



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN PARA
ADT SECURITY SERVICES S.A.**

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

Alumno: Martha Díaz Vega

Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandía

Santiago, julio de 2018

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Introducción a ADT Security Services S.A.....	10
1.2 Justificación de la investigación	11
1.3 Objetivos General y Específico de la Investigación	11
1.3.1 Objetivo General de la Investigación	12
1.3.2 Objetivos Específicos de la investigación.....	12
1.4 Alcances.....	12
1.5 Limitaciones	12
1.6 Metodología	13
CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA Y UEN	14
2.1 Breve descripción de la Organización.	14
2.2 Breve descripción de la UEN.	14
2.2.1 Descripción del servicio entregado por ADT Security Services.	14
2.2.2 Estructura Organizacional de la empresa.	15
2.2.3 Clientes de ADT Security Services.	16
CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	17
3.1 Análisis y definición Misión de la UEN	18
3.1.1 Declaración Actual de la Misión.....	18
3.1.2 Análisis Crítico de la Misión.....	18
3.1.3 Propuesta de Misión para ADT.....	19
3.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	19
3.2.1 Descripción de la Visión Actual de la UEN.....	19
3.2.2 Análisis Crítico de Visión.	20
3.2.3 Propuesta de Visión para ADT.....	20
3.3 Definición creencias	20
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
4.1 Análisis Externo.	23

4.1.1	Análisis del Macro Entorno (PESTEL).....	23
4.1.2	Análisis del Micro Entorno.	29
4.1.3	Listado Oportunidades y Amenazas.....	33
4.2	Análisis Interno.....	36
4.2.1	Análisis de la Cadena de Valor: Actividades de Soporte	37
4.2.2	Análisis de la Cadena de Valor: Actividades Primarias.....	40
4.2.3	Listado Fortalezas y Debilidades	44
4.3	Análisis FODA	47
4.3.1	FODA Cuantitativo.....	47
4.3.2	Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	49
CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....		51
5.1	Declaración de la Propuesta de Valor	51
5.2	Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	52
5.3	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	53
CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO		56
6.1	Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica	56
6.2	Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)	57
6.3	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	58
6.3.1	Asociaciones Claves.....	58
6.3.2	Actividades claves	59
6.3.3	Recursos claves	60
6.3.4	Propuesta de valor	60
6.3.5	Relaciones con clientes	61
6.3.6	Canales	61
6.3.7	Segmentos de mercado.....	62
6.3.8	Estructura de costos.....	62
6.3.9	Fuentes de Ingresos	63
6.4	Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	63
6.5	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	65
CAPÍTULO 7. MAPA ESTRATÉGICO		66

7.1	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión	66
7.2	Mapa Estratégico Propuesto	68
7.3	Explicación del Mapa Estratégico	69
7.3.1	Eje 1: Soluciones de Seguridad a la Medida	69
7.3.2	Eje 2: Asistencia Oportuna	71
7.3.3	Eje 3: Solución en el Primer Contacto	72
7.4	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	74
CAPÍTULO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL		77
8.1	Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión	77
8.2	Presentación del CMI	79
8.3	Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	82
CAPÍTULO 9. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL		86
9.1	Importancia del desdoblamiento estratégico	86
9.2	Organigrama de la UEN	87
9.3	Tableros de Gestión y Control	89
9.3.1	Tablero de Gestión Recursos Humanos	90
9.3.2	Tablero de Control Recursos Humanos	91
9.3.3	Tablero de Gestión de Monitoreo	91
9.3.4	Tablero de Control de Monitoreo	92
9.4	Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control	94
9.4.1	Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Recursos Humanos	94
9.4.2	Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Monitoreo	95
CAPÍTULO 10. ESQUEMA DE INCENTIVOS		98
10.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos	98
10.2	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	100

10.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	101
10.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.....	102
10.4.1 Esquema de Incentivos Recursos Humanos.....	102
10.4.2 Esquema de Incentivos Monitoreo	104
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXO 1 Fórmulas de Cálculo de Indicadores CMI.....	112
ANEXO 2 Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de RRHH.....	114
ANEXO 3 Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de Monitoreo.....	115

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Metodología de Trabajo 13
- Figura 2: Esquema de Funcionamiento del Servicio de Monitoreo 15
- Figura 3: Análisis Estratégico..... 22
- Figura 4: Índice de Victimización..... 26
- Figura 5: Índice de Victimización por Nivel Socioeconómico..... 27
- Figura 6: Índice de Acceso a Internet..... 29
- Figura 7: Cadena de Valor de ADT..... 37
- Figura 8: Lienzo de Negocio 57
- Figura 9: Mapa Estratégico de ADT 68
- Figura 10: Eje 1.- Soluciones de Seguridad a la Medida..... 70
- Figura 11: Eje 2.- Asistencia Oportuna 72
- Figura 12: Eje 3.- Solución en el Primer Contacto 73
- Figura 13: Organigrama de ADT 88
- Figura 14: Tablero de Gestión Recursos Humanos 90
- Figura 15: Tablero de Gestión de Monitoreo 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de Oportunidades y Amenazas	33
Tabla 2: Listado de Fortalezas y Debilidades.....	44
Tabla 3: Análisis FODA Cuantitativo	48
Tabla 4: Relaciones entre Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias	52
Tabla 5: Relación entre Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA	54
Tabla 6: Elementos de Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor	64
Tabla 7: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	74
Tabla 8: Cuadro de Mando Integral de ADT.....	79
Tabla 9: Tablero de Control de Recursos Humanos	91
Tabla 10: Tablero de Control de Monitoreo	93
Tabla 11: Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Recursos Humanos	94
Tabla 12: Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Monitoreo.....	95
Tabla 13: Esquema de Incentivos de Recursos Humanos	103
Tabla 14: Esquema de Incentivos de Monitoreo	105
Tabla 15: Fórmulas de Cálculo de Indicadores CMI	112
Tabla 16: Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de RRHH	114
Tabla 17: Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de Monitoreo	115

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de tesis para obtener el grado académico de Magister en Control de Gestión que se presenta a continuación, consiste en la generación de una propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa ADT Security Services S.A., compañía dedicada a entregar soluciones de seguridad a sus clientes, por medio del servicio de monitoreo de alarmas.

ADT Security Services S.A., es una empresa internacional, que se incorpora al mercado nacional en el año 2000. Durante estos casi 18 años, la empresa ha ido creciendo y evolucionando, teniendo que constantemente adaptarse a las nuevas exigencias y necesidades del mercado, a través de procesos de mejora continua. A raíz de lo anterior, se hace necesario incorporar un sistema de gestión, que permita dar cumplimiento a la propuesta de valor de forma rentable para la empresa, mediante la definición de objetivos estratégicos y el alineamiento entre estos y las personas que ejecutan la estrategia a través de los distintos procesos.

La metodología utilizada, será en base al modelo de Robert S. Kaplan y David P. Norton, desarrollando principalmente tres conceptos: la formulación estratégica, el desarrollo de la estrategia y el alineamiento organizacional.

Se comienza este trabajo con el análisis inicial y reformulación, si corresponde, de las declaraciones estratégicas, para continuar con el análisis interno y externo que permitan la obtención de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. En seguida se lleva a cabo la formulación de la propuesta de valor con la cual la compañía buscará diferenciarse de sus competidores, para posteriormente realizar la definición y análisis crítico del modelo de negocios.

Lo anterior será la base para la generación del mapa estratégico el cual permite identificar visualmente los objetivos de la empresa dividiéndolo en cuatro perspectivas: recursos, procesos, clientes y financieros, además de las conexiones de estos.

Una vez que queden claros los objetivos estratégicos, se construirá el Cuadro de Mando Integral general de la empresa, definiéndose los indicadores claves para cada objetivo definido en el mapa estratégico, con sus respectivas metas, encargados e iniciativas estratégicas. En seguida se

realizará el desdoblamiento estratégico para la gerencia de recursos humanos y la sub gerencia de monitoreo a través de la creación de sus respectivos Tableros de Control y Gestión, los que se van a relacionar con programas de incentivos para los trabajadores basado en el desempeño, con la finalidad de conseguir el alineamiento estratégico de los mismos.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo de tesis está desarrollado a partir del análisis realizado a la unidad estratégica de negocios (UEN) correspondiente a la empresa ADT Security Services S.A, el cual tiene por finalidad la revisión de sus definiciones y análisis estratégico, más el modelo de negocio; para proponer una nueva formulación de la estrategia y un sistema de medición del desempeño, mediante la creación de un cuadro de mando integral para la empresa, seguido del desdoblamiento estratégico para dos de sus áreas junto al planteamiento de sus respectivos esquemas de incentivos que permitan el alineamiento del personal las mismas con los objetivos principales de la empresa.

En este capítulo se presenta una introducción a la UEN, la justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos, los alcances y limitaciones de este proyecto, para terminar con la metodología del mismo.

1.1 Introducción a ADT Security Services S.A

ADT es una empresa internacional, cuyo objetivo principal es la prevención de delitos y ayudar a que las personas puedan vivir más tranquilas y seguras.

El negocio específico de la empresa, es la protección de hogares y/o empresas en Chile a través de su servicio de monitoreo de alarma. La empresa ofrece tecnología de última generación, soluciones integrales, cobertura nacional, conexión telefónica, radial y celular.

Adicionalmente, tiene una política de permanente innovación, es así como en Chile se ha actualizado toda la flota de móviles de reacción, con vehículos más ágiles y con tecnología de punta, transformándola en la más grande y moderna del país. Cuenta con vehículos último modelo equipados con transmisión de datos GPRS y tecnología satelital GPS.

Historia

- 1874 se crea ADT a través de la unión de 57 oficinas Telegráficas de Baltimore.

- Celebró su aniversario número 100 con la inauguración de la primera Central de Monitoreo automatizada en Houston Texas.
- ADT fue una de las primeras compañías en manejar el monitoreo a través de una señal remota.
- En 1997 fue adquirido por Tyco International.
- En 2000 se abren oficinas en Chile, Argentina y Costa Rica.
- En 2016 TYCO se fusiona con Johnson Controls International inc., dando origen a la compañía Johnson Controls International plc, de la cual ADT forma parte.

1.2 Justificación de la investigación

ADT Security Services S.A., por un largo periodo de tiempo utilizó como estrategia de crecimiento, la compra de carteras de cliente. Posteriormente, no siguió con esa forma de crecimiento, y se mantuvo compitiendo en el mercado sin tener una definición clara de la nueva estrategia a seguir. Aunque cada una de las áreas de ADT realiza una definición de indicadores de gestión, los cuales a criterio de cada gerente de área pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa, no se está consiguiendo el resultado esperado.

Debido a lo expuesto, se espera que este trabajo ayude a solucionar en primer lugar la falta de estrategia de la empresa, y una vez definida esta, poder contar con un sistema de gestión que ayude con su ejecución, a la vez que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos que se definan y contribuya también a lograr la alineación del personal con la dirección a seguir.

1.3 Objetivos General y Específico de la Investigación

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos planteados para el presente proyecto de grado.

1.3.1 Objetivo General de la Investigación

- Desarrollar y proponer un sistema de control de gestión para la empresa ADT Security Services S.A basado en la arquitectura de seis etapas, desarrollada por Kaplan y Norton, que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional. (Kaplan y Norton, The Execution Premium, 2008)

1.3.2 Objetivos Específicos de la investigación.

- Realizar la formulación estratégica, analizando y definiendo una Visión, Misión y Creencias; efectuando el análisis el contexto estratégico de la organización (Macro y Micro Ambiente) y la propuesta de una propuesta de valor.
- Desarrollar la estrategia mediante la definición de su mapa estratégico y cuadro de mando integral.
- Realizar el alineamiento organizacional, a través de la propuesta de tableros de gestión, tableros de control y esquema de incentivos.

1.4 Alcances

- El alcance de este proyecto se refiere al diseño de un sistema de control de gestión para la empresa ADT Security Services S.A, los cuales serán utilizados para efectos teóricos de término del programa de “Magister en Control de Gestión”.

1.5 Limitaciones

- El presente proyecto de grado corresponde a un ejercicio académico, que considera sólo el desarrollo del modelo, pero no su implementación.
- El modelo de control de gestión propuesto, es el resultado de un análisis desarrollado en el contexto académico, y no representa una investigación realizada por ejecutivos de la organización.

- La información aquí presentada es en base a valores referenciales o estimados debido a la confidencialidad de la información.

1.6 Metodología

- A través de la metodología que se muestra a continuación, se da a conocer el procedimiento que se desarrollará durante el presente proyecto de grado, de la cual resultará la propuesta de un modelo de Control de Gestión para la empresa ADT Security Services S.A.

Figura 1: Metodología de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 2. CONTEXTO EMPRESA Y UEN

A continuación, se presenta una breve reseña de ADT Security Services Chile, empresa analizada en esta tesis de grado, con el fin de conocer y contextualizar la organización.

2.1 Breve descripción de la Organización.

Tyco International Ltda. es una compañía activa en diversos sectores del mercado, de raíces estadounidenses cuya sede actual se encuentra en Schaffhausen, Suiza, aunque cuenta con un destacado centro administrativo en Princeton, Nueva Jersey. Las actividades más importantes de la empresa incluyen fabricación de componentes electrónicos, ingeniería médica, protección contra incendios, sistemas de seguridad y sistemas de control de desbordamiento de agua.

Tyco cuenta con más de 57 mil empleados en todo el mundo, operando en casi 50 países y atiende a más de tres millones de clientes (Tyco Chile).

La compañía opera en Chile a través de tres empresas: Tyco Fire, Vertical Markets & Retail Instalations y ADT Security Services, siendo esta última la UEN a analizar.

2.2 Breve descripción de la UEN.

ADT Security Services S.A, es una subsidiaria de TYCO Internacional Ltda. dedicada al rubro de la seguridad, específicamente, a la protección de hogares y/o empresas, entregando a sus clientes el servicio de alarma con monitoreo y móviles de reacción, ofreciendo tecnología de última generación, soluciones integrales, con cobertura nacional.

En septiembre de 2016 TYCO se fusiona con Johnson Controls International inc., dando origen a la compañía Johnson Controls International plc., de la cual actualmente ADT forma parte.

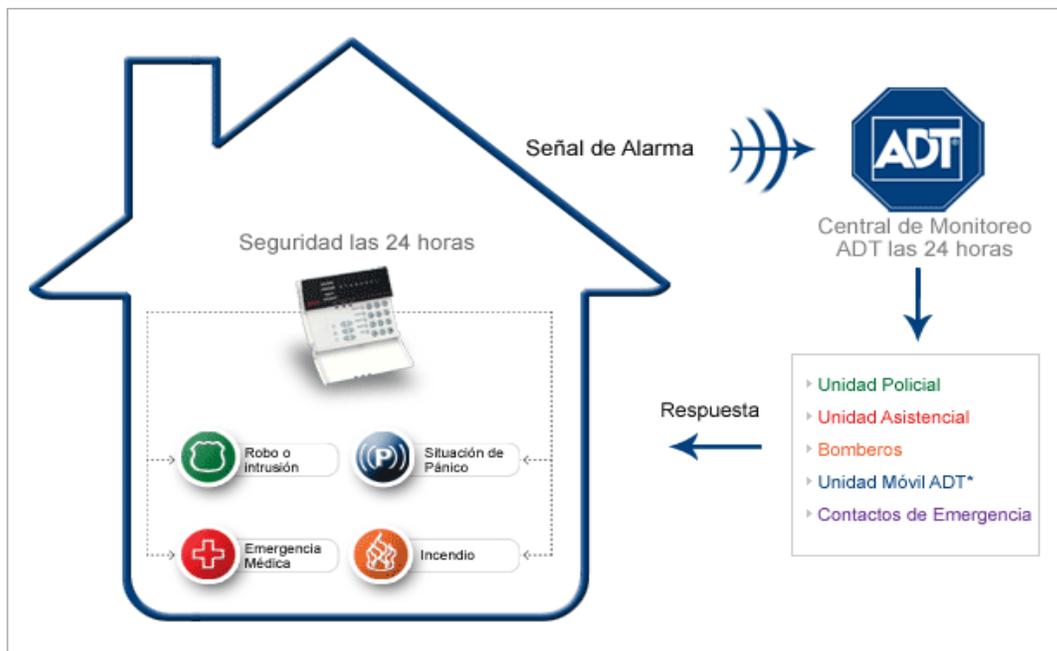
2.2.1 Descripción del servicio entregado por ADT Security Services.

El servicio de alarma con monitoreo consiste en la instalación de una serie de equipos electrónicos en lugares, de los hogares o empresas, considerados estratégicos desde el punto de vista de la seguridad. Estos dispositivos pueden ser sensores de movimiento, contactos magnéticos, detectores de humo, botones de pánico, entre otros, los que, ante activación por emergencia, envían una señal a la central de monitoreo, la que está habilitada para recibir dichos avisos las 24 horas del día. Posterior a la recepción de una señal de alarma proveniente de un hogar o empresa,

ya sea por robo o intrusión, situación de pánico, incendio o emergencia médica, un operador de monitoreo de ADT toma contacto con el cliente o, en su defecto, con alguien designado por él para informarle de la activación de su sistema y prestarle la asesoría necesaria. Además, dependiendo de la emergencia, el ejecutivo dará aviso a carabineros, bomberos o a una unidad asistencial.

En caso de tener contratado el servicio de móvil, junto a la gestión anteriormente descrita, se envía una unidad móvil de verificación al domicilio del cliente. El funcionamiento del servicio de monitoreo ADT explicado anteriormente, se puede visualizar gráficamente figura 2:

Figura 2: Esquema de Funcionamiento del Servicio de Monitoreo



Fuente: www.adt.cl

2.2.2 Estructura Organizacional de la empresa.

La estructura organizacional que posee ADT es divisional y está compuesta por:

-Gerencia General: Es la encargada de dirigir el destino de la empresa, establecer las metas a corto y largo plazo y evaluar el desempeño de las distintas áreas.

-Unidades de Apoyo:

- RRHH: Gerencia encargada de los procesos de selección, capacitación, remuneraciones y bienestar.

- Infraestructura y Tecnología: Área encargada de la continuidad operacional de la infraestructura y aplicaciones que soportan el negocio. Además, entrega apoyo en el desarrollo de proyectos y nuevas iniciativas del negocio.
- Legal: Entregan asesoría en múltiples aspectos legales a las tres líneas de negocio en Chile.
- Abastecimiento & Facilites: Gerencia encargada de los procesos de gestión de compra de bienes y contratación de servicios, además de la mantención de las instalaciones físicas de la empresa.
- Finanzas: La Gerencia de finanzas tiene a cargo los procesos de facturación, aplicaciones de pago, cobranza, tesorería, creación, control y seguimiento de los indicadores y objetivos financieros.

-Unidades Operativas:

- Comercial: Encargados de los servicios que se comercializan, del proceso de ventas, comunicaciones a los clientes, marketing, publicidad y de realizar alianzas estratégicas con otras empresas.
- Servicio Técnico: Área encargada de que los procesos de coordinación y supervisión de la instalación, mantención y reparación de los sistemas de alarma, realizados por contratistas externos, sean realizados eficaz y eficientemente.
- Cliente: Encargados de los procesos de monitoreo de alarma, post venta y retención, atienden las solicitudes, consultas y requerimientos de los clientes. Los canales de atención son a través de sucursales distribuidas a través del país y el call center que atiende todos los días del año las 24 horas. (Gerencia de RRHH ADT)

2.2.3 Clientes de ADT Security Services.

ADT atiende aproximadamente a 113 mil clientes, monitoreando 139 mil instalaciones a lo largo del país a junio de 2018. Los clientes se diferencian en tres grandes segmentos: Clientes comerciales, residenciales y condominios.

- 07 condominios con 3 mil clientes.
- 66 mil clientes residenciales.
- 44 mil clientes comerciales.

CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presenta el análisis de las declaraciones estratégicas actuales de empresa: misión, visión y valores, seguido de sus respectivas propuestas de cambio.

Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland. (2012) indican que *“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”*.

En relación a esto, las empresas que poseen y comunican a sus trabajadores una clara misión, visión y valores, pueden administrar de mejor forma sus acciones y logran hacer frente a las dificultades que se presentan, puesto que tanto su equipo directivo como personal de áreas tienen claro el propósito básico de la empresa, el futuro que buscan edificar y los valores que les dan fuerza moral.

Las declaraciones estratégicas deben ser flexibles, debiendo ser revisadas cada cierto tiempo para realizar los ajustes o modificaciones que sean necesarios. Aunque las declaraciones estratégicas deben ser realizadas por la plana mayor de la empresa, es un proceso que debe involucrar a todos los miembros de la compañía.

En resumen, en este capítulo se revisarán los siguientes puntos:

- La misión, que es la declaración del propósito o razón para el cual la empresa existe. Esta tiene un carácter duradero, pero puede ser mejorado o modificado cuando la empresa lo requiera.
- La visión, que indica hacia donde se dirige la empresa, es una declaración de la situación futura que se desea alcanzar. Aunque la visión debe ser escrita pensando en un horizonte de tiempo de 3 a 5 años, se debe revisar periódicamente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa lo requieran.
- Los valores, también llamados "valores corporativos u organizacionales", los cuales son creencias sobre comportamientos considerados correctos y valiosos por la empresa, estos son un instrumento con los que se pueden lograr los objetivos propuestos.

3.1 Análisis y definición Misión de la UEN

Del análisis de la literatura, se encuentran las siguientes definiciones de la misión:

- *“La declaración de misión es un texto breve (generalmente una o dos oraciones que define la razón de ser de la compañía). La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de la misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”* (Kaplan y Norton, The Execution Premium, 2008)
- *“Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: ‘quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí’* (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012)

En la literatura actual, se indica que lo ideal es que la misión de la compañía sea tan específica para:

- Identificar los productos y servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Basándose en las definiciones presentadas anteriormente es que se da comienzo al análisis de la misión de la empresa.

3.1.1 Declaración Actual de la Misión.

La última declaración definida para ADT, escrita hace varios años atrás es la siguiente: **“Ser el proveedor líder en sistemas, servicios y soluciones de seguridad en el mundo”** (Gerencia de RRHH ADT Security Services, 2009)

3.1.2 Análisis Crítico de la Misión.

Considerado lo expresado anteriormente, se puede determinar que la misión de ADT se declaró pensando en lo que se quiere lograr en un futuro, y no en el propósito actual de la empresa (se confunde misión con visión). No se especifican los productos o servicios, ni identifica a sus clientes, se habla de la compañía a nivel mundial y en este caso, la UEN elegida solo abarca a ADT Chile.

3.1.3 Propuesta de Misión para ADT.

Justificado en los antecedentes descritos en el análisis, se propone la siguiente misión para la UEN:
“Somos una empresa que proporciona seguridad a las familias y empresas residentes en Chile, a través de servicios de monitoreo de alarma y móviles de verificación”

La declaración de misión propuesta responde en términos simples y comprensibles para todos, a las preguntas:

- 1.- ¿Quiénes somos?: Somos una empresa.
- 2.- ¿Qué hacemos y por qué estamos aquí?: Proporcionamos seguridad a las familias y empresas residentes en Chile, a través de servicios de monitoreo de alarma y móviles de verificación.

3.2 Análisis y definición Visión de la UEN

Algunas de las definiciones sobre la visión estratégica encontradas en la literatura son:

- *“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía”* (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012).
- *“La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar- con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”* (Kaplan y Norton, The Execution Premium, 2008).

Una buena definición de visión debería tener tres elementos esenciales:

- Objetivo desafiante
- Definición de nicho
- Horizonte de tiempo

3.2.1 Descripción de la Visión Actual de la UEN.

Al igual que sucede con la misión, no existe una declaración de visión actual de la empresa. La última visión escrita indica: ***“Nos convertiremos en la compañía más confiable para nuestros clientes en la entrega de la mejor calidad de sistemas, servicios y soluciones de seguridad, protegiendo todos sus bienes.”*** (Gerencia de RRHH ADT Security Services, 2009)

3.2.2 Análisis Crítico de Visión.

La visión escrita no es correcta de acuerdo a la literatura, ya que no define su nicho de mercado, solo habla de sus clientes sin especificar a quienes se refiere, y no es clara con el horizonte de tiempo en el que se piensa conseguir el objetivo descrito.

3.2.3 Propuesta de Visión para ADT.

Considerando las descripciones anteriores, se propone la siguiente visión para ADT: ***“En los próximos cinco años, llegaremos a ser la empresa líder en el mercado, en la entrega de soluciones de seguridad a familias y empresas residentes en Chile”***

La visión propuesta, cuenta con los tres elementos esenciales requeridos:

1. Objetivo desafiante: Llegaremos a ser la empresa líder en el mercado.
2. Definición de nicho: En la entrega de soluciones de seguridad a familias y empresas residentes en Chile.
3. Horizonte de tiempo: En los próximos cinco años.

3.3 Definición creencias

Kaplan y Norton (2008), precisan que *“los valores de una compañía, también denominados “Valores Centrales” o “Valores Esenciales”, son el reflejo de lo que es realmente importante para la organización y que estos no son modificables en el tiempo, como así tampoco, dependiendo de las circunstancias”*.

Los valores instrumentales están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos que deben dirigir la conducta de la empresa para alcanzar la misión y la visión. Los valores que se definen para ADT son:

- **Integridad:** ADT entiende que está en un negocio con características complejas, ya que la contratación de sus servicios de seguridad corresponde a un acto de confianza del cliente para proteger parte o la totalidad de sus bienes. En este contexto es que ADT exige a sus trabajadores los más altos niveles de integridad individual y empresarial, salvaguardando los activos de la compañía, cumpliendo con todas las políticas de la misma y respetando las leyes.

- **Responsabilidad:** Cada una de las personas que forman parte de ADT tiene internalizado que todos son responsables para el desarrollo y crecimiento de la organización, por ende, cumplir con los compromisos asumidos y hacerse cargo de las acciones que se deben realizar para lograrlos es fundamental. De esta forma se busca crear disciplina operativa de mejora continua, la que se integrará a la cultura de la empresa, impactando positivamente en la eficiencia y eficacia de los procesos organizativos.
- **Excelencia:** ADT se desafía constantemente para optimizar sus procesos y servicios (back y front office), a través de la formación integral de sus empleados, lo cual consiste en lograr su experticia y convertirlos en elementos esenciales para generar propuestas, y con ellas mantener y reforzar la mejora continua. La compañía se esfuerza siempre por entender los negocios y las problemáticas de sus distintos clientes para ofrecer soluciones a la medida a cada uno de ellos y ser un aliado que les ayude a lograr sus objetivos; ya que ADT está convencido que las relaciones clásicas de proveedor - cliente está obsoleta, considerando que en los ecosistemas actuales de negocios prima la relación de trabajar con dedicación por la diversidad, el trato justo, el respeto mutuo y la confianza entre las organizaciones, trabajadores y los clientes.

En resumen, los valores que guían la forma de actuar de los trabajadores de ADT son de gran ayuda para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa

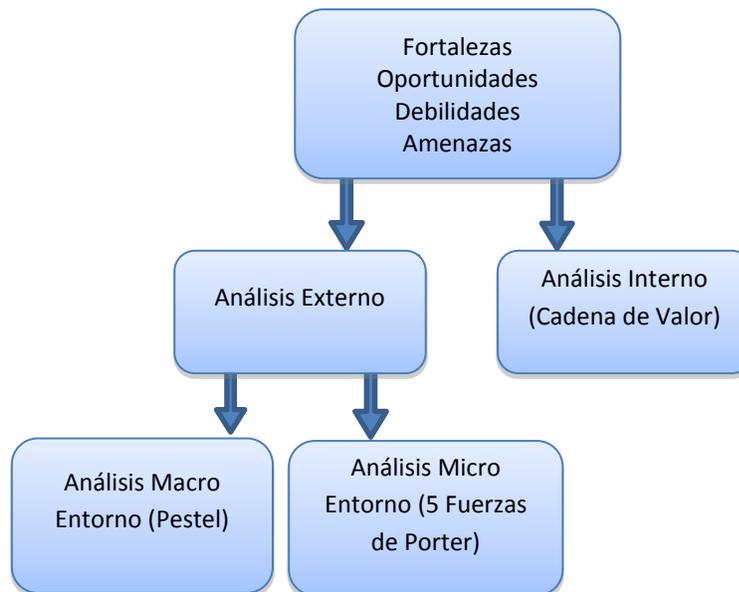
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El capítulo presenta el análisis estratégico de la empresa, realizándose un diagnóstico donde se evalúa el estado real de la empresa, con la finalidad de identificar problemas para poder corregirlos, así como descubrir oportunidades que puedan ser aprovechadas.

Este diagnóstico se llevará a cabo a través del FODA, que es una herramienta para el análisis de la situación de una empresa, en el cual se realiza un estudio externo, que permite conocer las principales oportunidades y amenazas, y a la vez, uno interno del cual se extraen las debilidades y fortalezas.

En la figura 3 se puede observar que el análisis FODA se dividirá en análisis interno a través de la cadena de valor; y externo, dividido en macro entorno utilizando Pestel y micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 3: Análisis Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

El resumen del análisis FODA ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas relevantes que la organización debe considerar para formular la estrategia.

En el siguiente punto, se realiza este análisis a la UEN para visualizar la situación actual de la compañía, e identificar en base a los 4 cuadrantes cuales serían los riesgos, desafíos y puntos sobresalientes.

4.1 Análisis Externo.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), el equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, tasa de interés, movimientos cambiarios, presencia de los factores de producción, normativas y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. A menudo de los denomina PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

En análisis externo también debe incluir un análisis a nivel industrial de la economía de la industria utilizando herramientas como las 5 fuerzas de Porter que calibra el nivel de atractivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando fuerza al sector, tanto de forma favorable como desfavorable (Kaplan y Norton, The Execution Premium, 2008)

Como resultado de este análisis se podrá identificar las oportunidades de las cuales podría beneficiarse la empresa y las amenazas que se podrían activar.

4.1.1 Análisis del Macro Entorno (PESTEL).

El análisis PESTEL es un análisis externo del entorno macro en el que opera una empresa. Éstos son a menudo factores que están más allá del control o de la influencia de un negocio, sin embargo, son importantes conocer para la entrega del servicio, la planificación del negocio o de la formulación de la estrategia.

1.- Factores Políticos y legales regulatorios.

Por ser una empresa de Alarmas, ADT se rige por las leyes de la Seguridad Privada la cual se entiende como el conjunto de acciones realizadas por personas u organismos que tienen por objeto la protección de personas o bienes propios o entregados en custodia, dentro del ámbito de su quehacer. También se encuentran dentro de este campo las actividades de vigilancia, supervisión, capacitación y/o comercialización, siempre adecuándose a la normativa que regula

esta materia. Mediante la Orden General Digcar N° 1.609, del 29 de noviembre de 2004, el Departamento OS.10 fue elevado de categoría, creándose la Subdirección de Seguridad Privada, encargada de dirigir permanentemente las labores de seguridad y vigilancia privada que ejecutan los particulares, orientándolas y controlándolas, con el fin de hacerlas útiles a las acciones de Seguridad Pública que realiza la institución. Los cuerpos legales que hasta ahora rigen esta actividad corresponden a la Ley N° 19.303; el Decreto Ley N° 3.607; los Decretos Supremos N° 93, 1.122, 1.772 y 1.773, y los Decretos N° 41 y Decreto Exento N° 1.226. Al respecto, es la Ley N° 19.329 la que entrega a Carabineros la tarea de controlar y fiscalizar la Seguridad Privada (ZOSEPCAR Carabineros de Chile, 2014).

La Circular N° 1.768 de 29 de julio de 2014 de Carabineros de Chile, reguló la forma de comunicación con las empresas de monitoreo de alarma, obligándose al uso de un único software de comunicación, conocido como Alpha 3; y los procedimientos utilizados previos al aviso a la institución. Desde esa fecha, todas las empresas del rubro quedan expuestas al cobro de multas por realizar falsas alarmas a Carabineros de Chile.

En lo particular, ADT, debido a la entrada en vigencia de esa circular, tuvo que modificar los procedimientos de monitoreo, así como su forma de conexión con carabineros, lo que generó disconformidad entre sus clientes, quienes consideraron que los nuevos procedimientos son menos seguros para ellos. A pesar que éstos terminaron de modificarse el año 2015 para adaptarse a las nuevas exigencias de carabineros, en un factor que debe tenerse en cuenta en la entrega diaria del servicio.

2.- Factores socioeconómicos.

a.- **Crecimiento económico del país:** En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías que ha crecido más rápido en Latinoamérica. Lo que le ha permitido una importante disminución de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre se redujo del 26 a 7.9 por ciento. Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un pico de 6.1 por ciento en 2011 a 1.5 por ciento en 2017 porque la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo (Banco Mundial, 2017).

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren de la mano del aumento del precio del cobre. Asimismo, se espera que el déficit fiscal se reduzca gradualmente, dado que la política fiscal está muy bien anclada en la regla del balance estructural, y además porque se espera que los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y la mejora del precio del cobre. El déficit en cuenta corriente también caería paulatinamente gracias a que la mejora en los precios internacionales del cobre aumentaría las exportaciones, compensando por el posible incremento en las importaciones que pueda generar una posible recuperación de la inversión privada (Banco Mundial, 2017).

b.- **Aspectos demográficos:** La población efectivamente censada en 2017 fue 17.574.003 personas, tres veces más que la censada a mediados del siglo XX. Los censos entre 1952 y 2017 revelan que la población en Chile creció en 11.641.008 personas. La tasa de crecimiento más alta se observó en el período intercensal 1952-1962, cuando se ubicó en 2,5%, mientras que en el período intercensal más reciente (2002-2017) la tasa de crecimiento fue 1,0%, lo que confirma la tendencia histórica a la baja de este indicador.

Este hecho da cuenta de que la dinámica poblacional de Chile está en una etapa avanzada de la transición demográfica, es decir, disminuyen las tasas de mortalidad y natalidad y envejece la población, con la consecuente reducción del ritmo de crecimiento de esta.

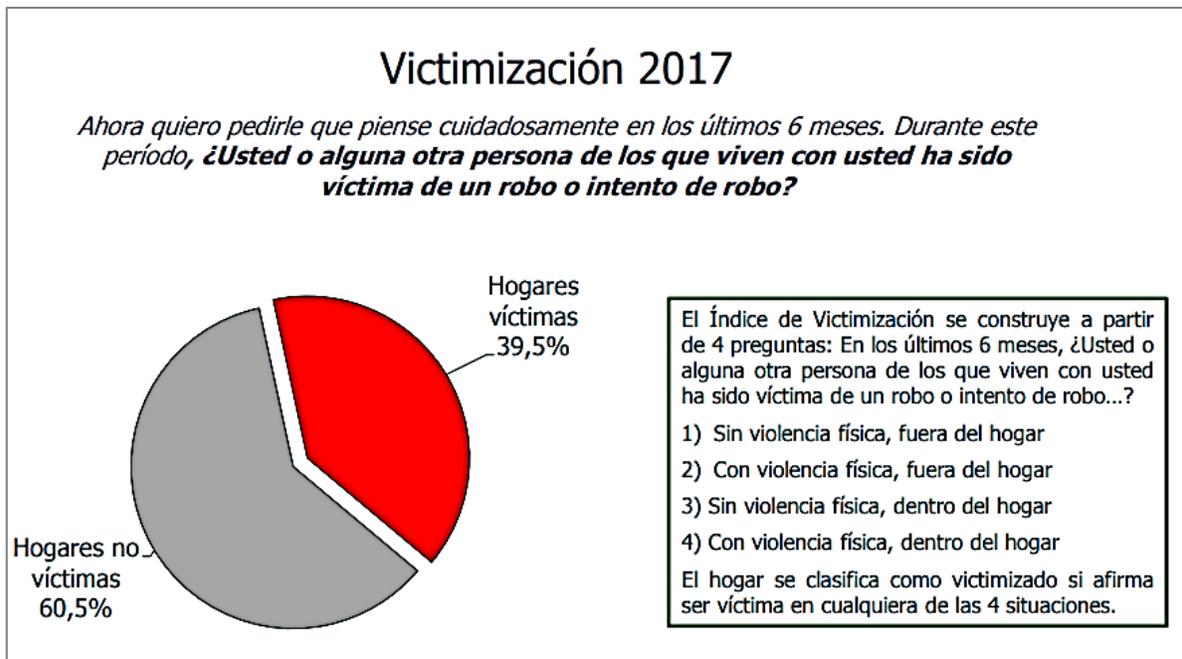
Al centrarse en el último período intercensal (2002-2017), se observa que el país pasó de 15.116.425 personas a 17.574.003, lo que significa un incremento de 2.457.578 personas.

Por otra parte, se registraron 6.499.355 viviendas a nivel nacional. Las viviendas particulares crecieron 48,3% respecto a 2002, pasando de 4.380.822 a 6.486.533. Si se realiza una comparación a nivel de áreas geográficas, el aumento de las viviendas particulares fue similar en ambas zonas, ya que en las áreas urbanas fue de 48,5% (de 3.723.929 en 2002 a 5.523.639 en 2017) y en las zonas rurales llegó a 46,8% (656.893 en 2002 contra 962.894 en 2017). (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017)

C.- **Factores Sociales:** Según el estudio de Paz Ciudadana y GFK Adimark de septiembre de 2017 (Fundación Paz Ciudadana, 2017), el índice de victimización en Chile corresponde al 39,5%, 1,5

puntos porcentuales más que en octubre de 2016. Este índice expresa que, en 39,5 de cada 100 hogares, uno o más miembros de la familia han sido víctimas de algún robo o intento de robo en los últimos 6 meses.

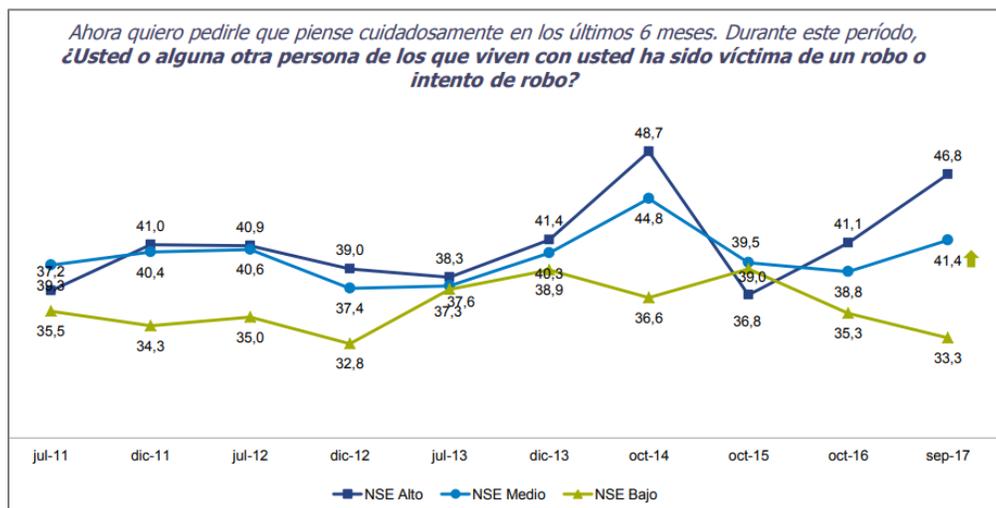
Figura 4: Índice de Victimización



Fuente: Fundación Paz Ciudadana

Los mayores aumentos de este índice, se dan en los niveles socioeconómico alto y medio, los cuales registran 46,8% y 41,4% respectivamente, en cambio en los hogares de nivel socioeconómico bajo, este porcentaje es de 33,3%

Figura 5: Índice de Victimización por Nivel Socioeconómico



Fuente: Fundación Paz Ciudadana

La proporción de delitos que ocurren en la vía pública aumenta levemente respecto de 2016 (de 85,3% a 85,6%), y se reducen en 0,3 puntos los que ocurren al interior del hogar (de 14,7% a 14,4% en este año).

Se registra una reducción en la proporción de delitos violentos (de 23,9% a 22,4%) y, consecuentemente se incrementa la proporción de delitos que los encuestados reportan como “no violentos” (de 76,1% a 77,6%).

Por otra parte, según la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) realizada por la Subsecretaría de Prevención del Delito, el porcentaje de personas que creen que la delincuencia del país aumentó, corresponde a un 80,8% del total de los encuestados, mientras que, en el 2013, el porcentaje llegaba a un 71,2%. Además, de las personas que creen que serán víctimas de algún delito en los próximos 12 meses es de un 39,3%, el cual llegaba a 38,7% en el año 2013 (Subsecretaría de Prevención del Delito, 2017).

Esta misma encuesta indica que el porcentaje de Robos con fuerza en la vivienda corresponde a un 5,1% lo que representa un aumento respecto al 4,9% registrado el año 2015. Por otro lado los

Intento de robo con fuerza a la vivienda registra un 4,6% aumentando en relación al 4,2% del año 2015 (Subsecretaría de Prevención del Delito, 2017).

De acuerdo al análisis de los factores sociales, donde fueron expuestos los resultados del estudio realizado por Paz Ciudadana- GFK Adimark y la Encuesta Nacional Urbana de Victimización, se rescata la oportunidad de crecer en el mercado debido al **Aumento de la percepción de inseguridad en la población** especialmente los robos e intentos de robos en la vivienda, hacen cada vez más necesario que los dueños de casa busquen reforzar la seguridad de sus hogares, siendo el servicio de monitoreo de ADT una buena alternativa para ello.

3.- Factores Tecnológicos.

Durante los últimos años Chile se ha convertido en uno de los países que más ha avanzado en tecnología en Latinoamérica, esto permite crear oportunidades para el desarrollo de aplicaciones y soluciones TICS. Este avance ha sido impulsado por el plan nacional digital y la colaboración entre el gobierno y los operadores de servicio para ampliar la cobertura.

El estudio del sector de las comunicaciones, realizado por el Ministerio de transporte y telecomunicaciones el año 2017, arrojó los siguientes resultados con relación a Internet (SUBTEL, 2017).

- A diciembre 2017 los accesos a internet (fijos + móvil 3G y 4G) alcanzaron 19,4 millones con un crecimiento interanual de 20,2% (3,3 millones de nuevos accesos).
- La penetración total, fijo y móvil (3G+4G), pasa de 88,2 accesos cada 100 habitantes en diciembre de 2016 a 105,0 accesos cada 100 habitantes a diciembre de 2017 (con un crecimiento interanual de +16,8 por persona).
- El 84,2% de los accesos a Internet son móviles, destacando el crecimiento de los smartphones (24,6% de crecimiento en el último año). Del total de accesos móviles, un 93,1% corresponde a navegación por smartphones (78,4% del total de accesos).
- Los accesos 4G alcanzan a diciembre 2017 10,8 millones de conexiones, con una variación de 71,2% el último año. Actualmente representan el 66% de los accesos de internet móvil.
- El internet fijo crece un 5,3% en los últimos 12 meses. A diciembre 2017, las principales tecnologías son: HFC (54,9%), ADSL (25,2%) y Fibra Óptica (13%).

Estos avances afectan directamente a la empresa, ya que la ampliación de cobertura de los operadores de servicios TELCOM permite ampliar también la cobertura del servicio de monitoreo, el cual, como se dijo anteriormente, utiliza las redes de estos operadores como medio de transmisión desde los equipos instalados en el domicilio del cliente y la central de monitoreo en Santiago.

Figura 6: Índice de Acceso a Internet



Fuente: Subtel

A través del análisis del macro entorno en el que se encuentra inserta la empresa ADT, se ha podido conocer tres factores importantes que se deben tener en consideración para realizar la formulación estratégica. Este análisis en conjunto con el análisis del micro entorno que se realizará en el siguiente punto, permitirán obtener el listado de oportunidades y amenazas que se detallarán en el punto 4.1.3.

4.1.2 Análisis del Micro Entorno.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo de análisis que ayuda a explicar por qué diferentes industrias son capaces de mantener diferentes niveles de rentabilidad. Este modelo fue publicado originalmente en el libro *"Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores"* de Porter (1980). El modelo es ampliamente utilizado, en todo el mundo, para analizar la estructura de la industria de una empresa, así como su estrategia corporativa. Porter identificó cinco fuerzas innegables que juegan un papel en la formación de cada mercado e

industria en el mundo. Las fuerzas se utilizan con frecuencia para medir la intensidad de la competencia, el atractivo y la rentabilidad de una industria o mercado.

1.- Poder de los Clientes.

El poder de negociación de los clientes es más bien medio, ya que por un lado no existe costo para los clientes de contratar el servicio con otra empresa, una vez cumplido el plazo del contrato inicial; además los compradores tienen fácil acceso a comprar productos sustitutos en el mercado. Pero por otro lado existen muchos vendedores y las empresas que prestan el servicio de monitoreo de alarma, no superan las diez.

2.- Poder de Negociación de los Proveedores.

La empresa cuenta con tres proveedores principales de los equipos electrónicos que componen sus sistemas de seguridad:

- **DSC (Digital Security Controls)**, es una empresa dedicada a la seguridad electrónica con sede en Toronto. Esta empresa forma parte de TYCO International, y por años ha sido el principal proveedor de equipos de ADT, siendo un socio con el cual es posible negociar ya que forman parte de la misma compañía.

- **ViSonic**: ViSonic es un desarrollador y un productor internacional de sistemas de seguridad electrónica y componentes de alta calidad, fue fundada en 1973 por Moshe y Yaacov Kotlicki. Esta empresa es un proveedor reciente de ADT, es la que ha permitido igualar la tecnología que ofrecen los nuevos competidores en el mercado. El poder de negociación de ADT con ViSonic es alto debido al gran volumen de compra de equipos a esta empresa.

- **Automa** es una importante empresa comercializadora de equipos en proyectos de seguridad. La empresa tiene la representación en Chile de la marca DSC, lo que permite a ADT contar con un respaldo ante quiebres de stock de productos, o la solución ante posibles problemas con los embarques de los equipos que se importan. El poder de negociación con esta empresa es bajo, puesto que el volumen de compra de ADT no es muy elevado.

En general se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que los equipos de alarma son un componente esencial en el servicio que presta ADT y no es fácil para la empresa reemplazarlo.

3.- Competencia en el mercado.

Las principales empresas que son competencia directa de ADT son:

- **Prosegur:** Empresa global de seguridad con presencia en: Alemania, España, Francia, Luxemburgo, Portugal y Rumania en Europa; en Latinoamérica, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay; y en Asia, China, India y Singapur. Su principal producto es un Sistema de video vigilancia inalámbrico* (Power G) el cual consta de 2 rayos c\cámara, 1 magnético, 1 mando a distancia, tablero muro, central y transmisión GPRS
- **Patroll:** Empresa fundada en 1971 que provee servicio de monitoreo, alarmas contra incendio y cámaras de seguridad. Su principal producto consta de un Kit Botonera numérica, 1 Rayo infrarrojos, 1 Magnéticos (puertas y ventanas), Botón de pánico.
- **Security Sat:** Empresa fundada en 1992, cuenta con soluciones a la medida y móviles de reacción. Tiene presencia solo en algunas regiones del país. Su principal producto promocionado está formado por una central de alarma, batería de respaldo, teclado, 2 sensores de movimiento, 20 magnéticos, botón de pánico, 2 placas.

La rivalidad entre las empresas es media ya que las empresas que participan en el mercado son pocas, pero el servicio y precio entregado es muy similar en la mayoría de estas.

4.- Amenaza de Nuevo Entrantes

Las barreras de entradas para nuevos competidores son altas, es necesario contar con una fuerte inversión en tecnología, infraestructura y capital humano. En los últimos 10 años, solo dos importantes empresas han ingresado al mercado del monitoreo de alarma, convirtiéndose en una fuerte competencia de ADT:

- **Verisure:** Empresa internacional con presencia principalmente en Europa que entró al mercado chileno en el año 2011, esta empresa ingresó con mayor tecnología y mejores plazos de contrato, obligando a ADT a modernizar sus equipos y flexibilizar el periodo de

sus contratos para poder competir contra ellos. Su principal producto está compuesto por una base de 3 foto detectores, 3 sensores o 2 foto detectores, 5 sensores, central, panel, intercomunicador, llaves inteligentes y sirena.

- **Te Pillé:** Empresa chilena que ingresó al mercado el año 2008, siendo apoyada por Corfo en su formación. Esta empresa tiene una propuesta de servicio distinto a la mayoría de empresas del rubro, ya que este se basa en el monitoreo de cámaras de vigilancia y un sistema de comunicación de audio cuyas señales llegan desde la instalación a la Central de Video Monitoreo, pudiendo comunicarse a través de audio con el posible delincuente, solicitándole el abandono del lugar tras advertirle que se ha dado aviso a Carabineros.

5.-Amenaza de Productos sustitutos.

Los principales productos que pueden sustituir al servicio de monitoreo son:

- **Kit de Alarmas:** En los últimos 5 años, las grandes empresas de productos para el hogar, tales como Easy y Homecenter. Su instalación puede ser realizada por el mismo cliente, con precios que van desde los \$40.00. Su objetivo es avisar mediante una alarma sonora de la intrusión del domicilio. Existen, productos con mayor tecnología, que pueden realizar, a través de tecnología celular, llamadas a los clientes o enviar avisos a través de SMS a sus teléfonos celulares. La instalación de estos equipos es compleja, siendo necesario, por lo general, la contratación de un profesional para su instalación y por otra parte, la contratación de un plan de Chip Celular. El costo de esta tecnología comienza desde los \$100.000 más el costo de instalación.
- **Cercos eléctricos:** Un cerco eléctrico es una barrera diseñada para causar choques eléctricos a animales o a cualquier persona que cruce la barrera electrificada. El voltaje del "shock" puede tener un efecto desagradable o dolorosamente letal, y en algunos casos el "shock" puede llegar a ser mortal. La instalación de este elemento tiene un costo por mano de obra y materiales bastante elevada comparada con el costo de instalación de un servicio de alarma.
- **Centrales de alarmas locales por condóminos, edificios de departamentos, etc.:** Este sistema está diseñado para la seguridad de los barrios o condominios. Basándose en la

participación solidaria de todos los vecinos o conserjes con la finalidad de la prevención del delito.

Cabe mencionar que para la contratación de seguros de robos de algunas empresas, como por ejemplo, joyerías, las compañías aseguradoras exigen tener contratados servicios de monitoreo de alarma, y en este caso, el servicio solo puede ser complementado por los productos mencionados anteriormente, pero no sustituido.

En el siguiente punto, se detallarán las principales oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo realizado.

4.1.3 Listado Oportunidades y Amenazas.

De acuerdo al análisis externo realizado, se puede indicar que las principales Oportunidades y Amenazas que se visualizan son:

Tabla 1: Listado de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1.-Aumento de la percepción de inseguridad en la población.	A1.-Nuevas empresas de monitoreo de alarma.
O2.-Alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial.	A2.-Productos Sustitutos: Kit de alarmas, cercos eléctricos, centrales de alarmas locales.
O3.-Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos.	A3.-Cambios en procedimientos de comunicación con carabineros
O4.-Cláusulas de contratos de seguros contra robos que exigen sistemas de alarmas y seguridad.	A4.-Disminución de clientes por la desaceleración de la economía

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.1 Análisis FODA Oportunidades.

A continuación, se detallan las oportunidades listadas en la tabla anterior:

O1.- Aumento de la percepción de inseguridad en la población:

De acuerdo al análisis de los factores sociales, donde fueron expuestos los resultados del estudio realizado por Paz Ciudadana- GFK Adimark y la Encuesta Nacional Urbana de Victimización, el aumento de la delincuencia en Chile y la percepción de inseguridad la población, especialmente los robos e intentos de robos en la vivienda, hacen cada vez más necesario que los dueños de casa

busquen reforzar la seguridad de sus hogares, siendo el servicio de monitoreo de ADT una buena alternativa para ello.

O2.- Alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial:

Considerando la dimensión demográfica del macro entorno, de acuerdo al informe del censo 2017, se registra un crecimiento del 48,3% de las viviendas particulares respecto a 2002, por lo que la cantidad de casas que existen actualmente es mayor, lo que va directamente relacionado de nuevos potenciales clientes que podría ir adquiriendo ADT, lo cual se considera como una oportunidad para la compañía.

O3.- Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos:

A causa de los altos índices de delincuencia, las familias se ven en la obligación de contratar alarmas de seguridad, ya que las horas que las casas quedan solas durante el día es prolongado, causando gran inseguridad a sus habitantes. Si bien Carabineros posee un plan cuadrante, este no da abasto para lograr resguardar todas las casas bajo su cuidado, considerando que además ellos no tienen el trabajo de brindar un servicio personalizado de seguridad.

O4.- Cláusulas de contratos de seguros contra robos que exigen sistemas de alarmas y seguridad:

Dentro de la industria de los seguros para el hogar y establecimientos comerciales, existen aseguradora que exigen a las pequeñas y medianas empresa instalación de sistema de seguridad para hacer efectivo el contrato de prestación de servicios, como elementos disuasivos y de prevención de delitos, ya que es condición para asegurar sus locales ante posibles robos. Este hecho representa una oportunidad para ADT, quien podría asociarse con estas empresas de seguros para conseguir nuevos clientes.

4.1.3.2 Análisis FODA Amenazas

A continuación, se detallan las amenazas que se desprenden del análisis externo:

A1.- Nuevas empresas de monitoreo de alarma:

Al analizar la dimensión de los competidores del micro entorno, se puede observar que el ingreso de nuevos competidores en el mercado del monitoreo de alarmas, entre los cuales están Verisure y Te Pillé, ha generado algunos cambios en el modelo de negocio actual en que se encuentra ADT, tales como incorporación de nuevas tecnologías, proveedores con estructura de costos en

insumos y envió más eficiente, contratos por periodos de tiempos más cortos (sin significar ello un alza en el precio final, considerando lapsos de tiempo similares), entre otros. Bajo este escenario, la empresa corre riesgo de perder posición de mercado si no es capaz de adaptar su estructura y servicios para enfrentar las estrategias de su competencia y los nuevos requerimientos de los clientes.

Lo señalado en el párrafo anterior es de suma importancia para la viabilidad de la organización, pues los nuevos competidores llegar a romper el statu quo con elementos innovadores, de experiencia de clientes y en algunas ocasiones enfocados en subcategorías de segmentos que hasta ese momento no se había identificado. A causa de esto, es que, durante los últimos 3 años, los precios de ADT por monitoreo de alarma han tendido a la baja, teniendo que, además, flexibilizar la duración de los contratos para adaptarse a las nuevas tendencias, para no ceder cuota de mercado.

A2.- Productos Sustitutos: Kit de alarmas, cercos eléctricos, centrales de alarmas locales:

Una amenaza para ADT es que, en los últimos 5 años, las grandes empresas de productos para el hogar, tales como Easy y Homecenter, han aumentado su oferta de Kit de Alarmas y cámaras de vigilancia, los cuales tienen variadas ventajas para el cliente final, ya que son autoinstalables y/o no tienen costo mensual, teniendo como consecuencia bajos precios de ventas, haciéndolos más accesibles para las familias, en comparación el costo de implementar alarmas con una empresa de monitoreo.

A3.- Cambios en procedimientos de comunicación con carabineros:

En Chile, desde el año 2013, según el decreto supremo 4.167, del Ministerio de Interior y Seguridad Pública, quien tiene a cargo el control y tuición del sistema de Vigilancia Privada es Carabineros de Chile. Este hito es importante, ya que, con esto, las empresas del rubro de seguridad tuvieron la obligación de dar aviso a esta institución de cualquier hecho que represente un riesgo para las personas y empresas.

Posteriormente, el año 2014, esta institución, a través de la circular 001768, obliga a las empresas de seguridad a modificar el procedimiento a través del cual se les da aviso de situaciones de riesgo en las casas o empresas de los clientes, a uno más estricto, que no permite dar aviso a la entidad

ante cualquier evento, trayendo consigo disconformidad por parte de los clientes y posibles multas por dar aviso de “Falsas Alarmas” (Carabineros de Chile, 2014).

A4: Disminución de clientes por la desaceleración de la economía:

A pesar de que Chile fue uno de los países con el más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, en los últimos 6 años este crecimiento ha disminuido de un pick de 6,1% el año 2011, a un 1,5% en el 2017, con una tasa de desempleo de 6,64% el año 2017. El nuevo panorama económico obliga a una reestructuración de los gastos de las familias chilenas, modificando sus preferencias y ajustando los 2 ámbitos del gasto familiar (consumo y ahorro). Dicho ajuste está dado por disminuir el ahorro en primera instancia y luego jerarquizar el gasto en consumo, siendo los productos y/o servicios “no básicos” los primeros que son eliminándolos o reemplazado por alternativas más económicas para satisfacer la necesidad. Esta jerarquización afecta directamente la demanda de servicios y productos de ADT, por ende, el número de clientes disminuye.

Por conclusión y a pesar de las amenazas descritas, principalmente son los crecientes índices de delincuencia unidos al crecimiento residencial, permiten que la compañía tenga la posibilidad de seguir captando nuevos clientes y así seguir aumentando la participación de mercado.

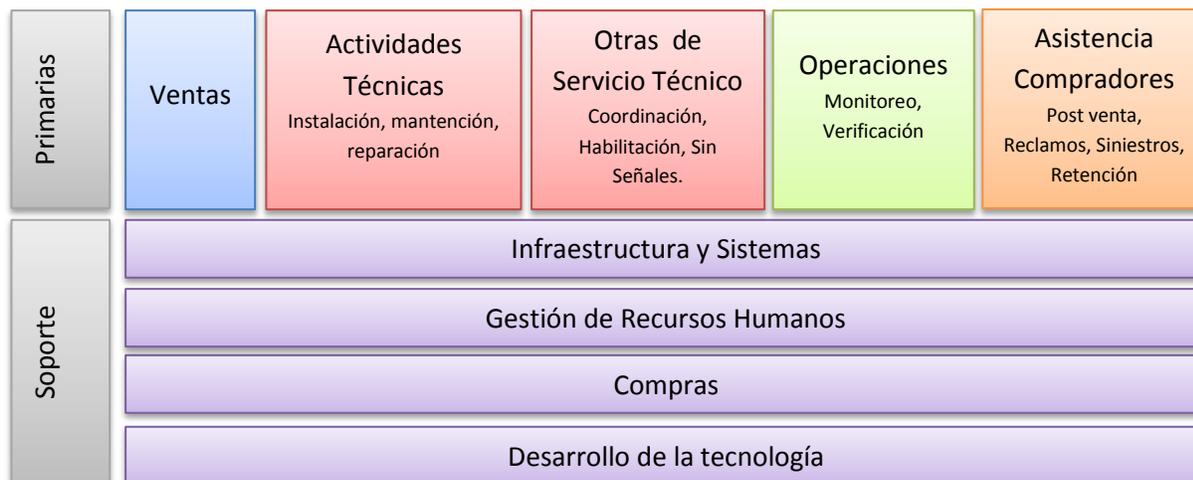
4.2 Análisis Interno.

El análisis de la cadena de valor, concepto introducido en el libro *"Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores"* de Porter (1980), es un proceso en el que una empresa identifica sus actividades primarias y de apoyo que agregan valor a su producto final y luego analizan estas actividades para reducir costos o aumentar la diferenciación.

La cadena de valor representa las actividades internas que una empresa realiza cuando transforma entradas en salidas. Este análisis permitirá conocer las fortalezas de la empresa que ayudarán a lograr el cumplimiento de cualquier objetivo que la empresa se proponga, y de las debilidades que hay que trabajar para mejorar.

En la figura 7 se presenta la cadena de valor de la UEN las cuales serán analizadas a continuación.

Figura 7: Cadena de Valor de ADT



Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Análisis de la Cadena de Valor: Actividades de Soporte

Las actividades de soporte son aquellas que facilitan que las actividades primarias sean realizadas de manera adecuada. A continuación, se realiza una descripción de las actividades de soporte de la unidad estratégica de negocios.

Infraestructura de la Firma y Sistemas

Entre las actividades de infraestructura de la firma y las relacionadas con los sistemas de información, en ADT se realizan las siguientes:

- *Dirección General*

La actividad de dirección general de la empresa es realizada en Chile por el gerente general quien reporta al CEO de Latinoamérica.

- *Sistemas de Información e Infraestructura*

Las actividades de apoyo que son muy importante en la entrega del servicio, son las realizadas por el área de sistemas de información e infraestructura, ya que la entrega del servicio depende completamente de que la central de monitoreo funcione correctamente, así como los sistemas de procesamiento de señales y de servicio al cliente.

- ***Finanza, contabilidad y cobranzas***

Todas las actividades de facturación, contabilidad, financieras son realizadas por el personal de la gerencia de finanza, la que está a cargo del controller de la empresa quien la dirige. Los principales problemas en estas actividades se producen en la aplicación de rebajas en la facturación y notas de créditos, ya que estas son solicitadas a través del sistema CRM al área de facturación, cuyo personal debe aplicarlas manualmente en el sistema de facturación, lo que produce retraso e incumplimientos de cara al cliente.

- ***Legales***

Las actividades legales están a cargo de una gerencia compuesta por abogados. Entre estas actividades se encuentran preparación de juicios, análisis de respuestas a clientes, entrega de información solicitada por entidades legales, etc.

- ***Actividades de planificación y control de gestión***

La empresa no posee ninguna actividad formal de planificación estratégica ni seguimiento a la gestión de las distintas áreas de la empresa. Siendo cada una responsable de establecer sus objetivos, medirlos e informarlos a la gerencia general, junto con los planes de acción necesarios que se cree y espera, contribuyan al logro de los objetivos financieros fijados. Es de suma importancia que la empresa pueda sumar a sus actividades claves un proceso de planificación estratégico, como el que se propone en este trabajo de tesis.

Gestión de Recursos Humanos

El área de recursos humanos tiene diversas funciones, tales como:

- Proceso de reclutamiento de nuevos funcionarios para la empresa, cabe destacar que los exámenes médicos y psicológicos son realizados por consultoras externas.
- Realizar capacitación a los nuevos funcionarios, esta comienza con una inducción realizada por el área de recursos humanos para luego ser finaliza con el entrenamiento guiado por el área específica donde trabajará la persona contratada. En caso de los trabajadores que ingresan a los call center de servicio al cliente y monitoreo, la capacitación es realizada por un equipo específico de personas quienes supervisan a los ejecutivos hasta considerarlos

aptos para trabajar solos. Posterior a su capacitación inicial es supervisor directo el encargado de retroalimentar al ejecutivo en su desempeño.

- Control y Pago de Incentivos Monetarios al personal: Los incentivos monetarios de la mayoría del personal de ADT, es propuesto por cada una de las áreas donde se desempeña, pero es el área de recursos humanos la encargada de revisar el cumplimiento de las metas que mensualmente informan las distintas áreas, consolidar la información y que se refleje en el pago de los trabajadores.

Compras

Las compra de equipos, bienes y servicios, son solicitados por las distintas gerencias de ADT, al área de adquisiciones. Las distintas gerencias, tienen la posibilidad de sugerir proveedores, especialmente si sus necesidades son específicas de su campo de acción. Por ejemplo:

- Compra de equipos de monitoreo de alarmas utilizados por la compañía, los cuales son negociados directamente a los proveedores DSC y ViSonic desde USA y China. Los equipos que se adquieren son seleccionados previo análisis de gerencia comercial en conjunto con el área técnica y la planificación de compra se realiza cada tres meses aproximadamente y los equipos demoran entre 20 a 45 días en estar disponibles para ser utilizados. Además de la compra de equipos, adquisiciones se encarga de realizar una certificación interna que consta en tomar muestras de los productos para comprobar su buen estado físico y principalmente su correcto funcionamiento.
- Administración de contratos de los servicios de tecnología, los cuales son negociados y supervisados por la gerencia de tecnología e infraestructura. Uno de los servicios críticos contratados es el GPRS, entregado por los operadores de telefonía móvil, a través del cual se comunican una parte importante de las centrales de alarma.
- Compra de servicios de publicidad, los cuales hasta el año 2010, fueron materia de la gerencia de marketing, lo que tuvo como resultado un buen posicionamiento de la marca en el mercado hasta hoy día. A partir del año 2013 aproximadamente, esta gerencia fue eliminada, por reducción de costos, quedando estas funciones en manos de la gerencia comercial.
- Servicios Técnicos, los cuales son materia de la gerencia técnica, quienes se encargan de la relación con el contratista y deben velar porque el servicio sea entregado de forma correcta a los clientes a través de varios procesos internos.

En resumen, aunque las distintas áreas de la empresa tienen un margen de acción en relación a las compras de equipos, bienes y servicios, es el área de adquisiciones la responsable de la parte legal de las licitaciones y compras realizadas, de acuerdo a las políticas internas de la empresa. Si bien el proceso de compra no presenta problemas de forma global, existe la posibilidad de mejorar los procesos que realiza cada una de las áreas y que son previos a la compra en sí.

Desarrollo de la Tecnología

La empresa no desarrolla tecnología propia en cuanto a equipos se refiere. Solo existe una cantidad reducida de personas encargada de estudiar, analizar y probar potenciales nuevos productos. Esta actividad es una debilidad en la empresa debido a que este proceso es lento y presenta fallas, llevando a que la empresa pierda dinero y clientes apostando por productos que finalmente no tienen un buen desempeño.

En relación a la tecnología de los sistemas utilizados, no existe innovación, solo se mantienen y se actualizan, con buenos resultados, los sistemas con los que ADT cuenta. Cuando se han desarrollado proyectos importantes en tecnología, lo que no ocurre tan seguido, se contratan proveedores externos para llevar a cabo estas tareas

4.2.2 Análisis de la Cadena de Valor: Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias de ADT se destacan las siguientes:

Ventas

Los equipos y elementos de seguridad que se instalan en los domicilios o empresas son customizados según las características específicas de cada lugar a través de un análisis previo del vendedor. Luego de realizar esta actividad el cliente es quien toma la decisión de aceptar o modificar esta proposición. La prestación de un buen servicio depende en gran medida de que esta actividad sea bien realizada, un mal levantamiento del sistema por parte del vendedor puede generar una mala prestación del servicio.

El servicio personalizado es una de las características que el cliente más aprecia a la hora de decidirse por esta empresa, puesto que los competidores por lo general ofrecen un servicio estandarizado.

Actividades Técnicas

a) Instalación del Sistema

Una vez que el cliente acepta la venta, y previa coordinación de fecha y hora con el cliente, un equipo de técnico de empresas subcontratadas por ADT, se dirige a lugar donde se instalará el sistema de alarma, siendo este momento, donde se materializa el levantamiento del vendedor en terreno. En caso de que el personal en terreno verifique que por algún motivo los elementos no se puedan instalar en el lugar planificado por el vendedor o no es el elemento adecuado, debe modificar la planificación inicial, explicándole el motivo al cliente, siendo su principal objetivo asegurar que el sistema de alarma quede funcionando a la perfección en el domicilio. La instalación del sistema de alarma queda bajo garantía por 3 meses, Ante fallas, se envía nuevamente al técnico quien debe repararlo de manera gratuita (garantía del contratista).

b) Mantenimiento/ Reparación

Personal técnico de empresas subcontratadas por ADT, es quien realiza este trabajo, previa coordinación con el cliente. El equipo técnico en terreno debe revisar los equipos y realizar todos los esfuerzos necesarios para dejar operativo el sistema, en caso de que no sea posible, se deja una cotización al cliente de los trabajos y equipos necesarios para reparar al sistema. Siendo estas gestionadas con posterioridad a la visita.

Debido a que ADT externaliza el servicio de instalación y mantenimiento, es en extremo cuidadosa con la selección de los contratistas que prestan el servicio. El 90% de las empresas subcontratadas, fueron creadas por los mejores ex técnicos de ADT. Esto permite que el personal que realiza las instalaciones pueda impregnarse de los valores de la empresa y los conocimientos entregados por su jefatura. Como punto a mejorar es que los técnicos deberían asistir continuamente a capacitaciones, pero en el último periodo ADT ha sido poco riguroso en exigir y validar los resultados de estas.

Otras Actividades Asociadas al Servicio Técnico

- **Coordinación de la Visita del técnico:** La solicitud de una visita técnica, por cualquiera de las tres causas, es ingresada por personal interno de ADT, pero la coordinación con el cliente de la fecha y hora de la visita es una actividad realizada por personal de las empresas contratistas

técnicas. Son ellos los encargados de tomar contacto con el cliente para preguntarle su disponibilidad horaria y agendar la visita del técnico. Una demora en la realización de esta llamada puede provocar desde un reclamo, caída de una venta o renuncia de un cliente.

- **Habilitación de la Cuenta:** Esta actividad la realiza personal del call técnico de ADT, quienes son los encargados de recibir la llamada de un técnico, cuando termina su trabajo en casa del cliente. El personal encargado, debe probar en este contacto telefónico, que el sistema del cliente este enviando adecuadamente las señales a la central de monitoreo, preguntar por la conformidad con el trabajo realizado y dejar activo el sistema para comenzar o continuar su monitoreo.
- **Campaña de Clientes Sin Señales:** Los clientes cuyo sistema de alarma deja de transmitir a la central de monitoreo, son denominados clientes sin señales. Mensualmente se obtiene una base de estos clientes, quienes son asignados a ejecutivos especialistas en este tema, quienes contactan al cliente con la finalidad de resolver el problema de transmisión de la central de alarma. Esto se realiza a través de diversas formas, que pueden pasar desde realizar conexiones remotas al equipo del cliente para solucionar posibles problemas en la programación de la misma, hasta cambios completos de equipos.

La coordinación del servicio técnico y la habilitación de la cuenta son actividades que son bien realizadas en la actualidad, pero como son de apoyo, no son tan valoradas por el cliente. Si estas actividades fueran descuidadas podrían provocar reclamos de parte de los usuarios puesto que afectan a la actividad principal de la empresa, que es el monitoreo.

Operaciones

El proceso de monitoreo de alarma consiste en la recepción de señales que son emitidas en caso de la activación desde las centrales de los clientes y dirigidas a las centrales de monitoreo, en donde son procesadas por los operarios para que estos den aviso tanto a CENCO (Central de Comunicaciones de Carabineros) como a los usuarios o sus listas de contactos y por último se realice el despacho de los móviles de verificación. La central de monitoreo funciona 24 horas al día, los 365 días del año.

El proceso de envío de móvil de verificación, que es un servicio adicional, comienza cuando el oficial a cargo de este recibe el aviso del procedimiento de activación de alarma mediante una pantalla táctil o de radio dependiendo si se desplaza en automóvil o motocicleta. Una vez recibido el procedimiento, el oficial debe dirigirse al domicilio del cliente y realiza una verificación visual perimetral, realizando y enviando un reporte de lo constatado a la central de monitoreo, la cual da aviso al cliente en caso de que se hayan detectados anomalías. El servicio de móvil de verificación no es prestado por todas las empresas de alarma, por lo que se convierte en un diferenciador importante para la elección de la empresa por parte de algunos clientes.

Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores (Post Venta)

- **Atención post venta al cliente:** Este proceso se realiza tanto en las sucursales como a través de un Call center que trabaja 24 horas 365 días al año, en el cual trabajan 68 ejecutivos y 5 supervisores, ambos lugares tiene como misión entregar respuesta rápidas y eficientes a las consultas, solicitudes y reclamos de los clientes.
- **Seguimiento de Reclamos:** Los reclamos que no pueden ser resueltos en primera línea (Call Center o Sucursal) son gestionados por un área especialista quien le ofrece una atención integral al cliente, desde que este hace presente su disconformidad hasta haber resuelto la misma.
- **Apoyo a Clientes que sufren Siniestros:** Cuando un cliente da aviso a la empresa de haber sufrido un siniestro, un ejecutivo especializado se pone en contacto con el cliente, encargándose de gestionar que su sistema de seguridad quede 100% operativo en el menor tiempo posible.
- **Retención:** Esta actividad es realizada cuando un cliente presenta una intención o una carta de renuncia. En este caso, un ejecutivo se contacta con el cliente a quien se le realizan diversos ofrecimientos (costos o equipos) para intentar que el cliente desista de su intención. En caso que la gestión del ejecutivo tenga resultados positivos, este debe dar curso a los compromisos adquiridos con el cliente, y en caso contrario, debe gestionar la baja del cliente.

Todas las actividades realizadas, partiendo por la venta, son importantes para generar valor en cualquier tipo de empresa de servicios, puesto que esto fideliza al cliente. Actualmente ADT no posee un buen seguimiento para estas áreas, lo cual se ve reflejado en el alto índice de tasa de

renuncia. Se deben realizar mejoras para que estas cuatro actividades principales (Ventas, monitoreo, servicio técnico y post venta) sean llevadas a cabo de tal manera que el cliente perciba lo importante que es para la compañía, además de estar recibiendo un excelente servicio, teniendo como consecuencia su fidelización.

4.2.3 Listado Fortalezas y Debilidades

De acuerdo al análisis interno realizado, se puede resumir las principales Fortalezas y debilidades en la tabla 2.

Tabla 2: Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1.-Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado	D1.-No existe una actualización de la estrategia de negocios organizacional.
F2.-Vasta experiencia en el rubro de la seguridad	D2.-Propuesta de valor poco diferenciadora.
F3.-Oferta personalizada	D3.- Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
F4.-Oferta ampliada por medio de servicios adicionales	D4.-Falta de estrategias de fidelización.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA Fortalezas

A continuación, se explican con detalle las fortalezas extraídas del análisis interno:

F1.- Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado:

El posicionamiento de la marca es el lugar que ocupa dicha marca en la mente de las personas, diferenciándola de la competencia y generando un activo muy importante ya que permite realizar estrategias *más* eficientes de atracción de potenciales clientes y de fidelización para los actuales.

Esta fortaleza no es resultado directo del análisis interno realizado, sino de encuestas de mercado solicitadas por la empresa, las que arrojan como resultado que ADT es una de las marcas más reconocidas en el mercado del monitoreo de alarma. Posee una alta notoriedad y recordación espontánea, transformándola en una gran fortaleza para implementar estrategias de crecimiento de carteras de negocios en los distintos segmentos a los que apunta la empresa. Por este motivo es importante potenciar la marca e identidad corporativa en el tiempo, pues el cliente estará más dispuesto a comprar el servicio o producto con un mejor posicionamiento de esta.

F2.- Vasta experiencia en el rubro de la seguridad:

ADT posee 17 años de experiencia en el rubro del monitoreo de alarmas, protegiendo hogares y empresas de todo el mundo, lo que le brinda un conocimiento profundo del negocio y de cómo satisfacer, de mejor manera, las necesidades de sus clientes debido a la experticia adquirida a través de los años. Esta experiencia se traduce en una percepción de un servicio de alto nivel, lo que es sinónimo de confianza y tranquilidad para sus clientes actuales y *potenciales*.

F3.- Oferta personalizada:

A diferencia de sus competidores, ADT ha desarrollado y mejorado su proceso de venta, llegando a estructurar etapas que permiten entrega un servicio personalizado y eficaz al cliente. Una de las etapas más importantes y que permite entregar un traje a la medida a las necesidades del cliente es la visita de expertos con experiencia a terreno, para realizar un análisis integral de la casa o empresa donde se requiera instalar algún servicio. Posteriormente se da a conocer al solicitante cual sería el tipo de transmisión y elementos recomendados que deben componer el sistema de alarma. Lo anterior se considera una fortaleza, puesto que la mayoría de los competidores ofrece un pack inicial sin haber realizado un análisis previo, por ende, esa opción no siempre se adapta a la necesidad de cada cliente.

F4.- Oferta ampliada por medio de servicios adicionales:

Las estrategias de productos/servicios actuales que utilizan las empresas del mundo se basan en servicios adicionales al producto/servicio funcional de manera de generar diferenciación, valor y finalmente concretar la venta. Es por esta razón que ADT ha generado servicios adicionales como por ejemplo una flota de móviles de reacción, que presentan sistemas de posicionamiento satelital, tecnología de última generación que eficientiza las rutas de visitas, ubicando mediante GPS al móvil, disminuyendo los tiempos de concurrencia al hogar o empresa para activación o mantención de alarmas, lo cual permite diferenciarse de una parte importante de sus competidores en la entrega de su oferta.

Análisis FODA Debilidades

Las debilidades encontradas a raíz del análisis interno, son explicadas a continuación:

D1.-No existen definiciones estratégicas claras:

ADT no cuenta con áreas ni actividades de apoyo para que la gerencia general realice el proceso de formulación estratégica ni ejercicios iterativos al respecto. La misión y visión de la empresa fueron establecidas el año 2009, en un único ejercicio, sin que se realizaran revisiones posteriores de estas. Solamente existía conducción y control a través de sus indicadores financieros, sin tener una definición clara de la forma en que cada área aportaría a lograr dichos resultados. Esta debilidad hace que ADT no pueda crecer aún más, ya que poseer estrategias claras es fundamental para el éxito de la compañía.

D2.-No existía propuesta de valor clara:

Si bien es cierto que ADT posee una propuesta de valor, no ha desarrollado una promesa única que lo diferencie de los demás actores de la industria, lo que se complejiza aún más con la irrupción de nuevos competidores. Lo anterior se produce por la estrategia de entrada de ADT al mercado nacional y su estrategia de crecimiento fue a través de la adquisición de las carteras de clientes de otras empresas, tales como General Security el año 2001, VTR el año 2008 y Telsur el año 2012, sumado a que la competencia en este mercado era muy débil hace 5 años atrás. A causa de esto, ADT no sintió presión, ni jamás visualizó la importancia de tener una propuesta de valor para captar y fidelizar clientes.

D3.-Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado:

ADT ha logrado desarrollar procesos de venta fluidos y con etapas que les permite realizar asesorías y ofertas personalizadas, pero no ha logrado construir y establecer procesos que permitan a la compañía reacciona rápidamente ante los cambios exigidos por el mercado. Por ejemplo, la modificación en contrato, para flexibilizar la duración de estos, e integración de cámaras de video a los sistemas de seguridad, fue realizada en un periodo de 1 año, lo que afecta negativamente en como el cliente percibe a la compañía

D4.-Falta de iniciativas de fidelización:

La empresa no realizaba esfuerzos en generar estrategias para fidelizar a los clientes, puesto que hace años atrás los contratos pactados con usuarios debían ser iguales o superiores a 36 meses, obligándolos a mantener el servicio por este periodo, ya que, de lo contrario, se debía pagar una multa por poner fin al contrato antes de lo indicado. Sumado a esto, ADT no poseía grandes competidores dentro del mercado, por ende, no contaba con ningún tipo de presión. En la actualidad, ambas condiciones cambiaron; los contratos ya no tienen la misma duración y la

competencia aumentó, por lo que la empresa debe plantearse claramente como encantar a sus clientes para lograr su fidelización.

4.3 Análisis FODA

El FODA, al ser una herramienta que analiza cuatro elementos internos y externos tomando como referente la empresa, otorga una visión global que permite

- Un diagnóstico de la posición de la empresa de manera interna y con su entorno.
- Identifica los elementos impulsores y obstaculizadores del crecimiento.
- Otorga información relevante para desarrollo e implementación de estrategias futuras.
- Disminuye la probabilidad de error en la toma de decisiones.

De esta manera el FODA permite apreciar en su real dimensión los lineamientos básicos que necesita la organización para su conducción, así como la comprensión de los elementos que se deben potenciar o disminuir para afianzar a la empresa en su contexto actual (Matriz FODA).

4.3.1 FODA Cuantitativo

La importancia del FODA cuantitativo es que nos permite identificar de qué forma están relacionados los factores internos frente a los factores externos de la misma, con la finalidad de identificar cómo se puede tomar ventajas de las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Según lo indicado en el Documento ““MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO” (Cancino, 2012) la investigación puede dar respuesta a dos importantes preguntas:

- ¿siempre debemos mejorar las debilidades de una empresa?
- Y si declaramos una fortaleza ¿siempre nos ayudara a aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas?

A través de este análisis podemos identificar cuáles son las debilidades importantes de mejorar y cuales son aquellas que no influyen mayormente en que se active una amenaza o para aprovechar una oportunidad; y cuáles son las fortalezas que debemos potenciar y las que no, ya que no influyen para aprovechar las oportunidades ni combatir las amenazas.

Las relaciones entre los factores endógenos y exógenos de ADT se presentan en la tabla 3:

Tabla 3: Análisis FODA Cuantitativo

	O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
F1	6	4	5	3	4,5	6	6	4	3	4,75
F2	6	4	5	3	4,5	6	6	4	3	4,75
F3	6	3	4	2	3,75	7	5	1	1	3,5
F4	5	2	6	2	3,75	5	1	1	1	2
Promedio	5,75	3,25	5	2,5		6	4,5	2,5	2	
D1	5	5	2	2	3,5	7	1	1	7	4
D2	5	5	5	5	5	7	7	3	5	5,5
D3	6	5	2	2	3,75	7	1	1	7	4
D4	1	1	1	1	1	7	4	6	7	6
Promedio	4,25	4	2,5	2,5		7	3,25	2,75	6,5	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Tabla Resumen FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1.-Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado</p> <p>F2.-Vasta experiencia en el rubro de la seguridad</p> <p>F3.-Oferta personalizada</p> <p>F4.-Oferta ampliada por medio de servicios adicionales</p>	<p>D1.-No existe una actualización de la estrategia de negocios organizacional.</p> <p>D2.-Propuesta de valor poco diferenciadora.</p> <p>D3.- Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.</p> <p>D4.-Falta de estrategias de fidelización.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1.-Aumento de la percepción de inseguridad en la población.</p> <p>O2.-Alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial.</p> <p>O3.-Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos.</p> <p>O4.-Cláusulas de contratos de seguros contra robos que exigen sistemas de alarmas y seguridad.</p>	<p>A1.-Nuevas empresas de monitoreo de alarma.</p> <p>A2.-Productos Sustitutos: Kit de alarmas, cercos eléctricos, centrales de alarmas locales.</p> <p>A3.-Cambios en procedimientos de comunicación con carabineros</p> <p>A4.-Disminución de clientes por la desaceleración de la economía</p>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados de la matriz se da paso al análisis de cada cuadrante en los siguientes puntos

4.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

- Cuadrante F – O

Para el cuadrante F-O, se visualiza que, para el total de oportunidades existen dos fortalezas que pesan de mayor manera para poder alcanzarlas: una es la de posicionamiento de la marca ADT y la otra es la vasta experiencia en el rubro de la seguridad. Desde la perspectiva de las oportunidades más factible de desarrollar, según el conjunto de fortalezas, es la de Aumento de la percepción de inseguridad en la población.

- Cuadrante F – A

En este cuadrante se repiten las fortalezas del cuadrante anterior, como las más importantes para enfrentar el conjunto de amenazas. Desde la perspectiva de las amenazas, la más factible de enfrentar, mediante las fortalezas, es la de nuevas empresas de monitoreo de alarma.

El “posicionamiento de la marca”, es una de las fortalezas más relevantes que hoy tiene ADT, tanto para poder aprovechar las oportunidades que se presentan como para combatir las amenazas. Por este motivo, debería ser fortalecida a través de iniciativas puntuales (ej. Publicidad), de manera de mantener y en el mejor escenario aumentar el posicionamiento de la marca en el mercado.

La misma importancia tiene la fortaleza “vasta experiencia en rubro de la seguridad”, por lo que debe ser considerada como la base que sustente cualquier propuesta de valor que la empresa decida implementar y por lo mismo debe ser resguardada. ADT debe asegurarse de que todo su personal, y el de las empresas que lo representan, realmente sean expertos en el rubro, por lo que debe poner énfasis en el desarrollo del capital humano en todas las áreas de la empresa y principalmente en el personal de las áreas claves: ventas, servicio técnico, servicio al cliente y monitoreo.

- Cuadrante D – O

Para el cuadrante D-O, se concluye que la debilidad que más afecta, para tomar ventaja del conjunto de oportunidades, es que ADT tiene una propuesta de valor poco diferenciadora.

Para mejorar esta debilidad es que se definirá una nueva propuesta de valor y se trabajará en post de esta. La empresa ya no utiliza la estrategia de compra de empresas para seguir aumentando su

cartera de clientes, por lo tanto debe cuidar los que tiene y analizar cuidadosamente de qué forma quiere competir en el mercado.

- Cuadrante D – A

Para el cuadrante D-A, se concluye que la debilidad que potencialmente puede activar el total de las amenazas es la falta de estrategias de fidelización. Desde otro punto de vista, la amenaza más peligrosa es la de nuevas empresas de monitoreo de alarma, teniendo en cuenta las debilidades de la empresa.

Con la finalidad de aumentar la fidelidad del cliente, se buscará **fortalecer los procesos claves** que permitirán una entrega del servicio oportuna. Estos son: ventas, supervisión de la instalación (con el objetivo que el proceso en sí, sea correctamente realizado por las empresas contratistas) junto con el monitoreo y reacción. Para fortalecer estos procesos se desarrollarán iniciativas estratégicas para cada proceso: en ventas la iniciativa consiste **en Optimizar y estandarizar los procesos de venta, logística y comunicación interna**, para el proceso de supervisión de la instalación las iniciativas consisten en generar un **plan de seguimiento y control del proceso de instalación por supervisores en terreno** y un **plan de supervisiones remotas aleatorias al sistema de alarma de cliente**, para reforzar el proceso de monitoreo las iniciativas son generar un **plan de capacitación y sensibilización de ejecutivos de monitoreo y la creación e implementación de nuevos protocolo de contacto y asistencia al cliente.**

Por otro lado, mejorar el proceso de post venta para lograr solución en el primer contacto es primordial para afiatar la relación con el cliente, demostrándoles el compromiso de la empresa junto con hacerlos sentir importantes y valorados, aumentando su satisfacción y por ende su fidelización. En este punto las iniciativas de generación de un **plan para estandarización y actualización de protocolo de atención telefónica; identificación de reclamos recurrentes y generación de acciones de mitigación**, ayudarán a conseguir el objetivo propuesto.

Una vez rediseñados los procesos descritos, se hace necesario contar con personal idóneo y capacitado para que los procesos sean ejecutados correctamente, así como también contar sistemas de información robustos e insumos de calidad que permitan efectuar instalaciones sin errores.

CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se realizará una parte importante de la estrategia, esto es definir la propuesta de valor. De acuerdo a lo indicado por Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland. (2012), “La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor”.

De esta propuesta de valor se desprenderán los atributos de valor que la empresa entregará a sus clientes a través de los cuales busca diferenciarse de sus competidores. Posteriormente se relacionarán los atributos de valor de la empresa, con las creencias definidas en el punto 3.3 de esta tesis, para finalmente relacionar los atributos de valor con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en el capítulo 3.

5.1 Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa que se sugiere es la siguiente:

“Hoy y en el futuro, ADT se compromete a entregar soluciones de seguridad a la medida, asistencia oportuna y solución en el primer contacto, respaldado por nuestra amplia experiencia en seguridad”.

Descripción de los Atributos de Valor:

- **Soluciones de Seguridad a la Medida:** ADT es una empresa especializada en la implementación de Sistemas Electrónicos de Seguridad Integral como una herramienta eficaz en la prevención de delitos, orientados a personas, instituciones y empresas. La compañía posee una amplia gama de productos y alternativas de servicios destinados a satisfacer las necesidades de sus clientes, realizando un levantamiento personalizado de las necesidades de seguridad apropiadas para las instalaciones a monitorear por cada uno de nuestros clientes.
- **Asistencia Oportuna:** ADT protege a sus clientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año mediante una central propia de monitoreo teniendo como objetivo lograr un servicio a tiempo y sin errores. Este atributo se refiere a que, ante la recepción de señales de activación del sistema, en el domicilio del cliente, este será informado por el personal de ADT en forma oportuna, prestando la asistencia necesaria al cliente según sea el caso y la necesidad de cada cliente al momento de la comunicación con el personal

- **Solución en el Primer Contacto:** ADT posee 7 sucursales a nivel nacional y cuenta con un Call Center, en donde se ofrece atención personalizada, bajo estándares de calidad de nivel internacional. Este atributo quiere decir que, ante cualquier contacto del cliente, ya sea para realizar alguna sugerencia, realizar alguna solicitud o dejar algún reclamo, ADT se compromete a realizar todo lo que este a su alcance para lograr que el cliente tenga la solución necesaria en el primer contacto.

5.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación, se analiza de qué manera las creencias definidas que guiarán las conductas de los integrantes de la empresa, podría influir en el cumplimiento de la propuesta de valor definida.

Tabla 4: Relaciones entre Atributos de la Propuesta de Valor y Creencias

Atributo	Creencia
Soluciones de Seguridad a la Medida	<p><u>Integridad:</u> El ser una persona íntegra (buena moral, recta y honrada, tanto en su conducta y su comportamiento) es fundamental tanto en el personal de venta y servicio técnico, puesto que permite brindar al cliente una solución de acuerdo a sus necesidades, logrando conseguir la seguridad óptima para su hogar.</p> <p><u>Excelencia:</u> Es importante que el trabajo desarrollado por personal de venta y de servicio técnico se realice de forma óptima para que se logre entregar una solución de seguridad, de acuerdo a las propias necesidades del cliente y del lugar físico en donde se realizará la instalación de equipos.</p>
Asistencia Oportuna	<p><u>Excelencia:</u> es necesario que todos los trabajadores de la empresa hagan su trabajo de la mejor forma posible para que la asistencia entregada sea oportuna.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> todo el personal debe ser responsable con sus funciones para que el servicio prestado al cliente se realice sin errores. Esto se puede ver reflejado de mejor manera en el personal de monitoreo, los cuales pueden hacer una gran diferencia en la vida de un cliente ante una situación de emergencia, si están atentos cumpliendo responsablemente la labor para la cual fueron contratados.</p>

Atributo	Creencia
Solución en el Primer Contacto	<p><u>Integridad</u>: Este valor ayuda a la organización a tener una comunicación transparente con el cliente entregando información completa, veraz y oportuna en todos los momentos del servicio.</p> <p><u>Responsabilidad</u>: La compañía destaca y promueve la relación con el cliente de una manera responsable, esto es, siempre hablar con la verdad al momento de brindar información respecto a los plazos de entrega o solución de problemas.</p> <p><u>Excelencia</u>: El liderazgo de una organización ya no se sustenta en el producto ofrecido, sino en los servicios que ésta proporcione a sus clientes.</p> <p>Es esencial que todos los trabajadores de ADT realicen un trabajo de excelencia. Con esto, se busca, no solo responder a las demandas del cliente, sino que también exceder sus expectativas con buen trato y rápido actuar</p>

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados del análisis anterior, es que ADT debe poner énfasis en la comunicación y promoción de estas creencias entre sus trabajadores, con el objetivo que estas pasen a formar parte del ADN de la empresa. Reiterando la idea que son las creencias las que moldearán la conducta de los trabajadores para lograr la propuesta de valor.

5.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

A través del relacionamiento de los atributos de valor, se desea dilucidar de qué forma las fortalezas contribuirán a cumplir la propuesta de valor; y si el cumplimiento de la propuesta de valor ayudará a aprovechar las oportunidades presentes en el mercado. Por otra parte, ayudará a aclarar si las debilidades identificadas de la empresa afectarán en el cumplimiento de la propuesta y de qué forma lo harán, y finalmente como la propuesta de valor ayudará a impedir que las amenazas presentes en el mercado se materialicen.

Tabla 5: Relación entre Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Solución en el Primer contacto	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos. -Aumentar el número de cliente por el alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas empresas de monitoreo de alarma - Productos Sustitutos: Kit de alarmas, cercos eléctricos, centrales de alarmas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado -Oferta personalizada -Oferta ampliada por medio de servicios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una actualización de la estrategia de negocios organizacional. -Propuesta de valor poco diferenciadora. - Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. -Falta de estrategia de fidelización.
Soluciones de Seguridad a la Medida	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos. Aumentar el número de cliente por el alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial. -Cláusulas de contratos de seguros contra robos que exigen sistemas de alarmas y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en procedimientos de comunicación con carabineros. - Disminución de clientes por la desaceleración de la economía 	<ul style="list-style-type: none"> -Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado -Vasta experiencia en el rubro de la seguridad -Oferta personalizada -Oferta ampliada por medio de servicios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una actualización de la estrategia de negocios organizacional. -Propuesta de valor poco diferenciadora. - Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. -Falta de estrategias de fidelización.
Asistencia Oportuna	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la percepción de inseguridad en la población. - Aumentar el número de cliente por el alto crecimiento y expansión Residencial y Comercial - Segmentos de mercado con servicios de seguridad no satisfechos. - Cláusulas de contratos de seguros contra robos que exigen sistemas de alarmas y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas empresas de monitoreo de alarma - Productos Sustitutos: Kit de alarmas, cercos eléctricos, centrales de alarmas locales. -Disminución de clientes por la desaceleración de la economía 	<ul style="list-style-type: none"> -Alto posicionamiento de la marca ADT en el mercado -Vasta experiencia en el rubro de la seguridad -Oferta personalizada -Oferta ampliada por medio de servicios adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una actualización de la estrategia de negocios organizacional. -Propuesta de valor poco diferenciadora. - Poca flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado. -Falta de estrategias de fidelización.

Fuente: Elaboración Propia

Las debilidades encontradas en el análisis deben ser abordadas para lograr la entrega de la propuesta de valor. A través de la implementación del CMI ya se comienza a trabajar para eliminar la desactualización de la estrategia de negocio, y mediante el desarrollo de este trabajo, se irán proponiendo iniciativas para resolver las otras debilidades presentadas por la empresa.

Las fortalezas identificadas juegan un papel fundamental en la entrega de la propuesta de valor, principalmente la experiencia en el rubro y la oferta personalizada y la empresa debe enfocarse en alinearlas adecuadamente para una correcta entrega de la propuesta de valor.

En cuanto a las amenazas encontradas, se visualiza que el cumplimiento de la propuesta de valor, permite anular dos de ellas (nuevas empresas de monitoreo de alarma y productos sustitutos), y contribuirá de gran manera a combatir la pérdida de clientes.

Para finalizar este análisis se puede indicar que el cumplimiento de la propuesta de valor, hará posible aprovechar las oportunidades que el mercado presenta hacen que las personas busquen empresas para el cuidado de sus casas aumentando la cantidad de clientes y manteniendo los actuales.

CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el modelo de negocios utilizado por ADT, utilizando para este objetivo el modelo CANVAS, el cual cuenta con los siguientes elementos: Socios Claves, Actividades Claves, Recursos Claves, Propuesta de Valor, Relaciones con Clientes, Canales, Segmentos de Mercado, Estructura de costos y Fuentes de Ingreso.

Posteriormente se describirá y analizará cada uno de los elementos de los elementos de negocio presentado, para luego relacionar estos elementos con la propuesta de valor, finalizando este capítulo con el análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocios.

6.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica

La importancia del modelo de negocios en la planificación estratégica del día de hoy es muy alta, ya que permite construir el Qué, el Cómo, el Cuándo y el Dónde la organización interactuará con sus clientes y entregará valor.

El segundo elemento en que radica la importancia es que permite identificar cuál es el verdadero negocio de la organización. El entender el negocio es indispensable para delinear la hoja de ruta de crecimiento de la organización. La definición errónea del negocio conlleva a que las empresas no tengan claro sus límites, estancando el desarrollo y pudiendo llevarlas a su desaparición.

El tercer elemento es que permite aclarar las necesidades del cliente y su capacidad de pago; la forma mediante la cual la empresa responde y genera valor para el cliente, los atrae y seduce para que paguen por el valor generado, y convierte esos pagos en beneficios a través del apropiado diseño y ejecución de los diferentes elementos de la cadena de valor.

En resumen, un modelo de negocio define lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, y que están dispuestos a pagar, así como la manera en que la empresa logrará satisfacer sus necesidades y ser adecuadamente remunerada por ello.

A continuación, se presenta un análisis del modelo de negocios utilizando la metodología CANVAS

6.2 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)

La metodología, creada por Alexander Osterwalder, representa el modelo de negocio a través de nueve bloques y reglas de interrelaciones entre ellos, dando una visión holística de éste, permitiendo responder preguntas como: ¿quién es mi cliente?, ¿qué valora?, ¿cómo la empresa crea valor?, ¿en qué actividades deberá buscar la eficiencia?, entre otros aspectos que en la planificación estratégica son de gran relevancia (Osterwalde y Pigneur, 2010).

Para poder representar gráficamente el modelo de negocio, se utiliza el lienzo que propone esta metodología, el cual permite conocer cómo se desempeñará la empresa en la búsqueda de crear valor, considerando todos los agentes que se interrelacionan.

Figura 8: Lienzo de Negocio

Asociaciones clave -Distribuidores de equipos -Empresa Seguros -Empresas subcontratadas para instalación, reparación y mantenimiento de alarmas -Empresas Telcom	Actividades clave -Venta -Supervisión de la Instalación, mantención y reparación -Monitoreo -Post Venta (Comercial y técnica)	Propuestas de valor <i>“Hoy y en el futuro, ADT se compromete a entregar soluciones de seguridad a la medida, asistencia oportuna y solución en el primer contacto, respaldado por nuestra amplia experiencia en seguridad”.</i>	Relaciones con clientes -Asistencia Personal	Segmentos de mercado -Comerciales: Pequeñas y medianas empresas. -Residenciales: Casas y Departamentos ABC1, 2, 3; Casas ABC1, 2. -Condominios.
	Recursos clave -Sistemas de Información -Infraestructura -Capital Humano		Canales - Domicilio del Cliente -Sucursales a lo largo del país -Call Center de ventas, atención a clientes y monitoreo -Sitio web de información general de la empresa	
Estructura de costos Costos fijos: -Sueldos de Personal (monitoreo, atención al cliente y ventas) -Infraestructura, redes, hardware y software Costos Variables: -Subcontratos de empresas instalación, reparación y mantención de alarma			Fuentes de ingresos -Principalmente por monitoreo de alarma -Upselling -Crossselling	

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

En esta sección se realiza la descripción y análisis de cada uno de los elementos de negocios descritos en el punto anterior.

6.3.1 Asociaciones Claves

Los principales socios de la empresa son

1.-**Empresas subcontratadas para instalación, reparación y mantenimiento de alarmas:** ADT subcontrata a empresas quienes son las que realizan la mayor parte de los trabajos técnicos. Una buena relación con estas empresas es fundamental ya que son sus trabajadores quienes realizan la instalación del sistema de alarma en el domicilio del cliente, de lo cual dependerá, en gran medida, que el servicio se pueda prestar de forma adecuada.

2.-**Empresas Telcom:** El canal de comunicación del sistema de monitoreo de alarma es un socio clave de la empresa, ya que es necesario canales de comunicaciones sin falla o los sistemas de alarma no pueden enviar señales a la central de monitoreo. Actualmente existe una comunicación fluida con las empresas Telcom, pero existe un margen de mejora en cuanto al monitoreo de los servicios, lo que permitiría a estas empresas responder más rápidamente ante caídas de estos.

3.-**Distribuidores equipos:** También es un parte fundamental para ADT, ya que ellos son los que brindan a tiempo los equipos utilizados para la instalación de la alarma de seguridad. Sin estos elementos no se podría realizar el monitoreo en las dependencias del cliente. Se destaca que ADT no tan solo cuenta con un proveedor, sino que mantiene tres acuerdos comerciales con empresas las cuales son DSC, AUTOMA y VISONIC; y además se encuentra integrada verticalmente con la empresa DSC que también forma parte de TYCO internacional.

4.-**Empresa Seguros y asistencia hogar:** La compañía tiene dos asociaciones, siendo la primera con la empresa Consorcio, la cual ofrece seguros anti robos a menor precio que los de mercado a clientes que poseen contratos con ADT. La segunda, es con American Assist, la cual consiste en pagar un poco más de dinero a cambio de asegurar distintos servicios del hogar, tales como técnicos de plomería, gasfiter, eléctricos, etc.

6.3.2 Actividades claves

Las actividades claves que permiten cumplir con la propuesta de valor son:

1.-**Venta:** Esta actividad es el primer contacto con el futuro cliente y donde se configura el servicio de seguridad a la medida. En la primera visita, el vendedor debe realizar un levantamiento en terreno de los elementos necesarios que deben formar parte del sistema de alarma del cliente, es decir, rayos interiores, rayos exteriores, magnéticos, cámaras, detectores de quiebre, etc., para posteriormente definir cuál será el medio de comunicación adecuado para el sistema (telefónico, GPR, IP). Todo esto, para que el sistema instalado sea el adecuado para las necesidades de seguridad, específicas de cada cliente.

La correcta asesoría del vendedor es de suma importancia para que no se produzcan errores tales como zonas sin proteger, central de alarma mal ubicada, selección de un medio de transmisión inadecuado para el tipo de construcción, etc., los cuales impedirían la correcta entrega del servicio de monitoreo. Es por este motivo que se es de suma importancia realizar mejoras en el proceso de venta con la finalidad de eliminar los errores que impacten en la propuesta de valor.

2.-**Supervisión de Instalación:** Debido a que la instalación del sistema es realiza por técnicos externos, la supervisión de la instalación se vuelve clave para la correcta entrega del servicio. A través de este proceso, la empresa se asegurará que las empresas contratistas lleven a cabo de forma correcta la instalación de los equipos en casa del cliente. Este proceso debe ser optimizado con la finalidad de que esta actividad, realizada por técnicos internos, abarque la revisión de la instalación, configuración, pruebas y capacitación del sistema que el vendedor diseñó; y logre disminuir los errores cometidos al instalar el sistema los cuales provocan disconformidad por parte del cliente y fallas en el servicio de monitoreo.

3.-**Monitoreo:** Esta actividad es el corazón del negocio de ADT. Esta se genera cuando una señal de intrusión llega desde el sistema instalado en la casa o empresa del cliente. Un ejecutivo de monitoreo es el encargo de analizar las señales que se han generado y actuar de acuerdo a los protocolos establecidos, los cuales constan en dar aviso al cliente o su lista de contactos y a Carabineros, de ser necesario. En este punto, el contacto con el usuario es el que permite entregar asistencia oportuna y solución en el primer contacto, por lo que se sugiere reforzar el proceso de

monitoreo, haciendo una revisión y mejoras, en los tiempos y protocolos utilizados en esta actividad.

4.-**Post Venta:** Una actividad clave es la post venta, puesto que los clientes buscan soluciones rápidas y efectivas a los problemas que se presentan con los sistemas de alarmas de sus hogares. Si la solución presentada no cumple con las exigencias, los clientes podrían tomar la decisión de poner fin al contrato, lo cual es perjudicial para la compañía. Se propone que se realicen mejoras en el proceso de post venta para lograr entregar soluciones en el primer contacto, que aumenten la satisfacción y fidelidad del cliente con la empresa.

6.3.3 Recursos claves

1.- **Sistemas de Información:** Contar con los softwares de información adecuados permiten entregar solución en el primer contacto al cliente y asistencia oportuna, libre de errores. Los sistemas deben facilitar y apoyar las distintas actividades de los trabajadores de todas las áreas, especialmente, en las de monitoreo y servicio al cliente, puesto que, si estos presentan problemas, no se podrá entregar el servicio, ni tampoco se cumplirá con el ítem de solución en el primer contacto.

2.- **Infraestructura:** La infraestructura clave en ADT está formada por: Sala de Servidores, Central Telefónica, UPS, Sala de Monitoreo (con puestos de trabajo para ejecutivos), computadores y teléfonos. Sin estas instalaciones, el monitoreo no se puede realizar, ya que son instrumentos de trabajo irremplazables.

3.- **Capital Humano:** Contar con personal adecuadamente capacitado y motivado permite entregar una atención de excelencia al cliente, ya sea personal que tiene contacto directo con el cliente, tales como vendedores, técnicos, ejecutivos de atención al cliente y, de monitoreo; como también los que mantienen contacto indirecto, como los de las áreas de apoyo.

6.3.4 Propuesta de valor

“Hoy y en el futuro, ADT se compromete a entregar soluciones de seguridad a la medida, asistencia oportuna y solución en el primer contacto, respaldado por nuestra amplia experiencia en seguridad”.

6.3.5 Relaciones con clientes

Asistencia Personal: La asistencia se comienza a configurar desde el primer momento con el cliente, a través de la visita de personal de ventas y posteriormente de personal técnico en casa del cliente. Esta relación continúa en el tiempo con la atención post venta entregada a través de ejecutivos telefónicos y presenciales; y con la asistencia de personal de monitoreo directamente con el cliente.

6.3.6 Canales

El canal en el modelo responde a la pregunta de cómo llegará la empresa con su oferta de valor a los segmentos definidos. Estos canales tienen un rol fundamental en la entrega de los atributos propuestos: solucionar al primer contacto, Soluciones de seguridad a la medida y Asistencia Oportuna.

1.- **Vendedores puerta a puerta:** Este canal de primera línea es el principal generador de negocios y el principal comunicador de los atributos que sustenta la propuesta de valor, pues es la fuerza de venta quién es la cara visible frente a los clientes.

2.-**Sucursales a lo largo del país:** Al igual que los vendedores, las sucursales son promotoras y responsables de comunicar los atributos. La diferencia con el primer canal es que las sucursales tienen un rol reactivo versus los vendedores.

3.-**Call Center de ventas, atención a clientes y monitoreo:** El call center es el encargado de la articulación y dar, mayoritariamente, solución en el primer contacto porque debe contar con la capacidad de levantar información, identificar y proponer a los clientes posibles soluciones a la medida, ya sea por contactos de pre venta, venta y post venta

4.- **Técnicos en Terreno:** Los técnicos no solo están preparados por su experticia, sino en propuestas de soluciones a la medida para cada tipo de cliente.

5.-**Sitio web de información general de la empresa:** La plataforma web es la menos interactiva de todas, pero se deben desarrollar mejoras de experiencia para aumentar su importancia en la entrega los atributos definidos por la empresa.

6.3.7 Segmentos de mercado

1.- **Segmento residencial**: Consta de hombres o mujeres pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3, jefes o dueños de casa que no pertenecen a viviendas ubicadas en condominios, domiciliados tanto en la región metropolitana como en el resto de Chile.

2.- **Segmento comercial**: Consta de micro, pequeña, mediana y grandes empresas, cuyas instalaciones se encuentren en zonas urbanas dentro de las ciudades de Chile.

3.- **Condominios**: Para estos clientes, se negocia con la directiva del condominio y no individualmente, como en los casos anteriores. Además, el valor de monitoreo es especial según dicha negociación. Otro servicio que potencialmente se puede brindar a estos usuarios es contar con un móvil de reacción exclusivo. Cabe destacar que, de todas formas, el pago siempre se debe hacer por el usuario final (dueño de casa)

6.3.8 Estructura de costos

Los principales costos que permiten la entrega del servicio son

Costos Fijos:

- **Sueldos de Personal**: ADT cuenta con 146 personas en monitoreo, 183 ejecutivos de atención al cliente, 226 vendedores en terreno, teniendo un total aproximado de 942 trabajadores. Siendo este, uno de los costos más importantes a considerar
- **Infraestructura, redes, hardware y software**: Como se comentó anteriormente ADT cuenta con su propia central de monitoreo, la cual requiere equipamiento específico que tiene elevados costos de actualización y mantención. Además, los call center de atención al cliente y de soporte al área técnica, se encuentran en el mismo edificio, debiéndose contar con infraestructura especializada que soporte a estas áreas también.

Costos Variables:

- **Subcontratos de empresas instalación, reparación y mantención de alarmas**: ADT cuenta con 8 empresas a las cuales contrata para que realicen el 99% de los servicios técnicos. Estos subcontratistas facturan entre 30 a 50 millones mensuales aproximadamente, lo que representa uno de los costos más importantes para la compañía.

6.3.9 Fuentes de Ingresos

1.-**Monitoreo de alarma:** la principal fuente de ingresos de la empresa corresponde a la mensualidad cobrada por el monitoreo de alarma, dependiendo del tipo de servicio contratado esta puede variar entre 0,9 UF más IVA a 1,3 UF más IVA por cuenta.

2.-**Upselling:** Esta fuente de ingreso corresponde a cambios de servicio que tienen tarifas más elevadas, como, por ejemplo, tarifa de monitoreo telefónico a tarifa por servicio ViSonic.

3.-**Crosselling:** Esta fuente de ingreso corresponde a ventas de servicios adicionales con los que el cliente aún no cuenta, como, por ejemplo: móvil de reacción, servicio de asistencia hogar y mantenimiento preventivo.

Dentro de las tres fuentes de ingresos mencionadas, la que recauda el principal ingreso es el monitoreo. Se debe tener en consideración que el mayor margen de utilidad lo brindan los clientes antiguos, puesto que con los clientes nuevos se debe amortizar el costo de instalación y equipos, además de la comisión por ventas. Por ende, se debería destinar mayores esfuerzos para mantener a los clientes con antigüedad mayor a un año, a la vez que se captan nuevos clientes para la compañía. Para lograr que los clientes antiguos de ADT se mantengan en la empresa, se propone mejorar las actividades claves con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente con el servicio y la atención brindada, lo cual es un camino a través del cual se puede lograr la fidelidad del cliente y por lo tanto, su permanencia.

6.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

A continuación, se presenta la tabla 6, que relaciona cada elemento del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor, enfocando su análisis en la importancia de cada elemento para el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 6: Elementos de Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor

Elemento del Modelo de Negocios	Atributos de la Propuesta de Valor
Recursos Claves	Los recursos claves son necesarios para cada uno de los atributos por tanto los sistemas de información, infraestructura y capital humano deben estar presentes para crear valor y diferenciación.
Actividades Claves	Las actividades claves serán las encargadas de que cada atributo se cumpla según los niveles de calidad definidos por la organización.
Asociaciones Claves	Para entregar cada uno de estos atributos y que los clientes los perciban como tal, debe existir un relacionamiento estrecho con los asociados, destacando: <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas subcontratadas 2. Distribuidoras de equipos
Relaciones con Clientes	La atención personalizada permitirá que se cumplan los atributos de la propuesta de valor que tienen relación con la Asistencia Oportuna y Solución en el Primer Contacto
Canales	Cada uno de los canales presenciales y no presenciales tendrán la capacidad técnica de entregará respuesta a los clientes para cada uno de los atributos. Este punto es muy importante porque cada contacto, en cada canal se jugará la relación con el cliente.
Segmentos de Mercado	<p>Segmento B2B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comerciales: Pequeñas y medianas empresas. • Condominios. • Segmentos B2C • Residenciales: Casas y Departamentos ABC1, 2, 3; Casas ABC1, 2. <p>Todos los segmentos de mercado valoran los atributos de valor definidos para la empresa.</p>
Ingresos	<p>Los Principales ingresos serán</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de alarma • Upselling • Crossselling
Costos	Las estructuras de costos deben estar dadas por presupuestos individuales y basados en el impacto de cada uno en los objetivos comerciales.

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

La rentabilidad en ADT se logra cuando el cliente permanece largamente con la empresa, esto debido a que, durante la duración del tiempo mínimo del contrato, solo se recupera la inversión realizada en equipos, comisiones de venta y costo de la instalación. Es por este motivo que la fidelización del cliente resulta crítica para el negocio, pero no se visualizan mayores esfuerzos para conseguirlo provocando fugas en la captura del valor para la empresa.

Al poner foco, esfuerzos y recursos en la fidelización del cliente, se minimizaría el riesgo de caídas voluntarias, aumentando al mismo tiempo los clientes promotores de la empresa y la posibilidad de conseguir nuevas ventas por recomendaciones directas de estos. Para lograr la fidelidad del cliente, lo primero en que se debe enfocar la empresa es la entrega de un excelente servicio, por lo que principalmente se debe mejorar las actividades claves (ventas, servicio técnico, monitoreo y post venta), con las cuales no se encuentra completamente satisfecho. Se deben robustecer los procesos, buscando oportunidades de mejora en cada uno de ellos, junto con realizar iniciativas que permitan contar con los recursos claves que permitirán un funcionamiento adecuado, lo que en consecuencia logrará alcanzar una mayor satisfacción y fidelidad.

CAPÍTULO 7. MAPA ESTRATÉGICO

En los últimos años, el mayor desafío que han enfrentado las empresas de todo tipo, es el constante cambio que sufre el mercado y el entorno en el cual se encuentran; desde el comportamiento de las personas a través de la valoración y exigencias de variables relacionadas al medio ambiente y la responsabilidad social para la toma de decisiones al momento de concretar algún tipo de transacción; hasta la cuarta revolución industrial, llamada transformación digital, y a las que las empresas no tiene opción de quedarse al margen si quieren sobrevivir, en especial empresas como ADT, cuya mercado se mueve más rápido que otros en aspectos tecnológicos y nuevas soluciones que entran a competir directamente con sus servicios actuales.

Estos desafíos traen aparejados la necesidad imperiosa, no solo de adaptar sus procesos de front office a los nuevos requerimientos, sino que exige una visión corporativa de cómo la empresa desarrollará la flexibilidad necesaria para adaptarse a estos nuevos escenarios para no perder competitividad. Al hablar de visión corporativa está incluida de manera implícita la importancia de la planificación estratégica y el control de gestión como herramientas que permita crear la carta de navegación de la organización y todos los elementos que son necesarios para emprender este viaje.

Un elemento importante para clarificar la estrategia de la empresa es su mapa estratégico, por lo que en este capítulo se presenta el mapa de la empresa, en el cual se define de manera visual la estrategia que define ADT para competir en el mercado. En este mapa se visualizan los objetivos de la empresa ordenados en cuatro perspectivas y la forma en la que estos se conectan entre sí.

7.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

La importancia del mapa estratégico es que permite obtener una representación visual de la estrategia de la empresa, describiendo el proceso de creación de valor mediante relaciones entre los objetivos definidos para cada perspectiva. Los elementos fundamentales de este mapa son: las perspectivas, los objetivos y las relaciones causa-efecto (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2002)

Las cuatro perspectivas que se debe visualizar en un mapa estratégico son:

1. **Perspectiva del aprendizaje y del conocimiento;** permite visualizar y entender qué aspectos debe aprender y conocer la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorar procesos de los negocios y lograr metas financieras.
2. **Perspectiva de los procesos;** se relaciona estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes.
3. **Perspectiva de clientes;** pretende dar respuesta a las necesidades concretas de los clientes de la forma que estos perciben a la empresa. Los clientes son la razón de ser de la empresa y son los que garantizan su supervivencia, por tanto, conocerlos en profundidad es prioridad número uno.
4. **Perspectiva financiera;** se encuentra en la cima del mapa estratégico y refleja los resultados esperados por los dueños de la compañía y el cual asegurará una buena salud a la organización.

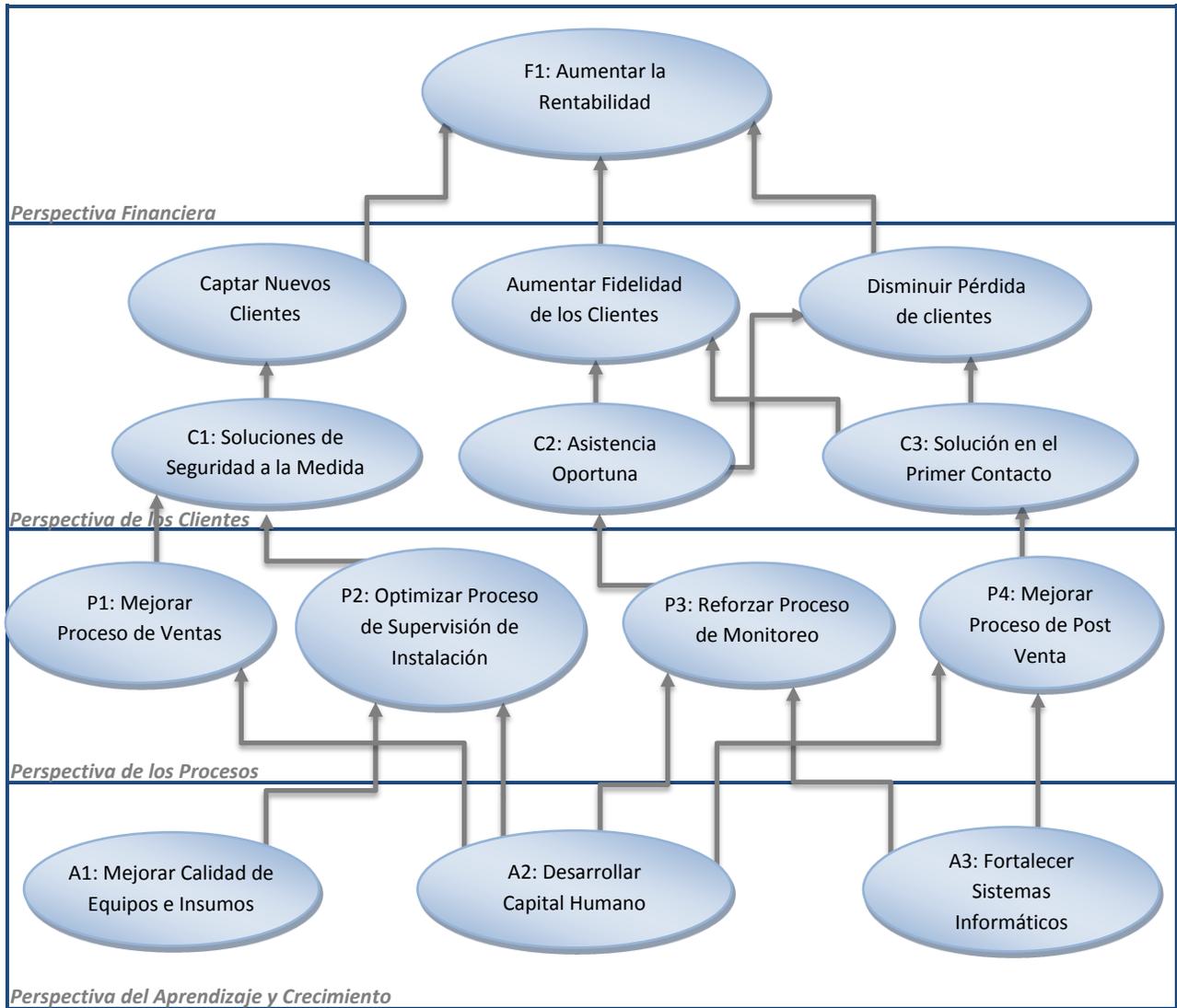
El proceso de creación del mapa estratégico permite beneficios extras entre los cuales se encuentran:

- Involucra al equipo ejecutivo y les entrega una mayor claridad y compromiso con la estrategia.
- Permite contar con una herramienta de comunicación que hace posible el entendimiento por parte de los empleados, lo cual se puede traducir en acciones que puedan llevar a cabo para lograr los objetivos de la empresa.
- Muestra qué áreas deben actuar conjuntamente para poder ejecutar la estrategia, apoyando el alineamiento vertical.
- Las relaciones causales permiten al equipo directivo comprobar si sus teorías sobre las que se basa la estrategia son válidas

7.2 Mapa Estratégico Propuesto

Como se mencionó en el punto anterior, el mapa estratégico es un diagrama estructurado en 4 perspectivas organizacionales, cuya lógica está dada por niveles jerárquicos ascendentes, lo que permite ir construyendo las distintas perspectivas de una manera robusta y coherente.

Figura 9: Mapa Estratégico de ADT



Fuente: Elaboración Propia

7.3 Explicación del Mapa Estratégico

A continuación, se explica los tres ejes del mapa estratégico definido para cada una de sus perspectivas, los cuales están asociados a cada uno de los atributos de la propuesta de valor definidos: Soluciones de Seguridad a la Medida, Asistencia Oportuna y Solución en el Primer Contacto.

7.3.1 Eje 1: Soluciones de Seguridad a la Medida

Clientes: *La solución de seguridad a la medida* es el resultado del entendimiento de las expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre los servicios que ADT debe entregar en las etapas de pre venta, venta y post venta, identificando cada una de las variables que incluye la definición de seguridad para los clientes y los atributos del producto funcional que requiere, logrando la percepción de “traje a la medida” por parte de los clientes.

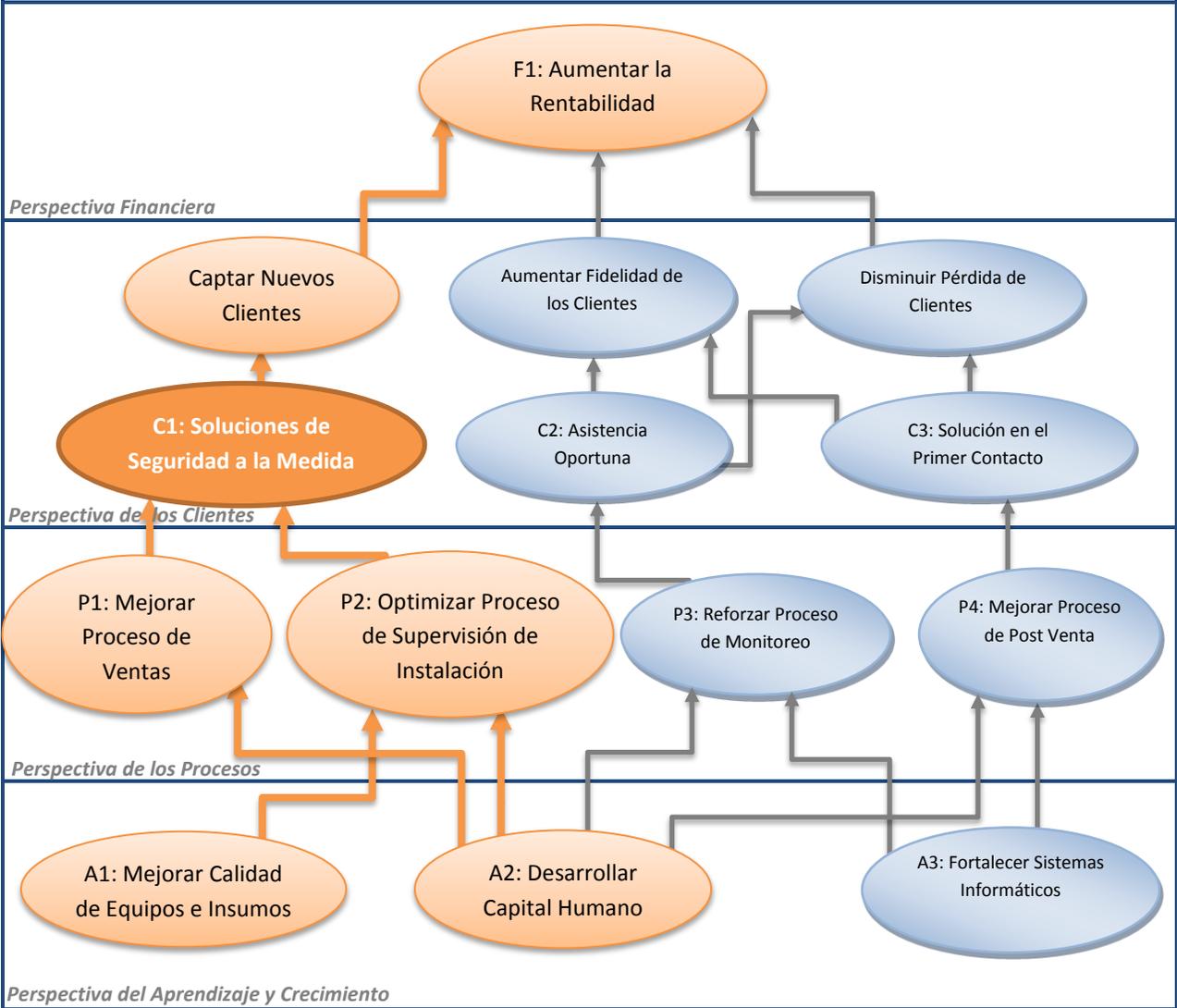
Procesos: Para el impacto efectivo en la perspectiva de cliente, se identifican 2 procesos internos críticos que se deben abordar para implementar una mejora continua a futuro. El primero es identificar los errores que existen en las distintas etapas del proceso de venta y que comienza en el *Momento Cero* del contacto con cliente, es decir, en la primera información que se entrega al cliente sobre los servicios. Los errores a identificar, en primera instancia, son aquellos que impactan negativamente en la oferta de valor de la compañía, por tanto, las mejoras en el proceso de venta deben ir enfocadas a la propuesta de valor definida por la compañía.

La segunda mejora está enfocada al proceso de instalación, la cual es una etapa crítica dentro del proceso global de venta, pues en este punto donde se tangibilizan los servicios y cada error repercute en la satisfacción del cliente. En este punto la empresa debe revisar el protocolo de supervisión de instalación e implementar six sigma como metodología de procesos y disminución de errores tendientes a cero.

Aprendizaje y Crecimiento: Como ya se ha señalado, este punto es la base de la construcción de todas las otras perspectivas, por tanto, ADT debe revisar sus políticas de estándar de calidad de sus equipos e insumos, disminuyendo las fallas técnicas y de sistemas, logrando una mayor estabilidad de dichos sistemas, reducción de reclamos, disminución horas hombres en reparaciones, etc.

El desarrollo de las habilidades humanas es un elemento que debe ir en paralelo al mejoramiento de los insumos para que la mejora sea completa. Este elemento posee incluso un nivel de importancia mayor al primero, pues el personal de contacto juega un rol decisivo en cada etapa de la venta, por tanto, el desarrollo no solo debe ir enfocado a los elementos técnicos, sino de manera mucho más profunda a la experiencia de cliente, que finalmente generará la diferenciación con la competencia.

Figura 10: Eje 1.- Soluciones de Seguridad a la Medida



Fuente: Elaboración Propia

7.3.2 Eje 2: Asistencia Oportuna

Clientes: El segundo objetivo de perspectiva del cliente que ADT debe asegurarse de entregar, es la *asistencia oportuna* y se debe entender como asistencia oportuna el intervalo de tiempo en que la empresa activa los protocolos y los ejecuta para responder a evento de seguridad:

1. Activación de alarma.
2. Análisis del tipo de activación de alarma
3. Llamado a cliente y verificación de evento.
4. Apoyo psicológico y soporte al cliente vía telefónica.
5. Comunicación eficiente con carabineros en caso que corresponda según protocolos de comunicación vigentes.
6. Presencia de móvil de reacción ADT en el lugar físico del evento, en caso de tener contratado el servicio.

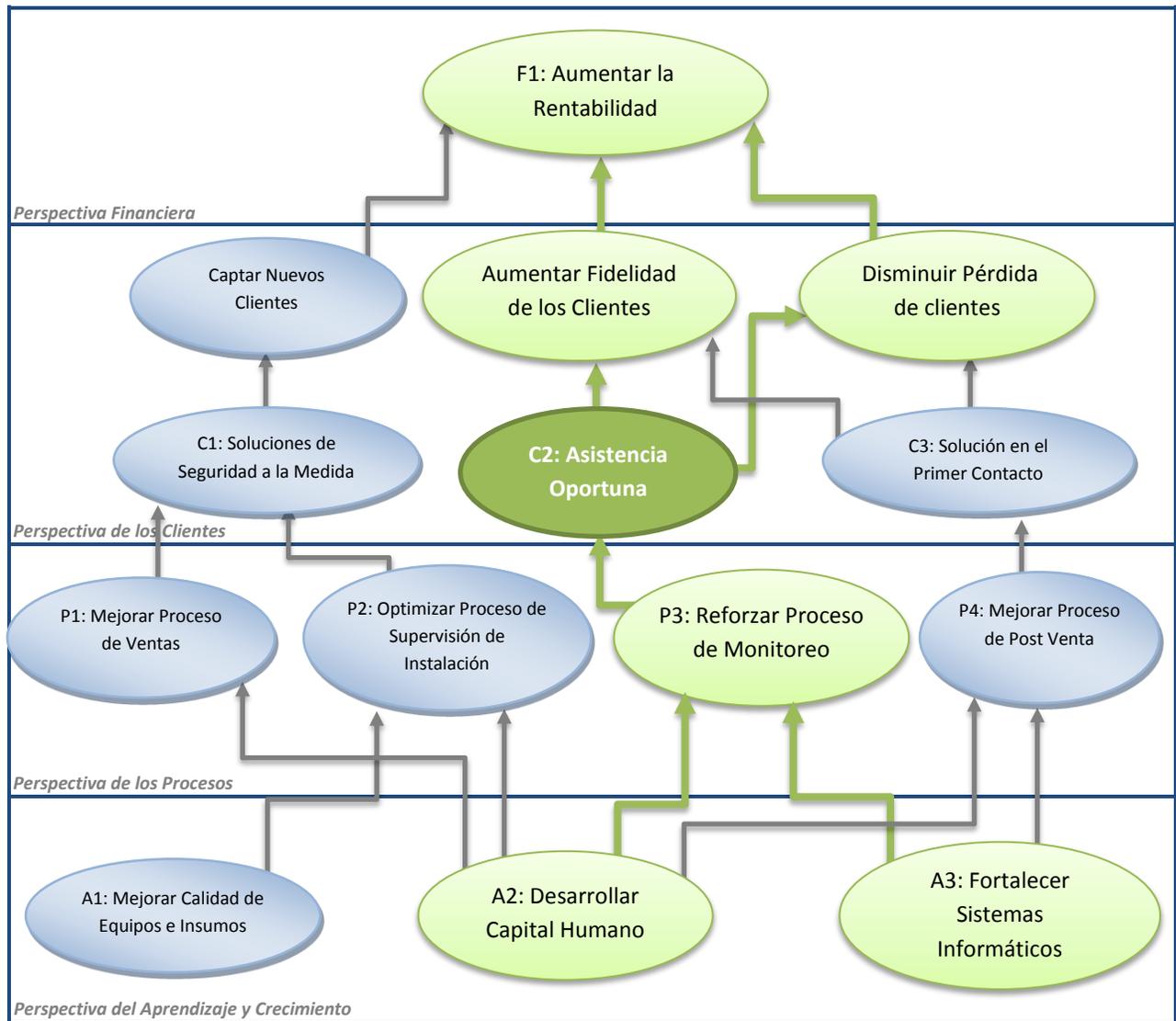
Estos intervalos de tiempo son estándar para los para los distintos segmentos.

Procesos: El seguimiento y control cuantitativo de los distintos procesos de *asistencia oportuna* en línea, permitirá identificar aquellos elementos que generan demoras en el proceso. Por otro lado, podrá identificar los cuellos de botellas y el motivo de estos (tecnológicos y/o humanos) logrando implementar acciones correctivas en el corto plazo para corregir la tendencia o el diseño de soluciones efectivas en el largo plazo basados en datos duros.

Aprendizaje y Crecimiento: Al igual que en la perspectiva de soluciones de seguridad a la medida, la implementación y mejora de un proceso de asistencia a tiempo, lleva consigo 2 elementos de aprendizaje y crecimiento fundamentales:

1. *Desarrollo de capital humano*, desde la concientización por parte del personal de contacto que la relación con el cliente y su satisfacción se juega en la etapa que el cliente necesita del servicio que compró hasta la empatía con el problema que vive en ese momento el cliente y la capacidad del personal de contacto de relacionarse desde ese contexto para entregar un servicio diferenciado.
2. Fortalecer *sistemas informáticos* que permitan obtener la data necesaria y el seguimiento en línea de los eventos y tiempos de ejecución del protocolo para tomar las acciones en los momentos adecuados y basados en lo que el cliente necesita de la compañía.

Figura 11: Eje 2.- Asistencia Oportuna



Fuente: Elaboración Propia

7.3.3 Eje 3: Solución en el Primer Contacto

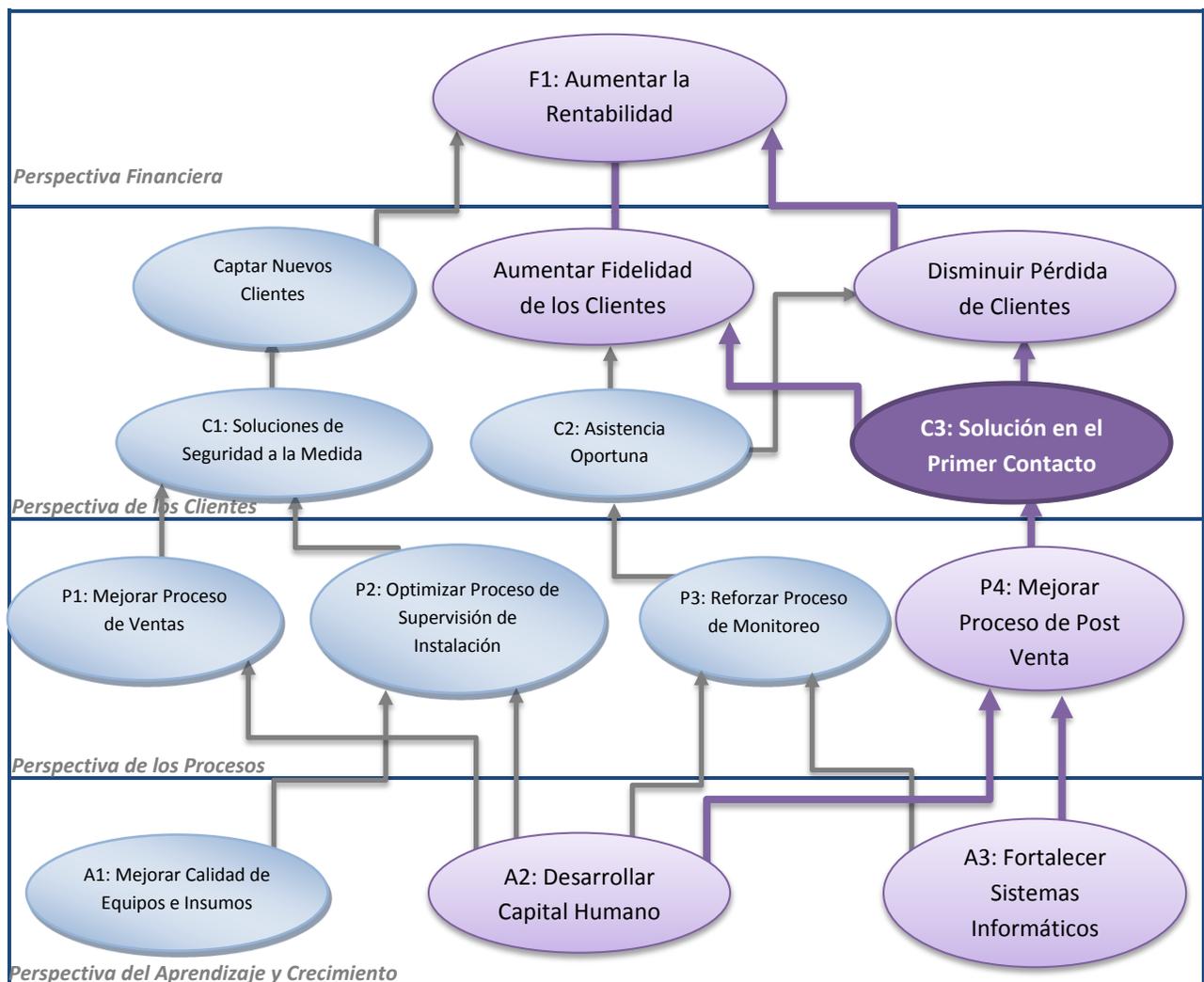
Cientes: El tercer eje que define esta propuesta es la *solución en el primer contacto* y que se refiere no exclusivamente a la solución definitiva o funcional, sino que tiene que ver con solucionar los distintos problemas dentro de los procesos y tiempos comprometidos. Por ejemplo, conexión por los distintos canales para plantear el problema como cliente, claridad de la información, fecha y horas de visitas del personal técnico, etc.

Procesos: Para lograr cumplir con la promesa al cliente, se debe identificar de manera clara y precisa el proceso de post venta, el problema que busca solucionar el cliente en cada una de las

etapas y estandarizar las soluciones y respuestas de acuerdo a los requerimientos de cada segmento. De esta manera se eficiente el proceso y se mantiene un servicio de calidad basado en que lo comunicado al cliente se ejecute según la forma y tiempo informados.

Aprendizaje y Crecimiento: En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para este eje, se mantienen los pilares críticos para desarrollar la perspectiva de clientes: Desarrollo de capital humano y mejoras de sistemas, los cuales deben ser desarrollados de manera complementaria para no generar disonancia en la implementación y ejecución de cara al cliente.

Figura 12: Eje 3.- Solución en el Primer Contacto



Fuente: Elaboración Propia

7.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

A continuación, se describen los efectos de cada uno de los objetivos definidos para cada una de las perspectivas, con su respectiva explicación

Tabla 7: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

FINANCIERA		
Objetivo	Efecto	Explicación
F1 Aumentar la Rentabilidad	<p>Aumento de ingresos por ventas</p> <p>Aumento de la rentabilidad del cliente en el largo plazo.</p>	<p>El aumento de ventas a clientes nuevos, trae aparejado una mayor participación del mercado y bajo un desarrollo de economías de escala, se genera un aumento de las utilidades de la empresa.</p> <p>La fidelización de los clientes impacta en la rentabilidad de cada uno de ellos, ya que el costo de gestión disminuye y por otro lado se aumenta el promedio de productos por clientes (Cross selling)</p>
CLIENTES		
Objetivo	Efecto	Explicación
C1: Soluciones de Seguridad a la Medida	Captar nuevos clientes	El desarrollar un sistema de seguridad a la medida permite construir ventaja competitiva, aumentando las barreras de salida, atrayendo más clientes
C2: Asistencia Oportuna	<p>Aumentar Fidelidad de los Clientes</p> <p>Disminuir la Pérdida de Clientes</p>	La asistencia oportuna es el CORE del negocio de ADT, por tanto, el cumplimiento de este objetivo de aumentará la percepción de confianza por parte de los clientes, por ende la fidelización y la caída de clientes por disconformidad con la entrega del servicio
C3: Solución en el Primer Contacto	<p>Aumentar Fidelidad de los Clientes</p> <p>Disminuir la Pérdida de Clientes</p>	Estructurar un protocolo y canales directos de atención para dar soluciones a consultas y requerimientos en el momento que los clientes se contactan, aumentan la calidad percibida, fideliza y disminuye la fuga de clientes hacia productos sustitutos o competencia.

PROCESOS		
Objetivo	Efecto	Explicación
P1: Mejorar proceso de ventas	Soluciones de Seguridad a la Medida	Identificar claramente el proceso de ventas y disminuir los errores en esta etapa permite una mejor comprensión por parte del cliente de los procedimientos de contacto para una respuesta rápida en caso de emergencia.
P2: Optimizar Proceso de Supervisión de Instalación	Soluciones de Seguridad a la Medida	La supervisión del proceso de instalación permite disminuir los errores y re trabajos del mismo (los que aumentan los costos de transacción), permitiendo un funcionamiento correcto de los sistemas para responder a eventos de riesgo para el cliente.
P3: Reforzar Proceso de Monitoreo	Asistencia Oportuna	Contar con protocolos y procedimientos definidos; permite capacitar a los ejecutivos de monitoreo para brindar una asistencia oportuna al cliente en caso de activación de su sistema de alarma.
P4: Mejorar Proceso de Post Venta	Solución en el Primer Contacto	El proceso de post venta bien definido y conocido por los ejecutivos de servicio al cliente, y realizado de forma eficaz, permitirá entregar al cliente solución en el primer contacto, ya sea que sea atendido a través del call center o en alguna de las sucursales.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivo	Efecto	Explicación
A1: Mejorar Calidad de Equipos e Insumos	Optimizar Proceso de Supervisión de Instalación	Contar con equipos o insumos de calidad, es importante para asegurar una instalación y funcionamiento correcto del sistema de alarma. Es importante también innovar en la tecnología de los equipos que se utilizan, para no quedar obsoletos con respecto a la competencia.
A2: Desarrollar Capital Humano	Optimizar Proceso de Supervisión de Instalación Reforzar Proceso de Monitoreo Mejorar Proceso de Post Venta	Contar con personal capacitado, motivado y comprometido con la empresa, principalmente los que participan en los procesos de supervisión de la instalación, monitoreo y servicio post venta, es necesario para eliminar los errores en cada uno de ellos, permitiendo que sean realizados de forma eficiente.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivo	Efecto	Explicación
A3: Fortalecer Sistemas Informáticos	Reforzar Proceso de Monitoreo Mejorar Proceso de Post Venta	Los sistemas de información existente son esenciales para que los procesos de monitoreo y post venta puedan ser realizados en forma oportuna por el ejecutivo, siendo su principal fuente de información en relación a lo que está ocurriendo, tanto en relación a la activación del sistema de alarma de cliente, como de su historial como cliente.

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo se ha definido en forma gráfica la estrategia a seguir por la empresa, se explicó detalladamente cada uno de los ejes incluidos en el mapa, y se desarrolló el diccionario de objetivos para mayor comprensión de las causas-efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas. A partir de esta definición, en el próximo capítulo se propone el cuadro de mando integral para ADT con las métricas necesarias para evaluar su desempeño.

CAPÍTULO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La planificación estratégica nos permite conocer el estado actual de la empresa y diseñar el camino a corto, mediano y largo plazo que la empresa recorrerá para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se fijen. Para esto, se requiere información confiable, no tan sólo de índole financiera, que permita hacer seguimiento cuantitativo al cumplimiento de cada una de las líneas desarrolladas por la planificación estratégica, por lo que la herramienta más idónea utilizada para este fin es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en su traducción al idioma español.

El Cuadro de Mando Integral nace a principios de los años 90 en la Universidad de Harvard gracias al trabajo de 2 profesores de dicha universidad: Kaplan y Norton, quienes definían esta herramienta como *"Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio"* para ser *"una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores"* (Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2002)

El CMI tiene el objetivo fundamental de convertir la planificación estratégica en acción, alineando las perspectivas internas de la organización: Aprendizaje y Conocimiento, Procesos, Clientes y Financieras, con el conocimiento organizacional.

De acuerdo a lo anterior, este capítulo contiene una propuesta de cuadro de mando integral para la UEN, elaborada con la finalidad de contribuir al cumplimiento con éxito de la estrategia y objetivos planteados en el mapa presentado en el capítulo anterior.

8.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión

El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Este apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar. Dichos indicadores claves de desempeño se

construyen balanceados en medidas de costo, calidad y tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente.

Beneficios de la implementación del CMI

Según Kaplan y Norton (2002), el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. El cual puede utilizarse para:

1. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
2. Comunicar la estrategia a toda la organización
3. Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
4. Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
5. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
6. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistémicas
7. Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

De lo señalado en los extractos anteriores, podemos afirmar que el impacto o valor del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones, no solo radica en accionar la planificación estratégica y control cuantitativo de esta, sino que además es un instrumento de evaluación de desempeño eficiente, alineando los objetivos corporativos con cada uno de los objetivos de los distintos cargos de la empresa, permitiendo construir modelos de incentivos acordes al desempeño y cumplimiento de metas.

En el apartado siguiente, se presenta y describe el Cuadro de Mando Integral de ADT Security Services y las iniciativas estratégicas para cada objetivo.

8.2 Presentación del CMI

En la tabla 8 se presenta en CMI propuesto para ADT Security Services. Los objetivos se encuentran separados por perspectivas, y cada uno de ellos presenta uno o más indicadores de gestión con sus respectivas estrategias, las cuales ayudarán en la persecución del objetivo planteado. Las fórmulas para el cálculo de los indicadores se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral de ADT

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Encargado	Frecuencia	Iniciativas Estratégicas
Financiera	Aumentar la Rentabilidad	Margen Bruto de Utilidad (Porcentual)	>=15%	Gerencia de Finanzas	Mensual	N/A
Cliente	Captar Nuevos Clientes	% Aumento de la cartera de clientes	>=10%	Gerencia de Clientes	Trimestral	Plan para generación de nuevos negocios
	Aumentar Fidelidad de los Clientes	% Clientes Satisfechos	>=80%	Gerencia de Clientes	Mensual	Realizar estudios de mercado para identificar las variables valoradas por los clientes y definir estándar de satisfacción.
		% Clientes Promotores	>=35%	Gerencia de Clientes	Mensual	
		Tiempo promedio de permanencia	>=36 meses	Gerencia de Clientes	Trimestral	Creación e implementación de planes de fidelización
	Disminuir la Pérdida de Clientes	% Clientes que Renuncian Voluntariamente	<=5%	Gerencia de Clientes	Mensual	Actualizar y mejorar Plan de retención.
		% Clientes dados de Baja por falla del sistema (sin señales)	<=5%	Gerencia de Clientes	Mensual	Actualizar e implementar políticas y procedimiento de recuperación de sistemas sin señales

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Encargado	Frecuencia	Iniciativas Estratégicas
Procesos	Mejorar Proceso de Venta	% Rechazo de Ingreso de Cuentas	<=5%	Gerencia de Ventas	Quincenal	Optimizar y estandarizar los procesos de venta, logística y comunicación interna.
		% Instalaciones demoradas por ventas mal realizadas	<=4%	Gerencia de Ventas	Quincenal	
		% Aprobación de encuesta a cliente sobre condiciones de venta	>=90%	Gerencia de Ventas	Mensual	
	Optimizar proceso de supervisión de la instalación	% Instalaciones Supervisadas	>=70%	Gerencia de SSTT	Mensual	Plan de seguimiento y control del proceso de instalación por supervisores en terreno
		% ST antes de 3 meses desde la instalación	<=5%	Gerencia de SSTT	Mensual	
		% Activaciones por Robos que registran error en la Instalación	<=0,4%	Gerencia de SSTT	Mensual	Generar un plan de supervisiones remotas aleatorias al sistema de alarma de clientes
	Reforzar proceso de monitoreo	% Activaciones por Robos que registran error en el Monitoreo	<=1%	Gerencia de Clientes	Mensual	Plan de capacitación y sensibilización de ejecutivos de monitoreo. Creación e implementación de nuevos protocolo de contacto y asistencia al cliente.
		% Cumplimiento del Protocolo de Asistencia al Cliente	>=90%	Gerencia de Clientes	Mensual	
		Tiempo Promedio de Contacto con Cliente	<=Tiempo Promedio Actual*0,9	Gerencia de Clientes	Mensual	

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Encargado	Frecuencia	Iniciativas Estratégicas
Procesos	Mejorar Proceso de Post Venta	% Requerimientos solucionados al Primer Contacto	>=80%	Gerencia de Clientes	Mensual	Plan para estandarización y actualización de protocolo de atención telefónica ; identificación de reclamos recurrentes y generación de acciones de mitigación
		% Clientes que presentan Reclamos	<=2%	Gerencia de Clientes	Mensual	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar el Capital Humano	% Personal Capacitado	>=95%	Gerencia de RRHH	Trimestral	Realizar actualización de política de capacitación requerida, diseño e implementación de política de bienestar laboral y actualización de políticas de retención de personal
		% Personal Satisfecho con su Trabajo	>=70%	Gerencia de RRHH	Mensual	
		% Rotación Voluntaria	<=15%	Gerencia de RRHH	Semestral	
	Mejorar Calidad de Equipos e Insumos	% SSTT Por falla de Equipos en Garantía	<=5%	Gerencia de Adquisiciones	Mensual	Establecer estándar mínimo de adquisición de los equipos y productos.
		% Rechazo de Embarques	<=5%	Gerencia de Adquisiciones	Mensual	
		MM Invertidos en I&D	>=150MM	Gerencia General	Trimestral	Plan de formación de equipo de I&D
	Mejorar los Sistemas Informáticos	% Disponibilidad de Sistemas Críticos	>=99,98%	Gerencia de IT	Mensual	Robustecer los planes de renovación y adquisición de tecnología de punta
		% Actualizaciones y/o mejoras realizadas en Sistemas críticos	>=95%	Gerencia de IT	Trimestral	Diseñar e implementar plan de mantenimiento de Sistemas críticos

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Breve descripción de las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

1. Perspectiva de Clientes

El plan de generación de nuevos negocios permitirá ampliar la cartera de clientes, este debe ser desarrollado por el área comercial adquiriendo así nuevos nichos de mercado que no han sido abarcados por la empresa, o aquellos a los que no se les está entregando suficiente importancia, como, por ejemplo, las licitaciones de monitoreo de alarma del estado.

Los estudios de mercado, enfocados en los propios usuarios de ADT, permitirán conocer como visualizan a la empresa, sus expectativas y las dimensiones más relevantes en el que definen el nivel de satisfacción de los mismos. Estos estudios serán fundamentales a la hora de generar el plan de fidelización, así como también servirán de insumos al área de recursos humanos para generar las capacitaciones, pues a través de estos también se podrán conocer las expectativas de los clientes que los ejecutivos deben manejar en las distintas áreas de contacto.

La creación e implementación del plan de fidelización es una iniciativa que busca consolidar la relación de los usuarios con la empresa, esto debe enfocarse en transmitir lo importantes que son para la compañía. Este proyecto debe contemplar el recambio de equipos de clientes con sistemas antiguos, ofrecimiento de nuevas tecnologías a precios preferentes, campañas automáticas de aviso con periodos extensos sin conexión, etc.

El desarrollo de un nuevo plan de retención con ofrecimientos atractivos, donde se logre proyectar que la empresa se hace cargo de los errores en la entrega del servicio, valora a cada uno de sus consumidores, aumenta la satisfacción y las barreras de salida, por ende, disminuye la fuga de los actuales clientes y las pérdidas financieras.

Los clientes cuyo sistema de alarma deja de transmitir a la central de monitoreo, son denominados "Clientes Sin Señales". La empresa, al no poder prestar el servicio de monitoreo, debe dar de baja a estos clientes unilateralmente, por este motivo es de suma importancia, agotar todos los esfuerzos para que los sistemas de estos clientes vuelvan a transmitir señales, ya sea mediante el cambio de sistema, o resolución de algún problema puntual del equipo instalado en casa del

cliente. Para lograr este objetivo, es que se propone “Actualizar e implementar políticas y procedimiento de recuperación de sistemas sin señales

2. Perspectiva de Procesos

Las iniciativas para disminuir los errores de venta consisten en ajustar los procesos de pre venta, venta y supervisión de la instalación de ADT, de manera que permita una comunicación fluida entre la información que se entrega a los clientes en las distintas etapas de venta y el cumplimiento de la ejecución del servicio, ya sea en la instalación y/o en la respuesta oportuna ante una emergencia. La administración de todo este flujo de información estará centrada en un *workflow* que permitirá la gestión en línea de cada una de las etapas y de la información que se prometió a cada usuario.

Para llevar a cabo las mejoras al proceso de supervisión se hace necesario identificar claramente cada una de las etapas de instalación y sus corrientes de entrada, esto permitirá ajustar los procesos de supervisión e incluir controles anteriores, concurrentes y posteriores, de manera de asegurar el cumplimiento de dichas etapas y aumentar la eficiencia en el cumplimiento de los indicadores de éxito. Por otro lado, es importante implementar un plan de supervisiones remotas que sean aleatorias al sistema de alarma de los clientes activos, ya que esto permitirá detectar fallas posteriores al proceso de instalación, dando la oportunidad a la empresa de actuar proactivamente y no solo reactivamente por un aviso de falla del sistema por parte del usuario, o peor aún, en caso de falla del sistema ante un robo.

Para la post venta, en especial en la industria de la seguridad, es necesario responder con la mayor claridad a cada una de las consultas y dudas que pudiesen surgir, considerando tanto aspectos formales como técnicos. Para abordar este punto, ADT identificará los temas más comunes y de mayor preocupación de los consumidores en el servicio post venta, para posteriormente actualizar y estandarizar el protocolo que permitirá responder y medir la satisfacción una vez entregada la solución y/o información respectiva. Esta iniciativa permite la entrega de respuestas más rápidas y con un mayor porcentaje de efectividad, aumentando la satisfacción y retención de clientes. Junto a lo anterior se hace necesario contar con un plan de apertura de nuevos canales digitales que permitan la comunicación en línea del cliente con los ejecutivos de post venta, ya que actualmente

solo se realiza a través del call center, presencialmente y a través del formulario de contacto de la página web.

Como último punto en esta perspectiva y el más importante, la asistencia oportuna es la instancia donde la empresa contacta al cliente porque está viviendo una posible situación de emergencia. Por lo anterior, lograr una comunicación clara, precisa y oportuna, donde el tiempo de respuesta sea breve; desde el contacto inicial hasta la etapa presencial del personal ADT en el lugar de la emergencia (si corresponde), es fundamental para que el consumidor perciba un servicio de calidad y seguro (ajustar proceso de respuesta al estándar definido). Por otro lado, también es necesario robustecer los procesos de back office, como la capacitación y empoderamiento del personal de contacto, concientizándolos de la importancia de su función en el monitoreo e instalaciones con cero errores (plan de capacitación y sensibilización).

Para todos los puntos anteriores es de fundamental contar con personal bien capacitado y motivado, por lo que la planificación de capacitaciones y de incentivos ligados al cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto la empresa se hace estrictamente necesario en cada una de las áreas responsables de los procesos que se deben mejorar.

3. Aspecto de aprendizaje y crecimiento

El desarrollo de capital humano es uno de los pilares en los que descansa la excelencia en el servicio y puede gatillar la decisión de un cliente sobre quedarse o el querer cambiarse de compañía, por tanto, el tener a colaboradores capacitados, felices y comprometidos es el camino que ADT debe seguir. Lo anterior se implementa por medio de acciones relacionadas con: beneficios corporativos, desarrollo de carrera, especialización técnica constante, impactando no solo en la calidad del servicio, sino también disminuyendo los costos de fricción de los procesos y de rotación de personal.

Otro punto importante en esta perspectiva es el mejoramiento en la calidad de los equipos e insumos. Para esto se propone establecer un estándar mínimo de adquisición en los equipos y productos, junto con esto se debe mejorar el plan de compra y búsqueda de nuevos proveedores, basado en estándares de calidad mundial. Esto permitirá el ofrecimiento de un buen servicio

sustentable, ya que se contará con bienes e insumos acordes a la calidad definida, los cuales serán de suma importancia en la experiencia de seguridad que vivirá el cliente.

Continuando con la idea anterior, otra iniciativa que ayudará a asegurar la máxima calidad en los equipos y la innovación de los mismos es recalcar la importancia en la planificación al momento de formar un grupo de profesionales que se dediquen a investigar las nuevas tecnologías que aparecen en el mercado para posteriormente preparar propuestas de los nuevos aparatos que la empresa debería ofrecer a sus clientes. Con esto ADT se asegura de estar a la vanguardia en tecnología, en vez de reaccionar tardía y lentamente como sucede en la actualidad.

Como último punto de la perspectiva de I&D, se puede asegurar que los sistemas informáticos son la estructura que soporta todo lo demás, pues si estos funcionan a un nivel menor a la perfección se corre el riesgo de que los clientes sufran activaciones del sistema y los responsables del monitoreo no tengan información para activar los protocolos. Por lo tanto, se deben robustecer los planes de renovación y adquisición de tecnología de punta para este fin, así como el plan de mantenimiento de sistema MAS para tener una tendencia de cero errores, aparte también se debe realizar el levantamiento de mejoras del CRM FUSSION y seleccionar cuales se desarrollarán durante el periodo planificado, junto con sus tiempos de inicio y duración de los mismos.

CAPÍTULO 9. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL

En este capítulo se presenta en organigrama de ADT, realizando el desdoblamiento estratégico para las unidades de Recursos Humanos y Monitoreo a través de la definición de los tableros de gestión y control para cada una de ellas. Se cierra el capítulo con una sección donde se describen las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control

9.1 Importancia del desdoblamiento estratégico

Dentro del ámbito de desarrollo de proyectos de cualquier índole, el mayor porcentaje (48%) de los fracasos se generan en la etapa de la implementación de estos, debido a las múltiples variables que intervienen:

1. Cambios en los objetivos estratégicos.
2. Metodologías de trabajo.
3. Gestión del cambio.

Si bien es cierto que el involucramiento de los altos directivos es fundamental para el éxito en la implementación del CMI, este compromiso también debe ser compartido por los demás miembros de la organización.

Para involucrar al resto de los empleados en este proceso es imprescindible realizar el proceso de cascada del CMI al resto de la organización, esto quiere decir, que una vez establecido el CMI a nivel general en la empresa, este debe ser la base para construir tableros por unidades, divisiones o gerencias.

Para lo anterior ADT generará un plan de **desdoblamiento estratégico** que es el proceso a través del cual la empresa se prepara para implementar y monitorear la estrategia de implementación, con el fin de dar cumplimiento a la propuesta de valor. Este es el momento en que las unidades involucradas directamente en la implementación de la estrategia deben bajar a su área los objetivos estratégicos definidos, con el fin de alinear sus recursos y procesos de manera tal que, sea posible dar cumplimiento a la promesa realizada al cliente. Para facilitar el desdoblamiento estratégico, es recomendable llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Identificar los ejes estratégicos asociados a los atributos de la propuesta de valor y desagregar los macro procesos de cada eje, permitiendo dar cumplimiento a cada atributo

comprometido con el cliente en la propuesta de valor. ADT debe gestionar este conjunto de procesos y recursos relacionados lógicamente, los que requieren del desarrollo de competencias específicas de las distintas unidades responsables por el resultado final.

2. Desarrollar un tablero de gestión para cada unidad que interviene en la implementación de la estrategia que permite identificar las unidades cuyos desempeños tienen un impacto gravitante en el cumplimiento de cada atributo comprometido en la propuesta de valor.
3. Desarrollar un tablero de control para cada unidad que participa en la implementación de la estrategia. Utilizando un diccionario de indicadores, que se define para cada recurso, proceso y resultado del Tablero de Gestión, estableciendo los indicadores del desempeño, la (s) meta (s) para cada indicador y su responsable, la brecha de valor existente entre la meta, la situación actual y las iniciativas que se llevarían a cabo para cerrar la brecha de valor durante el periodo de planificación.

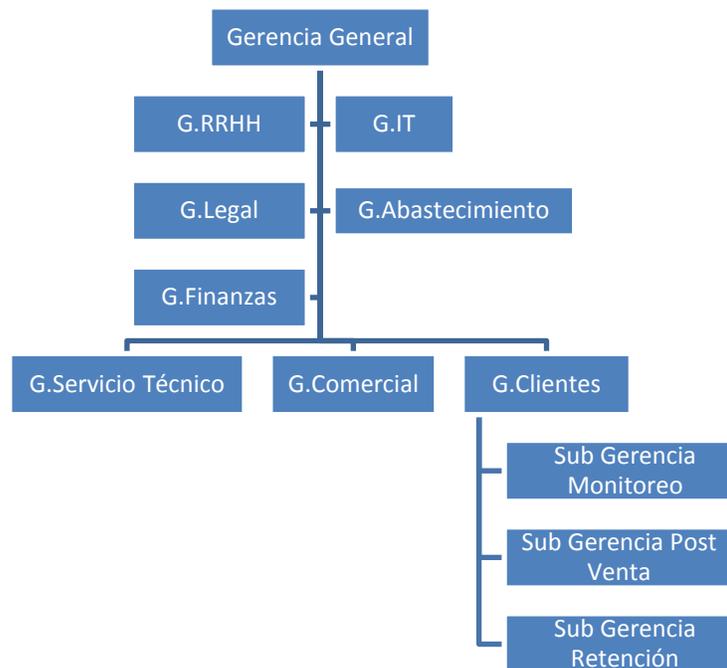
9.2 Organigrama de la UEN.

A continuación, se presenta el organigrama de la UEN y una descripción de sus áreas, con la finalidad de facilitar el entendimiento del desdoblamiento estratégico que se presenta en el siguiente punto. El organigrama presentado tiene en su parte superior la Gerencia General, seguida de las unidades de apoyo: RRHH, IT, Legal, Abastecimiento y Finanzas, áreas que prestan apoyo a otras unidades de negocios además de ADT.

En la parte inferior se pueden visualizar las áreas de negocios, las cuales son servicio técnico, área comercial y clientes.

Las funciones de cada una de las áreas fueron definidas anteriormente en el punto 2.2.2

Figura 13: Organigrama de ADT



Fuente: Elaboración Propia

El organigrama de ADT se estructura en dos ámbitos:

Áreas de apoyo, compuestas por las gerencias de RRHH, IT, Legal, Abastecimiento y Finanzas y tiene la función de Back office de la organización, es decir cumplen tareas y tiene responsabilidades que permiten que las áreas técnicas y comerciales ejecuten sus procesos de manera eficiente de cara al cliente.

Áreas del Negocio, que representan el Core del negocio. Estas áreas son las que tienen contacto directo con los clientes, ya sea desarrollando y manteniendo negocios y por otro lado supervisando y coordinando las actividades técnicas de instalación y monitoreo que construyen finalmente el servicio de seguridad que vende ADT.

Cada una de las áreas de la empresa (gerencia), está dirigida por un gerente de área, quien tiene a su cargo sub gerentes, en caso de que estas últimas tengan una gran cantidad de trabajadores como por ejemplo monitoreo, hay supervisores para sub grupos.

La estructura de ADT permite que el proceso de cascada que hay que llevar a cabo, no sea tan complejo como en otras empresas con mayores niveles de jerarquía. Se propone realizar un tablero de gestión por cada gerencia y en el caso de servicio al cliente, hacerlo por separado para las sub gerencias de post venta y para monitoreo.

9.3 Tableros de Gestión y Control

Los tableros de gestión facilitan la representación visual de los objetivos de la unidad, principalmente de las perspectivas de recursos y procesos que son los que tienen mayor impacto sobre la ejecución de la estrategia, realmente es en la perspectiva de procesos donde se ejecuta la estrategia y donde las acciones de los trabajadores producen aportes sustanciales al desempeño de la empresa.

Para la construcción de los tableros de gestión, tomaremos dos unidades que son pilares fundamentales para el desarrollo y entrega de la propuesta de valor y que converge finalmente en una diferenciación de ADT frente a la competencia y a los productos sustitutos.

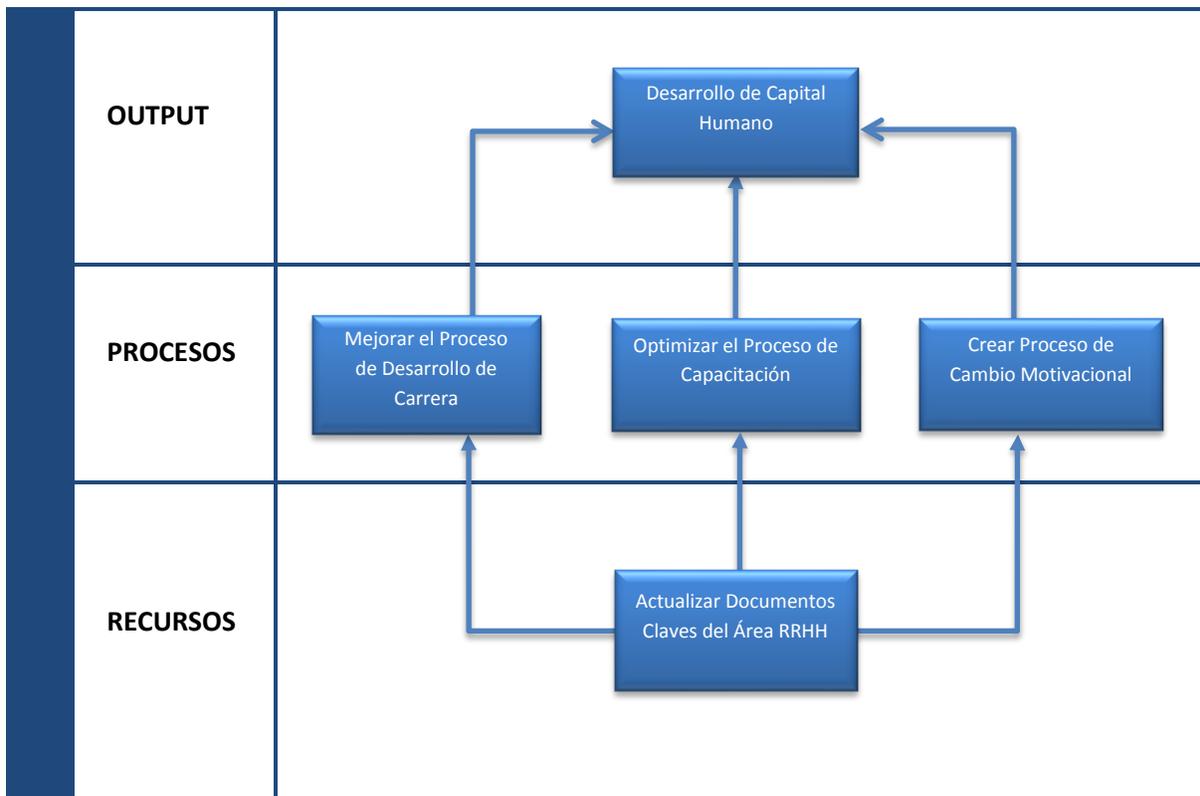
- Recursos Humanos
- Monitoreo

El tablero de control permitirá contar con datos que una vez analizados, se transformen en información cuantitativa relevante para realizar seguimiento a cada una de las etapas de los distintos procesos que soportan la pre venta, venta y post venta del servicio de ADT, basada en su oferta de valor, como ya se ha mencionado en párrafo anteriores. Permite además identificar los porcentajes de cumplimiento de los distintos KPIs para validar el cumplimiento de ellos y asegurar los estándares de calidad definidos, pero lo más importante es que el tablero permite desarrollar aprendizaje y conocimiento en el tiempo, permitiendo realizar las correcciones necesarias en el mismo momento e incluso, por los datos acumulados, permiten visualizar tendencias que permiten adelantarse a ciertos escenarios dentro de los procesos para mejora continua pro activa. Previa visualización del tablero de control, se muestra el tablero de gestión: diagrama con una conceptualización de sistémica (recurso-proceso-output), para lograr la forma en que se llega al objetivo estratégico establecido en el Mapa Estratégico.

9.3.1 Tablero de Gestión Recursos Humanos

A continuación, se muestra el tablero de gestión propuesto para la gerencia de recursos humanos, cuya salida es el objetivo “Desarrollo del Capital Humano” el cual se ubica en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Mapa estratégico.

Figura 14: Tablero de Gestión Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

Los recursos necesarios para cumplir estos objetivos son cinco documentos que se deben crear o actualizar, estos documentos están a cargo de la gerencia de RRHH, pero deben ser realizados colaborativamente con todas las áreas de la empresa.

En la perspectiva de procesos se consideran tres objetivos: Mejorar el proceso de desarrollo de carrera, optimizar el proceso de capacitación y crear proceso de cambio motivacional. El cumplimiento de estos objetivos traerá como consecuencia el logro del objetivo principal, que es el desarrollo del capital humano.

9.3.2 Tablero de Control Recursos Humanos

Este tablero de Control, cuyo objetivo es el Desarrollo de Personas, es responsabilidad del área de recursos humanos y está a cargo del gerente de área. Las fórmulas para el cálculo de los indicadores se encuentran en el Anexo 2.

Tabla 9: Tablero de Control de Recursos Humanos

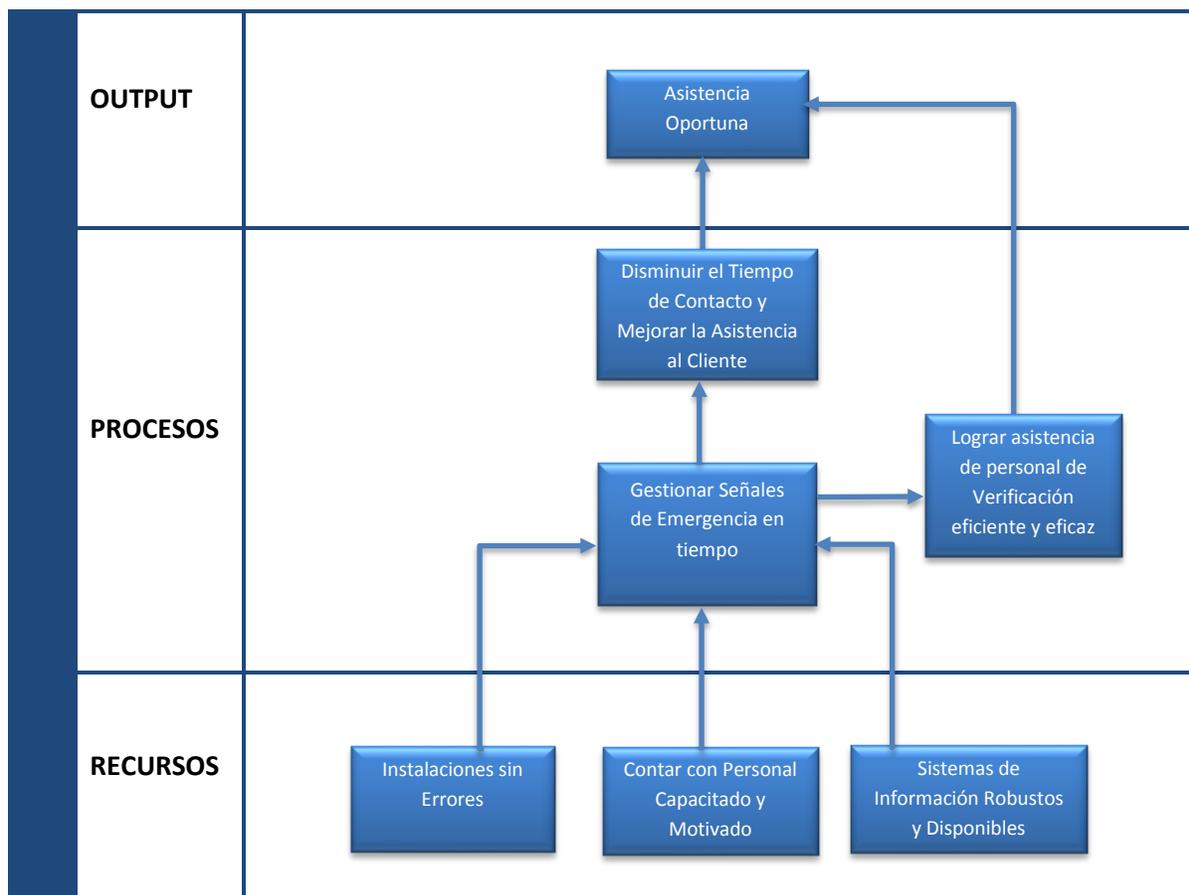
	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Desarrollo de Capital Humano	% Rotación Voluntaria	<=15%	Trimestral	N/A
PROCESOS	Mejorar el Proceso de Desarrollo de Carrera	% Trabajadores Ascendidos	10%	Trimestral	Contratación de empresas especializadas.
	Optimizar el Proceso de Capacitación	% Personal Capacitado	>=95%	Trimestral	Generar Repositorio con los procesos claves por área.
	Crear Proceso de Cambio Motivacional	% Personal Satisfecho con su Trabajo	>=70%	Mensual	Generar Plan de Motivación para Trabajadores
RECURSOS	Actualizar Documentos Claves del Área RRHH	% Documentos Actualizados	=100%	Trimestral	Desarrollar o actualizar los documentos: Perfiles de Cargo, Plan de desarrollo de competencias, Políticas de retención de personal, Plan de desarrollo de carreras y Plan de bienestar, compensación y beneficios.

Fuente: Elaboración Propia

9.3.3 Tablero de Gestión de Monitoreo

Se muestra en la figura 15, el tablero de gestión propuesto para la sub gerencia de Monitoreo, cuya salida es el objetivo “Asistencia Oportuna” el cual se ubica en la perspectiva de Clientes del Mapa estratégico.

Figura 15: Tablero de Gestión de Monitoreo



Fuente: Elaboración Propia

Para el tablero de monitoreo, los recursos necesarios para el cumplimiento del objetivo principal, son outputs que provienen de tableros de otros equipos (RRHH, IT, Servicio Técnico).

La perspectiva de procesos, depende exclusivamente de la sub gerencia de monitoreo, y como se ha mencionado anteriormente, son la base del servicio principal de la empresa. El cumplimiento de los objetivos descritos en la perspectiva de procesos, permitirá que se cumpla el atributo de valor “Asistencia Oportuna”.

9.3.4 Tablero de Control de Monitoreo

Este tablero de Control, cuyo objetivo es la Asistencia Oportuna, es responsabilidad de la sub gerencia de Monitoreo perteneciente a la Gerencia de Clientes y está a cargo del gerente de esta área. Las fórmulas para el cálculo de los indicadores se encuentran en el Anexo 3.

Tabla 10: Tablero de Control de Monitoreo

	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
OUTPUT	Asistencia Oportuna	% Clientes Satisfechos con Monitoreo	>=90%	Mensual	N/A
PROCESOS	Gestionar señales de emergencia en tiempo	% Señales gestionadas antes de 15 segundos	>=95%	Mensual	Creación e implementación de nuevos protocolo de atención
	Lograr asistencia de personal de Verificación Eficiente y Eficaz	Tiempo Promedio de llegada del móvil	<=Tiempo Promedio Actual*0,9	Trimestral	Mejorar Software de Ruta de Móviles
		% Reclamos por Procedimiento de Verificación	<=2%	Mensual	Creación e implementación nuevos protocolos de Verificación en Terreno Creación e implementación de Software de Apoyo Fotográfico
	Disminuir el Tiempo de Contacto y Mejorar Asistencia al Cliente	Tiempo Promedio de Contacto con Cliente	<=Tiempo Promedio Actual*0,9	Mensual	Desarrollo de funcionalidad para administración de contactos en página web
		% Cumplimiento del Protocolo de Asistencia al Cliente	>=90%	Mensual	Creación e implementación de nuevos protocolo de atención
	RECURSOS	Contar con Personal Capacitado y Motivado	% Personal de Monitoreo Capacitado	>=90 %	Trimestral
% Personal de Monitoreo Satisfecho			>=70%	Trimestral	Este recurso debe ser suministrado por RRHH
Sistemas de Información Robustos y Disponibles		% Disponibilidad Sistema MAS	>=99,99%	Trimestral	Este recurso debe ser suministrado por IT
Instalaciones sin Errores		% ST antes de 3 meses desde la instalación	<=5%	Mensual	Este recurso debe ser suministrado por RRHH

Fuente: Elaboración Propia

9.4 Breve descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control.

El punto 8.3 se describe los tableros de control de las áreas de Recursos Humanos (Apoyo) y Monitoreo (Negocios) de manera de contar con la estructura e información necesaria para implementar y desarrollar la oferta de valor ADT.

Entre los puntos que se destacan en este apartado es la relación de las iniciativas definidas con los objetivos y metas de cada una de las etapas de los tableros de gestión:

9.4.1 Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Recursos Humanos

En la tabla 8 que se presenta a continuación, se describen las iniciativas pensadas en lograr los objetivos propuestos para recursos humanos, junto con la descripción de la misma

Tabla 11: Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Recursos Humanos

	Objetivo	Iniciativa	Descripción
OUTPUT	Desarrollo de Capital Humano	N/A	
PROCESOS	Disminuir el tiempo del proceso de selección	Contratación de empresas especializadas.	Contar con empresas externas especialistas en búsqueda y contratación de RRHH Permitirá optimizar y disminuir el tiempo del proceso de selección
	Aumentar la Satisfacción de los empleados	Generar Repositorio con los procesos claves por área.	ADT debe construir relaciones sólidas con sus colaboradores para que se sientan identificados, comprometido y felices con la organización
	Mejorar el Proceso de Gestión del Conocimiento	Generar Plan de Motivación para Trabajadores	La tecnología es esencial para cumplir la promesa que ADT y estar informado de las últimas tendencias permitirá le mejor decisión

	Objetivo	Iniciativa	Descripción
RECURSOS	Actualizar Documentos Claves del Área RRHH	Desarrollar o actualizar los documentos: Perfiles de Cargo, Plan de desarrollo de competencias, Políticas de retención de personal, Plan de desarrollo de carreras y Plan de bienestar, compensación y beneficios.	Para lograr el objetivo, debe existir un levantamiento de las necesidades de todas las gerencias, lo cual debe ser inicio del proceso para la optimización de los perfiles, creación de las políticas de retención y planes de desarrollo de competencias y carrera; bienestar, compensación y beneficios.

Fuente: Elaboración Propia

9.4.2 Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Monitoreo

En la tabla 12 se describen las iniciativas pensadas en lograr los objetivos propuestos para Monitoreo, junto con la descripción de la misma

Tabla 12: Descripción de Iniciativas incorporadas en el Tablero de Control de Monitoreo

	Objetivo	Iniciativa	Descripción
OUTPUT	Asistencia Oportuna	Respuesta a tiempo/sin errores	
PROCESOS	Gestionar señales de emergencia en tiempo	Creación e implementación de nuevos protocolo de atención	Es la primera etapa dentro de una emergencia, por tanto, un protocolo permite identificar el nivel de la emergencia y la derivación rápida a quien corresponda

	Objetivo	Iniciativa	Descripción
PROCESOS	Lograr Asistencia de Personal de Verificación Eficiente y Eficaz	Mejorar Software de Ruta de Móviles	Actualmente existe un software que asigna los procedimientos a los móviles de verificación, según distintos criterios, como por ejemplo: la distancia a la que se encuentra, cantidad de procedimientos que tenga asignado el móvil, etc. A este software se le debe incorporar una funcionalidad para que asigne la mejor ruta de desplazamiento de acuerdo a las nuevas tecnologías disponibles.
		Creación e implementación de nuevos protocolos de Verificación en Terreno	Para lograr la asistencia eficaz se deben crear nuevos protocolos que incluyan verificaciones del domicilio del cliente más rigurosas
		Creación e implementación de Software de Apoyo Fotográfico	Contar con un software donde se registre información del procedimiento de verificación, el cual además permita el almacenamiento de material de respaldo (fotografías), serviría tanto para controlar al personal en terreno, como de respaldo para los clientes que deseen comprobar cómo se llevó a cabo la visita.
	Disminuir el Tiempo de Contacto y Mejorar Asistencia al Cliente	Desarrollo de funcionalidad para administración de contactos en página web	Crear cuentas a los clientes en la página web, donde pueda realizar la actualización de la lista de contactos en línea, permitirá contar con información actualizada al ejecutivo que permita optimizar el tiempo de contacto con el cliente el caso de activación de su sistema.
		Creación e implementación de nuevos protocolo de atención	Estos protocolos deben estar enfocados en brindarle toda la información necesaria al cliente sobre su activación y asistirle en todo lo que necesite y esté al alcance del ejecutivo.

	Objetivo	Iniciativa	Descripción
RECURSOS	Contar con Personal Capacitado y Motivado	Este recurso debe ser suministrado por RRHH	N/A
	Sistemas de Información Robustos y Disponibles	Este recurso debe ser suministrado por TI	N/A
	Instalaciones sin Errores	Plan mejora continua	Se debe mejorar el proceso que retroalimente a las empresas contratistas con los resultados obtenidos de las supervisiones en terreno realizadas a las instalaciones, los reclamos y robos que se han producido por fallas de las mismas, solicitando plan de mejoras a cada uno de los contratistas. Además se deben realizar reuniones periódicas de revisión de los avances con cada una de las empresas.

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo se ha realizado el desdoblamiento estratégico de la gerencia de Recursos Humanos y la sub gerencia de Monitoreo a través de la construcción de los tableros de gestión y control para cada una de ellas, describiendo luego las principales iniciativas incorporadas en los tableros de control. A partir de lo realizado, en el próximo capítulo se revisa como alinear a los trabajadores a través del sistema de incentivo.

CAPÍTULO 10. ESQUEMA DE INCENTIVOS

En este capítulo, se explica de qué manera un buen sistema de incentivo puede motivar a los trabajadores y alinear su comportamiento para lograr los objetivos propuestos por la empresa. Se realiza una descripción y se analiza el sistema de incentivos con el que actualmente cuenta la empresa, para cerrar el capítulo proponiendo un nuevo esquema de incentivos para lograr los objetivos para la empresa definidos en este trabajo de tesis, junto con su justificación de la propuesta.

10.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

Spencer y Spencer en su teoría del Iceberg (1993) plantean que las personas desarrollan sus competencias laborales en 2 áreas principales: El *saber hacer* (parte superior y visible de un iceberg) y el *querer hacer* (parte inferior y oculta bajo el mar de un iceberg.) En esta última área se encuentra la motivación que es un elemento crítico para que las personas construyan la actitud y que cuyas acciones se transformarán en un alto desempeño laboral en el cargo o rol para el que se le ha contratado. La motivación es un factor o elemento intrínseco de cada individuo, por lo mismo no es un tema sencillo de abordar y trabajar para las organizaciones, sobre todo que las personas y la forma como desarrollan su trabajo, es un activo muy difícil de replicar, pues es un proceso que va desde la identificación de cada una(s) de la(as) motivación(s) hasta el desarrollo estratégico de políticas que permitan armar ecosistemas donde se creen dinámicas con converjan en equipos de alto desempeño, eficientes y eficaces.

Si bien es cierto, las motivaciones son individuales y variables dependiendo de las personas y los contextos, existen múltiples teorías que ayudan a estructurar y comprender las motivaciones. (Robbinsons y Judge, 2009)

Una de las teorías más conocidas es la de Maslow, que plantea que dentro del ser humano existen 5 necesidades:

1. Fisiológicas: Incluyen hambre, sed y otras necesidades fisiológicas.
2. Seguridad: Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales
3. Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad

4. Estima: Incluye factores de estimación internos como el respecto de sí, la autonomía y el logro; y externos de estimación: como el status, el reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial y la autorrealización

Otra teoría realizada por McGregor propone dos visiones diferentes de los seres humanos, uno negativo llamado teoría X, y otro positivo llamado Teoría Y.

1. Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.
2. Teoría Y: Supone que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidad y practican la autorregulación

Una tercera teoría que intenta explicar las motivaciones provienen de McClelland, el cual propone que las motivaciones las podemos clasificar en:

1. **Necesidad de Logro:** Impulso por obtener un logro en relación a un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
2. **Necesidad de Poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
3. **Necesidad de Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas

De las tres necesidades, el autor y los investigadores posteriores se centraron en la necesidad del logro, concluyendo que las personas se desenvuelven mejor cuando estiman que tienen una probabilidad de triunfar de 50-50, esforzándose en conseguir metas que les exija esforzarse un poco

La última teoría que se presenta, es la propuesta por Víctor Vroom, quien explica la motivación a través de la teoría de las expectativas. Esta teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. Relación recompensas-metas personales: Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

El desafío de las organizaciones actuales, es identificar las principales motivaciones de cada una de las personas, de manera de alinearlas estratégicamente con los objetivos corporativos, construyendo contextos para que los trabajadores sientan que sus propios intereses y motivaciones están representadas en la visión corporativa, lo que permite una gestión de RRHH efectiva, pues se ubica el trabajador al centro del modelo impactando a todo el ecosistema empresarial y por ende obteniendo un mayor retorno y rentabilidad.

En el siguiente punto se analiza la importancia del esquema de incentivos como una de las recompensas críticas que se utilizan en la actualidad en las empresas, para alinear el comportamiento de los trabajadores con los objetivos propuestos.

10.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

En el extracto anterior se desarrolló el concepto de motivación y el desafío de las organizaciones actuales es identificar estas motivaciones y alinearlas con los objetivos corporativos de manera de construir equipos de alto desempeño y comprometidos, lo que apalanca el éxito, viabilidad y sustentabilidad de la Empresa.

Dentro de las motivaciones encontramos un elemento crítico que la empresa debe asociar a las unidades del negocio para aumentar las probabilidades de éxito de la implementación y continuidad de cada una de las estrategias definidas. Nos referimos a las recompensas, que representan los premios o reconocimientos de los servicios de un trabajador competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión.

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación. En los distintos tipos de organizaciones, se utilizan incentivos tradicionales y rígidos frente a incentivos flexibles y modernos, que pueden coexistir en una misma organización

dependiendo de los focos de cada área. El punto de vista tradicional apunta a que las personas son motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales, donde la remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño; se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos. El punto de vista tradicional indica que las personas son motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. La remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños. No se debe perder de vista que las compensaciones son un costo para la organización, es por eso por lo que los planes de compensación deben ser sometidos a un análisis costo-beneficio, ya que, deben, además, de incentivar al personal, alinearlos en torno a los objetivos estratégicos que la empresa se ha propuesto.

Complementando lo anterior, Anthony, R., y Govindarajan (2003) indican que una función importante de los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar dichas metas. Los esquemas de incentivos y compensaciones, cumplen la función de influir en el comportamiento de los empleados. Ellos señalan que la clave para motivar a la gente para comportarse de una manera que procure las metas de la empresa, reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo.

En el próximo punto se realiza un análisis crítico del sistema actual de incentivos de ADT para posteriormente proponer un modelo que impacte directamente en los objetivos definidos en su mapa estratégico.

10.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

El modelo de incentivo actual de ADT, está vigente hace ya un par de años y está enfocado a incentivar la captación intensiva de nuevos clientes premiando con beneficios financieros el cumplimiento de las metas. En su momento, este modelo de beneficios o recompensa era ideal ya

que la empresa estaba en la etapa de crecimiento en la curva del ciclo de vida de la empresa, donde existen pocos competidores, por tanto, los clientes no tenían alternativas de productos sustitutos, sumado a altas barreras de salidas y altos costos de oportunidad existentes en ese momento. En este contexto el modelo funcionaba teniendo como objetivo una alta tracción de nuevos clientes, pero hoy el escenario es mucho más complejo, más competencia y mayor cantidad de productos sustitutos, añadido a que el modelo actual de incentivo no contempla la fidelización de los clientes y esto lo visualizamos en la alta fuga de clientes que tiene la empresa.

Por otro lado, ADT ha generado la política de pagar los incentivos monetarios, prácticamente a todo evento, lo que trae aparejado que las personas, sientan que estos incentivos pasan a ser parte de su remuneración. Lo anterior es muy complejo ya que se pierde el sentido práctico de lo que busca un modelo de incentivo que es transformarse en factor motivacional en las personas.

En el apartado siguiente, se propone un modelo que permite corregir los vicios del programa de incentivo que hoy está vigente en ADT.

10.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

A continuación, se presenta un tablero de incentivo para la gerencia de recursos humanos y uno para la sub gerencia de monitoreo. Estos incentivos se encuentran asociados a los tableros de control presentados en el capítulo anterior.

10.4.1 Esquema de Incentivos Recursos Humanos

En la tabla 13 se describen los incentivos propuestos para el personal del área de recursos humanos, especificando cuales son los objetivos a los que se apunta, la forma en que se medirá el logro del objetivo, la meta que espera alcanzar, el porcentaje mínimo de cumplimiento y el porcentaje de incidencia de cada uno de los indicadores para lograr el incentivo

Tabla 13: Esquema de Incentivos de Recursos Humanos

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
OUTPUT	Desarrollo de Capital Humano	% Rotación Voluntaria	<=15%	90%	15%	Entre 75-99% =1 Sueldos Brutos >=100%=1,5 Sueldos Brutos -Reconocimiento Corporativo
PROCESOS	Mejorar el Proceso de Desarrollo de Carrera	% Trabajadores Ascendidos	10%	90%	25%	
	Optimizar el Proceso de Capacitación	% Personal Capacitado	>=95%	90%	25%	
	Crear Proceso de Cambio Motivacional	% Personal Satisfecho con su Trabajo	>=70%	90%	25%	
RECURSOS	Actualizar Documentos Claves del Área RRHH	% Documentos Actualizados	=100%	100%	10%	

Fuente: Elaboración Propia

El esquema de incentivo de RRHH ha sido construido bajo los 2 conceptos con los que actualmente la gestión de personas desarrolla sus políticas de incentivos, los cuales se encuentran explicados en el punto 10.1: Beneficios financieros y beneficios no financieros. Los incentivos no financieros apuntan a la motivación, identificación con la empresa y el bienestar de cada uno de los trabajadores y complementan los incentivos monetarios.

Para construir el esquema de incentivo, se consideró el impacto en el Core de la gerencia, junto con la responsabilidad y participación en el cumplimiento de los objetivos claves de éxito del mapa estratégico de la UEN. El objetivo que es responsabilidad de la gerencia de RRHH corresponde a “Desarrollar el Capital Humano” de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Por otra parte, los porcentajes de incidencia del esquema propuesto fueron distribuidos asignando mayor énfasis al cumplimiento de los objetivos relacionados a los procesos.

El esquema de incentivos propuesto, se compone de un conjunto de metas que contribuyen al logro del objetivo específico del área, y se encuentra diseñado de tal forma que se deba trabajar en pos de cumplir con el conjunto de objetivos y no enfocarse solo al cumplimiento de algunos de forma individual, ya si esto llegara a ocurrir, no lograrían un porcentaje de cumplimiento suficiente para alcanzar el mínimo requerido para el pago del incentivo. Por otro lado, el esquema considera recompensas aun cuando se logren cumplimientos con porcentajes menores al 100%, esto permite que el personal no se desanime si no logran cumplir con el total de la meta, ya que el esfuerzo realizado, será igualmente recompensado.

Específicamente, el esquema de incentivos del tablero de RRHH propone lo siguiente:

- El personal puede recibir un máximo anual de 1,5 sueldos brutos al lograr un cumplimiento igual o mayor al 100%, y de un 1 sueldo bruto al lograr un cumplimiento entre el 75% y el 99%, recompensando de esta forma el esfuerzo de los trabajadores aunque no logren conseguir el 100% de cumplimiento.
- La ponderación de los indicadores tiene la siguiente distribución:
 - Indicador correspondiente al objetivo estratégico del output tienen un 40%
 - Indicadores de procesos estratégicos tienen una ponderación total del 75%
 - Indicadores correspondientes al objetivo estratégico de recursos tiene un 10%
- Si alguno de los indicadores, no logra el porcentaje mínimo de cumplimiento, se considera 0% cumplido.
- El reconocimiento corporativo es parte de los beneficios no financieros de la compañía y que es considerado un plus para postulaciones a cargo de mayor responsabilidad.

10.4.2 Esquema de Incentivos Monitoreo

En la tabla 14 se describen los incentivos propuestos para la sub gerencia de monitoreo, especificando cuales son los objetivos a los que se apunta, la forma en que se medirá el logro del objetivo, la meta que espera alcanzar, el porcentaje mínimo de cumplimiento y el porcentaje de incidencia de cada uno de los indicadores para lograr el incentivo

Tabla 14: Esquema de Incentivos de Monitoreo

	Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje Mínimo de Cumplimiento	Porcentaje de Incidencia	Incentivos
OUTPUT	Asistencia Oportuna	% Clientes Satisfechos con Monitoreo	>=90%	90%	10%	
PROCESOS	Gestionar señales de emergencia en tiempo	% Señales gestionadas antes de 15 segundos	>=95%	95%	20%	-Entre 75-99% = 1 Sueldos Brutos
	Lograr Asistencia de Personal de Verificación Eficiente y Eficaz	Tiempo Promedio de Llegada del móvil	<=Tiempo Promedio Actual*0,9	95%	15%	-Entre 100-105% = 2 Sueldos Brutos
		% Reclamos por Procedimiento de Verificación	<=2%	95%	20%	> 105% = 2,2 Sueldos Brutos
	Disminuir el Tiempo de Contacto y Mejorar Asistencia al Cliente	Tiempo Promedio de Contacto con Cliente	<=Tiempo Promedio Actual*0,9	95%	15%	Reconocimiento Corporativo
% Cumplimiento del Protocolo de Asistencia al Cliente		>=90%	95%	20%		

Fuente: Elaboración Propia

* El reconocimiento corporativo es parte de los beneficios no financieros de la compañía y que es considerado un plus para postulaciones a cargo de mayor responsabilidad.

De la misma forma que el esquema de incentivos de RRHH, el esquema diseñado para la sub gerencia de monitoreo, se compone de incentivos financieros y no financieros.

El esquema de incentivos del tablero de Monitoreo cuenta con un incentivo monetario algo mayor que el de RRHH, debido a que la sub gerencia de monitoreo es la que ejecuta el servicio en sí, que es contratado por el cliente, por lo que participa directamente en la consecución del objetivo estratégico de la perspectiva de proceso: “Reforzar Proceso de Monitoreo” y el de la perspectiva de cliente: “Asistencia Oportuna”, del eje N° 2 del Mapa Estratégico.

Los porcentajes de incidencia del esquema diseñado está enfocado en el cumplimiento de los procesos, pues es en esta etapa de ejecución donde se tangibiliza el servicio de seguridad que vende ADT. Esta estrategia radica en que, si bien es cierto que la planificación de las tareas es importante para el desarrollo de la estrategia, la ejecución del proceso es donde la empresa se juega la relación con sus clientes.

El esquema de incentivos está compuesto por diversos objetivos, y se encuentra diseñado para trabajar por éstos de forma conjunta al igual que en el esquema de RRHH. Así como también, considera recompensas para el logro de cumplimientos menores al 100%.

El esquema de incentivos del tablero de Monitoreo propone lo siguiente:

- El personal puede recibir 2 sueldos brutos al lograr un cumplimiento entre un 100% y un 105%; de un 1 sueldo bruto al lograr un cumplimiento entre el 75% y el 99%; y de 2,2 sueldos brutos al obtener un porcentaje de cumplimiento mayor al 105%.
- La ponderación de los indicadores tiene la siguiente distribución:
 - Indicador correspondiente al objetivo estratégico del output tienen un 10%
 - Indicadores de procesos estratégicos tienen una ponderación total del 90%
- Si alguno de los indicadores, no logra el porcentaje mínimo de cumplimiento, se considera 0% cumplido.
- El reconocimiento corporativo es parte de los beneficios no financieros de la compañía y que es considerado un plus para postulaciones a cargo de mayor responsabilidad.

Por último, se hace hincapié, en que el esquema de incentivos propuesto para monitoreo, está creado buscando potenciar la estrategia de la empresa a través del cumplimiento del objetivo clave: **Asistencia Oportuna**. El motivar el personal de cada una de las áreas en la consecución de metas específicas, a través de los incentivos, logra que este se alinee con la estrategia general de la empresa, la cual debe llevar al cumplimiento del objetivo financiero de la empresa, que es el aumento de su rentabilidad.

CONCLUSIONES

El objetivo general del trabajo es diseñar un sistema de control de gestión (SCG) para la empresa de monitoreo de alarmas, ADT Security Services S.A, que sirva para comunicar la estrategia y planificar las acciones necesarias para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. El modelo propuesto se centra en el desarrollo de un SCG, bajo la arquitectura que propone Kaplan y Norton, en su libro “The Execution Premium”, utilizándose como una herramienta que permita a una organización implementar con éxito la estrategia definida, a medida que la relaciona con la ejecución operacional y facilita su comunicación a nivel organizacional.

En este trabajo de tesis fueron desarrolladas las primeras etapas de la arquitectura propuesta por Kaplan y Norton, las cuales tuvieron por resultado el desarrollo de una estrategia para la compañía ADT S.A, que utiliza las oportunidades emergentes y contrarresta las amenazas latentes. Esta fue complementada con la planificación de la estrategia, utilizando para esto un mapa estratégico y un CMI que traduce los objetivos a indicadores concretos, los cuales sirven para comunicar los pasos a seguir de la empresa a todos sus trabajadores. Paralelo a esto, se propuso una opción para conseguir el alineamiento de dos áreas: monitoreo y recursos humanos, planificando sus operaciones a través de tableros de control.

El desarrollo de la estrategia, que fue el primer paso realizado, significó un gran avance para ADT debido a que no se realizaba uno desde hace un gran periodo de tiempo. Por una parte, las declaraciones estratégicas se encontraban obsoletas, y por otro lado, el análisis FODA no se había llevado a cabo formalmente. El trabajo desarrollado en este punto, debería ser realizado por lo menos una vez al año al implementar el SCG en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), revisando las declaraciones de misión, visión y creencias, junto al análisis FODA. De esta revisión anual, debe resultar la decisión de mantener la estrategia actual o de realizar cambios profundos en esta.

La planificación de la estrategia realizada, utilizando un mapa estratégico, logró plasmar gráficamente los objetivos definidos para la UEN y los impulsores de los objetivos deseados, clasificándolos dentro de las cuatro perspectivas del CMI (aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera), con sus respectivas relaciones causa-efecto. Además, es relevante destacar

que el mapa estratégico permite la visualización de los ejes estratégicos definidos, los que son coincidentes con los atributos descritos en la propuesta de valor.

El mapa desarrollado, fue la base para la construcción del Cuadro de Mando Integral de la empresa, en el cual se definieron los indicadores claves que permite la medición del cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el mapa y las metas que se desean conseguir. Los objetivos, KPIs y metas definidas en el CMI son la traducción de la visión y estrategia seleccionada para competir en el mercado, es decir, el qué desea hacer la empresa. Lo cual se complementa con las iniciativas descritas que son el camino para lograr el desempeño esperado.

El desdoblamiento estratégico del CMI, fue realizado a través la propuesta de Tableros de Gestión y Control de la Gerencia de Recursos Humanos (asociado al cumplimiento del objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “Desarrollo del Capital Humano”) y de la sub gerencia de monitoreo (asociado al cumplimiento del objetivo “Asistencia Oportuna” de la perspectiva de clientes). Mediante la construcción de estos tableros se efectuó el proceso de cascada del CMI, logrando que estas gerencias y área en particular puedan visualizar (tableros de gestión) cómo colaborar operativamente con el logro de los objetivos generales de la empresa. Lo recién nombrado se completa con las métricas necesarias de cada objetivo, lo que permite obtener retroalimentación oportuna acerca de la efectividad de los planes de acción definidos (tableros de control), entregando la posibilidad de corregirlos y/o modificarlos de ser necesario. El proceso de cascada busca que todas las área contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos ya definidos a nivel de empresa, planificando y desarrollando una estrategia local, que sea coherente y que contribuya con la corporativa. Finalmente, a través de la propuesta de esquema de incentivos se crea una herramienta que permite la alineación del personal de la gerencia de Recursos Humanos y sub gerencia de Monitoreo con la persecución de los objetivos fijados para cada una de ellas y por ende de los objetivos generales propuestos.

A pesar de que el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa ADT, fue utilizado con fines teóricos del término del programa de “Magister en Control de Gestión”, durante el desarrollo del mismo, se mostró los beneficios de llevar su implementación a la práctica, principalmente debido a que la metodología propuesta es mucho más que solo la construcción de

un CMI, abarcando desde el desarrollo de la estrategia, a su control y adaptación. Cabe mencionar que en la actualidad, la empresa no cuenta con un área específica que se pueda hacer cargo de la implementación del SCG, siendo necesaria para llevar a cabo este proceso. A modo de sugerencia, sería ideal contar con un área que sea independiente y transversal a todas las gerencias de la empresa, la cual debería depender directamente del gerente general, debido a que debería ser este quien lidere este proceso en la organización e involucre y comprometa a todas las unidades a su cargo.

Como conclusión final se puede afirmar que el trabajo desarrollado alcanzó el cumplimiento de los objetivos planteados, generando la propuesta de un sistema de gestión desarrollado paso a paso. Si bien, es cierto que el trabajo aquí desarrollado no tiene como finalidad su implementación en la empresa, se hace hincapié en que el sistema sería de gran ayuda para alcanzar el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa en forma rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- Cancino, C. (2012). *MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO*. Santiago: Universidad de Chile.
- Carabineros de Chile. (2014). *Carabineros de Chile*. Obtenido de http://www.carabineros.cl/transparencia/Circulares/Circular_1768_29072014.pdf
- Fundación Paz Ciudadana. (2017). *Índice Paz Ciudadana- GfK Adimark*. Obtenido de http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2017/10/VF_IPC_2017_Version_conferencia_V5.pdf
- Gerencia de RRHH ADT. (s.f.).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). *Censo 2017*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- Kaplan, & Norton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, & Norton. (2002). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, & Norton. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto S.A.
- Matriz FODA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Osterwalde, & Pigneur. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*. Ediciones Pirámide.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education, Inc.
- Spencer, L.M & Spencer S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Subsecretaría de Prevención del Delito. (2017). *Resultados ENUSC 2017*. Obtenido de http://www.ine.cl/docs/default-source/sociales/seguridad-ciudadana/2017/metodolog%C3%ADa/180514_sintesis_de_resultados_xiv_enusc_2017_a.js.pdf
- SUBTEL. (2017). *Estudio Sector Telecomunicaciones*. Obtenido de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2017_VPUBL.pdf

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Tyco Chile. (s.f.). Obtenido de <https://tycoifs.cl/quienes-somos/tyco>.

ZOSEPCAR Carabineros de Chile. (s.f.). Obtenido de http://www.autoridadfiscalizadora.cl/assets/manual_funcionamiento.pdf

ANEXO 1 Fórmulas de Cálculo de Indicadores CMI

La siguiente tabla contiene cada una de las fórmulas de cálculo de los indicadores del cuadro de mando integral

Tabla 15: Fórmulas de Cálculo de Indicadores CMI

Objetivo	Indicador	Fórmula
Aumentar la Rentabilidad	Margen Bruto de Utilidad (Porcentual)	$(\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}) * 100 / \text{Ingresos Totales}$
Captar Nuevos Clientes	% Aumento de la cartera de clientes	$(\text{N}^\circ \text{ Clientes año } t - \text{N}^\circ \text{ Clientes } t-1) * 100 / \text{N}^\circ \text{ Clientes } t-1$
Aumentar Fidelidad de los Clientes	% Clientes Satisfechos	$\text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfechos en Encuesta} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Clientes Encuestados}$
	% Clientes Promotores	$\text{N}^\circ \text{ Clientes Promotores en Encuesta} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Clientes Encuestados}$
	Tiempo promedio de permanencia	$\sum \text{Tiempo de permanencia clientes} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes}$
Disminuir la Pérdida de Clientes	% Clientes que Renuncian Voluntariamente	$\text{N}^\circ \text{ Cliente Renunciaron Voluntariamente} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Clientes}$
	% Clientes dados de Baja por falla del sistema (sin señales)	$\text{N}^\circ \text{ Clientes Término de Contrato por Falla de Sistema} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Clientes}$
Mejorar Proceso de Venta	% Rechazo de Ingreso de Cuentas	$\text{N}^\circ \text{ Cuenta Rechazadas} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Cuentas Totales Ingresadas por Área de Ventas}$
	% Instalaciones demoradas por ventas mal realizadas	$\text{N}^\circ \text{ Instalaciones Demoradas por Ventas mal Realizadas} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Instalaciones Programadas}$
	% Aprobación de encuesta a cliente sobre condiciones de venta	$\text{N}^\circ \text{ Llamadas de Verificación Aprobada} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Llamadas de Verificación Realizada}$
Optimizar proceso de supervisión de la instalación	% Instalaciones Supervisadas	$\text{N}^\circ \text{ Instalaciones Supervisadas} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Instalaciones Realizas}$
	% ST antes de 3 meses desde la instalación	$\text{N}^\circ \text{ Servicio Técnico Realizados en Cuentas Instaladas en mes } m-3 * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Cuentas Instaladas mes } m-3$
	% Activaciones por Robos que registran error en la Instalación	$\text{N}^\circ \text{ Activ. Con Robo Registrados donde se determinó error en la instalación} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Activ. Con Robo Registrados}$

Objetivo	Indicador	Fórmula
Reforzar Proceso de Monitoreo	% Activaciones por Robos que registran error en el Monitoreo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Activ. Con Robo registrados que presentaron errores en el procedimiento de Monitoreo}}{\text{Total de Activ. con Robo Registrados}} * 100$
	% Cumplimiento del Protocolo de Asistencia al cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Procedimientos con Protocolo de Asistencia Correctamente Realizado}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Procedimientos Auditados}} * 100$
	Tiempo Promedio de Contacto con Cliente	$\frac{\sum \text{Tiempo de Contacto con Cliente}}{\text{N}^\circ \text{ de Contactos}}$
Mejorar Proceso de Post Venta	% Requerimientos Solucionados al Primer Contacto	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Requerimientos del Cliente realizados al call center resueltos en el primer contacto}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Requerimientos Realizados}} * 100$
	% Clientes que presentan Reclamos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes que presentan Reclamos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Clientes}} * 100$
Desarrollar el Capital Humano	% Personal Capacitado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados Aprueban Capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados con Capacitación Programada}} * 100$
	% Personal Satisfecho con su Trabajo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Personal Satisfecho con su trabajo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados Encuestados}} * 100$
	% Rotación Voluntaria	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados Renuncian}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}} * 100$
Mejorar Calidad de Equipos e Insumos	% SSTT Por falla de Equipos en Garantía	$\frac{\text{N}^\circ \text{ SSTT Realizados Clasificados por Falla de Equipo en Garantía}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Instalaciones Realizadas}} * 100$
	% Rechazo de Embarques	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Embarques Rechazados en Revisión de Elementos}}{\text{N}^\circ \text{ Embarques Recibidos}} * 100$
	MM Inversión en I&D	Capital invertido en I&D
Mejorar los Sistemas Informáticos	% Disponibilidad de Sistemas Críticos	$\frac{(\text{Horas Totales} - \text{Horas Sistema MAS y FUSSION presentaron caídas})}{\text{Horas Totales}} * 100$
	% Actualizaciones y/o mejoras realizadas en Sistemas críticos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Actualizaciones Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ Actualizaciones Programadas en Sistemas MAS y FUSSION}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2 Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de RRHH

La tabla a continuación contiene cada una de las fórmulas de cálculo de los indicadores del tablero de control de recursos humanos

Tabla 16: Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de RRHH

Objetivo	Indicador	Formula
Desarrollo de Capital Humano	% Rotación Voluntaria	$\text{N}^\circ \text{ Empleados Renuncian} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Empleados}$
Mejorar el Proceso de Desarrollo de Carrera	% Trabajadores Ascendidos	$(\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores Ascendidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores Total}) * 100$
Optimizar el Proceso de Capacitación	% Personal Capacitado	$\text{N}^\circ \text{ Empleados Aprueban Capacitación} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Empleados con Capacitación Programada}$
Crear Proceso de Cambio Motivacional	% Personal Satisfecho con su Trabajo	$\text{N}^\circ \text{ Personal Satisfecho con su trabajo} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Total de Empleados Encuestados}$
Actualizar documentos claves del Área RRHH	% Documentos actualizados	$\text{N}^\circ \text{ Documentos Actualizados} * 100 / \text{N}^\circ \text{ Documentos a Actualizar (5 documentos)}$

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3 Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de Monitoreo

La siguiente tabla contiene cada una de las fórmulas de cálculo de los indicadores del tablero de control de la sub gerencia monitoreo

Tabla 17: Fórmulas de Cálculo de Indicadores de Tablero de Control de Monitoreo

Objetivo	Indicador	Fórmula
Asistencia Oportuna	% Clientes Satisfechos con Monitoreo	N° Clientes Satisfechos en Encuesta con Proc. Monitoreo $\times 100 / N^{\circ}$ Clientes Encuestados
Gestionar señales de emergencia en tiempo	% Señales gestionadas antes de 15 segundos	N° Señales Gestionadas antes de 15 segundos $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Señales Gestionadas
Lograr asistencia de personal de Verificación Eficiente y Eficaz	Tiempo Promedio de llegada del móvil a casa del Cliente	\sum Tiempo de llegada del Móvil a la casa del Cliente/ N° Total de Procedimientos de Verificación Realizados
	% Reclamos por Procedimiento de Verificación	N° Reclamos por Procedimientos de Verificación $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Procedimiento de Verificación Realizados
Disminuir el Tiempo de Contacto y Mejorar Asistencia al Cliente	Tiempo Promedio de Contacto con Cliente	\sum Tiempo de Contacto con Cliente/ N° de Contactos
	% Cumplimiento del Protocolo de Asistencia al Cliente	N° Procedimientos con Protocolo de Asistencia Correctamente Realizado $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Procedimientos Auditados
Contar con Personal Capacitado y Motivado	% Personal de Monitoreo Capacitado	N° Personal de Monitoreo que aprueba Capacitación $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Personal de Monitoreo con Capacitación Programada
	% Personal de Monitoreo Satisfecho	N° Personal de Monitoreo Satisfechos con su trabajo $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Personal de Monitoreo Encuestado
Sistemas de Información Robustos y Disponibles	% Disponibilidad Sistema MAS	$(\text{Horas Totales} - \text{Horas Sistema MAS presentó caídas}) \times 100 / \text{Horas Totales}$
Instalaciones sin Errores	% ST antes de 3 meses desde la instalación	N° Servicio Técnico Realizados en Cuentas Instaladas en mes m-3 $\times 100 / N^{\circ}$ Total de Cuentas Instaladas mes m-3

Fuente: Elaboración Propia