



APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN A PROSEGUR ALARMAS

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Manuel Alejandro Concha Muñoz
Profesor Guía: Antonio Farías Landabur**

Santiago, diciembre 2016

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9
1.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS 13	
1.1.2 Análisis y definición de Misión.....	15
1.1.3 Análisis y definición Visión.....	17
1.1.4 Definición Creencias (Valores).....	18
1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	21
1.2.1 Análisis Externo	23
1.2.2 Análisis Interno	27
1.2.3 Análisis FODA.....	33
1.2.4 Análisis FODA Cuantitativo	34
1.2.5 Tabla FODA Cuantitativo	35
1.2.6 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA Cuantitativo	36
1.3 PROPUESTA DE VALOR	39
1.3.1 Relación entre Propuesta de Valor y Análisis FODA	41
CAPITULO 2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	46
2.1 MODELO DE NEGOCIO	48
2.1.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	51
2.1.2 Relación entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor	59
2.1.3 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del modelo de negocio .	61
2.2 MAPA ESTRATÉGICO	65
2.2.1 Diccionario de Objetivos.....	68
2.2.2 Explicación del Mapa Estratégico de Prosegur Alarmas	72
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	76
2.3.1 Descripción de las principales iniciativas estratégicas.....	80
CAPÍTULO 3 ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	87
3.1 TABLEROS DE GESTIÓN	92
3.1.1 Tableros de Control.....	94
3.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS	97
3.2.1 Descripción y análisis del esquema de incentivo actual	100
3.2.2 Esquema de incentivo propuesto	101

4. Conclusiones	106
Bibliografía	110
Lista de ilustraciones y tablas	111

INTRODUCCIÓN

Breve reseña del holding Prosegur y la unidad de negocio

La empresa seleccionada para abordar la presente tesis es Prosegur Alarmas, empresa perteneciente al holding Prosegur. Prosegur, como holding, tiene una existencia de más de 35 años en el mercado internacional, estando presente en gran parte de Europa, por ejemplo, Alemania, España, Francia, y otros. En Asia opera en China, India y Singapur. En Sudamérica marca presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay, lo que se pudiera considerar como una figura relevante en su área.

El grupo Prosegur en todos los lugares donde está presente, tanto a nivel internacional como nacional, participa en los negocios de Vigilancia, Logística de Valores y Gestión de Efectivo, Tecnología y Alarmas. De lo anterior, se deduce que su mayor activo en el Gran Mercado es entregarle un valor agregado a la seguridad como bien de consumo. Si bien Prosegur como marca comercial se encuentra bien posicionada en el mercado chileno, en Europa cuenta con amplias confianzas en el mundo empresarial lo que le ha permitido consolidarse plenamente en el mercado de la seguridad. A modo de ejemplo, Prosegur España cuenta entre sus clientes de mayor envergadura al equipo de fútbol Real Madrid, siendo esta empresa la encargada de la Vigilancia para el estadio Santiago Bernabéu, servicio en el que intervienen más de 5000 guardias de seguridad.

Actualmente en Chile, el Holding cuenta con 18 sucursales a lo largo del país, teniendo más de 7.000 empleados repartidos en todos sus negocios, siendo los más intensivos en capital humano, los negocios de seguridad y transporte de valores. A continuación una breve explicación de cada uno de los negocios:

Vigilancia: Esta actividad consiste esencialmente en una Seguridad Preventiva y Disuasiva sustentada en las acciones que pueda ejecutar un guardia de seguridad, generalmente apostado en controles de acceso y

puestos de vigilancia, que también implican rondas perimetrales. Lo anterior se complementa, entre otras acciones, con labores de direccionamiento de personas para evitar concentraciones peligrosas. Participa además, en la custodia directa e indirecta de bienes muebles e inmuebles, como vehículos en estacionamientos y mercadería en bodegas y supermercados.

Logística de Valores: Esta actividad tiene a su cargo el transporte de dinero en efectivo, cheques, pagarés, documentos de inversión, metales preciosos, joyas y especies valoradas de propiedad de sus clientes tanto dentro del país como hacia otros destinos internacionales.

Gestión de efectivo: Dice relación con los procesos asociados a la manipulación del efectivo y cheques, su custodia en las 18 plantas de operaciones de Prosegur y la administración del flujo de valores desde los Bancos a sus clientes y viceversa. Todos los valores que son retirados son contados, cuadrados y depositados en la cuenta corriente del cliente.

Tecnología: Este rubro está enfocado hacia la lectura de patentes y videos analíticos, plataformas de integración tecnológicas y sistemas de control de acceso. Los productos resultantes de este negocio, son más bien, proyectos elaborados a la medida para cada uno de los clientes.

Alarmas: Prosegur Alarmas cuenta con una gama de prestaciones de productos y servicios que están destinadas a mejorar la seguridad y tranquilidad tanto de las familias, como de empresas y comercio. Cuenta con soluciones tecnológicas de última generación, aplicadas a proyectos de instalación personalizados a cargo de un asesor de seguridad, evaluación de riesgos y chequeos periódicos, alarmas técnicas para siniestros, domótica, seguridad perimetral y servicio de intervención inmediata.

Justificación de proyecto de grado

A diferencia de la era industrial, donde las empresas lograban la diferenciación gracias a cuán rápido o con cuanta eficacia eran capaces de capturar los beneficios provenientes de las economías de escala, en la actualidad se utilizan formas más complejas e interrelacionadas, cobrando cada vez más relevancia contar con un sistema de planificación y control de gestión, en un entorno de cambios constantes, competencia global, mayor empoderamiento de los clientes, avances tecnológicos y ventajas competitivas provenientes de activos intangibles como el capital humano. Tanto así que para las organizaciones ha cobrado relevancia incluir la medición de indicadores no financieros, antes no utilizados, como por ejemplo: la rotación de personal.

Todas las organizaciones requieren de un sistema de planificación y control de gestión que les permita gestionar tanto la estrategia como las operaciones, algunos autores lo señalan como : “Las compañías suelen fracasar a la hora de implementar una estrategia o gestionar las operaciones porque carecen de un sistema de gestión integral” (Kaplan & Norton, 2008), independiente de su tamaño o incluso de sus utilidades, más aún, cuando la organización presente grandes utilidades en el presente; nada asegura que éstas mismas condiciones permanezcan en el futuro, por el contrario, si los resultados no han sido positivos; un sistema de control de gestión permite evidenciar los supuestos profundos de la estrategia, ejemplo: ¿Si se aumenta la calidad de servicio, aumenta la rentabilidad por cliente y por ende la rentabilidad de la empresa? Alinea a la organización en pos de una estrategia rentable, además de permite enfocarse en los aspectos verdaderamente importantes, lo cual generará congruencia entre los desempeños que requiere la organización (dada su estrategia) y las compensaciones económicas para sus trabajadores.

Objetivo general y objetivos específicos

El principal objetivo de este trabajo es el diseño de un sistema de control gestión cuya finalidad es dar cumplimiento a la propuesta de valor de forma rentable para Prosegur Alarmas, facilitando a la alta dirección el control tanto de la implementación de planes y estrategias, como también su efectividad y adecuación. Lo anterior se llevará a cabo, utilizando una metodología paso por paso donde se desarrollaran diferentes productos (análisis y estudios) propuestos por varios autores, los que se encuentran concatenados unos con otros a fin de entregarle congruencia a este trabajo. Mencionando algunos objetivos específicos podemos señalar que se otorgará foco hacia lo verdaderamente relevante a toda la organización, mediante en primera instancia, el cuestionamiento y luego el planteamiento de las declaraciones estratégicas (Misión, Visión y Valores).

El siguiente objetivo, es determinar cómo se encuentra posicionada la organización en el mercado y cuál es su posición respecto de sus competidores, además de comprender cuales son los recursos y capacidades que cuenta Prosegur Alarmas para hacer frente a la competencia, con todo esto, determinar la mejor forma de competir (Propuesta de valor).

Luego, el siguiente objetivo es desarrollar y alinear el modelo de negocio de Prosegur Alarmas a la estrategia previamente definida. En este punto también se busca realizar aportes en pos de aumentar la rentabilidad y buscar eficiencias en el modelo de negocio existente.

El próximo objetivo es establecer un modelo de medición, el cual evalúe si la estrategia escogida está otorgando los beneficios esperados. En este punto, no sólo se dimensionarán los indicadores financieros, sino que además, se evaluarán si los activos intangibles de Prosegur Alarmas son capaces de crear valor.

Por último, se busca establecer una conexión congruente entre los desempeños que requiere Prosegur Alarmas para ejecutar su estrategia y la

compensación económica que perciben sus empleados, a fin de aumentar la probabilidad de éxito en la ejecución de la estrategia definida.

Alcance y limitaciones

El alcance de este documento se refiere al diseño de un sistema de control de gestión para hacerlo aplicable exclusivamente a la empresa Prosegur Alarmas dentro del holding Prosegur, dejando fuera de todo análisis a todas las demás empresas pertenecientes al grupo. Desde el punto de vista de las limitaciones, este trabajo se limita al diseño del sistema de control de gestión, y si bien se señalan algunas recomendaciones respecto de la aplicación, sólo se restringe al diseño del mismo y no a su implementación.

Por otra parte, si bien pueden existir similitudes en la forma en que genera la rentabilidad Prosegur Alarmas (que incluso pueden ser sus competidores directos), el diseño del presente sistema de Control de Gestión es exclusivamente aplicable a Prosegur Alarmas.

CAPÍTULO 1

FORMULACIÓN

DE LA

ESTRATEGIA

La definición de la palabra estrategia proviene del vocablo griego στρατηγία strategía, que a su vez procede de dos términos griegos: στρατός stratos (“ejército”) y ἄγω agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, su significado primario está referido al arte de dirigir las operaciones militares. Dadas estas consideraciones es que el concepto de estrategia, en el pasado, era casi exclusivamente utilizado en materias militares. Si bien no existe certeza de que el texto “El arte de la guerra de Sun Tsu” (escrito aproximadamente el año 500 A.C), haya sido el primero en referirse a la estrategia como un concepto, dada su antigüedad, existe una alta probabilidad de que así fuera. Hoy en día, la filosofía del arte de la guerra se aplica más allá de los límites estrictamente militares, utilizándose en los negocios, deportes, la diplomacia e incluso en comportamientos personales.

Otra definición de la palabra estrategia, la señala como: Arte, traza para dirigir un asunto (Real Academia de la lengua Española, s.f.), definición que se aproxima en mayor medida a las definiciones más utilizadas por autores relacionados con la estrategia en las organizaciones y los negocios. De esta definición se origina el resultado de mencionar la diferencia entre táctica y estrategia.

Comenzaremos definiendo la palabra táctica: “Método o sistema para ejecutar o conseguir algo” (Real Academia de la lengua Española, s.f.). Una diferencia que se puede identificar entre la estrategia y la táctica es que la primera es global, completa, integral, abarca la totalidad del fin perseguido, en tanto la segunda corresponde a partes o sub partes del conjunto de acciones expuestas en la estrategia. Lo anterior nos lleva a concluir que la táctica es parte de la estrategia, y que la estrategia puede ser una sola mientras que pueden existir varias tácticas para ejecutar la estrategia. También se asocia al nivel o jerarquía de la dirección, en palabras de un autor: “La estrategia para ganar la guerra, la táctica para ganar la batalla” (Frances, 2006).

Para efectos de este trabajo nos referiremos a la estrategia como: el plan de acción o conjunto de medidas para mejorar el desempeño de las

organizaciones, mientras que la táctica la asociamos a la forma de ejecutar los procesos operacionales. Sin perder de vista que tanto la estrategia como la táctica deben ir de la mano, tal como mencionan los autores Kaplan y Norton (2008), “Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se las relaciona con excelentes procesos operacionales”.

La creciente competencia y la interrelación de los procesos operacionales de las organizaciones, no sólo ha requerido contar con empleados más capacitados y menos reticentes al cambio, sino que también ha permitido que las organizaciones cada vez más cuenten con un proceso formal de elaboración de sus estrategias. En la elaboración de la estrategia la premisa máxima que se busca es la sincronización de la organización en todo ámbito, de esta manera, el principio fundamental que subyace es que la relación entre las partes o un sistema integrado es más importante que el desempeño de las partes individuales.

En el eje central de toda estrategia se encuentran las acciones que se llevan a cabo para lograr mejorar la posición competitiva con respecto a los competidores de la forma más rentable y sustentable en el tiempo posible, A saber: “La selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2011), es en esta etapa cuando las organizaciones se adentran en la utilización de su propuesta de valor, entonces, podemos desprender que la propuesta de valor es la forma en que buscan la organizaciones (de cara a al cliente) de marcar una diferenciación en la forma en que suministran sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de los clientes seleccionados, además, con el propósito de obtener mayor objetividad en el análisis en este trabajo se analizan los principales atributos diferenciadores inmersos en la propuesta de valor.

Por otro lado, parte fundamental de la estrategia (además de la propuesta de valor) son las declaraciones estratégicas de la organización, siendo las más utilizadas en el contexto empresarial: Misión, Visión y Valores.

El hecho que los tres tipos de declaraciones estratégicas (Misión, Visión y Valores) sean los más utilizados no es casual, ya que, la misión de una organización define básicamente qué hace la organización, la visión define cómo se ve la organización a sí misma en un horizonte de tiempo determinado y por último, los valores nos relatan qué es lo importante en la forma de actuar de la organización. Como podemos apreciar las declaraciones estratégicas dan forma a la estrategia de la organización porque nos indican qué hacemos, como nos vemos en el futuro y cómo lo hacemos, sirviendo como guía para el quehacer de los integrantes de las organizaciones; en palabras de un autor “Son lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa” (Frances, 2006). Un punto importante a destacar en las definiciones estratégicas, es que no es suficiente que estén correctas y claramente declaradas, también el esfuerzo comunicacional relacionado con este tipo de definiciones debe impregnar a toda la organización, “No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración” (Thompson & Peteraf, 2012).

El motivo fundamental por el cual se justifica crear todo un capítulo de formulación de la estrategia y a la vez iniciarlo con el mismo, corresponde al hecho de que, como se mencionara en párrafos anteriores, sin que exista una carta de navegación clara y bien comprendida, difícilmente se pueden alcanzar los objetivos de las organizaciones inmersas en la actualidad en mercados cada vez más complejos y competitivos, según lo plantean (Kovacevic & Reynoso, 2010): “El mundo actual demanda que las organizaciones enfrenten cotidianamente nuevos retos antes inimaginables”, a saber, “Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización” (Frances, 2006).

Asimismo, en este capítulo se utilizan varias herramientas para analizar a la organización de forma interna y externa (cadena de valor, cinco fuerzas de M. Porter, y PESTEL), con el objetivo de determinar una estrategia bien

fundamentada en análisis previos de los cuales se obtienen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta forma, además de obtener una propuesta de valor fundamentada en el contexto externo de la organización, también se encuentra soportada por los recursos y capacidades que cuenta Prosegur Alarmas.

Por lo tanto este trabajo, se inicia con este capítulo principalmente porque resultaría de poca eficiencia, incluso de baja eficacia, diseñar un sistema de control de gestión en la organización sin aun conocer cuál es la estrategia y mucho menos en qué se fundamenta.

1.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Para una mejor comprensión de las declaraciones estratégicas se inicia este apartado con una breve reseña de la unidad de negocio.

Prosegur Activa Chile es la empresa del holding Prosegur, que comercializa sistemas de alarmas monitoreadas, principalmente para dos grandes grupos o segmentos, los cuales se dividen en residencias y empresas. En el segmento residencial sus clientes se encuentran en la clasificación socioeconómica de Chile en el nivel C2 y C3, mientras que en el segmento empresas se cuenta con clientes que son propietarios de pequeños locales comerciales, hasta corporaciones con varias sucursales. Sus principales competidores son ADT y Verisure, tanto para clientes residenciales como en el segmento empresas, contando con una cartera de clientes cercana a los 15.000.

Financieramente Prosegur alarmas Prosegur Alarmas genera ingresos provenientes de dos vías que están constituidas básicamente por Nuevos clientes y clientes antiguos, mientras que la mayor parte de sus costos son de

carácter fijo. A continuación se detalla La forma en que se capturan los ingresos, lo cual implica dos modalidades.

Nuevos clientes. Son aquellos que se incorporan a la empresa mediante la adquisición de un paquete de seguridad, y a los cuales se les asigna el cobro de los elementos de seguridad que requieran o sean recomendables para las instalaciones del cliente, Por ejemplo: número de foto-detectores, sensores de humo, botones de pánico, etc. Para efectos de este trabajo se denominará a este valor inicial como Ingresos de Captación.

Clientes antiguos. Son aquellos usuarios del sistema que ya cuentan con un sistema de monitoreo de alarmas y a los cuales se les administra mediante el cobro del valor mensual correspondiente al monitoreo. Para efectos de este trabajo se denominará a este valor mensual como: Recurrente.

El tiempo de permanencia de los clientes es relevante cuando consideramos la forma en se obtienen los ingresos, en otras palabras, es importante considerar el vínculo que se debe generar entre empresa y cliente y el periodo de recuperación de la inversión inicial que realiza la organización para captar a un nuevo cliente, teniendo presente los costos de captación iniciales, pues no son solamente los costos de publicidad o las comisiones del área comercial. La organización funciona en términos similares a una empresa de telecomunicaciones, donde el valor del plan subvenciona el valor inicial del equipo, situación que se aplica para el caso de Prosegur Alarmas el hecho que el valor del recurrente subvenciona al valor de la instalación y principalmente de los elementos de seguridad (foto-detectores, sensores de puertas, sensores de humo, etc.), presentes en la captación.

Para generar rentabilidad y liquidez, es necesario generar un equilibrio positivo entre la cantidad y el valor pagado por concepto recurrente de los clientes nuevos, versus la cantidad y valor pagado por concepto de recurrente de los clientes que solicitan la baja. Resultando relevante de medir esta relación de los clientes que solicitan la baja y los que ingresan, no sólo en

términos de cantidad de esto, sino también, del valor de recurrente mensual que pagan. Sobre todo cuando pueden existir clientes que solicitan la baja antes de su periodo de recuperación; pudiendo resultar esta situación un problema para Prosegur Alarmas, no sólo de rentabilidad, sino que también de liquidez, considerando que el tiempo umbral en que se recuperan los costos incurridos en la obtención y mantención de los clientes es de 24 y 36 meses dependiendo del tipo de contrato y tipo de cliente. Es principalmente por este motivo que resulta relevante el hecho de medir la tasa de aquellos clientes que cuentan con los servicios de Prosegur Alarmas después de 24 o 36 meses de haber adquirido un plan respectivamente.

Para efectos de este trabajo, resulta relevante mencionar que las declaraciones estratégicas presentadas corresponden a las que el holding Prosegur posee para todos sus negocios en Chile (Vigilancia, tecnología, transporte de valores y Alarmas). No presentando declaraciones estratégicas individualmente para cada negocio, por lo que tienden a ser genéricas.

1.1.2 Análisis y definición de Misión

En la literatura podemos encontrar variadas definiciones de misión, para efectos de este trabajo nos centraremos en los conceptos e ideas principales en los que existe mayor consenso. La declaración responde básicamente a tres preguntas principales: ¿Qué hacemos? ¿Quiénes somos? ¿Por qué estamos aquí?, por lo cual, podemos señalar que la misión describe el propósito de la organización. La velocidad de los cambios tecnológicos que produjo el quiebre de varias empresas que se focalizaban en la venta mayormente de productos específicos, repercutió en la búsqueda de necesidades más permanentes y con menor probabilidad de obsolescencia, en vez de enfocarse en los productos propiamente tal, por ejemplo: “Atender necesidades energéticas es más estable que vender petróleo. Atender

necesidades de entretenimiento es más amplio que vender películas de dibujos animados.” (Frances, 2006)

Por otra parte, según lo expresan algunos autores - haciendo referencia al concepto de Misión- : “Debe proporcionar la estructura o el contexto del cual se formularán las estrategias” (Hill & Jones, 2009). Esta afirmación necesariamente nos lleva a concluir que la declaración de misión forma parte relevante de la estrategia, ya que, no sólo trasmite para todos los integrantes de la organización sino que deja en evidencia la verdadera actividad de la organización, y además orienta y focaliza la estrategia.

Misión actual

“Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas contando con la tecnología más avanzada y el talento de los mejores profesionales.”

Análisis de Misión

La misión presentada, no responde de forma clara y concisa a las preguntas más elementales que debe responder una Misión: “Quiénes somos y qué hacemos específicamente” (Thompson & Peteraf, 2012), por cuanto esta declaración de Misión tan abierta pudiera por ejemplo ser utilizada por otro tipo de empresas, incluso se podría argumentar que puede ser utilizada por empresas de otro giro totalmente diferente.

Misión propuesta

Proponemos el siguiente modelo o definición de Misión. “Velar por la seguridad de las personas y empresas, monitoreando en tiempo real sus dependencias con sistemas de alarmas y seguridad, adecuándose a las necesidades o preferencias de nuestros clientes”.

1.1.3 Análisis y definición Visión

La declaración de visión de una organización, no sólo nos debe indicar cómo nos vemos en un horizonte de tiempo determinado o cómo nos gustaría vernos, sino que también, una proyección a futuro, considerando por ejemplo en qué industrias espera participar, qué productos y/o servicios espera comercializar, etc. “La Visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar” hacia donde vamos (Thompson & Peteraf, 2012)”.

El rol que desempeña la declaración de Visión en la conformación de la estrategia es el contribuir a focalizar los esfuerzos de los empleados en una clara dirección común, realizando un aporte fundamental al alineamiento organizacional, principalmente porque otorga un sentido de dirección hacia los empleados y los moviliza hacia lo que la organización requiere. No obstante, tal como ha sido mencionado, la visión debe ser correctamente comunicada.

Visión Actual

“Ser el referente global de seguridad, respetado y admirado como líder, con el objetivo de construir un mundo más seguro.”

Análisis de Visión

La visión actual, no es medible, pues, no indica un periodo de tiempo en el que se pueda ser un referente en cuanto a seguridad, tampoco indica cuales son los productos y/o servicios que entrega la empresa. Por lo que si bien es concisa e incluso inspiradora, no cumple a cabalidad su objetivo.

Visión Propuesta

Proponemos el siguiente modelo o definición de Misión. “En 10 años, ser considerada por los clientes chilenos como una de las 3 mejores empresas proveedoras de servicio de alarmas, en cuanto a calidad de servicio”.

1.1.4 Definición Creencias (Valores)

Los valores que declara una organización establecen la forma en que todos los integrantes de ella deben actuar, es decir, definen el “Cómo” de la estrategia; siendo este punto de partida donde radica su principal importancia. Tal como mencionan algunos autores “En la medida en los valores ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía” (Hill & Jones, 2009).

No obstante, también existe literatura que asocia el éxito de las organizaciones con el seguimiento estricto de sus valores: “Las empresas que disfrutan de un éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que se mantienen fijos, mientras las estrategias y prácticas comerciales se van adaptando indefinidamente a un mundo en permanente cambio” (Collins & Porras, 1997). Este hecho no es aislado, sino que responde al seguimiento de una ideología central que define la naturaleza de la organización recordando el motivo de existencia de la misma, trascendiendo a los ciclos de vida de los productos, avances tecnológicos o administraciones. Tal como dijera Bill Hewlett sobre su gran amigo y socio comercial David Packard, en su fallecimiento: "En cuanto a la empresa, lo mejor que nos dejó fue un código de ética conocido como el Estilo Hewlett-Packard".

Valores Actuales

“La manera de actuar que nos identifica, las creencias que guían nuestros comportamientos, un estilo de ser, de actuar y de trabajar para nuestros clientes: Proactividad Creación de valor - Orientación al cliente - Transparencia - Excelencia - Liderazgo - Trabajo en equipo – Marca.”

Análisis de Valores

Comenzando por realizar un análisis de la cantidad de valores señalados, destacamos la siguiente declaración: “Muy pocos valores pueden ser realmente centrales —es decir, tan fundamentales y profundamente arraigados que muy rara vez habrán de cambiar— si es que lo hacen” (Collins & Porras, 1997). Al interpretar esta premisa, creemos que incluso puede generar confusión en la organización una dispersión tan amplia de conceptos al no existir una convicción que indique qué valor es el más prioritario. Además, nos parece relevante mencionar que los valores actualmente declarados, son los utilizados para todos los negocios en que participa el Holding Prosegur; pudiendo ser este uno de los motivos por los cuales se declara dicha diversidad de valores.

Valores Propuestos

- **Vocación de servicio:** Entregamos un servicio enfocado en la seguridad de las personas, por lo tanto, intentamos velar por su seguridad; como parte de nuestro propio patrimonio, generando una relación de largo plazo.
- **Excelencia:** Creemos que nuestro trabajo siempre se puede hacer mejor en todo su contexto, por muy pequeña que se la mejora en el corto plazo pueden ser acumulativos y optimizados en el tiempo.

Entendemos que a medida que generamos experiencia podemos realizar lo mismo o mejor con menos recursos, otorgándoles rentabilidad a nuestros accionistas sin descuidar en lo absoluto a nuestros clientes.

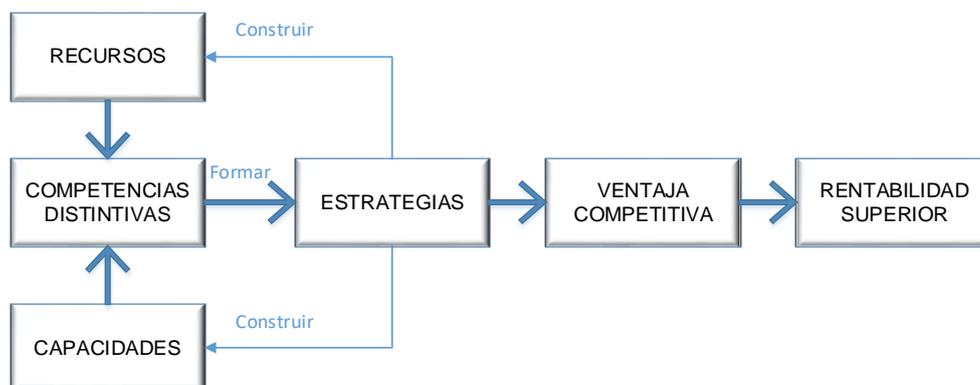
- **Integridad:** Es más que rectitud y honestidad, tiene que ver en forma plena con nuestro actuar. Nos encargamos de cuidar las dependencias y hogares de nuestros clientes con la mayor probidad en todo momento.

1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la elaboración del análisis estratégico consideraremos principalmente el estado del entorno competitivo en que se encuentra la organización, así como también, analizaremos la organización en términos internos.

Mediante la realización de análisis estructurados se identifican los eventos, fuerzas, experiencias que impactan y que pueden llegar a modificar la estrategia. Es necesario realizar el análisis de la estrategia previo al desarrollo de ésta propiamente tal y la respectiva propuesta de valor, de lo contrario, puede ocurrir que se defina una estrategia literalmente obsoleta para el mercado el cual se quiere llegar, o que no se cuente con los recursos y las capacidades internas necesarias para llevar a cabo esta misma. Por lo cual, un análisis estratégico permite determinar con sólidos fundamentos cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización para hacer frente al mercado que está apuntando. El análisis estratégico también permite conocer e incluso mejorar las capacidades con las que cuenta la organización en pos de obtener una ventaja competitiva, y por ende, una rentabilidad superior a la de sus competidores. En la figura 1 se muestra la forma propuesta por (Hill & Jones, 2009) en que se obtiene o genera una rentabilidad superior a las de los competidores.

Figura 1



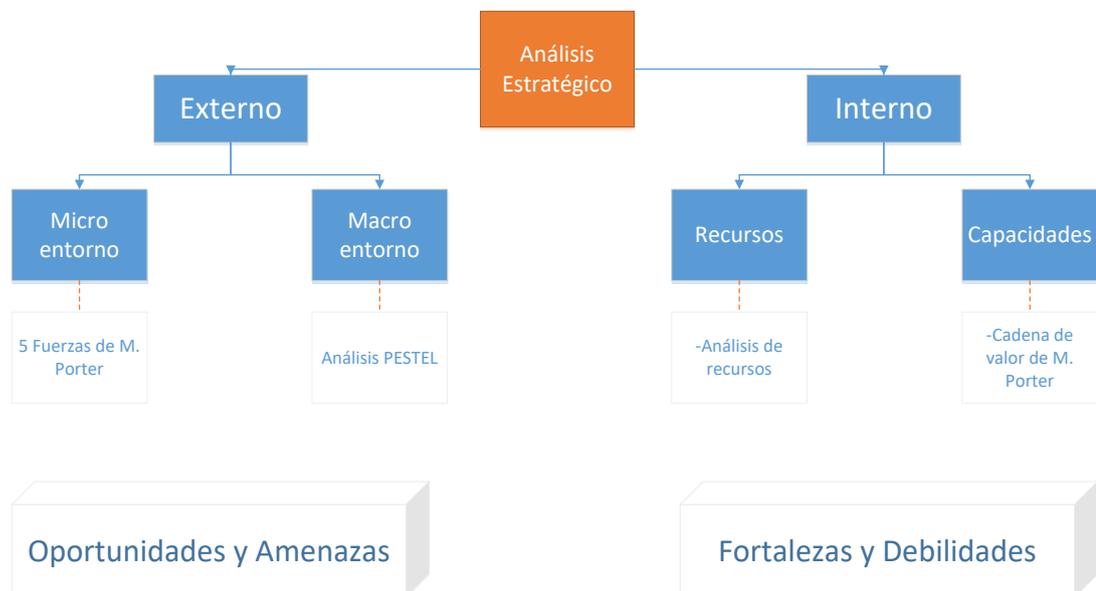
Aun cuando es cierto que el futuro es impredecible, también es cierto que posee algún grado de consecuencias provenientes de hechos pasados. En este concepto se sustentan varias disciplinas, una de ellas: la inteligencia de negocios, donde su máxima fundamental es la predicción de hechos futuros basados en el comportamiento del pasado, como por ejemplo: clientes riesgosos, estimación y planificación de la demanda, etc. Sobre este principio es que cobra relevancia el estudio del entorno externo en que se encuentra la organización en términos de su micro y macro entorno, por consiguiente, el análisis de los subsidios estatales, la tasa de interés existente, el nivel de consumo, los cambios tecnológicos, las leyes de protección al medio ambiente, la legislación laboral y la comprensión de las prácticas utilizadas en la industria, obtienen suma importancia para fijar el rumbo de la estrategia que empleará la organización.

Desde el punto de vista interno de la organización, se determinaran los procesos claves que se deben llevar a cabo para la prestación de los servicios, así como también, se identificarán cuáles son aquellos procesos de apoyo necesarios para ejecutar la estrategia. El objetivo principal para llevar a cabo este análisis interno de la organización, es lograr identificar claramente todas aquellos recursos y capacidades que se requieren para lograr un desempeño superior, según (Kaplan & Norton, 2008) -basados en la herramienta de Michael Porter-: “El modelo de la cadena de valor ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que se desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sustentable”.

Para realizar el análisis estratégico analizaremos a la organización de forma interna (análisis de recursos y capacidades) y externa (análisis de Micro y Macro entorno), para ello se han seleccionado las herramientas “Cadena de Valor” de Michael Porter para el análisis interno, Análisis PESTEL (análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) y “Cinco fuerzas” de M. Porter para el análisis externo. La selección de estas herramientas se consideró principalmente teniendo en cuenta la

eficacia existente en su aplicación. Una vez analizada la organización e identificadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, éstas se estresarán mediante la realización de un análisis FODA. A modo de esquema la explicación, a continuación se detalla en la figura 2, el análisis estratégico a realizar con las respectivas herramientas seleccionadas y lo que se espera lograr con ellas (obtención fundamentada de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Figura 2



1.2.1 Análisis Externo

En este análisis se examina la organización en términos de su Micro y Macro entorno, como fuera señalado, para tal efecto se han seleccionado las herramientas Cinco fuerzas de M. Porter y Análisis PESTEL respectivamente.

Sin duda que lo que ocurra en el Macro entorno de la organización repercute en las decisiones que se tomen, puesto que por ejemplo, cualquier

cambio en la legislación tributaria va a traer consecuencias a la rentabilidad y liquidez de las organizaciones inevitablemente. Situación similar ocurre cuando por ejemplo, se importan productos desde otros países, lo que genera estar expuestos a cualquier eventual fluctuación de la moneda de origen de éstos productos, pudiendo afectar positiva o negativamente la liquidez y rentabilidad.

A consecuencia de lo expresado anteriormente, es que se incluye en este trabajo el Análisis PESTEL, en el cual se analizan los principales factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan de manera importante a la industria. Específicamente al referirnos a los factores que afecten de manera importante, tomamos el siguiente concepto, donde se señala: “Al referirnos como importantes desde el punto de vista estratégico, queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos y modelo de negocios” (Thompson & Peteraf, 2012).

Por otro lado desde el punto de vista del micro entorno, en el mercado de sistemas monitoreados de alarmas existen altas barreras de entrada para nuevos competidores, principalmente por la elevada inversión inicial. Sin embargo, existe una alta rivalidad entre los competidores, pues en la industria de los sistemas de alarmas monitoreadas son pocos los participantes y están muy atentos de sus actividades los unos a los otros, lo que índice en el poder de negociación de los clientes que pueden aprovechar el exceso de oferta y captar los descuentos de las políticas de retención provenientes desde las empresas de monitoreo de alarmas. Además, actualmente existen varios productos sustitutos que van desde sistemas alarmas auto – monitoreados por los mismos clientes, hasta variadas opciones de domótica que se monitorean y activan desde los aparatos celulares.

Gracias a los análisis realizados previamente, a continuación se detallan las principales oportunidades y amenazas obtenidas.

Explicación de oportunidades:

- **Aumento de la delincuencia:** En el ámbito social, lamentablemente esto representa una oportunidad para Prosegur Alarmas, dado que, al aumentar la delincuencia, la población debiera aumentar las medidas de seguridad y claramente una de ellas puede ser la adquisición de un sistema de alarmas monitoreado.
- **Imposición de medidas de seguridad por las Cías. De seguros:** se podría afirmar que desde el punto de vista legal, al tratarse de una medida impuesta por las compañías de seguros, principalmente al segmento empresas, las Cías. De seguro pueden comenzar a formar parte de los aliados estratégicos. Representando una clara oportunidad de aumentar los ingresos de Prosegur Alarmas.
- **Clientes insatisfechos de la competencia:** esto representa una oportunidad, porque se pueden capturar clientes de la competencia, aumentando los ingresos y participación de mercado de la empresa. Por ejemplo, si a un cliente de la competencia, los delincuentes irrumpieron en sus instalaciones y sus sistemas de alarmas no funcionaron o fueron sabotados por los delincuentes, simplemente cortando la línea telefónica de las instalaciones. Esto representa una oportunidad para Prosegur Alarmas, puesto que sus elementos de seguridad son totalmente inalámbricos y cuentan con múltiples sistemas anti sabotaje.
- **Aumento del uso de la tecnología:** Desde el punto de vista tecnológico, gracias al aumento del uso de la tecnología por parte de la población, es que cada vez se otorga más valor a poder visualizar que es que lo ocurre en las dependencias de las personas a través de sus dispositivos celulares, tabletas o computadores de escritorio. Representa una oportunidad para Prosegur Alarmas porque ya cuenta con esta tecnología.

Explicación de las amenazas

- Fuerte competencia especializada en alarmas: Prosegur alarmas, lleva en Chile aproximadamente 10 años, mientras que en el mercado, los principales competidores llevan mucho más tiempo en la industria y se han especializado en la prestación del servicio de alarmas. Prosegur alarmas es uno de los negocios más jóvenes del holding Prosegur, y nació como consecuencia de querer tener diversificados los negocios; pero siempre con el foco en la seguridad.
- “Comoditización” de los productos: Se refiere a la amenaza específica de que los elementos de seguridad que se instalan en las dependencias de los clientes; que hoy tienen un valor agregado por las características tecnológicas de los mismos (inalámbricos, con sistemas anti sabotaje, de larga vida útil y envían las imágenes o videos flash a los aparatos celulares de los clientes), se conviertan en el corto plazo en un elemento mínimo exigible, siendo no diferenciadores, ya que, la competencia también podría especializarse en la prestación de sus servicios con este tipo de productos o insumos de seguridad.
- Percepción de baja efectividad del uso de alarmas: Desde la perspectiva social, al bajar la percepción de efectividad en la población, impacta directamente en la captación de nuevos clientes que pueden considerar como ineficiente incluso ineficaz el uso de un sistema de alarmas monitoreado. Además, puede que clientes antiguos decidan dar de baja sus servicios; dada la percepción de inutilidad.
- Alta volatilidad del precio del dólar: Observado desde el punto de vista económico, todos los elementos de seguridad se importan y pagan en dólares, representando el valor de los insumos un porcentaje importante del costo de instalación inicial. Por lo que esta volatilidad y específicamente el alza abrupta del precio del dólar, hace aumentar el costo de instalación.

Tabla 1: listado de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Aumento de la delincuencia	Fuerte Competencia especializada en Alarmas
Imposición de medidas de seguridad. Por las Cías. De seguros	“Comoditización” de los productos
Clientes insatisfechos de la competencia	Percepción de baja efectividad del uso de alarmas
Aumento del uso de la tecnología (Smartphone)	Alta volatilidad del precio del dólar

1.2.2 Análisis Interno

En este análisis se examina la organización en términos de sus recursos y capacidades, como fuera señalado, para tal efecto se ha seleccionado la herramienta Cadena de Valor de M. Porter, cuyo objetivo principal no es solo la obtención fundamentada de las principales fortalezas y debilidades de Prosegur Alarmas, sino que además, el análisis de sus capacidades lo que permite evidenciar cuales de éstas impulsan ventajas competitivas. Mientras que desde la perspectiva de los recursos analizaremos si éstos apoyan la obtención de ventajas competitivas para la organización.

Para la definición de recursos y capacidades como conceptos, utilizaremos la definición, donde en el contexto empresarial, se señala como Recurso: “Activo competitivo que la empresa posee” y Capacidad: “Habilidad de una empresa de desempeñar una actividad de manera muy eficiente” (Thompson & Peteraf, 2012). De estas definiciones, podemos desprender que al referirse a los recursos no solo se refiere a activos físicos, sino que también, a activos intangibles como el capital humano o Know How.

En primera instancia revisaremos las capacidades, desde el punto de vista de las actividades de apoyo, Prosegur Alarmas cuenta con las típicas actividades de recursos humanos, TI, administración y finanzas, y la actividad de abastecimiento. Lo anterior, porque el monitoreo de las alarmas se realiza a través de elementos de seguridad (sensores de humo, foto-detectores, sensores de movimiento, circuitos cerrados de televisión, etc.), los cuales se importan con el objetivo de minimizar los costos y aprovechar economías de escala, éstos mismos elementos de seguridad los que se instalan en las dependencias de los clientes y se monitorean.

Mientras que desde la perspectiva de las actividades primarias, por supuesto que se inicia con las actividades comerciales y de marketing, donde podemos encontrar todas las capacidades referidas a la captación de nuevos clientes para los segmentos que han mencionado (clientes residenciales y empresas). Otra actividad primaria, y tal vez la fundamental, es la actividad de monitorear las alarmas y todo lo relacionado con la instalación de las mismas en las dependencias de los clientes, en esta actividad destacan las capacidades que se han desarrollado para mantener el Up time de los servicios de monitoreo todo el día y todos los días del año (24x7x365), además de la velocidad con la que se da aviso a los clientes en caso de alguna activación de sus alarmas. En este punto resulta relevante hacer la aclaración de que, para que sea considerada una venta efectiva, la alarma debe encontrarse instalada en las dependencias de los clientes.

Finalmente se encuentra la actividad de retención y post venta, donde como fuera mencionado, el periodo de recuperación de la inversión se encuentra entre los 24 y 36 meses dependiendo del tipo de contrato que tenga el cliente, destacando las capacidad que ha desarrollado la organización para generar un vínculo de largo plazo con los clientes. En la figura 3 se representa la cadena de valor de Prosegur Alarmas.

Figura 3.



Desde la perspectiva de los recursos, vamos a utilizar como marco de referencias las preguntas clave propuesta por (Barney, 1991) las que se refieren a:

¿Es valioso el recurso competitivamente hablando? ¿Es poco frecuente el recurso y los rivales carecen de él? ¿Es difícil de copiar el recurso? ¿Puede eliminarse el recurso mediante sustitutos?

Si bien es cierto que muy pocas organizaciones cuentan con recursos capaces de pasar por el filtro de las cuatro preguntas antes señaladas, la mayoría de las empresas cuenta con una mezcla de ellos o bien dispone de los recursos necesarios para competir o participar en la industria en que se desempeña. Prosegur Alarmas no es la excepción a esta regla general, ya que, si bien posee recursos difíciles de imitar con facilidad como el capital humano, con altos conocimientos en temas de seguridad y con la oportunidad de recibir constantemente las mejores prácticas en este ámbito desde todos los países en que se encuentra el holding Prosegur. Además ha desarrollado personal que puede desempeñarse en varias áreas o cumplir diversas tareas dentro la organización.

También es cierto que cuenta con una central de monitoreo capaz de monitorear muchas más dependencias de las que ya monitorea, teniendo presente que la inversión en la central de monitoreo cuenta con barreras de entradas para nuevos competidores, principalmente por el volumen de la inversión requerida.

Finalmente, es relevante mencionar que tanto los recursos como las capacidades de las organizaciones, aunque sean diferenciadores en términos que generan o mantienen ventajas competitivas, deben monitorearse. Como señalan algunos autores “Los recursos y capacidades se deprecian como otros activos si se les administra con displicencia...Algunos recursos pierden influencia cuando se registran cambios súbitos en la tecnología, preferencias del cliente, canales de distribución u otros canales competitivos.” (Thompson & Peteraf, 2012).

A continuación se detallan y explican las principales Fortalezas y Debilidades obtenidas del análisis señalado anteriormente.

Explicación de las fortalezas:

- Alta capacidad instalada: Se identificó que la capacidad instalada actualmente permite recibir un amplio número de clientes adicionales a los existentes, sin la necesidad de incurrir en mayores costos fijos. Lo cual implica una fortaleza desde el punto de vista interno porque los nuevos clientes aportarán mayor rentabilidad para Prosegur Alarmas, pues la capacidad ya existe para recibirlos.
- Know How en seguridad integral: Como Prosegur alarmas pertenece al Holding Prosegur (expertos en seguridad) tiene fácil acceso tanto a las mejores prácticas en términos de seguridad como a personal especializado, sobre todo en las conductas de los delincuentes y sus nuevos métodos de robo. Además, éstas mejores prácticas no solo tiene acceso en el mercado local, sino que, tiene acceso en todos los países donde el Holding Prosegur tiene presencia.
- Expertise del equipo técnico: Con el transcurso de los años, se ha logrado contar un equipo de técnicos que son capaces de realizar varias instalaciones en un día. También son capaces de adaptarse a las dependencias de los clientes, que pueden ir de departamentos de 45Mt2 hasta residencias y empresas de más de 1000Mt2. Lo cual

implica una fortaleza, puesto que otorga mayor flexibilidad para programar las instalaciones de los servicios a los clientes y con ello cubrir la demanda de instalaciones existentes. Incluso pudiendo soportar los picks de ventas que se generan al final de cada mes. En este último punto es relevante mencionar que para que en Prosegur Alarmas sea considerado una venta, los servicios deben estar instalados en las dependencias de los clientes, por lo tanto, resulta clave la correcta coordinación de la instalación como la eficiente instalación.

- Operarios multifuncionales: El hecho que los ejecutivos de la central de monitoreo puedan trabajar en varias áreas de la empresa (coordinación técnica, call center, central de monitoreo) y utilizar varios sistemas dependiendo de la tecnología de los elementos de seguridad que posea el cliente en sus instalaciones, permite tener una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación ante las contingencias. Este constituye un aspecto de gran relevancia ya que representa en la realidad lo que la empresa fundamentalmente hace.

Explicación de las debilidades:

- Marca poco reconocida en sistemas de Alarmas: El holding Prosegur es reconocido principalmente por el negocio de transporte de valores o por el negocio de seguridad. Es muchas veces una sorpresa para los clientes el enterarse que Prosegur además cuenta con una empresa que se dedica al servicio de monitoreo de alarmas, teniendo presente que los principales competidores se especializan en estos servicios; es que representa un debilidad. No obstante esta debilidad está siendo trabajada mediante diversos tipos de publicidad como, publicidad en internet, publicidad en avisos en calles y participación en ferias inmobiliarias.

- **Sistemas de facturación deficientes:** Actualmente dada la fuerte competencia y bajas barreras de salida hacia los clientes, hace requerir información cada vez más específica, rápida y certera. En la actualidad se utilizan los mismos sistemas para todos los negocios (por imposición del Holding). Por ejemplo: el negocio de transporte de valores que factura a pocos clientes (grandes empresas y bancos), utiliza el mismo sistema que maneja Prosegur Alarmas que mantiene una cartera de clientes de aproximadamente 15.000 clientes.
- **Proceso de abastecimiento burocrático:** De acuerdo con los procedimientos del Holding Prosegur, todas las compras de elementos de seguridad que se importan deben pasar por la aprobación de varias personas en la sede ubicada en Argentina (donde se consolida la información para Latinoamérica) para luego liberar los pagos en Aduanas, esto genera elevados costos de almacenaje y además generan un retraso en la adquisición de los elementos. Esto no sólo que ha provocado una baja en la rentabilidad por efecto del alza de los costos, sino que además, puede generar baja en los ingresos por no contar con los elementos que requieren nuevos clientes en sus instalaciones, deteniendo de alguna forma la venta.
- **Alta rotación de personal:** Considerando la realidad expresada más arriba (generación de empleados multifuncionales), es que se ha desarrollado la capacidad de entrenar a los ejecutivos en múltiples actividades, para poder adaptarse ante cualquier eventualidad. Por lo que si bien esto representa una debilidad, esta se ha ido disminuyendo en el tiempo gracias a la generación de empleado multifuncionales.

Tabla 2: listado Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Alta capacidad instalada	Marca poco reconocida en Alarmas
Know How en seguridad integral	Sistemas de facturación deficientes
Expertise del equipo técnico	Proceso de abastecimiento burocrático
Operarios multifuncionales	Alta rotación del personal

1.2.3 Análisis FODA

Uno de los principales objetivos del análisis estratégico es la obtención e interrelación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entre sí. Con ello se lleva a cabo un análisis FODA el cual permite resumir y, principalmente, cruzar de forma simple los factores internos y externos, como semana un autor: “Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades” (Frances, 2006). Si bien el análisis FODA constituye una típica herramienta de gestión empresarial, su correcta aplicación puede hacer tomar ventaja a la organización de las oportunidades de que se le presenten, además de permitir enfrentar de mejor forma las amenazas.

Lo que hace el análisis FODA es cruzar: Cómo una fortaleza nos permite aprovechar una oportunidad, cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza, cómo una debilidad nos permite aprovechar una oportunidad y cómo una debilidad permite que se active una amenaza. Las preguntas relevantes a responder con un análisis FODA según el autor (Cancino, 2012) son:

¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?

¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?

¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?

¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

En la aplicación del análisis FODA se propone reunir a un grupo de ejecutivos, idealmente con experiencia en la organización, con el objetivo de fomentar la discusión respecto de los elementos a incorporar en el análisis. Idealmente no deben ser más de 5 elementos por cuadrante (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que, el análisis perdería practicidad.

1.2.4 Análisis FODA Cuantitativo

Luego, con el objetivo de determinar cuál de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son de mayor relevancia e impacto para la organización, es que se estresan mediante la realización de la Matriz de análisis FODA cuantitativo, en palabras de un autor: "Este análisis de la matriz FODA cuantitativo facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores internos y externos. Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y qué debilidades son las más importantes, y qué oportunidades son factibles de aprovechar por cada organización" (Cancino, 2012).

Lo que hace el análisis FODA Cuantitativo es asignar valores numéricos a la forma en que una fortaleza nos permite aprovechar una oportunidad; en otros términos, cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza, cómo una debilidad nos permite aprovechar una oportunidad y cómo una debilidad

permite que se active una amenaza. El uso práctico de esta herramienta, permite también disipar la posibilidad de que un ejecutivo genere una visión particular y propia que podría terminar asignando valores sesgados al estudio por lo tanto proponemos trabajar con los valores promedios de todos los ejecutivos participantes en el análisis.

En los siguientes apartados se detallaran y explicarán las principales Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, para luego someterlas al análisis FODA Cuantitativo, explicando cada uno de sus cuadrantes y principales conclusiones.

1.2.5 Tabla FODA Cuantitativo

Como se mencionó con antelación, en este apartado se presenta la el análisis FODA cuantitativo, representado en la figura 4. En su ejecución empírica se muestran los valores promedios resultantes de la evaluación de varios ejecutivos de la organización, con el objetivo de no sesgar el análisis por la función o cargo que desempeñe cada integrante.

Figura 4

Proseguir Activa (Alarmas)		Oportunidades				Amenazas					
		Aumento de la delincuencia	Imposición de medidas de seguridad. Por las Cias. De seguros	Clientes insatisfecho de la competencia	Aumento del uso de la tecnología (Smartphone)	Prom .	Fuerte Competencia especializada en Alarmas	“Comoditización” de los productos	Percepción de baja efectividad del uso de alarmas	Alta volatilidad del precio del dólar	Prom .
Fortalezas	Alta capacidad instalada	6	6	6	5	5.8	5	4	4	2	3.8
	Know How en seguridad integral	6	6	6	4	5.5	6	4	5	2	4.3
	Expertise del equipo técnico	6	5	6	4	5.3	6	3	3	2	3.5
	Operarios multifuncionales	5	5	6	4	5.0	5	3	2	2	3.0
Promedios		5.8	5.5	6.0	4.3		5.5	3.5	3.5	2.0	
Debilidades	Marca poco reconocida en Alarmas	4	4	3	3	3.5	4	2	2	2	2.5
	Sistemas deficientes	4	3	5	4	4.0	5	2	3	2	3.0
	Proceso de abastecimiento burocrático	5	5	6	3	4.8	5	2	2	4	3.3
	Alta rotación del personal	3	3	4	3	3.3	3	2	2	2	2.3
Promedios		4.0	3.8	4.5	3.3		4.3	2.0	2.3	2.5	

1.2.6 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA Cuantitativo

A continuación se detalla el análisis resultante del estudio FODA cuantitativo tanto de los factores externos, como de los factores internos; esto es: Oportunidades-amenazas y Debilidades-Fortalezas respectivamente. En el eje vertical de la tabla se presentan las fortalezas y debilidades, mientras que en el eje horizontal se muestran las oportunidades y amenazas. Gracias a la cuantificación numérica de cada una de las variables, interrelacionadas

entre sí, es posible identificar dónde se encuentra el mayor impacto para la organización, es decir, que es lo más importante para la organización.

Cuáles son las estrategias que podría seguir dada la información del cuadrante.

- Estrategia F – O (Cómo una fortaleza permite aprovechar una oportunidad)

El contar con una alta capacidad instalada es la fortaleza que destaca en el aprovechamiento de las oportunidades presentadas, en otras palabras es la fortaleza que más permite aprovechar las oportunidades. Desde otra perspectiva, también es posible apreciar que el hecho de captar clientes de la competencia, es la oportunidad que mejor se puede aprovechar; dada las fortalezas internas con las que cuenta la compañía. Por lo tanto, seguir una estrategia enfocada en aumentar la participación de mercado, se visualiza como una oportunidad factible de aprovechar gracias a la fortaleza de contar con una alta capacidad instalada.

- Estrategia F – A (Cómo una fortaleza permite enfrentar una amenaza)

La fortaleza de contar con Know How en seguridad integral, es la fortaleza que mejor permite enfrentar las amenazas, principalmente porque esta fortaleza otorga flexibilidad ante eventuales cambios en la industria de alarmas de seguridad. Por otro lado, la amenaza de tener competencia especializada en alarmas, es la que mejor se puede enfrentar con las fortalezas que cuenta la compañía. En consecuencia, seguir una estrategia que se enfoque en desarrollar nuevos productos o servicios asociados a la seguridad, resulta una estrategia de gran viabilidad. A modo de ejemplo, actualmente Prosegur Alarmas está debutando en la prestación de servicios de monitoreo de flota o automóviles particulares mediante GPS.

- Estrategia D – O (Cómo una debilidad NO permite aprovechar una oportunidad)

La debilidad de contar con un proceso de abastecimiento burocrático es la debilidad que menormente permite aprovechar las oportunidades, pero específicamente la oportunidad de atraer clientes insatisfechos de la competencia, es la que menos permite obtener provechos dadas la debilidades, no obstante, cabe señalar que Prosegur Alarmas tiene previsto para el presente año hacer un esfuerzo adicional en cuanto a invertir en más publicidad, disminuyendo el impacto que significa la debilidad de ser una marca poco reconocida en sistemas de protección por alarmas. Por lo que en el futuro, atraer clientes insatisfechos de la competencia dejaría de ser la debilidad que menos se puede aprovechar, en otras palabras, ya se está desarrollando una estrategia para disminuir la debilidad de ser una marca poco reconocida en sistemas de alarmas.

- Estrategia D - A (Cómo una debilidad permite que se active una amenaza)

Se repite en este cuadrante la debilidad de contar con un proceso de abastecimiento burocrático, pero en esta ocasión es la debilidad que más permite que se activen las amenazas. Como ya se ha expresado, Prosegur Alarmas es una de las empresas del holding Prosegur y no cuenta con un sistema de abastecimiento exclusivo, sino que, sigue el conducto regular de abastecimiento que el holding posee para sus otras divisiones comerciales en las que no se requiere un rápido ciclo de abastecimiento, como por ejemplo, uniformes para el personal de seguridad. Por otra parte, la amenaza de la fuerte competencia, es la amenaza que más se activa; dada las debilidades, sin embargo, Prosegur Alarmas está haciendo hincapié en revertir la situación actual del ciclo de abastecimiento, por lo que esta amenaza debería tender a la baja en el tiempo. Actualmente la organización se encuentra impulsando un proyecto asociado a optimizar sus principales procesos, por lo que se espera desarrollar una estrategia que mitigue esta situación.

1.3 PROPUESTA DE VALOR

Uno de los principios esenciales de toda empresa es satisfacer a los clientes, la propuesta de valor, en este contexto, nos indica de qué forma y con qué características o atributos diferenciadores vamos a prestar nuestros servicios o comercializar nuestros productos. Es por lo anterior que se considera la propuesta de valor como parte fundamental de la estrategia, algunos autores señalan: “Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia” (Kaplan & Norton, 2002). Esto no sólo porque señala la forma en que se va competir en el mercado, sino porque además, direcciona los procesos internos y recursos de la organización en pos a dar cumplimiento de la propuesta de valor a los clientes en la forma más rentable posible.

En los siguientes apartados se señala la propuesta de valor de Prosegur Alarmas, detallando y explayando cada uno de sus atributos. Adicionalmente a lo anterior se contrastan los atributos de la propuesta de valor con el análisis FODA detallado anteriormente.

Propuesta de valor

Proporcionamos seguridad a nuestros clientes mediante el monitoreo e información en tiempo real, manteniendo la disponibilidad a toda hora, y con rápido tiempo de respuesta después de una activación.

Atributos

Rápido Tiempo de respuesta (diferenciador): este atributo se refiere específicamente a que a los clientes de Prosegur alarmas se les promete avisar en menos de 10 segundos cuando su alarma tenga alguna activación. Este atributo es fácilmente medible por el mismo cliente, ya que cuando se produce la activación de la alarma, automáticamente se envía un correo electrónico (a la casilla que el cliente haya indicado) y al mismo tiempo el ejecutivo de la central de monitoreo intenta la primera llamada al cliente. Si bien implícitamente todos los competidores de la industria en que se encuentra inmersa Prosegur Alarmas debe tener un rápido tiempo de respuesta, ninguno de ellos lo hace explícito y menos comprometiéndose con un tiempo específico.

Monitoreo e información en tiempo real: Cada cliente, cada vez que lo requiera (aunque no exista activación de la alarma) puede solicitar con su aparato celular o a través de internet imágenes de sus instalaciones protegidas; pudiendo el mismo cliente mantener un control de su seguridad mediante este atributo cada vez que lo requiera. Esto sin duda constituye una enorme ventaja en el control del sistema de seguridad para los clientes, ya que otorga a los clientes una alta percepción de seguridad y control en todo momento.

Continuidad del servicio: La central de monitoreo funciona todos los días del año las 24 horas; contando con la logística necesaria y con un sistema de turnos para los ejecutivos de la central, además de todos los sistemas de respaldo, para lograr dicha disponibilidad en caso de sismos, cortes de energía, problemas de conectividad, etc. Este atributo es considerado como un atributo para ser elegible dentro del mercado, ya que, si por ejemplo: la central de monitoreo no trabajará los domingos, es más probable que los robos se produzcan en dicho horario; haciendo casi nulo el efecto de las alarmas.

1.3.1 Relación entre Propuesta de Valor y Análisis FODA

La pregunta principal a la que responde en detalle este apartado es ¿Contamos con las capacidades relevantes y necesarias para cumplir con la propuesta de valor? También es de gran utilidad para identificar los factores externos que mayormente impactan en el cumplimiento a la propuesta de valor de forma rentable para la organización. Con los mencionados objetivos se presentan las siguientes tablas contrastando cada atributo y elemento y cuadrante del análisis FODA.

Tabla 3: Relación atributo y oportunidades

Atributo	Oportunidades	¿El atributo me permite tomar esta oportunidad?
Rápido Tiempo de respuesta	Aumento de la delincuencia	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Imposición de medidas de seguridad. Por las Cías. De seguros	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Clientes insatisfecho de la competencia	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Aumento del uso de la tecnología (Smartphone)	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI

Las oportunidades expuestas en el análisis FODA guardan relación con los atributos, pues, los tres atributos permiten capturar cada una de las oportunidades. Se puede destacar que la oportunidad de captar clientes insatisfechos de la competencia, es la oportunidad que mejor se podría

aprovechar, lo que refleja lo relevante y atingente de los atributos de la propuesta de valor para el mercado en el que se está participando.

Tabla 4: Relación atributo y amenazas

Atributo	Amenaza	¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?
Rápido Tiempo de respuesta	Fuerte competencia especializada en alarmas	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		NO
Rápido Tiempo de respuesta	"Comoditización" de los productos	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		NO
Rápido Tiempo de respuesta	Percepción de baja efectividad del uso de alarmas	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Alta volatilidad del precio del dólar	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		NO

La mayoría de las amenazas no pone en peligro el cumplimiento de los atributo, no obstante, la percepción de baja efectividad del uso de alarmas; es la amenaza que causa mayor impacto, por lo que no hay que sub o sobre estimar este análisis que indica que la mayoría de los atributos peligran en términos de su cumplimiento, principalmente porque la amenaza señalada podría afectar de manera importante la demanda del negocio de servicio de alarmas monitoreadas en su totalidad y por consiguiente ni siquiera podrían prestarse los servicios, mucho menos cumplir los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 5: Relación atributo y fortalezas

Atributo	Fortaleza	¿Esta fortaleza es importante para cumplir con el atributo?
Rápido Tiempo de respuesta	Alta capacidad instalada	SI
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Know How en seguridad integral	SI
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Expertise del equipo técnico	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		SI
Rápido Tiempo de respuesta	Operarios multifuncionales	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI

En general, la mayoría de las fortalezas son relevantes para cumplir con los atributos, a excepción de la experticia del equipo técnico que se encuentra más asociada con la velocidad y calidad en la instalación de los elementos de seguridad; recién adquirido el sistema de alarmas, más que relacionado con la asistencia técnica para que los elementos de seguridad se encuentren operativos, ya que, la tasa de falla es ínfima y los mismos elementos de seguridad se encuentran fabricados para enviar señales en forma automática a la central de monitoreo en caso de anomalías, incluso si las baterías (de 5 años de duración) se encuentran bajas.

Por otra parte, se identificó que las fortalezas de contar con alta capacidad instalada y poseer Know How el contexto de la seguridad, no constituyen una fortaleza relevante para cumplir con el atributo de monitoreo e información en tiempo real, principalmente porque el monitoreo en tiempo real se lleva a cabo independiente de la capacidad instalada existente. Y si

bien contar con Know How en seguridad, apoya a realizar un mejor monitoreo, no es excluyente para realizar la actividad.

Tabla 6: Relación atributo y debilidades

Atributo	Debilidad	¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?
Rápido Tiempo de respuesta	Marca poco reconocida en alarmas	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		NO
Rápido Tiempo de respuesta	Sistemas deficientes	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		NO
Rápido Tiempo de respuesta	Proceso de abastecimiento burocrático	NO
Monitoreo e información en tiempo real		NO
Continuidad del servicio		NO
Rápido Tiempo de respuesta	Alta rotación de personal	SI
Monitoreo e información en tiempo real		SI
Continuidad del servicio		SI

Se destacan dos debilidades que dificultan el cumplimiento de los atributos, éstas son: el contar con sistemas deficientes y la alta rotación de personal. Dada la alta competencia y por consecuencia la necesidad de información cada vez más certera y en menor plazo es que se hace necesario contar con sistemas robustos y adecuados que soporten el exigente flujo de información. Por otra parte, la alta rotación de personal es una debilidad que si bien dificulta el cumplimiento de los tres atributos, esta debilidad impulsó el contar con empleados multifuncionales; la que hoy se presenta como una fortaleza.

En esta etapa ya hemos analizado a la organización en términos internos (recursos y capacidades) y externos (micro entorno y macro entorno) con los que pudimos extraer y diseñar a través de las diferentes herramientas y análisis, la matriz FODA cuantitativa. Luego definimos la propuesta de valor de la organización y cruzamos sus atributos con los elementos de la matriz FODA. Con todo esto ya contamos con suficiente información para distinguir los factores clave de éxito que requiere Prosegur Alarmas para cumplir con su propuesta de valor y cuales elementos no son diferenciadores o son considerados como estándares de la industria en que se participa. A modo de ejemplo podemos mencionar que, dada la industria en que se compete, la disponibilidad de los servicios debe tener un up time del 100%, no siendo elegible en caso de poder cumplir con esto.

Por otra parte, uno de los elementos diferenciadores es la velocidad en que se contacta a los clientes (incluso puede ser a carabineros) después de la activación de una alarma, ya que, es sabido que mientras más rápido sea este aviso la, probabilidad de frustrar la intrusión o delito es más alta. Otro factor crítico de éxito, dada la cantidad de clientes (15.000 aprox.) donde mensualmente se debieran emitir la misma cantidad de facturas de venta por el cobro del monitoreo mensual, deben existir sistemas capaces de realizar esto con algún grado de automatización para no cometer errores o simplemente dejar de facturar.

CAPITULO 2
DESARROLLO
DE LA
ESTRATEGIA

El desarrollo de la estrategia es importante porque comenzamos a poner en acción la estrategia previamente definida, con el fin de implementarla en la organización. Ya que es sabido que desde la formulación al desarrollo de la estrategia propiamente tal pueden existir diferencias, se utilizarán tres herramientas para minimizar este efecto, las que consisten en el uso de: análisis del modelo de negocio a través de la metodología “CANVAS”, comprensión de la estrategia de una forma integral y completa mediante el uso de “Mapas Estratégicos” y la medición del cumplimiento de la estrategia por medio de la herramienta “Cuadro de Mando Integral”.

Como una forma de comprender el modelo de negocio de Prosegur Alarmas y la importancia que éste tiene en la planificación y ejecución de la estrategia, cruzaremos los elementos del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor. Luego para la medición de la estrategia utilizaremos la herramienta “Mapas Estratégicos”, creada por Kaplan y Norton (2004) con el objetivo de comprender, y luego medir, la estrategia de la organización de forma completa e integral. Finalmente al mapa estratégico le asociaremos, indicadores, metas y responsables concretos con lo que obtendremos la herramienta “Balanced Scorecard” o su traducción al español “Cuadro de Mando de Integral, creada por Kaplan y Norton (1992).

Uno de los factores que ha permitido la proliferación del uso de “Mapas Estratégicos”, radica en el hecho de que las empresas cada vez más, propenden a crear valor agregado en sus servicios, lo cual redundará en beneficios para sus clientes a través de activos intangibles como el capital humano, bases de datos, sistemas de información, procesos eficientes, etc., estos factores muchas veces no se encuentran considerados en los estados financieros, existiendo un acuerdo global en que cada vez más la información no financiera cobra mayor relevancia. Además el uso de la herramienta mapas estratégicos a su vez permitirá evaluar la estrategia de forma integral eliminando el sesgo que pueda tener cada ejecutivo desde su propia perspectiva, actuando dentro del desarrollo de sus funciones específicas.

Por otra parte, la utilización del “Cuadro de Mando integral” permite a las organizaciones asociar indicadores, metas y responsables a la estrategia, los que pueden ser financieros o no financieros. Con lo anterior se logra la medición de la estrategia de las organizaciones, además de ser una herramienta de alineamiento, ya que, direcciona a las empresas hacia qué es lo verdaderamente importante.

2.1 MODELO DE NEGOCIO

Para una comprensión adecuada de lo que exponemos, creemos necesario definir los conceptos de “Modelo” y “Negocio” remitiéndonos a la (Real Academia de la lengua Española, s.f.), que en la mayoría de las ediciones de sus Diccionarios los define como sigue:

- A. Modelo “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”
- B. Negocio “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”.

Si bien estas definiciones nos ilustran sobre conceptos generales respecto a términos de uso constante de modelo de negocio propiamente tal, la conjunción de ambos significados en el mundo de los negocios hace mención a la forma en que se genera la actividad lucrativa.

La actual relevancia que —“El Modelo de Negocio”— tiene para las organizaciones, no es casualidad, ya que la forma en que éste genera rentabilidad, puede marcar ostensiblemente la diferencia con sus competidores, dicho en otras palabras “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010)”.

Para ilustrar lo anterior, y a modo de ejemplo, diremos que las grandes tiendas del retail, específicamente en el segmento de vestuario, están actualmente enfocadas en el volumen, mediante la auto-atención por parte de

los clientes, quienes eligen y deciden sus propias compras, y además les interesa generar eficiencias en sus procesos de caja. Sin embargo, también existen tiendas de vestuario que cuentan con vendedores que son prácticamente asesores de moda, lo que da como resultado un enfoque de muchos más recursos y esfuerzos en el servicio al cliente.

En el ejemplo comparativo anterior, vemos dos circunstancias de comercialización de un producto donde cada una de ellas tiene costos operativos totalmente diferentes. Ejemplos más radicales se pueden encontrar en empresas tales como “Circo del Sol,” Dell” y “Amazon”, donde estas organizaciones llegaron en la práctica a no tener competidores en su entorno de mercado, rompiendo todos los esquemas existentes. Se podría afirmar que este es uno de los factores que motiva a las organizaciones a invertir en innovación, sobre todo en aquella de tipo disruptiva, mencionada en el ejemplo.

Desde el punto de vista del control de gestión y planificación de la estrategia, resulta de gran importancia comprender el modelo de negocio que existe en la organización, como una forma de entender el alcance de los costos, gastos e ingresos que están presentes en la forma en que se genera la rentabilidad, lo que permite incluso definir indicadores claves para el negocio. Por ejemplo, si el modelo de negocio evidencia que existe una relación de largo plazo con los clientes, de manera que para generar rentabilidad en la organización, se requiere que el cliente permanezca un periodo de tiempo predeterminado. Un indicador clave resultaría ser la comparación de este tiempo de permanencia estimado versus el tiempo de permanencia real; por lo cual las respectivas medidas asociadas a la retención de los clientes se deben medir en términos de eficiencia y eficacia.

En otras palabras, podríamos indicar que mismo Modelo de Negocio nos re-direcciona hacia aquello que constituye lo que importa en la medición, y por consiguiente, aquello que a la vez es importante de planificar y desarrollar, debiéndose tener en cuenta éstas consideraciones en la

planificación estratégica, principalmente porque al modificar la forma en que se obtiene la rentabilidad para la organización es necesario planificar costos, gastos e ingresos que pueden ser totalmente diferentes.

A modo de ejemplo, si contrastamos un modelo de negocio donde se cuenta con tiendas propias, en donde existe inversión inicial, en la que está contemplado el financiamiento además del pago de contribuciones trimestrales que son de gran importancia, en contraposición a un modelo de negocio (donde se puede comercializar el mismo tipo de productos) en el que las tiendas son arrendadas, es probable que el arriendo mensual de las tiendas sea un ítem importante dentro del costo de los productos, pues constituye un gasto siempre presente durante todo el tiempo de vida de este tipo de empresas. En el primer caso, asumiendo los costos operacionales y traspasando estos al precio de los productos o servicios, este costo debiera tender a ser menor, ya que, si las tiendas fueron adquiridas con inversión inicial esta se va pagando en el largo plazo (con lo que se permite diluir el costo en un mayor plazo), lo mismo ocurre si fueron compradas mediante financiamiento bancario.

Por lo tanto, queda de manifiesto que en ambos modelos de negocio, la planificación estratégica va a ser muy diferente, incluso considerando una re-alocación de las tiendas en el caso que se opte por competir en otro segmento de mercado. El modelo de tiendas arrendadas permite una mayor flexibilidad de manejo, mientras que en el caso de las tiendas propias el traslado o la adquisición y venta de alguna tienda tiende a ser una decisión de mayor complejidad resultando la ubicación un concepto relevante de planificar.

En resumen, cualquier variación en el modelo de negocio va a tener repercusión en la planificación y desarrollo de la estrategia, aunque se comercialice idénticamente el mismo producto o servicio, incluso cuando puedan utilizarse los mismos recursos (según lo planteamos en el ejemplo anterior con el modelo de las tiendas), sin embargo, la clave está en la forma

en que estos se utilizan. Considerando la relevancia del modelo de negocio, según se ha explicado en los objetivos de este trabajo, consideramos importante presentar y explicar el modelo de negocio de Prosegur Alarmas en un lenguaje común, con la finalidad de describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio, a través de la metodología CANVAS, desarrollada por (Osterwalder & Pigneur, 2010). En la figura 5 se desarrolla el modelo de negocio de Prosegur Alarmas.

Figura 5

8	7	2	4	1
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con cliente	Segmentos de mercado
	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo -Mantención de sistemas - Gestión Abastecimiento 	Proporcionamos seguridad a nuestros clientes, mediante el monitoreo e información en tiempo real; disponible a toda hora, y con rápido tiempo de respuesta después de la activación.	<ul style="list-style-type: none"> -Relación de largo plazo Con tecnología de vanguardia y precios competitivos 	
CÓMO		QUÉ	QUIÉN	
<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores de tecnología. -Instituciones recaudadoras 	6	Atributos	3	<ul style="list-style-type: none"> -Residenciales -Empresas
	Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido tiempo de respuesta -Monitoreo e inf. en tº real -Continuidad del servicio 	Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> -Central monitoreo HW/SW -Personas -Sistemas 		<ul style="list-style-type: none"> -Web -Telefónico -Presencial 	
9	Estructura de Costos		5	
	<ul style="list-style-type: none"> -Personas 62% -Elementos de seguridad 12% -Comunicación 11% 		CUÁNTO	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos clientes -Antiguos clientes
				

2.1.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

1. **Segmentos de mercado:** los segmentos en que participa Prosegur Alarmas son: Clientes residenciales y empresas. Si bien se cuenta con estos dos segmentos de mercado, dentro de ellos si bien no se encuentran

sub divisiones, pueden existir diferencias, por ejemplo: en el segmento residencial se encuentran departamentos de 45 Mt2 hasta casas de 400 Mt2 o más, donde los requerimientos principalmente en términos en la cantidad de elementos de seguridad a requerir claramente va a ser diferente, porque por ejemplo: los foto-detectores pueden abarcar un diámetro determinado, situación similar ocurre con los detectores en las ventanas, ya que, la cantidad depende directamente de la cantidad de ventanas que se requiera monitorear. Mientras que en el segmento empresas, también existen diferencias en cuanto al metraje de las instalaciones, en donde, puede tratarse de pequeños locales comerciales hasta empresas con grandes dimensiones.

Se considera que ambos segmentos (residenciales y empresas) valoran de la misma forma los atributos de la propuesta de valor consistente en: Rápido tiempo de respuesta, monitoreo e información en tiempo real y continuidad del servicio. Lo anterior, principalmente porque independiente del tipo instalación que posea el cliente, éste posee una similar percepción de seguridad. Una de las variaciones que puede presentar el servicio, es que en términos generales, las empresas requieren elementos de seguridad más sofisticados como circuitos cerrados de televisión (CCTV), mayor cantidad de cámaras con visión nocturna, etc.

2. **Canales:** Los canales que utiliza la organización son páginas Web, sistema telefónico y atención presencial. La principal forma de comunicación con los clientes se realiza a través de la web (auto-atención) y telefónico, mientras que la distribución podríamos señalar que se realiza a través del canal presencial, ya que, si bien no se comercializan ni distribuyen productos, la instalación de los elementos de seguridad debe realizarse presencialmente en las dependencias de los clientes. Mientras que la venta podríamos señalar que se realiza por mediante los tres canales, web: porque existe publicidad online y dentro de la página de Prosegur enfocada a que potenciales clientes soliciten los servicios. Canal

telefónico: dado porque después de que un cliente solicita que se contacte un ejecutivo comercial, un ejecutivo contacta al potencial cliente (esta llamada debe realizarse en el menor plazo posible, ya que, se encuentra demostrado que si un potencial cliente ha sufrido algún incidente se encuentra más propenso a adquirir un sistema de alarmas en el menor plazo posible) y finalmente el canal presencial, ya que, para cerrar el acuerdo comercial y firmar el contrato, el mismo ejecutivo comercial se acerca a las instalaciones del cliente.

Por otra parte, es importante mencionar que el canal web y telefónico son los canales que impactan directamente en el cumplimiento del atributo diferenciador (rápido tiempo de respuesta), ya que, en el momento de la activación de alguna alarma, los foto-detectores instalados en las dependencias de los clientes, envían en segundos, las imágenes capturadas (y transformadas en video) de las mismas instalaciones de los clientes a los ejecutivos de la central de monitoreo. Los ejecutivos mientras visualizan la información automáticamente se genera una llamada al cliente para informarle de la activación y en el caso constatar con el cliente que un extraño o alguna situación anómala ocurre en el lugar, se da aviso inmediatamente a carabineros, con quienes también se comparten las imágenes con el objetivo de acelerar su visita a las dependencias de los clientes y entregarle mayor información.

Debe tenerse presente que los canales web y telefónicos funcionan las 24 horas del día, todos los días del año, independientemente de la atención personalizada, que puede ser requerida para aclarar dudas respecto a facturación o cualquier otro detalle, por lo cual puede acercarse a consultar directamente a las oficinas de Prosegur Alarmas. El canal telefónico y los canales web son los medios en los cuales Prosegur Alarmas ha enfocado principalmente sus esfuerzos y recursos comunicacionales, y perderían mucha efectividad si después de alguna activación de las alarmas el cliente tuviera que ir presencialmente a las oficinas de la empresa para denunciar un siniestro; esto incluso si se aplicara una modalidad anterior,

donde un ejecutivo de seguridad, asignado a un determinado cuadrante asistía a las dependencias del cliente afectado después de una emergencia (casi obsoleto actualmente).

3. **Relaciones con clientes:** Uno de los factores relevantes en la relación con los clientes consiste en comprender cuál es la forma que se utiliza para captarlos, Prosegur Alarmas capta clientes esencialmente por medio de una atención personalizada, lo que se basa principalmente en: Un ejecutivo comercial con conocimientos de seguridad visita las dependencias del cliente, orientándolo tanto en los tipos como en la cantidad de elementos de seguridad que debieran instalarse, según se desprenda de una evaluación en terreno.

Otro factor importante en la relación con los clientes se fundamenta en la forma en que la organización fideliza a los clientes, en el caso de Prosegur Alarmas esto se realiza por la vía del canal telefónico, específicamente en el momento en que se realizan encuestas de satisfacción y cuando se contacta al cliente para retenerlo en las ocasiones que solicita la baja de sus servicios. Teniendo presente que esta relación es uno de los factores clave para la organización, ya que, el modelo de negocio se encuentra enfocado en una relación de largo plazo con los clientes.

Por último, conocer la forma en que se rentabiliza la relación con los clientes resulta ser relevante para las organizaciones, principalmente porque la rentabilidad es uno de los objetivos más anhelados, incluso si hablamos de una institución sin fines de lucro. Prosegur Alarmas utiliza el canal Web para rentabilizar, por la vía de la automatización, la relación con los clientes, ya que, la inversión inicial en los sistemas ya se encuentra realizada y es capaz de soportar gran tráfico de información al mismo tiempo. Específicamente la relación con los clientes por medio del canal web se encuentra enfocada en la auto-atención, ya que, cada vez que los clientes lo requieran pueden solicitar imágenes (convertidas en video) en donde visualizarán, a través de un computador o Smartphone, sus

domicilios particulares o dependencias en general para el caso de las empresas y/o locales comerciales. Otorgándoles a los clientes percepción de seguridad en todo momento.

En consecuencia, la relación con los clientes se resume en que inicialmente se genera una atención personalizada, ya que, se contacta al cliente telefónicamente para agendar una visita en terreno a sus dependencias, en donde, un asesor en seguridad le orienta en la cantidad y tipo de elementos de seguridad que requieren sus instalaciones. Una vez instalados los elementos de seguridad, la atención se vuelve automatizada, ya que, el cliente puede solicitar imágenes de sus instalaciones en cualquier momento y a toda hora. Mientras que en caso de alguna activación de alarma, se envían imágenes de las instalaciones y se generan llamadas telefónicas alertando de la situación.

Por otra parte, Prosegur alarmas rentabiliza la relación con los clientes por la vía de generar una relación de largo plazo, ya que, el precio de los elementos de seguridad es subvencionado a través del tiempo por medio del cobro de un plan mensual de monitoreo. Por lo que podemos mencionar que la relación de largo plazo con los clientes es buscada por la vía de precios competitivos y con tecnología de vanguardia.

4. **Fuentes de ingreso:** Los ingresos de Prosegur Alarmas provienen principalmente de 2 vías:

- A través de los montos cobrados al cliente en el momento de la captación o venta inicial de los servicios, monto que depende directamente de la cantidad y tipo de elementos que se instalen en sus dependencias (foto-detectores, sensores de ventanas, sensores de humo, etc.)
- A través del cobro mensual a todos los clientes, por concepto de monitoreo de sus dependencias. Lo cual constituye el mayor aporte para la empresa.

La composición de los estos dos montos cobrados a los cliente se encuentra condicionada principalmente a la duración del contrato que prefiera contratar el cliente, en otras palabras, si el cliente prefiere un contrato a 36 meses en vez de 24 meses, el valor del plan mensual es menor.

Se asume que la mayor proporción de los ingresos provienen, como consecuencia de cumplir con atributo diferenciador de: Rápido tiempo de respuesta, tanto por el cobro inicial de la captación, como los ingresos provenientes por los cobros mensuales.

5. **Recursos clave:** Uno de los principales recursos es la Central de Monitoreo (que se conecta con los elementos de seguridad instalados en las dependencias de los clientes) en términos de hardware y software, los cuales sumados al conjunto de personas con que cuenta la empresa, permiten ejecutar la actividad central, que consiste en monitorear las alarmas de las dependencias de los clientes y con ello dar cumplimiento a todos los atributos de la propuesta de valor. Otro recurso clave está formado por todos los sistemas contables y de atención al cliente, tanto para envío de las facturas, seguimiento de las consultas y/o reclamos, seguimientos de las oportunidades de negocio, medición de la rentabilidad de cada cliente, etc. Además en términos de recursos sistémicos es importante destacar la relevancia del sistema de facturación mensual, que dado el volumen de clientes, sería muy complejo o de baja eficiencia emitir un número cercano a 15.000 facturas mensuales de forma manual sin que se quede ningún cliente por recibir su factura (o cobrar sus servicios), considerando los inconvenientes que podrían producirse, ya que, se podría dejar de percibir dicho ingreso. Resultando clave este recurso no sólo para cumplir con el atributo, sino que también, para hacerlo de forma rentable.
6. **Actividades clave:** Una de las actividad de mayor criticidad, que impacta directamente en el cumplimiento de todos los atributos y que por supuesto

debe ser correctamente ejecutada, es la que tiene relación con el monitoreo de las alarmas de forma ininterrumpida todos los días del año, y todas las horas del día, a la cual se debe agregar el mantenimiento de los sistemas que son necesarios para realizar esta acción. Esto resultará clave para enviar automáticamente videos flash a los clientes con imágenes de sus instalaciones, incluso para que se facture correctamente mes a mes el valor de la mensualidad a cada cliente. Por último, y como ítem de igual importancia, se encuentra la actividad de gestión de abastecimiento de todos los insumos de seguridad, los cuales principalmente son importados y que además han visto incrementado su costo, debido a la incorporación de nuevas tecnologías de punta, referidas principalmente a características tales como velocidad, resolución, y conectividad. Por lo cual se hace relevante la correcta planificación en su adquisición, privilegiando el flete por vía marítima, la cual resulta más económica, evitando así disminuir la rentabilidad que se generaría si se pagara el flete aéreo o costos innecesarios de almacenaje. Siendo todas las actividades antes mencionadas clave para cumplir con los atributos de la propuesta de valor, ya que, la actividad de monitoreo hace posible cumplir con el atributo de la continuidad del servicio y entregar información en tiempo real, mientras que, el atributo de brindar un rápido tiempo de respuesta, se hace posible gracias las oportunas mantenciones de los sistemas conectados a la central de monitoreo y a la gestión eficiente de abastecimiento para contar los elementos de seguridad, sin caer en excesivos costos de transporte y/o almacenaje.

7. **Asociaciones clave:** Las asociaciones consideradas como claves para Prosegur Alarmas, son aquellas que provienen de acuerdos comerciales con los proveedores de los elementos de seguridad, ya que, dichos elementos son vitales para poder realizar el monitoreo en las dependencias de los clientes, además de que constituyen parte importante del costo de la venta. Considerando además que sin esta asociación no se podrían cumplir de la misma forma los atributos de rápido tiempo de

respuesta y monitoreo e información en tiempo real, principalmente porque, los elementos de seguridad son inalámbricos, con sensores anti sabotaje, cuentan con baterías de larga duración (2 años o más), etc. Tampoco se podría cumplir con el atributo de monitoreo e información tiempo real, ya que, cada vez que un cliente solicite imágenes de sus instalaciones ya sea desde un computador o celular, son los elementos de seguridad los que obtienen las imágenes.

Otra asociación clave para la empresa proviene de los acuerdos establecidos con las entidades recaudadoras del dinero cobrado mensualmente a los clientes por concepto del monitoreo de las alarmas, esto con el objetivo de contar con la mayor cantidad posible de instituciones recaudadoras, de forma tal que se pueda otorgar mayor cantidad de opciones de pago a los clientes, y también, asegurar la entrada de los ingresos por la vía de los contratos de PAT y PAC asociados a la mayor cantidad de bancos y tarjetas de créditos posibles. Con la asociación del pago automático mediante PAC o PAT, adicionalmente se eliminan importantes gastos de cobranza y se asegura con mucha más probabilidad de éxito, el hecho de percibir efectivamente los ingresos mensuales provenientes del monitoreo mensual de las alarmas.

Estas asociaciones resultan relevantes para cumplir con los atributos de la propuesta de valor por la vía la adquisición de elementos de seguridad de un alto estándar que permiten conectividad con las central de monitoreo a alta velocidad y con gran resolución de las imágenes, mientras que, la asociación con las entidades recaudadoras permite cumplir con la propuesta de valor de manera rentable para la organización ya que aumenta considerablemente la probabilidad de percibir los ingresos.

8. **Estructura de costos:** Al tomar el estado de resultado acumulado de la organización, cerca del 80% de los gastos corresponde a: RRHH, insumos de seguridad y gastos de comunicación. En este último punto es relevante mencionar que cada alarma cuenta con un chip (similar al de los teléfonos

celulares), el cual evidentemente tiene un costo, además dentro de los gastos de comunicación se encuentran los gastos asociados a las líneas de internet que por respaldo, seguridad y velocidad, son líneas de alta gama contratadas a varios proveedores cuyo principal objetivo es mantener la continuidad operacional de los servicios.

Con lo que podemos concluir que los costos mencionados impactan directamente en el cumplimiento de la propuesta de valor, ya que, la actividad de monitoreo, si bien se realiza a través de varios sistemas integrados, son personas las que en definitiva monitorean las instalaciones de los clientes. Mientras que los elementos de seguridad resultan vitales en la estructura de costos para cumplir con los atributos de la propuesta de valor, principalmente porque, sin estos elementos no se pueden obtener las imágenes de las instalaciones de los clientes ni tampoco dar aviso a la central de monitoreo, etc. En este punto es relevante señalar que los porcentajes indicados para cada ítem, no corresponden a los exactos, con el objetivo de resguardar la confidencialidad de la información de Prosegur Alarmas.

2.1.2 Relación entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor

A continuación se presenta una tabla que relaciona cada elemento del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor, enfocando su análisis en la forma y cumplimiento de cada atributo. El principal objetivo de esta tabla es identificar cuál es el grado de alineamiento entre el modelo de negocio de Prosegur Alarmas y su propuesta de valor.

Tabla 7: Relación Modelo de negocios y atributos

Elementos del modelo de negocio	Atributos		
	Rápido Tiempo de respuesta	Información y monitoreo en tiempo real	Continuidad del servicio
Segmentos de mercado	Cada atributo se cumple de la misma forma para ambos segmentos (residenciales y empresas), principalmente porque ambos tipos de clientes los valoran de forma similar.		
Canales	El canal Web y telefónico permiten cumplir con este atributo	Para cumplir con este atributo se utiliza el canal web	
Relaciones con los clientes	Captar y fidelizar	Rentabilizar	Fidelizar
Fuentes de Ingresos	Al ser este atributo el diferenciador, se asume que de este atributo provienen mayormente los ingresos; desde ambas fuentes (cobro inicial al momento de la instalación y cobro mensual).	Si bien el atributo no es diferenciador, es necesario para ser elegible, por lo tanto, necesario para captar ingresos, tanto por el cobro inicial al momento de la instalación de los servicios, como por el cobro mensual proveniente del monitoreo.	
Recursos clave	La Central de monitoreo, las personas y sistemas, se consideran recursos fundamentales para el cumplimiento del cada atributo.		
Actividades clave	Para estos dos atributos se consideran actividades clave el Monitoreo y la mantención de sistemas, ya que, sin ellas no podría cumplirse con atributo de forma rentable.		Para la continuidad del servicio, se considera clave la actividad Monitoreo constante.
Asociaciones clave	La asociación con los proveedores de elementos de seguridad, permite cumplir con estos dos atributos, principalmente por la tecnología y características de los mismos		La asociación con las entidades recaudadoras permite que no transformarse en una empresa de cobranza y dar continuidad al servicio

Estructura de costos	Las personas, los elementos de seguridad y los costos asociados con la comunicación son fundamentales para dar cumplimiento con cada atributo
----------------------	---

2.1.3 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del modelo de negocio

A continuación se mencionan algunas sugerencias que generarían cambios al modelo de negocio de manera incremental y otras de forma más disruptiva, pero sin dejar de tener presente que, el modelo de negocio existente es el resultante de varias eficiencias obtenidas por más de 30 años en varios países, más aún cuando, el modelo de negocio enfocado en una relación de largo plazo y con un servicio constante, ya es un modelo de negocio que aporta gran rentabilidad y menores costos a las empresas y clientes. Porque de forma más tradicional, podrían comercializarse los elementos de seguridad, solicitándole el pago completo de una sola vez y sin considerar el servicio de monitoreo. Incluso existen empresas de alarmas que sólo comercializan los elementos de seguridad y es tarea del cliente, realizar el monitoreo de sus dependencias.

La captura de rentabilidad en el modelo de negocio se realiza principalmente enfocada en la relación de largo plazo con el cliente, ya que, dependiendo del tipo de contrato que en términos generales puede ser de 24 o 36 meses de duración. El precio del cobro mensual se encuentra calculado en función de la duración del contrato y recién al finalizar estos periodos se genera rentabilidad para la organización, por lo que el contrato tiene renovación automática una vez finalizada la duración inicial.

Mencionado lo anterior, resulta vital mantener medidas de retención para los clientes, ya que, mientras mayor sea el tiempo de permanencia de los clientes, mayor será la rentabilidad capturada para Prosegur alarmas. De esta misma forma, brindar un servicio de excelencia cobra relevancia, ya que, puede hacerse innecesario el uso de algún tipo de medidas de retención hacia

los clientes; es sabido que las medidas de retención muchas veces se enfocan en descuentos, los que claramente van en desmedro de la rentabilidad.

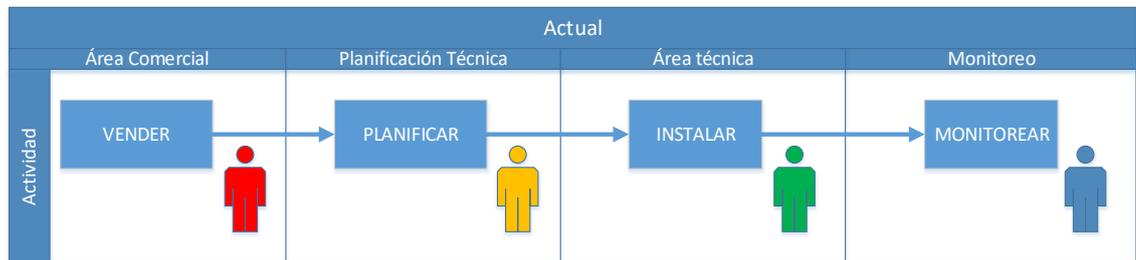
Un cambio incremental al modelo de negocio, sería incorporar otro servicio de monitoreo mediante el mismo esquema de un cobro inicial por instalación y continuar luego con cobros mensuales, aprovechando la capacidad instalada y el know how adquirido; en términos de hardware, software y personas. Este servicio podría ser de monitoreo de GPS (o algún otro servicio similar) incorporando a vehículos particulares o flotas de diversas empresas, incluso es posible aprovechar el contacto de los actuales proveedores de insumos de seguridad, ya que es muy probable que cuenten con productos relacionados a la tecnología de GPS. En resumen, de esta forma la empresa puede incrementar sus ingresos mensuales aprovechando su capacidad instalada y Know How. Todo lo anterior considerando que el holding Prosegur, si bien cuenta con varias empresas, tiene como denominador común la seguridad, con lo que podría ampliar su gama de servicios manteniendo su enfoque en su actividad central.

Otro cambio, un poco más disruptivo, sería modificar la forma en que se comercializan e instalan las alarmas, considerando que actualmente el flujo funciona a grosso modo de la siguiente forma:

1. Un vendedor comercializa los servicios
2. Se planifica la instalación con el área técnica
3. Un técnico instala los elementos de seguridad
4. Se prestan y cobran los servicios mensualmente

En la figura 6 se describe el funcionamiento del negocio de Prosegur Alarmas en la actualidad.

Figura 6

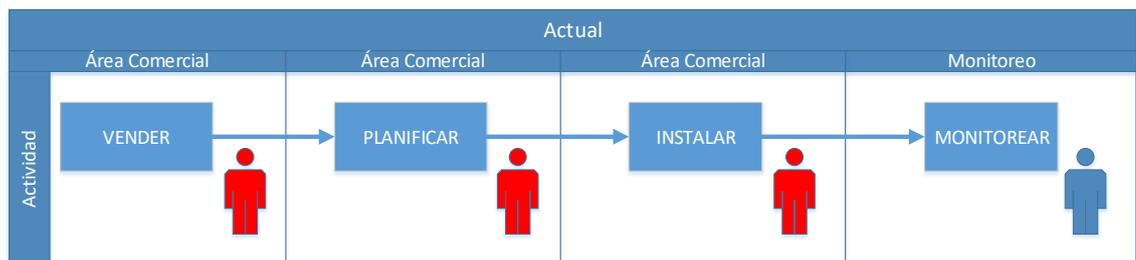


Como se aprecia, en términos unitarios intervienen cuatro personas diferentes en el proceso; como innovación se propone lo siguiente:

1. Un vendedor comercializa los servicios
2. El mismo vendedor planifica y acuerda con el cliente el día de la instalación
3. El mismo vendedor instala los elementos de seguridad
4. Se prestan y cobran los servicios mensualmente

En la figura 7 se observa la modificación propuesta al modelo de negocio de Prosegur Alarmas

Figura 7



Con este cambio se obtienen beneficios tanto para la organización, como para el cliente, los que desencadenan en una mejor percepción del nivel de servicio. Ya que se elimina la intervención de un tercero en el momento de la venta (área técnica) y se incentiva la reducción del tiempo que transcurre entre la venta y la instalación.

Según se ha expuesto más arriba, se sostiene que desde el punto de vista de la organización, sería posible afirmar que se disminuirían costos, porque si bien estos se reflejarían en la capacitación inicial de vendedores en manejo de situaciones técnicas o también en capacitar a técnicos en vendedores, es obvio que uno de ambos sueldos no se pagaría, aun cuando pudiese existir un incentivo a quien realice ambas acciones. Se debe tener presente que los beneficios obtenidos al fusionar estas actividades en un cargo, se van a multiplicar tantas veces como se ejecute el proceso de la venta, compensando ampliamente los costos de entrenamiento y capacitación iniciales.

También se obtienen beneficios a nivel de procesos, ya que, la planificación horaria e instalación dependen directamente del vendedor que está comercializando los servicios, dándole mayor seguridad al cliente, ya que, la misma persona que le está vendiendo es quien instalará los , entregando una mayor seguridad al cliente, pues la misma persona que le está vendiendo es quien instalará los productos pudiendo ser acordada en ese instante la fecha de instalación y todos los detalles adicionales.

Este uno de los puntos que se ha mencionado reiteradamente por el área comercial como una causal de molestia, e incluso rechazo de ventas por la tardía coordinación de la instalación de los servicios, además, esto generaría mayor velocidad en la captación de nuevos clientes, dado que, los vendedores bajo este nuevo esquema, van a intentar instalar la mayor cantidad de alarmas posible y en el menor tiempo posible, generando de esta forma beneficios para la organización y una optimización del servicio para los nuevos clientes; que verían reducidos los tiempos para la utilización práctica de la prestación contratada.

2.2 MAPA ESTRATÉGICO

Como se ha mencionado anteriormente, dos empresas diferentes que comercializan incluso los mismos productos o servicios, pueden poseer estrategias diferentes. Dichas estrategias están sustentadas cada vez más en la utilización eficiente de sus activos intangibles, el mayor uso de los activos intangibles por parte de las organizaciones para lograr ventajas competitivas y con ello un rendimiento superior, ha repercutido en la utilización de la herramienta conocida como Mapa Estratégico, creada por Kaplan y Norton, 2002.

En el pasado, talvez no tenía relevancia conocer de qué manera los activos intangibles aportaban a la rentabilidad, porque la diferenciación se generaba a partir de cuán eficiente eran las organizaciones en la obtención de economías de escala, sin embargo hoy en día, las capacidades de los empleados, la cultura de una organización, la capacidad de innovación, las tecnologías de información, la ejecución eficiente de los procesos, resultan ser activos intangibles capaces de generar ventajas competitivas. Como señalan (Kaplan & Norton, 2002): “El modelo del mapa estratégico describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades”.

El uso de mapas estratégicos apoya de manera importante al control de gestión, porque permite traducir la estrategia de la organización en un documento simple y breve el modo en que la organización pretende hacer efectiva su estrategia, a través de objetivos vinculados entre sí por relaciones causales. Constituyéndose además, en una potente herramienta de comunicación, como indican: (Kaplan & Norton, 2002) “El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y prioridades de sus empresas”. Además, el mapa estratégico elimina el sesgo que pueda imprimir cada ejecutivo respecto al

manejo que este hace de la estrategia de la empresa; si por ejemplo consultáramos al gerente de marketing con respecto a su visión particular de la estrategia, existe una alta probabilidad que su respuesta esté centrada en la relación con los clientes, sin embargo al realizar la misma pregunta el gerente de finanzas, este puede referirse a la relevancia de los flujos de circulante obtenidos de los clientes o al periodo de recuperación de la inversión. En este contexto, el mapa estratégico establece una única forma de actuar asumida y comprendida por todos los ejecutivos de la organización, quienes participan en la construcción de las relaciones causa-efecto que se reflejan en el mapa estratégico.

La estructura del mapa estratégico consta de cuatro perspectivas, dos de ellas visualizan a la organización internamente, estas son de aprendizaje y crecimiento (también llamada como perspectiva de recursos) y la perspectiva de procesos internos. En la perspectiva de recursos se definen los activos tangibles e intangibles más importantes para la estrategia y con los cuales se espera crear valor, mientras que en la perspectiva de procesos, se definen los procesos críticos que transformarán los activos y en los cuales se requiere ser especialmente eficiente.

Las otras dos perspectivas son las de: clientes y financiera, estas perspectivas describen los resultados esperados de la estrategia. Por un lado en la perspectiva de clientes se señalan los elementos o atributos de la propuesta de valor que aprecia el cliente, mientras que en la perspectiva financiera se señalan los resultados financieros tangibles después de haber satisfecho las necesidades o requerimientos de los clientes objetivos. En resumen, las perspectivas financiera y de cliente muestran los resultados esperados de la estrategia, en cambio las perspectivas de procesos internos y de recursos y crecimiento muestran los generadores de cómo obtener dichos resultados.

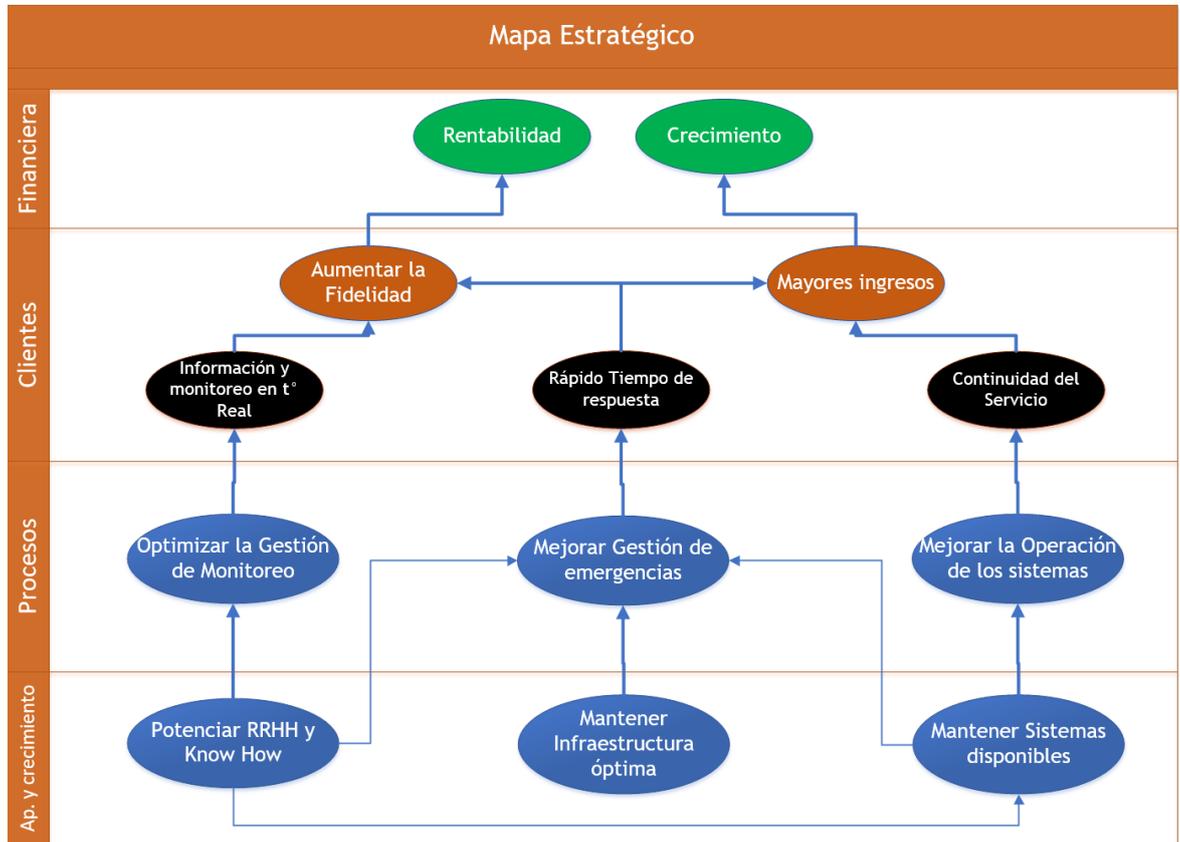
Las cuatro perspectivas se encuentran enlazadas por relaciones causa-efecto estructuradas con la lógica sistémica de: entrada, proceso de

transformación y salida (input→proceso→output), en donde, se puede señalar que dependiendo de los recursos que se dispongan y el modo en que éstos se transformen, va a ser el tipo y estándar de la salida con el que se va a contar. Como se afirma, “Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia” (Kaplan & Norton, 2002).

Desde el punto de vista del Control de Gestión, se debe tener presente la relevancia de medir y comprobar tanto las relaciones causa-efecto que se describen en el mapa estratégico, como los objetivos establecidos con relevancia estratégica para cada una de sus perspectivas. Para este efecto se utilizará la herramienta Cuadro de mando integral que más adelante se detalla, herramienta que conjuntamente con la aplicación del mapa estratégico nos permite planificar y también controlar la ejecución de la estrategia.

A continuación, en la figura 8, se presenta el Mapa Estratégico de Prosegur Alarmas. Con la siguiente explicación las relaciones causales que se describen en el mapa estratégico.

Figura 8.



2.2.1 Diccionario de Objetivos

En este apartado se presenta el diccionario de objetivos de Prosecur Alarmas, siendo uno de sus fines apoyar no solo la comprensión de los objetivos expuestos en el mapa estratégico, sino que, principalmente, el entendimiento de las relaciones causales existentes entre los objetivos y los motivos por los que se sostiene que estas relaciones son efectivamente causales.

El hecho de documentar los fundamentos por los cuales se sostiene que existen tales relaciones causales, además apoyará la gestión del conocimiento al interior de la organización, ya que, será de gran utilidad tanto en procesos futuros de revisión de la estrategia, como para facilitar la comprensión del mapa estratégico y la relaciones causales existente entre sus

objetivos. En la tabla 8 se desarrolla el mapa de objetivos de Prosegur Alarmas.

Tabla 8

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Mantener sistemas disponibles	Mejorar la operación de los sistemas	Al mantener los sistemas operacionales disponibles se logra operar los mismos sin retrasos.
	Mantener infraestructura óptima	Mejorar la gestión de emergencias	Al mantener la infraestructura tecnológica óptima en términos de HW/SW hace posible que los sistemas no se saturen y otorguen un buen desempeño en términos de la velocidad de los avisos, en caso de una activación la alarma, también permite un buen desempeño para los avisos automáticos como los cortes de energía, activación, desactivación, etc. Es sabido que en la industria de la seguridad la velocidad del aviso es clave para la frustración de los hurtos.
	Potenciar RRHH y Know How	Optimizar la gestión de monitoreo	El mantener al personal de monitoreo capacitado en la operación de los sistemas funcionales, nuevos métodos de hurto, y atención al cliente, permite que se entreguen los servicios con un alto estándar en la atención y que una menor cantidad de ejecutivos pueda atender a un mayor número de clientes sin afectar el estándar de atención, ya que, los ejecutivos de monitoreo adquieren la capacidad de prever en cierta medida, de cuando efectivamente se trata de un hurto real.

	Potenciar RRHH y Know How	Mejorar la gestión de emergencias	El Hecho de contar el personal idóneo y con las competencias necesarias respecto de la forma de abordar las emergencias enfocado en la contención de los clientes y rápido tiempo de repuesta, permite mejorar la gestión de emergencias.
	Mantener sistemas disponibles	Mejorar la gestión de emergencias	Para brindar un rápido aviso en caso de emergencias, o incluso sólo el aviso, es totalmente necesario contar con los sistemas disponibles para ello, ya que, es a través de los sistemas que los ejecutivos de monitoreo pueden gestionar las emergencias
Procesos	Optimizar la gestión de monitoreo	AUMENTAR LA FIDELIDAD Información y monitoreo en tiempo real	Gracias la no saturación de los sistemas, aplicación para celulares, centro de ayuda web y la disponibilidad de los ejecutivos en caso de alguna contingencia, hace posible que los clientes puedan solicitar información de sus dependencias a por la vía de un PC o su celular, sin retrasos ni dificultades.
	Mejorar gestión de emergencias	AUMENTAR LA FIDELIDAD Rápido tiempo de respuesta	El hecho de contar con protocolos y procedimientos estandarizados , coordinados e internalizados por todos los ejecutivos de la central de monitoreo hace posible brindar un rápido tiempo de respuesta a los clientes en caso de una activación de alarma
	Mejorar la operación de los sistemas	MAYORES INGRESOS Continuidad del servicio	Al operar sin retrasos innecesarios los sistemas y ejecutar todas las mantenciones y actualizaciones de forma planificada y proactiva, aumenta de manera significativa la probabilidad de no "caída" de los sistemas funcionales y con ello, asegurar con mayor

			probabilidad la continuidad del servicio las 24 horas del día todos los días del año.
Clientes	Información y monitoreo en tiempo real	AUMENTAR LA FIDELIDAD	Al entregarle las herramientas (aplicación para celulares, página web, portal de ayuda, call center, correos automáticos en caso de activación, desactivación, corte de energía, etc.) a los clientes para que reciban y puedan solicitar en todo momento imágenes de sus instalaciones, se entiende que va a aumentar la fidelidad de ellos hacia la compañía, ya que su percepción de seguridad en todo momento se va a encontrar satisfecha.
	Rápido tiempo de respuesta	AUMENTAR LA FIDELIDAD y MAYORES INGRESOS	El rápido tiempo de respuesta en caso de alguna activación de alarma, es el elemento de con mayor capacidad para frustrar robos en las instalaciones de los clientes, es por esto que se asume que los clientes van a seguir prefiriendo los servicios de Prosegur Alarmas y además este atributo va a generar la llegada de nuevos clientes.
	Continuidad del servicio	MAYORES INGRESOS	La continuidad de los servicios, hace aumentar los ingresos por las vías de, a los clientes existentes (también a los nuevos) los valores cobrados son en UF, por lo que dado nuestra economía nacional, el valor de la UF en inusual que no suba. Por otra parte, el mantener la continuidad del servicio permite la captación de nuevos clientes.

Financiera	Rentabilidad	Aumento de ingresos y/o disminución de costos	Para generar y aumentar rentabilidad para la organización, esta se produce por las vías del aumento de los ingresos (mayores ventas) o disminución de los costos y gastos
	Crecimiento	Aumentar la participación de mercado	Con el aumento de la cartera de clientes, no sólo se logra un aumento de los ingresos, sino que además, se obtiene una mayor cuota de participación de mercado

2.2.2 Explicación del Mapa Estratégico de Prosegur Alarmas

A modo de una buena práctica y para una mejor comprensión, se han definido ejes estratégicos (también reciben el nombre de temas estratégicos), un eje por cada atributo de la propuesta de valor. Esto con el objetivo de identificar verticalmente en el mapa estratégico, los recursos y procesos para necesarios para cumplir con cada atributo.

En términos funcionales el hecho de definir ejes estratégicos además de lo mencionado anteriormente, permite asignar responsables de cada eje, y de esta manera aumentar la probabilidad de éxito en el cumplimiento del atributo ya que existe una clara asignación de la responsabilidad.

Explicación eje atributo: monitoreo e información en tiempo real

El atributo de la propuesta de valor: monitoreo e información en tiempo real, desde la perspectiva de clientes se encuentra asociado a aumentar la fidelidad de los mismos, gracias a la permanencia prolongada por más de 24 o 36 meses (dependiendo del tipo de contrato) en la organización. En términos financieros, este atributo se encuentra ligado a aumentar la rentabilidad de Prosegur Alarmas, ya que, por la vía del aumento de la permanencia los

clientes, éstos ya han cubierto el periodo de recuperación de la inversión que realiza la empresa al momento de captarlos. Dicho periodo de recuperación de la inversión se encuentra calculado y traspasado al precio de los servicios, en el valor de la mensualidad a cancelar, en otras palabras, el precio inicial cobrado a los clientes al momento de la instalación de los servicios se encuentra subvencionado por los montos cobrados mensualmente, funcionando con la misma lógica que una empresa de telefonía; donde el valor del equipo se encuentra subvencionado por el valor del plan mensual.

La lógica nos indica que para lograr lo anterior, se deben generar ciertos procesos y para la correcta ejecución de éstos procesos, se debe contar con determinados recursos. Siendo para el caso de Prosegur Alarmas, el proceso de optimizar la gestión de monitoreo, el proceso clave a ejecutar con excelencia. Se debe tener presente que la ejecución de este proceso se realiza las 24 horas del día, los 7 siete de la semana y todos los días del año, por lo tanto, cualquier mejora en todo lo que implica este proceso (desde la puntualidad y eficiencia en los cambios de turnos de las personas hasta la correcta capacitación del empleados) resulta imperioso ejecutar de la mejor forma y pensando en la mejora continua, ya que, por muy pequeña que sea la mejora, ésta se va a repetir tantas veces como se ejecute el proceso y como se señaló, el proceso de monitoreo se realiza literalmente todos los días.

No obstante, como fuera señalado para ejecutar este proceso de la mejor forma, se deben gestionar los recursos relacionados con el capital humano y el Know How que se tiene del negocio. Resultando la constante capacitación y traspaso tanto de las sinergias de los otros negocios (enfocados en la seguridad) en que participa el Holding Prosegur, como en el traspaso de las mejores prácticas y nuevos métodos de robo.

Explicación eje atributo: rápido tiempo de respuesta

El atributo de la propuesta de valor: rápido tiempo de respuesta, busca en términos financieros, aumentar la rentabilidad y el crecimiento de Prosegur Alarmas. La organización busca el crecimiento mediante varias vías: captar nuevos clientes, ofrecer más servicios a los clientes existentes, ofrecer más elementos de seguridad monitoreados en las dependencias de los clientes y también por la vía del upgrade de tecnología a los elementos de seguridad que ya se encuentran en las dependencias de los clientes. En este último punto el ejemplo que más se repite en Prosegur Alarmas es el cambio de los elementos de seguridad que se encuentran fabricados con la tecnología alámbrica, es decir, se conectan a la red telefónica y se realiza el upgrade de elementos de seguridad inalámbricos que aportan mayor confianza, ya que, es conocido por los delincuentes que al cortar la conexión telefónica (para el caso de los elementos de seguridad alámbricos), las dependencias de los clientes se encuentran incomunicados de la central de monitoreo, en otras palabras, sin alarma. En resumen, se busca el crecimiento a través de la captación de nuevos clientes o de la captura de mayores ingresos provenientes de los clientes existentes.

Los objetivos financieros señalados en el párrafo anterior, se espera desencadenen en los clientes, un aumento de la fidelidad y mayores ingresos. Mientras que desde la perspectiva de los procesos, se espera que al mejorar la gestión de emergencias, estableciendo protocolos y procedimientos estandarizados y coordinados, ésta repercute directamente en el cumplimiento del atributo (rápido tiempo de respuesta). Por lo que contar con la infraestructura óptima se hace relevante para poder entregar a los clientes un rápido tiempo de respuesta. En caso no contar la infraestructura adecuada, por ejemplo, si se cuenta con menores capacidades en términos de hardware, softwares e incluso de dotación en la central de monitoreo, sin duda que provocará retrasos en el aviso a los clientes para cuando suceda la activación de alguna alarma, mientras que si dispone de demasiada en estos recursos, la organización está sacrificando rentabilidad.

Explicación eje atributo: disponibilidad a toda hora

El atributo de contar con disponibilidad a toda hora, si bien pudiera asociarse a los dos objetivos de la perspectiva de clientes, la organización lo relaciona en mayor medida con la obtención de mayores ingresos, y su vez, éstos mayores ingresos se encuentran ligados al objetivo financiero de crecimiento.

Desde la perspectiva de los procesos, el proceso clave a ejecutar de la mejor forma, es el proceso de la operación de los sistemas. En este punto se hace relevante mencionar que para mantener la disponibilidad a toda hora y todos los días del año, se operan varios sistemas, los que van desde los sistemas operacionales para el monitoreo, que dependiendo de la tecnología de los elementos de seguridad (alámbrica, inalámbrica, CCTV, etc.) que posean los clientes en sus dependencias pueden ser diferentes, hasta los sistemas que de respaldo de la información. Por lo tanto, el correcto uso de todos los sistemas se hace imperioso para poder cumplir el atributo de disponibilidad a toda hora y de forma rentable, porque también se podría contar en las instalaciones de Prosegur Alarmas con un experto enviado por cada fabricante de elementos de seguridad, sin embargo, si bien se cumpliría el atributo, éste sería de un elevado costo para la organización y por consiguiente poco o nada rentable.

Mientras que desde la perspectiva de recursos, el mantener los sistemas disponibles a toda hora es excluyente para la operación de los mismos y el consiguiente cumplimiento del atributo. Por lo tanto, los procesos referentes a la mantención del recurso: sistemas, resulta ser clave para el negocio. Dicho de otra forma se deben realizar de forma ineludible las respectivas mantenciones a los sistemas para su correcto funcionamiento, así como también se debe contar con el personal idóneo y/o con las competencias necesarias para su correcta ejecución.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La herramienta seleccionada para medir en términos cuantitativos el cumplimiento de la estrategia, además de alinear a la organización en pos de sus propios objetivos estratégicos, es el Balanced Scorecard (BSC) de los autores Kaplan y Norton (1996), la traducción al español más utilizada es Cuadro de Mando Integral (CMI). La elección de esta herramienta, se fundamenta principalmente por dos factores. En primer lugar porque el Cuadro de Mando Integral es una herramienta con uso probado y aplicada hace varios años y en múltiples empresas de variados rubros, como señalan (Marr y Neely, 2003; Lucianetti, 2010) “El Balanced Scorecard es el sistema de planificación y control estratégico más conocido y ampliamente estudiado”. Y en segundo lugar porque al mismo mapa estratégico elaborado anteriormente se le incorporan indicadores, metas, responsables e iniciativas por cada una de sus perspectivas; resultando ser herramientas complementarias.

En los siguientes apartados se comentará la importancia que tiene la utilización de una herramienta eficaz para medir el cumplimiento de la estrategia y también mencionaremos los fundamentos de la elección de ésta para tal efecto. Finalmente se aplicará el desarrollo de ésta a Prosegur Alarmas.

El uso de la herramienta cuadro de mando integral se hace relevante en la actualidad donde existen potentes sistemas internos capaces de procesar y resumir gran cantidad de información y en donde ya no sólo se compite por bajos precios, mediante economías de escala como fuera en la época de la industrialización. Sino que para participar del actual mercado competitivo se debe contar con la habilidad de segmentar correctamente a los clientes de forma tal de ofrecerles soluciones estandarizadas para ellos, pero con la complejidad del evitar de traspasar al precio esta segmentación. Además y como se hubiera comentado anteriormente, cada vez cobran mayor relevancias los activos intangibles dentro de las organizaciones, los que en su mayoría quedan fuera de los estados financieros (por lo que no se consideran

dentro de los activos que posee la organización), más aún, existen estudios que demuestran que los activos intangibles representan más del 75% del valor de una empresa (Kaplan y Norton, 2004). Es por anterior que el Cuadro de Mando Integral resulta ser una poderosa herramienta de medición de la estrategia, ya que, mide los activos financieros y no financieros de las organizaciones y con el uso de la herramienta complementaria Mapa Estratégico, se visualiza la forma en que los activos intangibles generan valor para las organizaciones, a saber: “La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos” (Kaplan y Norton, 2004).

Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral no solo mide y monitorea indicadores provenientes del pasado tales como los indicadores financieros, también permite medir indicadores asociados al futuro de las organizaciones y los supuestos que permanecen ocultos más allá del resultado de los indicadores financieros, por ejemplo, el hecho de contar con capital humano experto y motivado es una variable que puede generar procesos internos eficientes para contar con clientes leales y satisfechos, teniendo como resultado final una buena rentabilidad para la empresa. Una de las preguntas implícitas a las que responde el uso del cuadro de mando integral es ¿No son acaso el capital humano, los procesos internos y la forma en cómo captamos valor de nuestros clientes, relevantes de medir y monitorear? Es por ello que se asevera que al cuadro de mando integral mide indicadores del futuro, ya que, la forma en que se gestionan estos activos intangibles va a dar como resultado la rentabilidad de la organización. Señalado de otro modo, el uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral nos permite tener presente la importancia y a la vez medir indicadores en los procesos (no sólo financieros), también llamados inductores, ya que, se infiere que el hecho de ejecutar de buena forma los procesos, inducen como consecuencia un buen desempeño financiero.

Además, el cuadro de mando integral apoya de manera importante el control de gestión porque permite traducir la estrategia de la organización de forma integral y completa, capturando los beneficios de todas las sinergias logradas entre las áreas. Además permite medir la estrategia, mediante la asignación de metas y responsables específicos de cada objetivo estratégico, resultando ser un aspecto clave para el adecuado control de gestión. No se trata de caer en exageraciones asignando gran cantidad de indicadores a cada objetivo estratégico, pero sin lugar a dudas, se debe medir el cumplimiento de la propuesta de valor, considerando además que este cumplimiento debe hacerse de forma rentable para la organización. Y gracias a la aplicación del mapa estratégico, se puede medir por cada una de sus perspectivas logrando identificar donde se encuentran las posibles deficiencias o desviaciones.

También, el cuadro de mando integral resulta ser un instrumento muy útil como sistema de medición del desempeño que impulsa la implementación de la estrategia, ya que, relaciona los objetivos estratégicos de la organización con los incentivos personales de los empleados.

A continuación, en la figura 9, se presenta el Cuadro de Mando Integral de Prosegur Alarmas, luego se detallan cada una de las iniciativas estratégicas contenidas en él.

Figura 9

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa estratégica
Financiera	Rentabilidad	% de utilidad final sobre los ingresos	20%	Mensual	
	Crecimiento	%Participación de mercado	40%	Bi-anual	

Clientes	Aumentar la fidelidad	Tiempo promedio de permanencia	Mínimo 60 meses	Mensual	Desarrollar Plan de retención de clientes
	Mayores ingresos	Monto promedio del valor de la mensualidad nuevos clientes	1.5 UF	Mensual	Nuevo plan de incentivo comercial para vendedores
	Mayores ingresos	Monto de ingresos por cliente Adicional	0.5 UF Adicional	Mensual	Plan de actualización de tecnología y nuevos servicios
Procesos	Optimizar la gestión de monitoreo	Nro. De falsos avisos a carabineros	0 Falsos avisos a carabineros	semanal	Desarrollar base de datos con nuevo conocimiento sobre nuevas formas delictuales
	Mejorar gestión de emergencias	Tiempo en que llega la info. Al cliente y es contactado	Prom. 10 seg.	diaria	Desarrollar procedimientos de contacto con cliente enfocado en la velocidad del contacto
	Mejorar gestión de emergencias	Nro. De reclamos de clientes en caso de emergencias	0	diaria	Desarrollar un canal para el seguimiento y respuesta de reclamos.
	Mejorar la Operación de los sistemas	% de tiempo con los sistemas operativos	100%	semanal	Diseño e implementación del comité de sistemas
Aprendizaje y crecimiento	Mantener sistemas disponibles	Nro. de Mantenciones realizadas / Nro. De mantenciones recomendadas	1	semanal	Desarrollar protocolos de mantención de los sistemas en conjunto con los proveedores

	Mantener sistemas disponibles	% de sistemas operativos el 100% del tiempo	100%	semanal	Desarrollar un plan de contingencia efectivo
	Mantener infraestructura óptima	% de utilización de la capacidad instalada	95%	Mensual	Desarrollar metodología para la medición de la capacidad instalada y automatizar su medición
	Potenciar RRHH y Know How	% de personas con las competencias necesarias	100%	bi-anual	Generar plan de capacitación por competencias

2.3.1 Descripción de las principales iniciativas estratégicas

Desarrollar un plan de retención hacia los clientes es vital para el modelo de negocio que utiliza Prosegur Alamas principalmente porque está basado en una relación de largo plazo con los clientes, teniendo en cuenta que el periodo de recuperación de la inversión por cada cliente se encuentra entre 24 y 36 meses dependiendo del tipo de plan y elementos de seguridad que se hayan incluido. Por lo recién mencionado y aunque la empresa se respalda mediante la firma de un contrato con cada cliente en el cual queda estipulado el tiempo de permanencia mínimo, esta acción generará rentabilidad para la organización sólo cuando el cliente logra una permanencia tan amplia como sea posible de mantener. Es por ello que cuando éste solicita una baja, se intenta retenerlo ofreciendo incentivos tales como elementos de seguridad que no posee, los cuales no son cobrados o incluso generando descuentos en sus planes mensuales, envío de técnicos para la revisión de los elementos de seguridad, etc., todo lo anterior como un medio para aumentar su tiempo de permanencia en la compañía. Generando esta iniciativa un aumento directo en la rentabilidad de Prosegur Alarmas, sobre

todo cuando el cliente ya ha superado el umbral de los 24 o 36 meses en la compañía.

Desarrollar un nuevo plan de incentivo para el área comercial

resulta fundamental para aumentar los ingresos vía mayores y mejores ventas, donde mejores ventas se refiere específicamente a planes mensuales no solo de mayores montos, sino que también de mayor rentabilidad para la organización. En términos generales el nuevo plan de incentivos debe bajar el monto fijo de las comisiones y aumentar el componente variables, para de esta manera, traspasar en mayor grado el riesgo de bajas ventas (o de menor rentabilidad) al área comercial, pero sin bajar la posible remuneración total que pudieran recibir, sino que, todo lo contrario mediante la vía de generar remuneraciones sin tope alguno (pero siempre sujeto a las ventas y la rentabilidad de las mismas) ya que, se requiere un área comercial fuertemente motivada. Además, dentro de este nuevo plan de incentivo también se incorporará bonos concursales aleatorios, generalmente en los últimos días del mes, llamados internamente como “aceleradores”, en donde se lanza una promoción en términos de descuento para los clientes y los vendedores que cumplan con la meta establecida, se ganan un premio adicional que no necesariamente va a ser en dinero en efectivo, algunas alternativas que destacan son: viajes por el fin de semana junto a la familia, gif Card, días de vacaciones pagados, cenas en restaurantes, etc.

Esta iniciativa potencia de manera relevante el aumento de ingresos, ya que, al tener un área comercial altamente motivada impacta directamente en el aumento de ingresos.

Desarrollar plan de actualización de tecnología y nuevos servicios.

Esta iniciativa busca aumentar los ingresos provenientes de los clientes existentes por la vía de actualizar la tecnología de los elementos de seguridad de sus instalaciones, por ejemplo, se ofrecerá a los clientes incorporar foto-

detectores con mayor resolución, cámaras de grabación, algunas soluciones de domótica como mandos a distancia, detectores de humo, botones de pánico, etc. También se le ofrecerán nuevos servicios, referentes principalmente a aumentar la cantidad de lugares en que tiene instalados sus elementos de seguridad, de forma tal, que los clientes tengan completamente protegidas sus dependencias.

Con esta iniciativa no sólo se espera aumentar los ingresos, sino que además, busca la fidelización de los clientes, ya que, se asume que al aumentar el valor de su actual plan, existe una menor probabilidad que los clientes decidan dar de baja los servicios. Considerando además que al realizar esta acción los clientes existentes permite hacerlo a precios muy competitivos, sobre todo cuando se trata de clientes con un tiempo de permanencia superior a 36 meses. Por lo que para los clientes también resulta una oferta atractiva de concretar.

Desarrollar bases de datos con nuevas formas de hurto. La delincuencia a nivel social, ha crecido y evolucionado casi a la par de la investigación técnica en los últimos años y se ha diseminado a nivel global. Han aparecido nuevas formas de intentos por anular la última tecnología de punta en lo que se refiere a seguridad, lo que ha redundado en la aparición de nuevas formas de robo que impactan directamente en la ejecución del monitoreo eficiente, a modo de ejemplo se ha descubierto que los delincuentes aprendieron que al inyectar agua con un jeringa a los paneles de las alarmas, se impedía el correcto funcionamiento de las cámaras y por consiguiente el monitoreo. Es por esto que la investigación constante y el conocimiento de los nuevos métodos de robo, resultan relevantes para asegurar el correcto funcionamiento del sistema de seguridad sustentado en alarmas. También es importante mejorar la tecnología o calidad de los materiales con los que se construyen los elementos de seguridad, a fin de certificar el mejor desempeño posible de los sistemas de vigilancia y

monitoreo. De esta forma al generar una base de datos con información respecto de las nuevas formas de hurto, ayudará tanto a las nuevas formas de prevención como al desarrollo de nuevos materiales en los elementos de seguridad, así como también, a la incorporación de diversos tipos de tecnologías. De esta forma, esta iniciativa por la ruta de conocer cuáles son las nuevas formas de proceder de los delincuentes, busca optimizar la gestión de monitoreo, ya que, al establecer patrones de conducta, se podrá actuar con mayor rapidez en el aviso a carabineros y de esta forma prevenir hurtos a las dependencias de los clientes.

Desarrollar nuevos procedimientos de contacto con el cliente enfocado en la velocidad del contacto: Para una mejor comprensión de esta iniciativa, resulta relevante señalar que las empresas de monitoreo cuentan con claros procedimientos de contacto, esto porque, en el contexto de la industria se manejan ciertos códigos de actuación, como por ejemplo: al detectarse un salto de alarma se llama a los teléfonos registrados del cliente, pero este debe indicar una clave y la que para el caso de Prosegur Alarmas el ejecutivo de monitoreo tiene en su pantalla al momento de contactar al cliente, también existen claves “malas” las que en cliente debe indicar en el caso de que efectivamente delincuentes se encuentren en sus instalaciones y obligan al cliente a indicar que todo se encuentra en orden, de esta forma se da aviso inmediato a carabineros.

Al contar con procedimientos de contacto estandarizados con foco en el rápido aviso de la emergencia (salto de alarma), es posible bajar los tiempos de aviso de la emergencia a los clientes. De esta forma no sólo se otorga un mejor estándar de servicio, sino que además, se aumenta la efectividad del uso de alarmas. Ya que está más que probado que uno de los factores fundamentales para disuadir el robo o la intrusión de delincuentes a las dependencias de las personas y/o locales comerciales, es el rápido aviso a la policía y la veloz atención de la emergencia. Esta iniciativa no sólo se refiere

a la creación de nuevas formas de contacto con foco en la velocidad de la atención, sino que también, busca que todos los ejecutivos de la central de monitoreo (sin excepción) conozcan, comprendan, y hagan suyos éstos procedimientos de contacto.

Diseño e implementación del comité de sistemas: Para contextualizar el impacto de iniciativa se hace preponderante señalar que actualmente existe una base de más de 15.000 clientes, y que cada elemento de seguridad instalado en las dependencias de los clientes emite y envía señales e imágenes a la central de monitoreo, éstas señales son procesadas por varios sistemas en Prosegur Alarmas. Además debemos considerar existen variados sistemas con diferentes fines, pero siempre dentro del contexto de la seguridad. Por ejemplo, hay sistemas que distribuyen automáticamente las activaciones de las alarmas a los ejecutivos de la central de monitoreo, en función de la carga de trabajo con la que se encuentra cada ejecutivo. Hay otros sistemas con los cuales se extraen y procesan las señales de los elementos de seguridad, tales como: cortes de energía, baterías bajas, intentos de sabotaje a los elementos de seguridad, etc.

Dada la criticidad de los sistemas para el cumplimiento de la estrategia en términos del rápido flujo de información, continuidad operacional y up time de todos los servicios, es que se hace necesario la creación de un comité multidisciplinario con revisiones periódicas de los avances y acuerdos establecidos, benchmarking con la industria, (incluso puede hacerse benchmarking con los demás países donde se encuentra Prosegur Alarmas) más aún cuando, de acuerdo a lo declarado en la propuesta de valor, los tres atributos que de ella se desprenden tienen algún grado de relación con el buen desempeño de los sistemas. Esta iniciativa busca mejorar la operación de sistemas, que para la operación cotidiana de Prosegur Alarmas se hace vital, tanto por los volúmenes de información, como los tiempos de respuesta que se prometen a los clientes.

Desarrollar protocolos de mantención de los sistemas en conjunto

con los proveedores: Con el objetivo de mantener en todo momento todos los sistemas operacionales que incidan en la prestación de los servicios de monitoreo, se hace imperiosa la búsqueda de alianzas estratégicas con los principales proveedores de los elementos de seguridad (mismos proveedores de los softwares), para la correcta y proactiva mantención, e incluso actualización de los sistemas. En este punto es importante recalcar la importancia de la proactividad en las mantenciones, porque el hecho de no contar con los sistemas disponibles, sobre todo en el caso de algún hurto, puede costarle a Prosegur Alarmas no sólo la molestia de algún cliente, que con el proliferante uso de internet para interponer reclamos, puede desencadenar en la pérdida de clientes o la menor captación de nuevos clientes, impactando directamente en los ingresos de la compañía. Además, en el caso de un hurto y no activación de alguna alarma también se arriesgan demandas.

Desarrollar metodología y automatizar la medición de la capacidad

instalada: Uno de los principales costos fijos para la organización se refiere a la capacidad instalada en la central de monitoreo de las alarmas, tanto en recursos humanos, Hardware y Software. Es por ello que se hace necesario realizar un análisis encaminado a medir la capacidad instalada que actualmente posee la empresa, además de automatizar medianamente su medición, con el objetivo, de en primera instancia establecer la forma en que se va a medir, para continuar con la siguiente etapa de automatizar medianamente la medición, buscando el objetivo de monitorear la capacidad instalada periódicamente.

Si bien la capacidad instalada que existe actualmente puede soportar la cantidad de clientes atendidos y aún tolerar la llegada de más clientes, no existe claridad (con cierto grado de certeza) respecto de cuál es la verdadera capacidad de servicio adecuado ante el posible incremento de clientes. Por lo

tanto, se hace necesario planificar en forma adecuada y correcta la futura capacidad instalada, pues resulta relevante para la continuidad de la estrategia de la organización en el mediano y largo plazo ya que permitiría también cumplir adecuadamente con la propuesta de valor mencionada.

Plan de capacitación por competencias: El éxito en la gestión de una empresa, está directamente relacionado con las competencias adecuadas que demuestre el personal encargado de ejecutar las actividades para las cuales se han contratado. Si este personal no cuenta con la suficiente idoneidad, los resultados reales pueden estar muy por debajo de lo esperado. Una forma de evitar situaciones de este tipo consiste en potenciar y capacitar permanentemente el capital humano para evitar que el servicio sufra mermas en su desempeño. Estas capacitaciones permitirán mantener un equipo coherente y afiatado evitando rotaciones inútiles de personal, lo cual lógicamente redundará en un mejor servicio de Prosegur Alarmas. Este plan de capacitación por competencias tiene implícito que en primera instancia se debe establecer con claridad cuáles son las competencias que requiere cada cargo, para luego proceder con la capacitación en sí. De igual forma al finalizar cada capacitación la evaluación debe estar enfocada a la certificación de la competencia a evaluar más que al número de horas duración de cada curso.

CAPÍTULO 3

ALINEAMIENTO

ORGANIZACIONAL

Se inicia el tercer capítulo de alineamiento organizacional, donde ya contamos con la definición y fundamentación la estrategia, además del entendimiento de cómo la organización crea y capta valor, a través del análisis del modelo de negocio y su relación con los atributos de la propuesta de valor, también ya se ha desarrollado la aplicación de las herramientas de mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Lo anterior, nos hace obtener una perspectiva amplia de los desempeños que requiere la organización para la correcta ejecución de su estrategia, a saber: “Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, por lograr aquellas metas que ellos creen importantes, el trabajo carece de una clara dirección. Esto crea islas y, en muchos casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra” (Kovacevic & Reynoso, 2010)

Uno de los principales objetivos de este capítulo es motivar la ejecución los desempeños que requiere la organización de forma rentable para la misma, también se describe la importancia de soslayar los inconvenientes que pueden presentarse al intentar “bajar” indicadores de alto nivel a las áreas funcionales. A menudo, una estrategia distinta a la que se encuentra implementada emerge desde los niveles inferiores de la escala jerárquica.

Esta etapa comienza con un análisis describiendo la importancia del desdoblamiento estratégico, para luego aplicar la herramienta utilizada en este trabajo para dicho efecto, con el objetivo de alinear a la organización hacia la estrategia ya definida.

La forma en que se despliega la estrategia hacia toda la organización, tanto vertical como horizontalmente, es parte fundamental de este trabajo porque si ésta no es correctamente ejecutada, se pone en serio peligro el cumplimiento de los objetivos, por lo cual se proponen algunas herramientas para desdoblar la estrategia corporativa hacia las gerencias y éstas a su vez con las diferentes áreas de su dependencia, cada vez con objetivos más específicos.

El proceso de implementación de la estrategia a niveles más operativos, en este trabajo se va a realizar en forma de cascada, con la finalidad de que la estrategia sea conocida y entendida por todos y para que ésta se operativice en niveles inferiores de la organización. Esto se realiza desplegando el Mapa Estratégico de Prosegur Alarmas a sus divisiones, desplegar el mapa estratégico en cascada es una técnica que permite alinear a las organizaciones en el logro de sus objetivos. Una definición simple y concreta al respecto es: “La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.” (Niven, 2003).

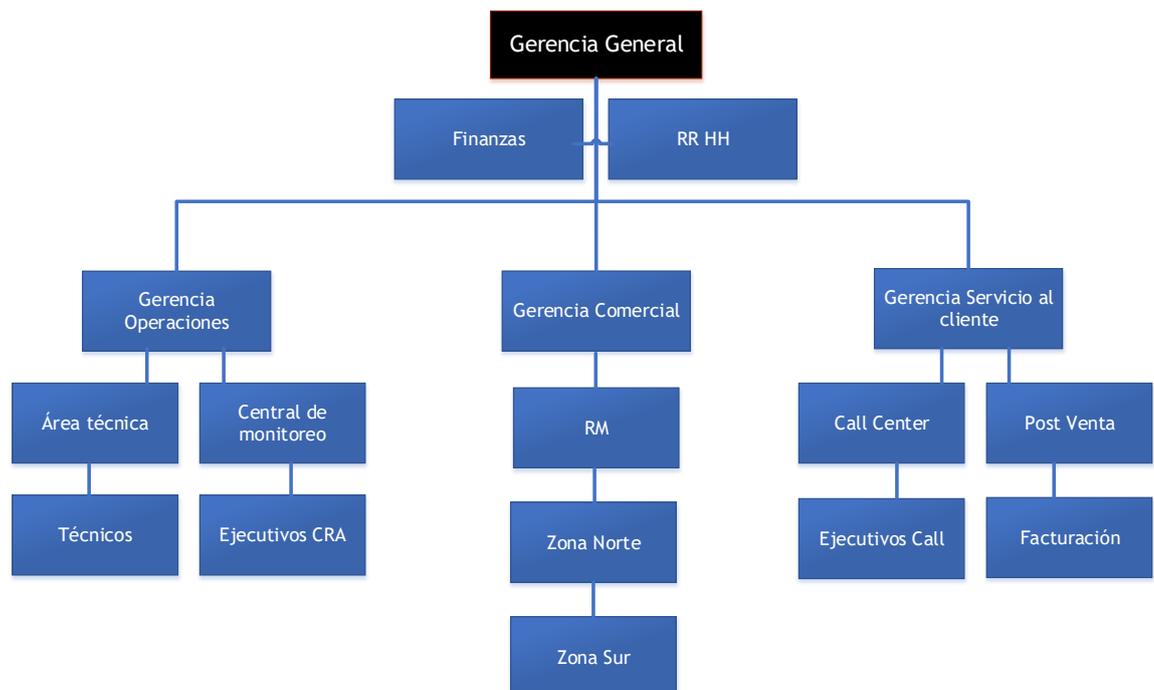
Por lo tanto, cada división de Prosegur Alarmas debe tener total claridad de los objetivos de nivel superior y además deben comprender como los objetivos de cada unidad se alinean y aportan al cumplimiento de los objetivos de nivel superior. Los tableros de gestión constituyen la expresión del mapa estratégico de aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidad de efectuar una serie de actividades que van en dirección al logro de los objetivos.

Como se mencionaba en el punto anterior, los tableros de gestión son particulares a cada uno de los niveles inferiores de organización (en este caso divisiones o áreas dentro de Prosegur Alarmas), pero no pueden desentenderse de los atributos de la propuesta de valor definida, de tal forma que sus objetivos específicos individuales se dirijan hacia la concertación de los objetivos de nivel superior.

Con el objetivo de aportar mayor comprensión de la estructura organizacional de Prosegur Alarmas y los tableros de gestión con los que se prosigue (los que pueden interrelacionarse con otras áreas), en este apartado,

en la figura 10, se presenta el organigrama simplificado de la organización, donde la estructura organizacional principalmente se divide en tres gerencias, estas son: Operaciones, comercial y servicio al cliente. Sin duda alguna, la coordinación y alineamiento entre las tres gerencias señaladas es un tema fundamental para la organización, tanto por el modelo de negocio que se encuentra diseñado para una relación de largo plazo con los clientes, como por el enfoque de la organización hacia el servicio constante.

Figura 10



Por otra parte, una de las formas más utilizadas para alinear horizontalmente la organización, son los acuerdos de nivel de servicio o su sigla en inglés SLA (Service Level Agreements) que buscan establecer compromisos inter-áreas principalmente en términos de calidad del entregable y sus plazos, situación similar ocurre con las encuestas de cliente interno. El hecho de que existan encuestas de clientes internos, demuestra la evidencia de alineamiento horizontal en la organización, incluso en algunas

organizaciones el resultado de dicha encuesta se encuentra asociado al esquema de incentivo de las personas.

En la tabla 9, se presenta la forma de desdoblamiento de la estrategia, tanto de manera vertical como horizontal que proponen (Kaplan & Norton, 2008). EL cual es utilizado como referencia parcial y no total, para la aplicación del desdoblamiento de la estrategia de Prosegur Alarmas, principalmente porque la forma en que proponen estos autores se encuentra orientada a un Holding de empresas, sin embargo, propone varias prácticas posibles de aplicar a Prosegur Alarmas.

Tabla 9

Proceso de Alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Alinear las unidades de negocio</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las unidades de negocios</p>	<p>Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocio de desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio</p>	<p>-Desdoblar los mapas estratégicos de las unidades de negocio -Alineación vertical y horizontal</p>
<p>2. Alinear las unidades de soporte</p> <p>¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocio y las estrategias corporativas?</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio</p>	<p>A las unidades de negocio se les trata como "Centro de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio y la compañía</p>	<p>-Acuerdos de nivel de servicio -Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte</p>

<p>3. Alinear a los empleados</p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa</p>	<p>La mayoría de los empleados no conoce o no comprende la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de comunicación formal de la estrategia -Objetivo de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. -Programas de incentivos y recompensas -Prog. De desarrollo de competencias
---	---	---	--

3.1 TABLEROS DE GESTIÓN

La herramienta tableros de gestión permite visualizar, bajo una lógica sistémica de entrada-proceso-salida (input-proceso-output), la forma en que se llega al objetivo estratégico establecido en el Mapa Estratégico. Luego, a los tableros de gestión se le asignan mediciones e indicadores a cada uno de sus objetivos descritos en sus perspectivas, y con estas mediciones, con las respectivas metas y responsables se realizan tableros de control. Resultando ser los tableros de control y tableros de gestión, herramientas complementarias en su aplicación práctica.

En consecuencia, los tableros de gestión nos muestran cuales son los objetivos de las áreas responsables mirados desde el punto de vista de los recursos y procesos necesarios para llegar a cumplir con el objetivo estratégico corporativo descrito en el mapa estratégico y luego medido en el cuadro de mando integral de la organización. En otras palabras, los tableros de gestión nos otorgan una mirada detallada de lo que requiere ejecutar el área o gerencia responsable para que se cumpla con el objetivo estratégico corporativo.

A continuación se presentan los tableros de gestión asociados a la gerencia de operaciones y gerencia de Recursos Humanos de Prosegur Alarmas respectivamente. Considerando además que del tablero de gestión

de la gerencia de operaciones se desprende el atributo diferenciador de la propuesta de valor: rápido tiempo de respuesta.

Figura 11. Tablero de Gestión para la gerencia de Operaciones y el atributo diferenciador: Rápido tiempo de respuesta.

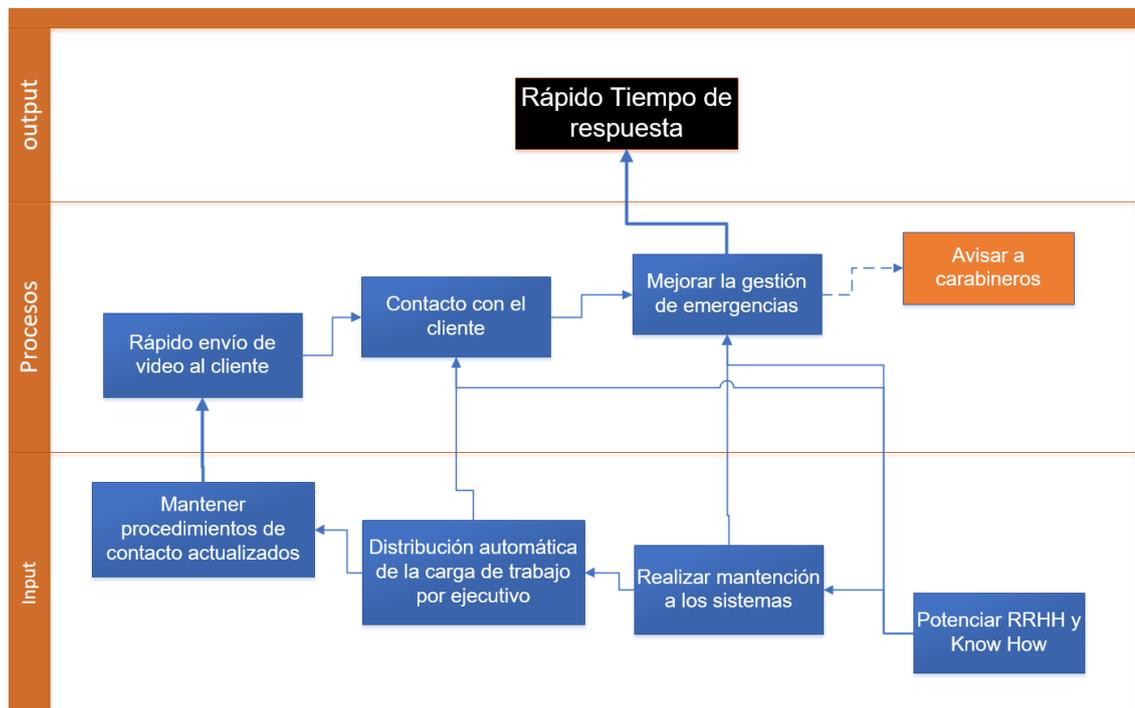
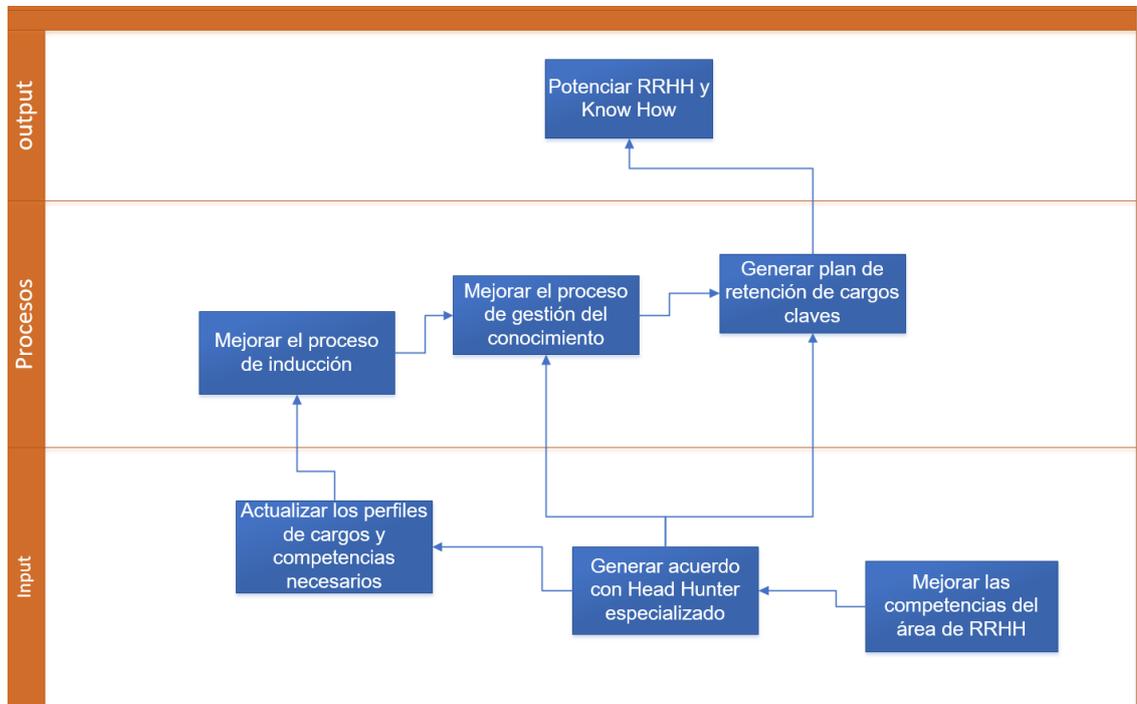


Figura 12. Tablero de Gestión: Objetivo estratégico Potenciar RRHH y Know How, dependiente de la Gerencia de Recursos Humanos.



3.1.1 Tableros de Control

Para un mejor monitoreo de la estrategia y de su operatividad se desarrollan los respectivos tableros de control que nos permiten operativizar las estrategia en acciones concretas y también nos expresan, la forma en que estas acciones serán medidas y evaluadas, por lo que se definen indicadores con sus respectivas metas.

Tabla 10. Tablero de control: Atributo rápido tiempo de respuesta. Dependiente de la gerencia de Operaciones

Tipo	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Rápido Tiempo de respuesta	Tiempo de aviso al cliente después de alguna activación	10 segundos promedio	diaria	
Procesos	Contacto con el cliente	Tiempo de aviso al cliente después de alerta del sistema	3 segundos promedio	diaria	Implementación de nuevos procedimientos de contacto
	Sistemas operativos y veloces	Tiempo desde que se activa la alarma, hasta que el sistema envía la alerta al operador	3 segundos promedio	diaria	Plan de mantenimiento de sistemas
	Rápido envío de video al cliente	Tiempo desde que se activa la alarma, hasta que el sistema envía el video al cliente	2 segundos promedio	diaria	Plan de mantenimiento de sistemas
Recursos	Software y Hardware	Tiempo de vida útil restante del software y hardware	18 meses	Mensual	Implementación de la medición
	Potenciar y gestionar el Know How	% de personas con las competencias necesarias	100%	bi-anual	Plan de capacitación por competencias
	Plan de contingencia	% de tiempo de UP time	100%	Mensual	Desarrollar medición de la efectividad del plan de contingencia

Tabla 11. Tablero de control: Potenciar RRHH y Know How, dependiente de la gerencia de Recursos Humanos

Tipo	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Potenciar RRHH y Know How	Promedio de nota en la evaluación del desempeño corporativa	6	Semestral	Automatizar la medición y trasladarla a la intranet
Procesos	Generar plan de retención de empleados claves	Número de empleados claves que renuncian	0	Mensual	Desarrollar plan de retención enfocado en incentivos no monetarios
	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento	% de actividades clave documentadas	100%	Semestral	Generar repositorio y proveer a las áreas formularios para completar la información
	Mejorar el proceso de inducción	% de personas que han realizado la inducción	90%	Semestral	Desarrollar incentivo semestral al jefe directo por el 100% de sus empleados haya realizado la inducción en el primer mes de incorporación
Recursos	Actualizar los perfiles de cargos y competencias necesarias	% de perfiles de cargo actualizados	100%	Semestral	Levantamiento de las necesidades, documentar los perfiles de cargo y competencias
	Generar acuerdo con Head Hunter especializado	Tiempo en que se logra el acuerdo	3 meses	Anual	Generar licitación por los servicios a 2 o más años
	Mejorar las competencias del área de RRHH	% de personas del área con aprobación de cursos de especialización en RRHH	80%	Semestral	Generar plan de becas semi financiadas para las personas del área

3.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS

En primer lugar debemos comprender que los esquemas de incentivos tienen directa relación con las personas que se desempeñan en la organización, por lo tanto, se busca que las personas se encuentren alineadas y comprometidas hacia la implantación exitosa de la estrategia. Es desde este punto donde radica la importancia de la motivación de los empleados.

Encontramos definiciones de la palabra motivación en un contexto empresarial donde, una amplia y detallada definición resulta ser: “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales” (Robbins & Judge, 2013).

De esta definición de motivación podemos comprender que no sólo es relevante la intensidad del esfuerzo que ejerzan los individuos, sino que también, resultan ser relevantes factores como la dirección en que realice este esfuerzo, es este punto desde la perspectiva de Control de Gestión la dirección del esfuerzo es un factor de suma importancia, ya que, se busca direccionar los esfuerzos de los individuos hacia las acciones relevantes a realizar para ejecutar la estrategia de organización y cumplir con su propuesta de valor de manera rentable para la organización. Otro elemento que podemos abstraer de la definición de motivación es la persistencia del esfuerzo, es sabido que naturalmente existen personas que son más persistentes que otras, por lo tanto, los incentivos que se asocian a los empleados, también deben considerar el factor de la persistencia con que se ejecute el esfuerzo.

De la misma forma, es relevante de mencionar que existen dos tipos de motivaciones: 1. Extrínsecas que tienen relación con incentivos propios de recompensas externas, centrada en el logro de un premio o evitar algún castigo. 2. Intrínsecas que tienen relación con alcanzar la satisfacción personal de cada persona. Por lo tanto, un adecuado esquema de incentivo

debe equilibrar estos dos tipos de motivaciones, el cual debe considerar el conocimiento que se tenga de los individuos que se desempeñan en la organización, ya que, dependiendo de factores como: la edad, el estado civil, la cantidad de hijos, y preferencias en general que tenga el individuo, éste va a valorar en mayor o en menor medida el esquema de incentivo; resultando ser la percepción de los individuos otro factor relevante de gestionar. Más aún, dependiendo de la etapa de la vida en que se encuentre cada individuo, también va a afectar necesidades que este tenga y, por lo tanto, las motivaciones también se van a ver afectadas por la etapa de la vida en que se encuentren los individuos. Por ejemplo: en nuestra cultura occidental, un joven profesional recién titulado generalmente va a estar más proclive a trabajar por largas jornadas e incluso alejado de su familia y cercanos, en pos de ganar experiencia y desarrollarse profesional y/o económicamente, mientras que un profesional con 20 años de experiencia va a valorar en mayor medida un trabajo que le permita pasar tiempo con su familia y criar a sus hijos.

Además, en las organizaciones cada vez más existen procesos interrelacionados entre áreas, o incluso, dentro de las mismas áreas existen objetivos que requieren de un desempeño grupal, por consiguiente, el esquema de incentivo, debe considerar los desempeños individuales, grupales y también de la organización en todo su conjunto.

Si observamos la definición de la palabra incentivo según la Real Academia de la lengua española (RAE), podemos encontrar las siguientes definiciones: 1. Que mueve o excita a desear o hacer algo. 2. Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. De estas definiciones podemos desprender que un estímulo es algo que hace mover a las personas y, como es sabido, las motivaciones de las personas resulta ser un elemento clave de comprender para asociar los correctos incentivos y direccionarlos hacia las acciones que requiere la organización. Al observar la definición de la palabra motivación, encontramos que la RAE la define como: Conjunto de factores

internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Por lo tanto, desde el punto de vista de Control de Gestión, la motivación resulta ser un elemento relevante de comprender.

Es importante precisar que los sistemas de evaluación de desempeño, asociados al esquema de incentivos, no son definidos para asignar incentivos monetarios, si bien ayudan, el objetivo es mucho más amplio, ya que permite detectar brechas en competencias y habilidades, que se traducen en planes de capacitación para los colaboradores, que a su vez, direccionan las capacidades hacia el logro de los propios objetivos estratégicos de la organización.

En consecuencia, el hecho de contar con un esquema de incentivo que motive y vincule el cumplimiento de la estrategia, con los objetivos y metas personales de los trabajadores; que no necesariamente se pueden expresar en compensaciones económicas de algún tipo. Resulta ser un elemento clave de gestionar, de forma tal, de aumentar la probabilidad de cumplir con la propuesta de valor de forma rentable para la organización.

Como se ha expuesto en párrafos anteriores, el desarrollo del esquema de incentivo no es un problema de simple solución, ya que, debe considerar varias variables. En este punto podemos mencionar varias frases populares en la administración tales como: “Dime como me vas a medir y te diré lo que haré”, donde el trasfondo de esta frase nos recuerda que al asociar una meta a algún individuo, existe la probabilidad que de éste se enfoque exclusivamente en cumplir una meta determinada (descuidando otras funciones o desempeños), también se corre el riesgo que la meta asociada no se encuentre correctamente planteada desde la perspectiva del desempeño que requiere la estrategia y el individuo se enfoque en cumplir la meta que se le definió. Otra frase en este contexto resulta ser: “Cuidado con lo que quieres, porque puedes conseguirlo”, donde la reflexión a la que nos lleva esta frase, guarda relación con la correcta definición de los incentivos, ya que, una mala definición puede llevarnos a que el individuo efectivamente cumpla con la

meta esperada, pero que esta meta desencadene incluso factores negativos para el cumplimiento de la estrategia.

3.2.1 Descripción y análisis del esquema de incentivo actual

En Prosegur Alarmas, si bien existe un esquema de incentivo definido, éste es más bien acotado a la gerencia comercial y sus vendedores, ya que, las gerencias de servicio al cliente y de operaciones, tienen asociado una compensación anual, la que consiste en una renta por el cumplimiento de su respectivo presupuesto.

Señalado lo anterior, continuaremos detallando el esquema de incentivo existente en la gerencia comercial, en el cual básicamente se generan comisiones mensuales por la cantidad de servicios de monitoreo que se facturen mensualmente. Existen varios equipos de vendedores los cuales se encuentran configurados por las zonas geográficas que pueden abarcar, cada equipo tiene asociado un supervisor y los supervisores le rinden cuenta al gerente comercial. El esquema de incentivo de los vendedores, si bien depende de la cantidad de sistema de alarmas que logren comercializar, los valores de las comisiones se encuentran estructurados por tramos, donde lo que se busca es maximizar el esfuerzo de los vendedores hacia tramos elevados, los que tienen asociado un mayor monto de comisión.

El actual sistema de incentivo si bien busca maximizar la cantidad de servicios de alarmas que se comercializan mensualmente, sólo se encuentra asociado a la cantidad, no considerando los valores y menos la rentabilidad de los diferentes planes comercializados. Además, como fuera mencionado anteriormente, los esquemas de incentivos para la gerencia de operaciones no necesariamente se encuentran alineados a cumplir con el atributo diferenciador de la propuesta de valor, bajo esta perspectiva, se puede señalar que el esquema de incentivo existente tiene varias deficiencias para

potenciar el cumplimiento de la propuesta de valor de forma rentable para la organización.

3.2.2 Esquema de incentivo propuesto

En el siguiente apartado, a los tableros de gestión desarrollados anteriormente, se le incorpora el esquema de incentivo propuesto, cuyo principal objetivo es motivar el cumplimiento de los objetivos que requiera la estrategia.

En la tabla 12, se desarrolla el esquema de incentivo propuesto para la gerencia de Operaciones, responsable de cumplir con el atributo diferenciador de la propuesta de valor: Rápido tiempo de respuesta

Tabla 12

Tipo	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo
Output	Rápido Tiempo de respuesta	Tiempo de aviso al cliente después de alguna activación	10 segundos promedio	80%	45%	2 rentas brutas
Procesos	Contacto con el cliente	Tiempo de aviso al cliente después de alerta del sistema	3 segundos promedio	80%	25%	
	Sistemas operativos y veloces	Tiempo desde que se activa la alarma, hasta que el sistema envía la alerta al operador	3 segundos promedio			
	Rápido envío de video al cliente	Tiempo desde que se activa la alarma, hasta que el sistema envía el video al cliente	2 segundos promedio			

Recursos	Software y Hardware	Tiempo de vida útil restante del software y hardware	18 meses			
	Potenciar y gestionar el Know How	% de personas con las competencias necesarias	100%			
	Plan de contingencia	% de tiempo de UP time	100%	99%	30%	

En el esquema de incentivo propuesto para la gerencia de operaciones, lo que tiene mayor porcentaje de incidencia es el cumplimiento del rápido tiempo de respuesta, que como mínimo en el 80% de los casos debe cumplirse la meta. Este punto tiene mayor impacto en el esquema de incentivo, principalmente porque este el atributo diferenciador de la organización y en la industria del monitoreo de alarmas es conocido que el rápido tiempo de respuesta es uno de los mayores disuasivos para los hurtos.

Las otras dos bonificaciones con menor ponderación son el rápido contacto con el cliente y contar con un plan de contingencia efectivo. Tienen menor ponderación, ya que, es difícil que se tenga un rápido tiempo de respuesta si no se contactó al cliente en un corto tiempo y que se logre dar aviso de una activación de alarma si los sistemas no se encuentran disponibles, sin embargo, los sistemas podrían no encontrarse disponibles y que no se presente ninguna activación de alarma. Este efecto no es deseado no sólo porque es baja la probabilidad de que suceda, sino que además, se busca que los sistemas se encuentren operativos en todo momento por el impacto que podría provocar en los clientes; el hecho de no contar con los sistemas disponibles, sobre todo en el caso de una activación de alarma por una intromisión de algún delincuente, es por este motivo que el contar con los sistemas disponibles tiene la segunda ponderación más alta.

En la composición del esquema de incentivo, también se considera el posible comportamiento no deseado que podría desencadenar si se le asigna

una mayor ponderación al tiempo de aviso después de una activación (atributo diferenciador), que guarda relación con que el individuo enfoque exclusivamente sus esfuerzos a cumplir uno de los objetivos planteados, “renunciando” de ante mano a las otras bonificaciones. Teniendo presente también, que se requieren los desempeños establecidos, pero no a cualquier costo; como sería el caso de cumplir con el rápido tiempo de respuesta objetivo (10 segundos) en el 80% de los casos, pero descuidando el up time de los sistemas.

Tabla 13. Esquema de incentivo propuesto para la gerencia de Recursos Humanos, responsable de Potenciar el RRHH y Know How.

Tipo	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo
Output	Potenciar RRHH y Know How	Promedio de nota en la evaluación del desempeño corporativa	6	95%	10%	5 rentas brutas
Procesos	Generar plan de retención de empleados claves	Número de empleados claves que renuncian	0			
	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento	% de actividades clave documentadas	100%	95%	10%	
	Mejorar el proceso de inducción	% de personas que han realizado la inducción	90%	95%	15%	
Recursos	Actualizar los perfiles de cargos y competencias necesarias	% de perfiles de cargo actualizados	100%	95%	60%	
	Generar acuerdo con	Tiempo en que se logra el acuerdo	3 meses			

	Head Hunter especializado					
	Mejorar las competencias del área de RRHH	% de personas del área con aprobación de cursos de especialización en RRHH	80%	95%	5%	

En el esquema de incentivo de la gerencia de Recursos humanos podemos ver que el actualizar los perfiles de cargos y las competencias necesarias para cada cargo es el factor que tiene mayor incidencia, principalmente porque se comprende que este hecho es un pilar fundamental para la correcta ejecución de la estrategia. En este punto debemos comprender que sin bien por el tipo de servicios que se prestan, los cuales se encuentran automatizados en varias etapas del proceso, son las personas las que ejecutan las principales funciones, por lo tanto, contar con las personas idóneas y con las competencias necesarias se hace realmente imprescindible.

La siguiente mayor ponderación la tiene el hecho de mejorar el proceso de inducción inicial a la compañía, en donde, si bien existe un proceso de inducción definido, actualmente no existe mayor preocupación porque se los trabajadores los realice. Como se ha señalado anteriormente, dos compañías que comercializan los mismos productos y/o servicios pueden realizarlo de maneras totalmente diferentes, por lo tanto, aunque lleguen empleados de la competencia es necesario que comprendan la forma de operar de Prosegur Alarmas en todo su contexto. No obstante, el porcentaje mínimo de cumplimiento no es un 100%, ya que, hay trabajadores que llevan un periodo de tiempo suficiente en la organización como para tener que realizar el proceso de inducción.

Otro factor que incide en el esquema de incentivo es el objetivo de mejorar la gestión del conocimiento, de forma tal, de que el conocimiento no se vaya con los empleados que dejan o son desvinculados de la organización,

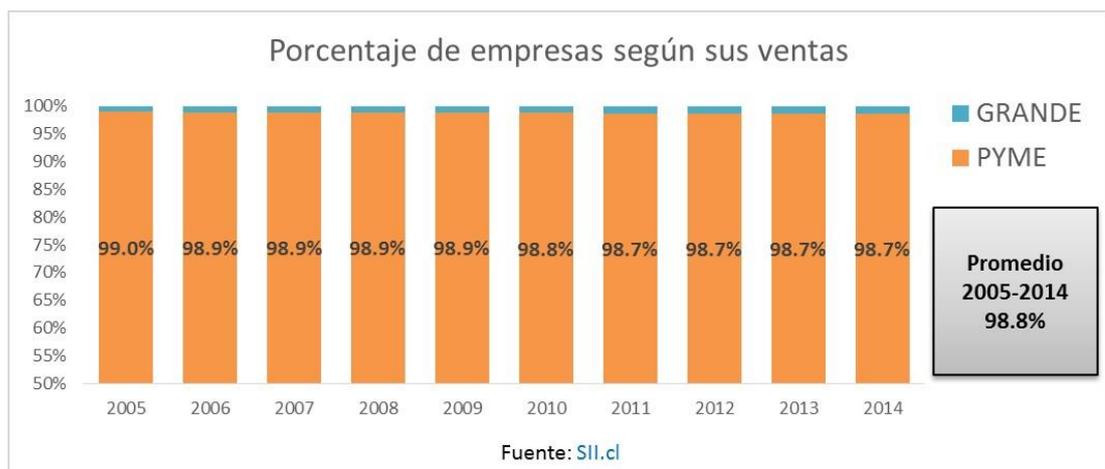
sino que, el conocimiento se quede en la organización. Para tal efecto, si bien el área de recursos humanos no va a documentar la información relevante de cada gerencia, el área de recursos humanos debe proveer de las herramientas necesarias para facilitar tal labor, además de trabajar en la comprensión por parte de toda la organización de que la gestión del conocimiento debe ser parte de las funciones de los empleados. En este objetivo, al igual que en el objetivo anterior, tampoco requiere de un porcentaje mínimo de cumplimiento de 100%, esto porque se entiende que en el corto plazo es muy difícil de documentar todas las actividades clave.

Por último, se entiende que potenciar el RRHH y Know How debiera desencadenar una buena evaluación de desempeño en la organización, entonces, se espera que parte importante de Prosegur Alarmas tenga una buena calificación en la evaluación. El hecho que las personas tengan una buena nota en la evaluación de desempeño no depende directamente del área de recursos humanos, es por este factor que tiene menor ponderación en el esquema de incentivo. Lo que se espera que esta área empuje a todas las demás áreas de forma transversal a que todos los trabajadores sean los adecuados y cumplan al menos con el mínimo esperado.

4. Conclusiones

Existen varias conclusiones que se pueden obtener después del desarrollo de todo este trabajo, desde el logro de los objetivos planteados, las dificultades que se encontraron, el proceso de aprendizaje tanto personal como para la organización, las consideraciones para la implementación de este sistema de control de gestión, la aplicación de este sistema de control de gestión para otra empresa, etc. Sin embargo, para iniciar el desarrollo de las conclusiones, a continuación presento en la figura 13 un gráfico para contextualizar la realidad del mercado chileno en donde se participa Prosegur Alarmas.

Figura 13



Como podemos ver según las ventas de las empresas casi el 99% de las empresas en Chile son pequeñas y medianas (PYMES), aprovecho de hacer la aclaración de que para ser considerada una empresa, como gran empresa según su nivel de facturación, esta debe facturar más de 100.000 Unidades de Fomento al año.

En el contexto empresarial es sabido que las prácticas de gestión y de control de gestión, si bien se pueden aplicar a todas las empresas por muy pequeñas que sean, estas son aplicadas (aunque de forma parcial o

incompleta) principalmente a las empresas de gran tamaño. Y muchas veces existe reticencia para aplicar nuevas prácticas de control de gestión, principalmente por desconocimiento de las mismas, además de la existencia de un pensamiento enfocado exclusivamente en reducir costos. También en este punto es relevante de mencionar que incluso empresas de gran tamaño y consideradas como gran empresa, según la clasificación antes señalada, no cuentan con un sistema de control de gestión que mida la estrategia de forma integral y con todas las prácticas y utilización de diversas herramientas que esto conlleva.

Al respecto dentro de dicha clasificación de empresa, Prosegur Alarmas es considerada como una gran empresa, y por ejemplo, no contaba con una definición actualizada de sus declaraciones estratégicas que se entiende como un pilar fundamental de la estrategia, en este sentido hubo que convencer a la las gerencias de la importancia no solo de actualizar estas declaraciones, sino que también, de la importancia de trasmitirlas para toda la organización.

En general considero que la mayoría de los objetivos fueron conseguidos total o parcialmente, con la salvedad de que los esquemas de incentivos propuestos, tal vez no sean aplicables en su totalidad por las restricciones que impone el Holding Prosegur y por las modificaciones legales a los contratos de las personas que esto conlleva. Otra dificultad que visualizo en el futuro, es que el área encargada del control de gestión se enfoca casi exclusivamente al control presupuestario y control contable, dejando de lado todas las otras funciones y el seguimiento necesario que se debe llevar tanto al mapa estratégico, cuadro de mando integral. Por lo que existe el riesgo de que si no consideran estas funciones dentro del departamento (para los cargos existentes o para nuevos cargos) de que el sistema de control gestión diseñado, no se implemente correctamente o en su totalidad. Lo que se propone para la correcta implementación de este sistema de control de gestión es la incorporación de dos personas por el plazo de 6 seis meses (inicialmente) para apoyar el seguimiento, también se puede considerar la

contratación de los servicios de una empresa externa para el apoyo de este proceso. Es este punto, también considero relevante mencionar la importancia de contar con un líder dentro de la organización que promueva la implementación de este sistema de control de gestión, además de que este líder posea un alto rango jerárquico dentro de la organización, de forma tal, de generar al interior de la organización el compromiso necesario para que se ejecuten las tareas y/o funciones que se requieren, y la aplicación de este sistema de control de gestión no sea visto como un mero trámite más o un aumento de trabajo en vano.

Algunos aspectos destacables de la aplicación de este sistema de control de gestión a Prosegur Alarmas, considero que uno de los mayores aportes que realiza a la organización es la comunicación de la estrategia al interior de la organización en todo su contexto, desde las declaraciones estratégicas hasta la aplicación del mapa estratégico. Esto, sin lugar a dudas, guía el desempeño esperado de las personas, ya que, se les muestra que es lo importante de hacer y en qué la organización debe ser diferenciarse, es decir, se le otorga foco a la dirección del esfuerzo de los trabajadores de todos los rangos jerárquicos, además de entregarles a las personas un sentido de pertenencia y significancia a su trabajo, a saber, es diferente indicar “pego ladrillos” a “construyo la catedral más hermosa de Sudamérica”. En este sentido la explicación del modelo de negocio a través de la metodología Cavas, apoya de manera importante y de una forma simple, la comprensión de cómo la empresa genera su actividad.

Desde la perspectiva de las medidas que considero de deben tener presente en la implementación, estimo necesario la capacitación a las gerencias respecto de qué es el control de gestión y su importancia para la ejecución de la estrategia, esto permitiría no invertir tanto tiempo en persuadir a las gerencias de la importancia del control gestión y de la aplicación de las diferentes herramientas, que por el background de cada gerencia, no necesariamente deben conocer de la existencia de estas herramientas y su aplicación e importancia. Considerando además de que en las empresas

chilenas se desconoce qué es lo que realmente hace el control de gestión, e incluso, en muchas de ellas no existe el área o personas dedicadas a ello, sino que más bien son funciones (muchas veces incompletas) que recaen en la gerencia de administración y finanzas. Por lo tanto, este punto no es sólo aplicable a Prosegur Alarmas y considero que desde la disciplina del control de gestión hay mucho trabajo por hacer, en cuanto a transmitir la importancia de su aplicación y sobre todo para las empresas Pymes (99% de las empresas chilenas) que en general, como mencioné anteriormente, ven estas prácticas como prácticas complejas y sólo aplicables a empresas de gran tamaño.

Al observar la aplicación de este sistema de control de gestión, considero que si bien una empresa que preste los mismos servicios de monitoreo de alarmas que Prosegur Alarmas (incluso puede ser un competidor directo), puede utilizar algunos elementos de este trabajo, no puede aplicarse de forma total y completa, ya que, este trabajo considera elementos particulares y específicos de Prosegur Alarmas para su diseño, entre ellos pueden destacar, la estructura organizacional, cantidad de clientes, restricciones impuestas por el Holding Prosegur, el modelo de negocio, etc. Respecto del modelo de negocio es relevante considerar que aunque se comercialice idénticamente el mismo producto o servicios, basta por ejemplo, con que se decida por arrendar o comprar las instalaciones para que el modelo de negocio cambie rotundamente.

Bibliografía

Barney, J. (1991). Firm Resourced and Sustained Competitive Advantage.

Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Santiago de Chile: Documento docente FEN U. de Chile.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997). Cómo construir la visión de la empresa. *Gestión*,

Frances, A. (2006). In *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). In *Administración Estratégica* (p. 11). México: McGraw-Hill.

Kaplan, & Norton. (2008). In *The execution Premium*. Barcelona: Deusto. Kaplan, R. and D.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). In *Mapas Estratégicos*. Barcelona: edición 2000.

Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2010). In *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Santiago de Chile: El Mercurio Aguilar McGraw-Hill.

Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Ediciones Gestión 2000 S.A

Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2010). In *Generación de modelos de negocio* Barcelona: Deusto.

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

Real Academia de la lengua Española. (n.d.). *RAE*. Retrieved from <http://www.rae.es/>.

Robbins, & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Thompson, A. A., & Peteraf, M. A. (2012). In *Administración Estratégica*. México: Mcgraw-Hill.

Lista de ilustraciones y tablas

Figura 1 - Forma de obtener rentabilidad.....	21
Figura 2 - Análisis estratégico.....	23
Figura 3 - Cadena de valor.....	29
Figura 4 - FODA Cuantitativo.....	36
Figura 5 - Canvas Prosegur Alarmas.....	51
Figura 6 - Modelo de negocio actual.....	63
Figura 7 - Modelo de negocio propuesto.....	63
Figura 8 - Mapa estratégico.....	69
Figura 9 - Cuadro de Mando Integral.....	78
Figura 10- Organigrama.....	90
Figura 11- Tablero de gestión atributo diferenciador.....	93
Figura 12- Tablero de gestión RRHH.....	94
Figura 13- Clasificación de empresas por tipo.....	106
Tabla 1 - Listado de oportunidades y amenazas	27
Tabla 2 - listado Fortalezas y Debilidades.....	33
Tabla 3 - Relación atributo y oportunidades.....	41
Tabla 4 - Relación atributo y amenazas.....	42
Tabla 5 - Relación atributo y fortalezas.....	43
Tabla 6 - Relación atributo y debilidades.....	44
Tabla 7 - Relación Modelo de negocios y atributos.....	60
Tabla 8 - Diccionario de Objetivos.....	69
Tabla 9 - Esquema de desdoblamiento.....	91

Tabla 10 - Tablero de control atributo diferenciador.....	95
Tabla 11 - Tablero de control RRHH.....	96
Tabla 12 - Esquema de incentivo operaciones.....	101
Tabla 13 - Esquema de incentivo RRHH.....	103