vigilancia efectuada por la persona es mucho más activa y desgastante que en otros casos.

#### 6.4.3. Necesidades específicas

En último lugar, se mencionan las preferencias que tienen los clientes de acuerdo con sus necesidades específicas de seguridad.

1. Servicios: En cuanto a las necesidades o requerimientos que realizan los clientes, se pueden agrupar según el servicio que demandan, es decir: Ronda, portería, monitoreo a distancia, patrullaje, entre otros.

2. Contratación: La forma en que se contrata el servicio puede ser mediante licitación o contrato indefinido. En el segundo caso existe mayor poder de negociación puesto que el cliente busca a un determinado proveedor de seguridad y se proyecta el servicio en el largo plazo, no así en el marco de una licitación, donde se determina un plazo fijo en el que se desarrollará el servicio y posteriormente se repite el proceso.

Finalmente, al hablar sobre las tendencias que se presentan en la industria de la seguridad física se menciona la creciente incorporación de tecnología para mejorar el servicio y añadir valor, la competencia por el personal de seguridad que es un recurso cada vez más escaso en tanto existen alternativas laborales de mejor paga y la tendencia de ciertos sectores a pagar cada vez menos.

En conclusión, esta investigación deja de manifiesto que las necesidades del mercado están apuntando hacia el desarrollo de un servicio que brinde alta calidad y efectividad operacional, y los diferentes tipos de clientes eligen el servicio en base a dos incentivos principales, lo funcional o el precio.

La información recopilada permite entender el contexto de la empresa y pasar al diseño de la estrategia comercial de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. siguiendo las etapas de

segmentación, focalización y posicionamiento, para establecer el marco de acción que servirá para alcanzar sus objetivos de crecimiento y difusión.

## 7. Diseño de la estrategia comercial

Para la configuración de la estrategia comercial de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. se siguen las etapas de Segmentación, Targeting y Posicionamiento considerando los principales hallazgos de la investigación expuesta en el presente documento.

### 7.1. Segmentación

En base a la investigación realizada y a la experiencia que posee Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda., se desarrolla una segmentación de mercado geográfica según la distribución política de Chile que permite describir los clientes potenciales según la región a la que pertenecen. El mapa político-administrativo de Chile se descompone en 16 regiones tal como lo muestra la figura 4.

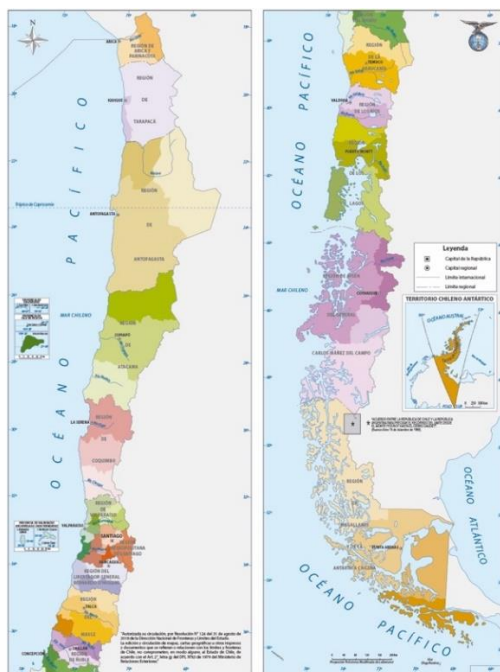


Figura 4: Mapa político-administrativo de Chile.

Fuente: [curriculumnacional.cl](http://curriculumnacional.cl)

La segmentación geográfica de los clientes considera dos características principales: su ubicación y el tipo de empresa, ambos elementos permiten distinguir grupos de manera diferenciada que pueden ser considerados para la venta del servicio.

Según la investigación realizada en este trabajo, las actividades operativas de una empresa de seguridad requieren de control y soporte permanente para su correcta ejecución, sin embargo cuando una instalación se encuentra muy distante de su área de operaciones (zona de mayor concentración de clientes), la calidad se ve disminuída en cuanto a supervisión, comunicación y acción frente a eventos.

Las regiones poseen diferentes condiciones para la operatividad del servicio, tales como corresponder a zonas extremas, tener altos índices de violencia, menores condiciones de vialidad, entre otras. En regiones extremas existe mayor dificultad para conseguir personal de seguridad conforme al estándar de la empresa y se dificulta la realización de capacitaciones internas y preparación individual.

El servicio prestado a empresas de regiones ubicadas más al norte de la RM y más al sur de la región del BíoBío, implican un costo más alto en reclutamiento y operación que el caso de empresas de la zona central, esto resta competitividad a la empresa y sacrifica el estándar del servicio dispensado. Por otra parte, en la región de la Araucanía existe un contexto de violencia que no ha sido resuelto y que conlleva un riesgo permanente para el servicio.

Al descomponer el mercado en regiones, se evidencia el nivel de competencia que presenta el sector seguridad según las ventas totales y el número de empresas en cada una de ellas. La tabla 9 que se presenta a continuación posiciona en los primeros lugares de ventas anuales a las regiones con mayor densidad poblacional tales como RM, Valparaíso y Biobío, sin embargo, estas regiones también presentan la mayor cantidad de empresas del rubro.

<b>RANKING POR VENTAS EN UF Y DISTRIBUCIÓN 2019</b>		
<b>Región</b>	<b>2019 (%) Mercado</b>	
Región Metropolitana de Santiago	33.827.436	73,87%
Región de Valparaíso	3.295.795	7,20%
Región del Biobío	2.354.174	5,14%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	1.382.997	3,02%
Región de Antofagasta	1.158.134	2,53%
Región del Maule	801.728	1,75%
Región de Los Lagos	587.230	1,28%
Región de Coquimbo	470.506	1,03%
Región de Tarapacá	453.822	0,99%
Región de Atacama	367.089	0,80%
Región de La Araucanía	358.779	0,78%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	218.986	0,48%
Región de Ñuble	206.360	0,45%
Región de Los Ríos	205.128	0,45%
Región de Arica y Parinacota	107.050	0,23%
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	0	0,00%
<b>Total general</b>	<b>45.795.215</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 9: Ventas en UF y distribución del mercado por regiones 2019.  
Fuente: Elaboración propia con datos del SII.*

Al tratarse de un servicio poco diferenciado, la presencia de un gran número de empresas en competencia dentro de una región específica, implica mayores dificultades para visibilizar el servicio y por ende, requiere un alto nivel de gastos adicionales para aumentar el número de clientes. A continuación, se presenta la cantidad de empresas de seguridad por región en base a las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos.

NÚMERO DE EMPRESAS DE SEGURIDAD 2019		
Región	Nº Empresas	(%) del Total
Región Metropolitana de Santiago	1.701	50,04%
Región del Biobío	355	10,44%
Región de Valparaíso	285	8,38%
Región del Maule	172	5,06%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	132	3,88%
Región de Coquimbo	126	3,71%
Región de Los Lagos	122	3,59%
Región de La Araucanía	120	3,53%
Región de Antofagasta	110	3,24%
Región de Tarapacá	74	2,18%
Región de Los Ríos	51	1,50%
Región de Atacama	41	1,21%
Región de Ñuble	39	1,15%
Región de Arica y Parinacota	31	0,91%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	31	0,91%
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	9	0,26%
<b>Total</b>	<b>3.399</b>	<b>100,00%</b>

*Tabla 10: Número de empresas de seguridad 2019.*

*Fuente: Elaboración propia con datos del SII.*

Dada la falta de diferenciación en el servicio de seguridad privada, los clientes se orientan en base a dos intereses principales para su contratación: el precio y la calidad. En base a las conclusiones del estudio realizado, las empresas con menor sensibilidad al precio son aquellas que poseen activos de alto valor e instalaciones (plantas) de gran envergadura donde se llevan a cabo actividades del sector secundario, por lo cual priorizan calidad. Estas empresas se hallan en mayor número en la zona centro y centro sur de Chile tal como lo señala la siguiente clasificación del Gobierno de Chile:

- Pesquero-mineras: XV, I, II (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta)
- Minero-agrícolas: III, IV (Atacama, Coquimbo)
- **Agroindustriales:** VI, VII, XVI (O'Higgins, Maule, Ñuble)
- **Industriales:** V, RM, VIII (Valparaíso, Metropolitana, Biobío)
- Silvoagropecuarias: IX, X, XIV (La Araucanía, Los Lagos, Los Ríos)
- Ganaderas y de potencial energético: XI, XII (Aysén, Magallanes)

La estrategia genérica de la empresa consiste en una penetración de mercado en la zona centro sur del país que cuenta con condiciones convenientes para la expansión de las actividades comerciales.

## 7.2. Targeting (Focalización)

El segmento objetivo corresponde al grupo de empresas del sector secundario tales como agroindustrias, industrias manufactureras y otras industrias ubicadas en las regiones de la zona centro sur de Chile, principalmente en la región del Maule. Los clientes potenciales cuentan con activos de alto valor dentro de instalaciones que se encuentran en locaciones descentralizadas, es decir, fuera de una ciudad en sí.

Los servicios que demandan son de carácter permanente y continuo; durante las 24 horas se requiere de vigilancia y rondas al interior de las dependencias de la empresa, además de control de acceso en horarios de flujos de personas. Como se concluye en la investigación realizada, este



grupo es el más conveniente para los fines de negocio de Mujica y Docmac dado que sus requerimientos se ajustan al servicio de alto estándar que ya proporciona la empresa y a la rentabilidad esperada.

Las empresas target constituyen sistemas de administración simples que se ajustan al esquema de gestión y comunicaciones de Mujica y Docmac, los cuales permiten negociaciones directas con la unidad tomadora de decisiones. Además, en términos generales tienen buen comportamiento de pago del servicio.

Por último, la intensidad del trabajo al que están expuestos los guardias en este tipo de empresas es menor en comparación con el retail o tiendas comerciales donde se presentan actos delictuales frecuentemente. Mujica y Docmac posee una cultura que protege al colaborador que realiza las operaciones y por ende, propicia entornos en que se pueda desempeñar sin sobrecarga psicoemocional.

### 7.3. Posicionamiento

El posicionamiento se debe realizar sobre el tomador de decisiones de contratación de servicios externos de la empresa. En general esta labor corresponde a un gerente o jefe de operaciones que es responsable de dirigir los procesos de convocatoria y selección de un proveedor, en este caso, de seguridad.

El objetivo se traduce en ocupar un lugar en la mente del gerente para ser considerado en los procesos de licitación y contrataciones particulares, puesto que según las entrevistas a expertos, las empresas que abren procesos de licitaciones para contratar el servicio de seguridad suelen convocar a los mismos proveedores que han participado en procesos anteriores ya que mantienen sus registros archivados y les notifican de manera particular en las fechas correspondientes.

Los factores críticos de éxito tienen que ver principalmente con a) la visibilización del estándar de servicio que garantiza la empresa y b) la proactividad para ganar notoriedad frente a la competencia a fin de crear oportunidades reales de crecimiento. Dado que el posicionamiento corresponde a la expresión de la identidad de Mujica y Docmac y propuesta de valor que es activamente comunicada a la audiencia objetivo (interesada principalmente en las características funcionales del servicio), se acuñan las siguientes proposiciones:

1. El servicio consiste en una solución de seguridad integral, de excelencia, adaptada a las necesidades específicas de las instalaciones del cliente, comprometiéndose con el éxito de sus operaciones: “El mejor aliado de seguridad para tus operaciones”.
2. Mujica y Docmac es seguridad de calidad, profesionalismo y cercanía: “Siempre estamos cerca para ti”.

## 8. Marketing mix

El marketing táctico se alinea con la estrategia presentada anteriormente y describe las condiciones claves que determinan el producto, el precio, la plaza y la promoción.

1. Producto: El producto que es ofrecido por la empresa consiste en un servicio integrado de seguridad que implementa soluciones completas adaptadas a las necesidades de los clientes. De esta forma se puede brindar seguridad efectiva de forma completa y preventiva. Las componentes del servicio son:

- Diagnóstico de requerimientos para instalaciones contratantes que permita realizar la customización del servicio y la asesoría preliminar en cuanto a las opciones que el cliente puede implementar.
- Análisis de vulnerabilidad, riesgos y puntos débiles propensos a delitos, de forma semestral y anual, que será realizado por expertos de la empresa para la identificación de espacios de mejora.
- Asignación de personal de seguridad acreditado con certificación vigente y capacitaciones específicas en atención a público, comunicación y primeros auxilios. No se dispondrá de guardias sin curso al día ni en desconocimiento de las condiciones que establece el servicio.
- Control sistemático de la calidad de servicio por operativos en terreno y reportes de gestión.

Las prestaciones incluidas estarán garantizadas transversalmente para la totalidad de los clientes que componen la cartera. La diferencia con la competencia radica en la calidad del personal, su compromiso con la empresa en la que participan, estableciendo un vínculo de identidad y confianza con las personas que trabajan en el lugar.

Se establecerá el concepto de “anfitrión” en lugar del cargo de guardia común que, debido a la precarización de tal labor, hoy genera escasa valoración. Lo anterior contribuye a crear un vínculo de mayor fuerza con el cliente, al convertirse en el aliado estratégico que ocupa el primer lugar de contacto con sus colaboradores en la instalación y proporciona seguridad ante eventos adversos. Este reconocimiento interno del personal de seguridad estará sustentado por los años de servicio en la empresa y su desempeño que registran los supervisores y los clientes en las encuestas de satisfacción que son clave para la retroalimentación.

2. Precio: Queda definido según la estructura de costo del servicio y el margen esperado por la empresa resultando en la definición de un rango por hora-guardia que va de \$2500 CLP a \$3000 CLP dependiendo de las características de la propuesta contratada. Las variables agregadas en este valor son: tipo de turno requerido por la empresa y características geográficas de la locación.

El nivel de precio se encuentra levemente por sobre el promedio de mercado, puesto que, dadas las características del segmento objetivo donde se busca un servicio de calidad y confiable, el precio cumple un rol secundario y refleja la valoración correcta del servicio percibido.

3. Plaza: La venta personal centrada en la promoción del servicio es la apuesta principal del presente plan de marketing, la cual se traduce en el establecimiento de visitantes a empresas que

cumplen el rol de formar vínculos con los responsables de las contrataciones de outsourcing, para ser considerados en procesos de licitaciones y solicitudes directas del servicio. Contar con un representante comercial establecerá una relación con el prospecto facilitando la comunicación, dando espacios de convencimiento y vía directa para gestionar la venta.

Sus actividades principales consisten en establecer contacto con las gerencias de las empresas para agendar citas en las cuales se exponga el servicio de Mujica y Docmac, se dé cuenta de las características diferenciadoras y se entregue documentación de interés para el cliente, teniendo como objetivo la consideración para efectuar la venta. La actividad de los visitantes a empresas busca incrementar la cuota de mercado mediante la captación de nuevos clientes según el perfil descrito en la sección anterior, en caso de generar una solicitud de contrato, el departamento comercial iniciará el proceso de desarrollar la propuesta respectiva.

El segundo elemento clave para disponer el servicio es contar con canales de venta en los sitios más utilizados por los clientes potenciales a través de personas, cuentas y plataformas gestionadas activamente, las cuales se ordenan a continuación:

- Portal web: Según el estudio realizado, la primera fuente de información para llegar a contratar el servicio es la referencia de contactos y en segundo lugar la página web de la empresa. El sitio web es una plataforma de venta directa que permite al prospecto obtener todo el detalle de las prestaciones y ser conducido a la solicitud de una propuesta.
- Sucursal física: En la sede principal de Mujica y Docmac está la unidad comercial y la recepción que ante la presencia de un cliente potencial interesado en contratar el servicio de seguridad, llevarán a cabo la atención.

En resumen, se podrá iniciar el proceso de contratación a través de la fuerza de ventas y de las componentes de venta directa anteriores, en base a lo cual se establecerá personal dedicado a recibir solicitudes, responder consultas y levantar pedidos del servicio hacia el área comercial.

4. Promoción: La promoción busca consolidar la imagen de la marca Mujica y Docmac como la alternativa descrita en la estrategia de posicionamiento, cumple un rol clave en la mente del cliente porque de forma directa o indirecta está resaltando el mensaje que se desea difundir. Está orientada a gerentes y jefes de operaciones mediante dos componentes:

1. Desarrollo de campañas publicitarias y producción de artículos para entregar en las visitas a empresas. La promoción directa del servicio es realizada persona a persona en la instancia de reuniones y conversaciones agendadas para su presentación.

2. La presentación de publicidad a pie de calle en sectores de recorrido frecuente del prospecto que corresponden a conexiones del sector residencial con la autopista; en Curicó se identifica el sector de Villa España y el acceso a la ruta 5 sur, donde reside una población de segmentos AB y C1A, a los que corresponden los gerentes y encargados de contratar el servicio.

En la sucursal física se mantienen carteles y vehículos de la empresa que dan cuenta de la instalación, existe señalización para el acceso principal donde se encuentra recepción y se dispone de flyers y revistas informativas con la descripción del servicio.

Por último, la difusión del contenido promocional de la empresa incluye potenciar los canales web que han generado solicitudes comerciales anteriormente, entre ellos se encuentra Facebook, página

web, WhatsApp e Instagram, para lo cual se financiará publicidad dirigida a un público regional interesado en seguridad y gestión de empresas.

## 9. Análisis financiero

El mecanismo de evaluación de beneficios que comprende la estrategia comercial descrita en este trabajo consiste en realizar un presupuesto asociado a dicha estrategia y su respectivo flujo de caja. El análisis permite comparar el escenario sin proyecto contra el escenario de implementación, juntamente con el análisis de los escenarios diferentes al esperado, en caso pesimista y optimista de los ingresos futuros.

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. aspira a consolidar su posicionamiento en la región del Maule y alrededores, donde actualmente dispone sus servicios, con un objetivo de incrementar sus ventas en un 100% durante los próximos 5 años.

El presupuesto del plan de marketing asociado al objetivo de sostener e incrementar la participación de mercado, enfocándose en alcanzar el mercado potencial y ganar notoriedad de marca para estimular la venta de sus servicios con clientes nuevos se detalla de la siguiente forma considerando costo en CLP anualizados:

ÍTEM	CONCEPTO	VALOR ANUAL CLP	VALOR ANUAL UF	% DE INCIDENCIA
<b>Comunicación</b>				<b>17%</b>
1	Actividades de notoriedad en vía pública	3.000.000	103	9%
2	Campaña MD Seguridad	1.500.000	52	5%
3	Difusión y presentación en RRSS	1.200.000	41	4%
<b>Plataforma</b>				<b>3%</b>
4	Rediseño del sitio web MD Seguridad	1.100.000	38	3%
<b>Personas</b>				<b>69%</b>
5	Community manager	3.900.000	134	12%
6	RRHH visitantes	18.720.000	644	57%
<b>Otra</b>				<b>11%</b>
7	Capacitación visitantes a empresas	2.000.000	69	6%
8	Capacitación a directivos	1.500.000	52	5%
<b>TOTAL</b>		<b>32.920.000</b>	<b>1.132</b>	<b>100%</b>

*Tabla 11: Presupuesto de marketing MD.  
Fuente: Elaboración propia.*

Las actividades requeridas para llevar a efecto la actual estrategia comercial se subdividen en cuatro campos específicos de inversión y cuyo detalle se describe a continuación:

1. Comunicación: Abarca las acciones de producción y difusión de los diferentes soportes que darán a conocer la propuesta de valor de la empresa, entre ellos se considera el material gráfico y audiovisual que sustentará la estrategia de promoción.

- Actividades de notoriedad en la vía pública: Incluye el arriendo de carteles en ubicaciones estratégicas junto con el seguro frente a daños de terceros.

- Campaña MD Seguridad: Corresponde al gasto de producción y diseño de la campaña promocional anual (o semestral) de la empresa, fotografía y banco de imágenes, edición y retoques gráficos como también la materialización de artículos de campaña en formatos múltiples.
- Difusión y presentación en RRSS: La difusión de anuncios a través de las redes sociales tiene un costo ligado a la cantidad de impresiones que recibe durante un período. Este concepto del presupuesto considera tanto el financiamiento de dichas promociones como el posicionamiento SEM mediante el buscador de Google.

2. Plataforma: Se orienta a cubrir las deficiencias existentes en el principal canal de información y venta online que corresponde al sitio web de la empresa.

- Rediseño del sitio web MD Seguridad: Incluye programación del sitio web, optimización SEO para el motor de búsqueda en internet y la validación de la experiencia del usuario. Se diseñará un sitio web con la lógica de un “Landingpage” orientado a guiar la visita hacia una interacción con la empresa, en reemplazo de la actual plataforma que cumple un fin más informativo.

3. Personas: Desglose del gasto que involucra la inclusión de nuevo personal para la unidad de marketing y ventas.

- Community manager: Corresponde a un nuevo perfil profesional que se introduce al departamento de marketing y ventas de la empresa cuyas funciones son construir y administrar la comunidad online, gestionar la identidad e imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con clientes y seguidores en internet. Es una persona con conocimientos en diseño de estrategias, gestión de comunidades, evaluación de procesos, atención al cliente, copywriting y analítica web, entre otras.  
Es un receptor clave de solicitudes de servicios y quien deriva a los clientes hacia el área comercial de la empresa para la formalización de las propuestas de servicio. Se considera un servicio part-time que implica un costo empresa mensual de \$325.000 CLP.
- Visitadores a empresas: Como se ha resaltado en la estrategia de plaza, un nuevo agente responsable de promover la venta proactiva del servicio de Mujica y Docmac es el visitador, cuyo principal objetivo es generar un vínculo estrecho con los representantes de las empresas encargados de contratar servicios de terceros. Se espera que ejecuten reuniones y atenciones a fin de estar presentes en los llamados a licitaciones, como también para levantar solicitudes del servicio y derivarlas al área comercial para el debido proceso.  
Su contratación involucra metas e incentivos en base a comisiones por nuevos clientes considerando un costo empresa mensual de \$780.000 CLP por cada ejecutivo (2 en total).

4. Otra:

- Capacitación de visitadores a empresas: Consiste en preparar técnicamente a los visitadores para la realización de sus funciones, y adquirir la cultura empresarial.
- Capacitación a directivos: Se enfoca en la formalización de los procesos internos que involucra el manejo de las nuevas incorporaciones, la creación de indicadores y KPI para dar seguimiento a las metas que se establecen en la estrategia comercial.

## 9.1. Análisis presupuesto de marketing

Los indicadores que van a permitir conocer la asignación que tiene que realizar la empresa de sus ventas totales para la elaboración y ejecución del plan de marketing son los siguientes:

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Costo plan de marketing}}{\text{Ventas netas presupuestadas}}$$

Su cálculo para la aplicación durante el primer año queda expresado en la siguiente tabla, donde se muestra su relación con respecto a las ventas y a las utilidades:

DETALLE	VALOR
Costo plan de marketing en UF	1.132
Presupuesto del plan de marketing en relación a las ventas	1,3%
Presupuesto del plan de marketing en relación a la utilidad	10,3%

*Tabla 12: Indicadores del presupuesto de marketing.  
Fuente: Elaboración propia.*

El presupuesto del plan de marketing para la venta de Servicio de Seguridad MD representa el 1,3% del total de ventas presupuestadas para el período que comprende el primer año de su implementación. Con respecto a las utilidades, el plan de marketing representa un 10,3% del valor total de las mismas. El costo total del plan de marketing es de \$32.920.000 del cual el 17% corresponde a gastos de Comunicación que serán designados a las actividades de promoción.

## 9.2. Flujo de caja

La proyección de ventas que considera el presente proyecto considera un crecimiento del 100% de la dotación actual de guardias, pasando de 250 a 500 personas durante los 5 años que comprende el plan de acción (50 incorporaciones por año).

El precio promedio por una unidad de seguridad (guardia) de Mujica y Docmac es de 28,73 UF al mes (\$835.400 CLP) lo que anualizado corresponde a 344,76 UF. El costo variable unitario es de 19,92 UF (\$580.000 CLP) que anualizado corresponde a 239 UF. Considerando que los costos fijos mensuales son 1.163 UF, el margen bruto del negocio es del 12%.

La situación actual sin proyecto considera el supuesto de mantener los 250 guardias en servicio durante los próximos 5 años, lo cual se puede ver expresado en términos de flujo de caja en UF de la siguiente forma:

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		86.190	86.190	86.190	86.190	86.190
(-) Costo variables		59.760	59.760	59.760	59.760	59.760
(-) Costos fijos y Gastos Generales		13.956	13.956	13.956	13.956	13.956
Utilidad antes de impuestos		12.474	12.474	12.474	12.474	12.474
Impuesto		3119	3119	3119	3119	3119
Utilidad neta		9.355	9.355	9.355	9.355	9.355
FLUJO OPERACIONAL		9.355	9.355	9.355	9.355	9.355
<b>FLUJO NETO</b>	<b>0</b>	<b>9.355</b>	<b>9.355</b>	<b>9.355</b>	<b>9.355</b>	<b>9.355</b>
<b>VAN (15%)</b>		<b>31.361</b>				

*Tabla 13 : Flujo de caja situación sin proyecto expresado en UF.  
Fuente: Elaboración propia en base información financiera de Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda.*

Las dotaciones por año y los costos anualizados para la situación con proyecto se muestran en la siguiente tabla:

Año	1	2	3	4	5
Unidades totales (GGSS)	300	350	400	450	500
Precio unitario anual en UF	344,76	344,76	344,76	344,76	344,76
<b>Ingresos por ventas en UF</b>	<b>103.428</b>	<b>120.666</b>	<b>137.904</b>	<b>155.142</b>	<b>172.380</b>
Costo variable unitario anualizado en UF	239,04	239,04	239,04	239,04	239,04
<b>Costo variable total en UF</b>	<b>71.712</b>	<b>83.664</b>	<b>95.616</b>	<b>107.568</b>	<b>119.520</b>
Costos fijos y gastos generales en UF	13.956	13.956	13.956	13.956	13.956
Gastos de marketing					
Gasto anual Community Manager en UF	134,15	134,15	134,15	134,15	134,15
Gasto anual Visitadores en UF	643,91	643,91	643,91	643,91	643,91
Otros gastos estrategica comercial	354	196	196	196	196
<b>Costo fijo total en UF</b>	<b>15.088</b>	<b>14.930</b>	<b>14.930</b>	<b>14.930</b>	<b>14.930</b>

*Tabla 14: Ingreso y estructura de costos estrategia comercial.  
Fuente: Elaboración propia.*

El flujo de caja en la situación con proyecto se presenta a continuación para el periodo de 5 años de duración:

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		103.428	120.666	137.904	155.142	172.380
(-) Costo variables		71.712	83.664	95.616	107.568	119.520
(-) Costos fijos y Gastos Generales		13.956	13.956	13.956	13.956	13.956
(-) Gastos de marketing	1.132	974	974	974	974	974
Sueldos marketing	778	778	778	778	778	778
Actividades de notoriedad en vía pública	103	103	103	103	103	103
Campaña MD Seguridad	52	52	52	52	52	52
Difusión y presentación en RRSS	41	41	41	41	41	41
Rediseño del Sitio web MD Seguridad	38					
Capacitación visitadores a empresas	69					
Capacitación a directivos	52					
Ganancia/pérdida ejercicio anterior		-1.132				
Utilidad antes de impuestos	-1.132	15.654	22.072	27.358	32.644	37.930
Impuesto		3630	5518	6839	8161	9482
Utilidad neta	-1.132	12.023	16.554	20.518	24.483	28.447
FLUJO OPERACIONAL	-1.132	12.023	16.554	20.518	24.483	28.447
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-1.132</b>	<b>12.023</b>	<b>16.554</b>	<b>20.518</b>	<b>24.483</b>	<b>28.447</b>
<b>VAN (15%)</b>		<b>63.473</b>				

Tabla 15: Flujo de caja estrategia comercial.  
Fuente: Elaboración propia.

### 9.3. Análisis de beneficios

Para evaluar los beneficios de la estrategia se analizar los flujos incrementales en relación con la situación sin proyecto, de esta forma se obtienen los indicadores de rentabilidad asociados a su implementación y se puede determinar la relevancia de implementar la estrategia comercial.

Año	1	2	3	4	5
Ventas proyectadas sin estrategia en UF	86.190	86.190	86.190	86.190	86.190
Ventas proyectadas con estrategia en UF	103.428	120.666	137.904	155.142	172.380
<b>Diferencia en UF</b>	<b>17.238</b>	<b>34.476</b>	<b>51.714</b>	<b>68.952</b>	<b>86.190</b>
Variación %	20%	40%	60%	80%	100%

Año	1	2	3	4	5
Costos proyectados sin estrategia en UF	-73.716	-73.716	-73.716	-73.716	-73.716
Costos proyectados con estrategia en UF	-86.642	-98.594	-110.546	-122.498	-134.450
<b>Diferencia</b>	<b>-12.926</b>	<b>-24.878</b>	<b>-36.830</b>	<b>-48.782</b>	<b>-60.734</b>
Variación %	18%	34%	50%	66%	82%



Año	0	1	2	3	4	5
Diferencia flujo neto pesimista (-20%) en UF	-1.132	2.134	5.759	8.930	12.102	15.274
Diferencia flujo neto esperado en UF	-1.132	2.668	7.198	11.163	15.127	19.092
Diferencia flujo neto optimista (+20%) en UF	-1.132	3.201	8.638	13.396	18.153	22.910

*Tabla 16: Flujos incrementales del proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En los flujos anteriores se ha incorporado un escenario pesimista y optimista que sugieren eventualidades que afectan el resultado esperado. En este contexto, los flujos obtenidos anteriormente son sometidos a una variación del 15% que corresponde a un nivel de ventas por debajo de lo esperado y un nivel superior al esperado respectivamente. El intervalo ha sido estipulado por la gerencia según rendimientos esperados del sector. En base a los flujos presentados en la tabla anterior se obtienen los siguientes indicadores de rentabilidad del proyecto: VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno).

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN sin estrategia en UF	31.361	31.361	31.361
VAN con estrategia en UF	63.473	70.027	56.919
Diferencia	32.112	38.666	25.557
Variación %	102%	123%	81%
TIR	347%	399%	293%

*Tabla 17: Indicadores por escenarios.*

*Fuente: Elaboración propia.*

El VAN da un resultado mayor a cero en todos los escenarios y corresponde a incrementar los resultados netos de la empresa en valores superiores al 100% para los casos esperado y optimista y sobre el 80% en el caso pesimista, lo cual manifiesta que es conveniente realizar el proyecto dado que responde a la intención de crecimiento y sustenta un gran desarrollo comercial para la empresa. De igual forma, la TIR es mayor a la tasa de descuento (15%) por lo que la realización de la presente estrategia comercial es, en efecto, rentable. La tasa de descuento utilizada de 15% se basa en el costo de oportunidad de los recursos empleados en la actividad de la empresa y aplica para la implementación de la estrategia comercial.

## 10. Conclusiones

La industria de la seguridad privada en Chile ha seguido un crecimiento sostenido durante la década 2010-2020 impulsada por el desarrollo económico del país. Tanto las ventas como el número de empresas del rubro han aumentado fuertemente generando mayor competencia por el recurso humano que es sustancial para el desarrollo de tal actividad económica.

El alto número de empresas que ofrecen el servicio de guardias ha contribuido a la comoditización del servicio dificultando la notoriedad de aspectos diferenciadores. Por lo anterior, el cliente que requiere el servicio se orienta según dos incentivos principales, la calidad y el precio, lo que conlleva una relación comercial positiva o negativa para el proveedor respectivamente.

Mujica y Docmac Seguridad Integral Ltda. ha permanecido con un nivel de ventas horizontal durante los últimos años que, según el desarrollo actual de la industria, implica una dilución de su participación de mercado y la pérdida de oportunidades de negocio importantes.

Para impulsar la demanda del servicio ofrecido se requiere una estrategia comercial que, en primer lugar, establezca ejes de acción claros que respondan a las condiciones actuales del mercado y, en segundo lugar, dirija la actividad de la empresa hacia la obtención de las metas definidas estratégicamente. Como resultado de la segmentación realizada se obtiene una agrupación del mercado por zonas geográficas que describe las cualidades de los potenciales clientes-empresas. Tal definición permite seleccionar las empresas que son más convenientes para Mujica y Docmac a la hora de ofrecer sus servicios.

Producto de la focalización se establece como grupo objetivo los clientes pertenecientes al rubro de actividad industrial y agroindustrial que se encuentran cerca del territorio de influencias que actualmente posee la empresa. Estos se distinguen principalmente por tener una mayor disposición a pagar, estar enfocados en la calidad de las labores de seguridad, requerir resguardo de amplias instalaciones y poseer activos de valor para su resguardo.

Las oportunidades comerciales más importantes que existen para la empresa radican en la conexión que se debe establecer proactivamente con las unidades tomadoras de decisiones de cada cliente potencial, teniendo como fin generar notoriedad que proporcione mayor participación en procesos de licitación y contratación. Esta actividad requiere una correcta comunicación de las fortalezas que posee el servicio de seguridad y la creación de vínculos con la persona interesada para formar parte de su cartera de opciones. El marketing táctico orientado a gerentes y jefes de operaciones, aparte de constituir una fuerza de ventas, trabaja el estímulo indirecto a través de componentes de promoción por canales nuevos.

El análisis financiero desglosa las actividades comerciales en un presupuesto específico que señala los costes del proyecto y su configuración como parte de los gastos de la empresa en una ventana de 5 años. Los conceptos clave son la inversión en recursos humanos y actividades de comunicación que permiten proyectar un incremento de dotación de 50 guardias por año. El flujo de caja en la situación con proyecto presenta un VAN = 63.437 UF que corresponde a una variación del 102% en relación con la situación sin proyecto, por lo tanto es conveniente implementar la estrategia presentada en este informe.

Mujica y Docmac es una empresa con vasta experiencia en el rubro de la seguridad privada, por ende debe mantener el estándar de servicio que la caracteriza y fijar su atención en la mejora de los procesos comerciales. Al fortalecer el departamento de ventas y marketing, es posible conectar con las necesidades de servicio estable y de calidad que poseen múltiples clientes en la región, y cumplir con las expectativas de largo plazo aumentando la rentabilidad del negocio.

Se sugiere a la gerencia consolidar una dinámica interna de revisión de objetivos estratégicos conforme a lo que establece su planificación en horizontes de tiempo, sus avances de corto plazo y las actividades asignadas a diferentes responsables para resguardar el cumplimiento de las metas tanto comerciales como operativas.

## 11. Bibliografía

*Servicio de Impuestos Internos. Consulta Situación Tributaria de Terceros. Empresa Mujica y Docmac Ltda. Genealog.cl*

*Impuestos en Chile. (s.f.). Obtenido de Sii:  
[http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp\\_chile/impuestos\\_iva.htm](http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuestos_iva.htm)*

*Tesorería General de la Republica. (s.f.). Obtenido de Chile Atiende:  
<http://www.chileatiende.cl/servicios/ver/AE003>*

*Perspectivas Económicas en un Panorama Incierto  
<https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc21042020.pdf/258deab8-7a31-49f6-da40-e80c010dd784?t=1587569776560>*

*Las Apuestas del Mercado de Seguridad Privada  
<https://www.df.cl/noticias/opinion/cartas/el-rol-de-la-seguridad-privada-en-la-pandemia/2020-06-22/184816.html>*

*Porter, M (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.*

*Planificación Estratégica 2019, Verónica Gamboa. Mujica y Docmac.*

*Modelo, Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocio, Enrique Jofré Rojas, 2002.*

*Dirección Estratégica. Johnson & Scholes, Prentice Hall, 1997.*

*Dirección de Marketing. Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Prentice Hall, 2012.*

*Investigación de mercados. McDaniel Carl, Jr & Roger Gates 10ª Edición, 2015*