



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

DISEÑO DE ESTRATEGIA Y SISTEMA DE CONTROL PARA LA DELEGACIÓN CHILLÁN DE PROSEGUR

Tesis presentada al Programa de Posgrado de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío para optar al grado de Magíster en Dirección de Empresas - MDE.

AUTOR: ALVARO ARMANDO PARDO PETERS
PROFESOR GUÍA: DR. ALEX MEDINA GIACOMOZZI, PROFESOR ASOCIADO.

Chillán, Julio del 2014.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	9
1.1.1 Objetivo General	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.3 METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....	15
2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN	16
2.2 CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	16
2.2.1 Evolución del Control de Gestión	18
2.2.2 Elementos del Sistema de Control de Gestión.....	20
2.3 CUADRO DE MANDO (CM)	21
2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)	22
2.4.1 Perspectiva Financiera.....	26
2.4.2 Perspectiva del Cliente	27
2.4.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	27
2.4.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	29
2.4.5 Mapa Estratégico.....	29
2.5 FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN DEL MODELO.....	31
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL.....	33
3.1 DESCRIPCIÓN EMPRESA.....	33
3.1.1 Evolución Histórica	33
3.1.2 Empresa Actual.....	35
3.1.3 Prosegur en Chile.....	36

3.1.4 Estructura Organizacional.....	37
3.1.5 Visión, Misión y Valores.....	40
3.1.6 Modelo de Negocio	41
3.2 REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	43
3.2.1 Estrategias Corporativas	43
3.2.2 Objetivos Corporativos	47
3.2.2.1 Estar Cerca del Cliente	48
3.2.2.2 Gestión a nivel de Delegación	49
3.2.2.3 Ser más Multifuncional	50
CAPITULO IV. RESULTADO PLAN ESTRATÉGICO DELEGACIÓN	52
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN	52
4.1.1 Estructura, recursos y funciones.....	52
4.1.2 Servicios Ofrecidos	53
4.1.3 Clientes.....	56
4.2 ANALISIS EXTERNO DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN	59
4.2.1 Rivalidad en el Sector	59
4.2.1.1 Concentración	59
4.2.1.2 Crecimiento del Sector	60
4.2.1.3 Diferenciación	60
4.2.1.4 Barreras de Salida (o Activos especializados o específicos).....	61
4.2.1.5 Costos Fijos de Salida	61
4.2.1.6 Costos de Cambio.....	61
4.2.1.7 Conclusión.....	62
4.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos	62
4.2.2.1 Conclusión.....	63

4.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores	63
4.2.3.1 Economías de Escala	63
4.2.3.2 Diferenciación	63
4.2.3.3 Necesidades de Capital	64
4.2.3.4 Costos de Cambio de Proveedor	64
4.2.3.5 Políticas Gubernamentales	64
4.2.3.6 Conclusión.....	65
4.2.4 Poder de Negociación de los Clientes	65
4.2.4.1 Tamaño y Concentración de Compradores	66
4.2.4.2 Volumen de Ventas Anuales	66
4.2.4.3 Diferenciación	66
4.2.4.4 Posibilidad de Integración hacia Atrás de los Clientes	67
4.2.4.5 Costos de cambio de Proveedor.....	67
4.2.4.6 Información de Compradores sobre la Oferta.....	67
4.2.4.7 Conclusión.....	67
4.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores	68
4.2.5.1 Concentración y Tamaño de los Proveedores	68
4.2.5.2 Diferenciación	69
4.2.5.3 Amenaza de Integración hacia Adelante	69
4.2.5.4 Costos de Cambio de Proveedor	69
4.2.5.5 Grado de Sustituibilidad.....	69
4.2.5.6 Conclusión.....	70
4.2.6 Conclusiones sobre Recomendaciones.....	70
4.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	71
4.3.1 Oportunidades.....	71

4.3.2 Amenazas	71
4.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN	71
4.4.1 Unidades Blindadas (UUBB) y Recursos Humanos.....	71
4.4.2 Inversión Constante en I+D+i (Inversión, Desarrollo e Innovación)	72
4.4.3 Sistemas y Aplicaciones Informáticas	73
4.4.4 Procesos de Control.....	73
4.4.5 Marca Registrada.....	74
4.4.6 Reputación	75
4.4.7 Creatividad	75
4.4.8 Formación Amplia.....	76
4.4.9 Recursos Humanos	77
4.4.10 Programa de Motivación y Fidelización	78
4.4.11 Experiencia y Conocimiento del Mercado	78
4.4.12 Estructura Organizacional.....	79
4.4.13 Conclusión	80
4.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	81
4.5.1 FORTALEZAS	81
4.5.2 DEBILIDADES.....	82
CAPITULO V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE DELEGACIÓN	83
5.1 APLICACIÓN DE MISIÓN Y VISION EN LA DELEGACIÓN.....	83
5.2 PILARES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DELEGACIÓN CHILLAN	84
5.2.1 Pilar Estratégico A.....	84
5.2.1.1 Objetivos Estratégicos A.....	85
5.2.2 Pilar Estratégico B.....	87
5.2.2.1 Objetivos Estratégicos B.....	88

5.2.3 Pilar Estratégico C.....	90
5.2.3.1 Objetivos Estratégicos C.....	90
5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS.....	92
5.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	92
5.3.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	92
5.3.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	93
5.3.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	94
5.4 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO	95
CAPITULO VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IMPLEMENTACIÓN Y RECOMENDACIONES	97
6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN	99
6.1.1 TIPO DE INFORMACIÓN	99
6.2 RECOMENDACIONES	100
6.2.1 FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO.....	101
6.2.2 COMUNICACIÓN.....	101
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	109

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo desarrollar un sistema de control de gestión estratégico para la Delegación de Chillán de Prosegur, que permita gestionar su estrategia, para canalizar de mejor manera los esfuerzos que debe realizar la unidad de responsabilidad con el fin de alinearse a las estrategias y objetivos corporativos dentro del grupo Prosegur.

Su justificación, nace de la necesidad que tiene la Delegación por medir el desempeño de sus componentes operacionales en el resguardo de una correcta implementación de la estrategia corporativa. A pesar del deseo anterior, a nivel de Delegación, no existe conocimiento y claridad de los pilares y objetivos estratégicos de la compañía; es por ello, que se hace imprescindible traducir la estrategia central en una estrategia local con indicadores de gestión que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales de los procesos operativos.

En el primer capítulo, se abordan los antecedentes generales de la investigación en términos de introducir el tema de estudio realizado en Prosegur; objetivo general y específicos, planteamiento del problema y justificación; además de los alcances y limitaciones junto a la metodología que se empleará en esta investigación.

El segundo capítulo tiene como propósito entregar el marco teórico en el cual se sustenta esta investigación, describiendo los conceptos principales sobre el control de gestión, su relación con la estrategia y con las principales herramientas de control. Finalizando, con la exposición del modelo conceptual del Cuadro de Mando Integral (CMI), definición y beneficios de su aplicación y su sustento en mapas estratégicos.

El tercer capítulo describe los antecedentes generales de Prosegur Limitada en Chile, considerando su evolución histórica y estructura organizacional, la formulación de la empresa respecto a algunos del concepto estratégico como visión, misión, valores y modelo estratégico de la compañía. Para revisar luego, las estrategias y objetivos corporativos del grupo.

Ya para el cuarto capítulo se hace una descripción de la delegación Chillán, dando a conocer sus recursos y servicios. Lo anterior será la base para obtener los resultados del plan estratégico a nivel de esta unidad de responsabilidad, al analizar su FODA para definir los pilares y objetivos estratégicos en perspectiva que se impondrá la Delegación respecto a las directrices corporativas, lo que servirá de base para la propuesta del sistema de control que se verá en el capítulo siguiente.

El último y quinto capítulo tiene por objetivo describir el diseño del sistema de control para la delegación de Chillán, identificando las relaciones causales del mapa estratégico y su integración con los objetivos estratégicos. Finalmente se expone una propuesta de un Sistema de Control de Gestión a nivel de Delegación utilizando el Balanced Scorecard como metodología, definiendo indicadores y metas, respecto a las líneas de acción en el ámbitos financiero, clientes, procesos y personas que componen la organización; buscando además, que estas métricas tengan una relación lógica de causa-efecto, que contribuyan al logro de la estrategia definida para la Delegación.

Finalmente, en este capítulo se expondrá una herramienta informática básica de CMI además de una propuesta de implementación genérica homologable para el resto de las Delegaciones que son parte de la estructura zonal de la compañía en Chile.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

El escenario que hoy enfrentan las empresas, cualquiera sea su clasificación o sector donde se encuentre instalada, se ha ido tornando cada vez más competitivo para lograr los resultados propuestos en pro de la riqueza empresarial o la eficiencia en la gestión.

Desde esa perspectiva, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de contar con sistemas de medición de resultados más efectivos, de manera de poder anticiparse a los cambios del entorno, por lo que han invertido en el diseño e implementación de sistemas de control de gestión.

El contar con estos sistemas de control, no asegura el éxito de la estrategia. La efectividad de ésta dependerá del grado de sofisticación y del compromiso de la alta dirección de la empresa en su implementación y difusión. Lo anterior, ayudara a definir cuáles son aquellas características y competencias requeridas para poder realizar las acciones que a la empresa la hacen única y rechazar aquellas áreas o acciones que no están alineadas a la visión, misión y objetivos.

Por otro lado, no es posible separar el concepto genérico de Seguridad con el de Desarrollo, debido a que si entendemos Seguridad cómo la ausencia de amenazas y riesgos, se puede concluir que el Desarrollo requiere como condición fundamental contar con una plataforma estable y equilibrada con un mínimo de incertidumbre para el logro de cualquier meta u objetivo. Es así que, la Seguridad Privada es un área de la seguridad que de forma desagregada se manifiesta en el ámbito de las decisiones personales, respecto de resguardar la integridad física y el patrimonio individual de las personas y organizaciones y que significa invariablemente el uso y desvío de recursos para la mantención del desarrollo de su bienestar. Por lo tanto, la Seguridad Privada involucra un conjunto de acciones y medidas preventivas, mediante el uso de Tecnología y/o Recursos Humanos, la aplicación de procedimientos y capacitación que tienden a la evaluación de amenazas, reducción de riesgos y control de daños, con el objeto de garantizar la “continuidad de la operación” frente a “eventos críticos” que potencialmente puedan alterar, o generar pérdidas en el desenvolvimiento del quehacer cotidiano al interior de espacios privados.

1.1.1 Objetivo General

Diseñar estrategia y sistema de control en Delegación Chillán de Prosegur alineada a la estrategia global de Prosegur.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la estrategia global de Prosegur, para lograr su bajada a la Delegación de Chillán.
2. Diseñar una propuesta de Mapa Estratégico y CMI a nivel de la Delegación.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Prosegur es un proveedor de servicios globales de seguridad que aporta soluciones integrales a nivel mundial.

Prosegur cuenta en la actualidad con un equipo de más de 160.000 empleados en más de 400 sedes en Europa (Alemania, España, Francia, Luxemburgo, Portugal y Rumanía) e Iberoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay). En Asia, Prosegur está presente en Singapur, India y China.

Con un continuo proceso de innovación tecnológica, ha ido evolucionando y ampliando de forma notable los servicios desde sus orígenes para conseguir una oferta de seguridad 360°: Consultoría, Vigilancia Activa, Control de Accesos, Televigilancia y Telecontrol, Protección Anti-intrusión, Gestión de Efectivo y Gestión ATM (GE), Logística de Valores (LV), Protección Contra Incendios y Seguridad para Residenciales y PYMES.

Durante el año 2011, Prosegur llevó a cabo una reflexión estratégica que culminó con la presentación de su nuevo Plan Estratégico 2012-2014, que pone el foco en el crecimiento orgánico y en el fomento de las capacidades que permitirían estar más cerca de los clientes; dando especial atención a la gestión local de las 400 Delegaciones que existen en el mundo.

El plan estratégico 2012-2014 contempla los siguientes objetivos cuantitativos y cualitativos:

- Objetivos Cuantitativos: Conseguir un crecimiento del 50% y gestionar la caja y los costos indirectos.
- Objetivos Cualitativos: Estar cerca del cliente, gestionar a nivel Delegación y ser más multinacional.

Para Prosegur el año 2011 y 2012 fueron de mucha expansión. Por su parte, 2013 y 2014 son años de ejecución, en los que Prosegur apuesta por capturar sinergias del crecimiento del período anterior.

Dentro de los pilares estratégicos, Prosegur reconoce que los delegados son una pieza fundamental para cumplir con los objetivos cualitativos del Plan 2012-2014. Estos profesionales están más cerca del cliente, gestionan las delegaciones y representan localmente a Prosegur como multinacional.

Podemos deducir entonces, que este plan estratégico está orientado en la mejora de cada Delegación, permitiendo el desarrollo de una gestión local en cada país que derive en una cercanía a la cultura, a la comunidad y, en definitiva, al cliente.

A pesar del deseo anterior, a nivel de Delegación, no existe conocimiento y claridad de la estrategia (objetivos estratégicos) de la compañía a nivel operativo, por lo tanto las personas no pueden identificar de qué modo sus actividades cotidianas contribuyen a la estrategia del Servicio. Por ende, se manifiesta una debilidad en la coordinación y control de la gestión de las operaciones locales.

Es así, que en caso de observar y evaluar la gestión de la Delegación de parte de la alta dirección, se puede advertir que se cuenta con información corporativa fragmentada de la cual el seguimiento periódico no es sistémico producto a que no se ha operativizado al resto de los niveles de la Delegación. Esto se nota a nivel de indicadores, los cuales son establecidos a nivel medio y gerencial, no siendo del manejo de los niveles bajos operativos que son en realidad los que se deben sentir identificados con aquellos indicadores con los cuales se está, de alguna manera, midiendo su gestión. Además, no existe un mecanismo que lo interrelacione, que permita medir afectando a otros indicadores correlacionados y que finalmente los demuestre mediante estados de alertas para poder tomar medidas oportunamente.

En general y a nivel de Delegación, los indicadores actuales carecen de una integración sistémica para el seguimiento de los planes, incluso no permiten tener una claridad respecto a la meta que se desea cumplir; siendo que en muchas ocasiones, sólo representan un dato del cuál es muy difícil tomar decisiones futuras o estas no impactan en las correcciones que se desea implementar. Por lo tanto, no existe coincidencia entre quienes alimentan los datos para su administración y quienes lo analizan y controlan; lo que conlleva a conseguir la información de manera extemporal y fragmentada.

1.3 METODOLOGÍA

En este trabajo de investigación se utilizará la siguiente metodología, la cual busca dar un hilo conductor y estructurado al trabajo realizado, donde se diseñará un sistema de control de gestión para la Delegación de Chillán de Prosegur Ltda. Es necesario hacer presente, que la metodología general para la propuesta de este sistema de control, corresponde a una adaptación de la propuesta de Kaplan y Norton (1997) para el diseño de un cuadro de mando integral “tipo” para una empresa real. Es así, que el proceso para el desarrollo del CMI propuesto, consideró tres etapas bien definidas, las cuales fueron adaptadas a partir de lo expuesto por los autores anteriores, como es:

- Determinación de los objetivos estratégicos en perspectiva
- Diseño del mapa estratégico y relación causa-efecto
- Implementación de indicadores y metas bajo las cuatro perspectivas.

Las dos primeras actividades permitieron la identificación y uso de indicadores, los que van a medir y monitorear la gestión de nuestra unidad de responsabilidad denominada Delegación. Antes de llegar a definir la estrategia a nivel de Delegación, se dará a conocer los objetivos corporativos de la compañía. Posteriormente dará una pequeña descripción de la Misión, Valores, Visión que la Delegación comparte a nivel de compañía. Lo anterior permitirá realizar un análisis FODA para poder declarar en forma focalizada los pilares estratégicos nivel de Delegación, los que tendrá consistencia con los objetivos corporativos que sustenta nuestra tesis investigativa. Una vez definido los objetivos estratégicos de la Delegación, se propondrá un sistema de control de gestión, compuesto por un mapa estratégico y su relación causa-efecto, para llegar a definir indicadores y metas que permitan efectuar las mediciones en perspectiva.

Para el desarrollo de esta herramienta de control de la gestión, abordaremos el siguiente plan de trabajo, cuyas actividades se detallan a continuación, aunque no sea en el mismo orden respecto al diagrama definido precedentemente:

- **Revisión bibliográfica**

Esta etapa permitirá conocer los elementos a considerar en la formulación del sistema de control de gestión y como proceder. Para ello se revisaran documentos, trabajos y libros pertinentes, enfocados en la descripción de un Cuadro de Mando Integral, además de memorias que hayan tratado del mismo tema que se quiere proponer en la Delegación de Chillán. Se busca tener un fondo teórico para la realización de este trabajo de investigación.

- **Recopilación de antecedentes de la empresa**

Conocer y comprender la evolución, estructura y funcionamiento de Prosegur al tener una visión general de la Compañía desde sus niveles superiores de alta dirección en España y Chile, hasta sus unidades de responsabilidad regionales;

- **Revisión de los Objetivos Corporativos**

Prosegur cuenta con una estrategia la cual no ha podido ser bajada ni implementada a nivel de las Delegaciones. En esta etapa se revisara dichas estrategias y objetivos corporativos de modo de confeccionar y proponer más adelante los pilares estratégicos de la Delegación.

- **Planificación y Pilares estratégicos de la Delegación**

Se partirá describiendo las herramientas que tiene esta unidad de responsabilidad para poder gestionar sus operaciones dentro de su jurisdicción y los servicios que desarrolla para el logro de los objetivos cuanti y cualitativos de la compañía. En esta etapa, y en base a los antecedentes obtenidos en pasos anteriores a nivel corporativo, se incorporarán un análisis interno y externo (FODA). Lo anterior, será utilizado cuando existan reflexiones con la jefatura dependiente de la Delegación de Chillán y reuniones con los colaboradores que intervienen en los procesos como responsables u operadores de los servicios.

- **Propuesta de Objetivos Estratégicos**

Con la descripción de la Delegación de Chillán y los pilares estratégicos de la Compañía; estaríamos en condiciones en definir los objetivos en perspectiva a nivel de delegación, con el propósito de establecer los cursos de acción para alcanzar de mejor manera las metas.

- **Creación del Mapa Estratégico en perspectiva**

Luego de tener los objetivos y sus causalidades, se procera a realizar el mapa estratégico de la Delegación, donde se mostraran relaciones entre cada uno de los objetivos creados.

- **Definición de Indicadores y Metas**

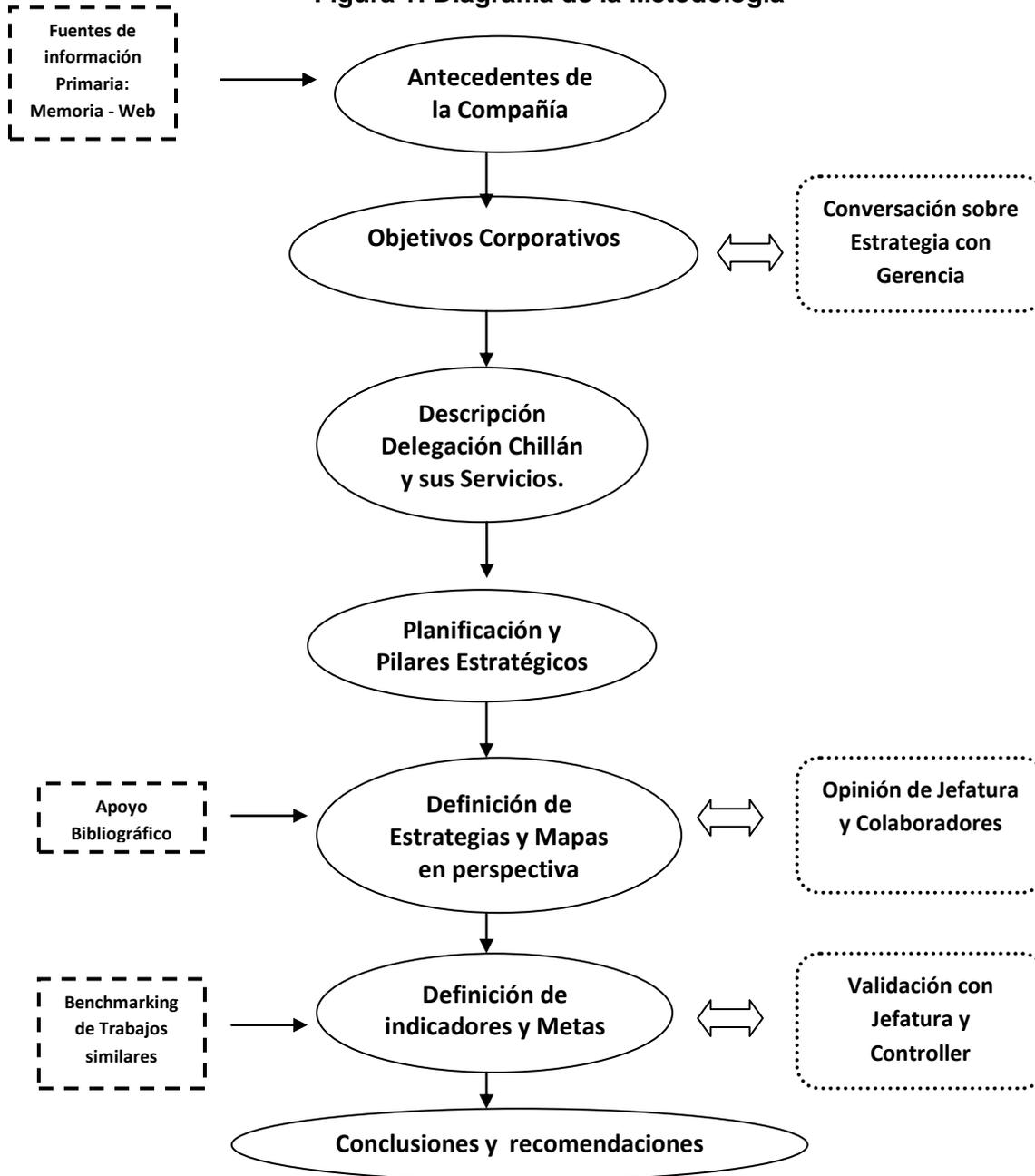
Con el mapa ya establecido, se buscara identificar los indicadores necesarios para poder evaluar el cumplimiento de los distintos objetivos planteados. Se propondrán las metas para los indicadores, así como los responsables de éstos.

- **Propuesta del BSC**

Estando todas piezas, sólo queda por armar la propuesta de Cuadro de Mando Integral, por o que se procederá a la estructuración de toda la información adquirida indicando objetivos estratégicos en perspectiva, indicadores, metas y responsables.

La siguiente figura ilustra la explicación ya dada sobre la metodología adoptada:

Figura 1: Diagrama de la Metodología



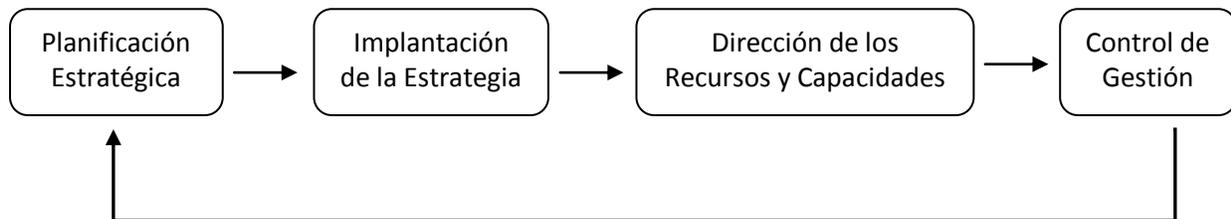
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

En la actualidad y a diferencia del pasado, las empresas que deseen enfrentar con éxito la competencia en el mercado, necesariamente deben tener un enfoque global, con una visión de futuro. Para ello, la estrategia debe ser diseñada e implementada en toda la organización abierta al entorno, que considere la complejidad y la globalización de los mercados.

En un entorno como el actual, las empresas deben esforzarse por mantener una ventaja competitiva sostenida, que les permita su continuidad y el éxito a través del tiempo. Lo anterior, requiere de un buen planteamiento estratégico en el que estén muy bien identificadas esas ventajas competitivas para centrar los esfuerzos de la organización en obtener los resultados que emanan de los objetivos que traducen las estrategias.

Generalmente, las empresas miden el éxito de su gestión en términos de resultados económicos, pero hoy en día también resulta trascendental otro tipo de fortaleza, las que se derivan de aspectos no financieros. Por lo tanto, en la actualidad y siguiendo a José Cabanelas OMIL (1997) el modelo de gestión que permite lograr lo expresado en los párrafos anteriores es la Dirección Estratégica, cuyo proceso se muestra a continuación:



El punto de partida de la dirección estratégica se encuentra en la siguiente máxima: “los éxitos del pasado no tienen futuro”. Por lo tanto el reto está en saber cuál va ser la trayectoria futura. Es por ello que este enfoque incorpora las cuatro etapas de este proceso (Navas, J.E.; Guerras, L.A. 1998) debidamente integradas, complementarias e interdependientes; las cuales no es posible separar.

Las bases teóricas consideradas en el enfoque presentado, se enmarcan en los aspectos conceptuales del vocablo: Gestión, Control de Gestión, Cuadro de Mando, Mapa Estratégico, entre otros. Los que pasaremos a definir a continuación.

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN

El término proviene del latín GESTIO-ONIS que significa “acción y efecto de gestionar o administrar”. De ahí que la palabra gestionar se defina como “hacer diligencia contundente al logro de un deseo cualquiera”.

Según Ramón Companys Pascual (1989), define gestión como el conjunto de planificación, organización y control; entendiéndose por Planificación a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos. Se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, estableciendo políticas, programas y procedimientos para el alcance de ellos. De allí que, se entiende por Organización como la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema; determinando, enumerando y definiendo las actividades requeridas y la responsabilidad de realizarlo; por último, el Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

Podemos entonces concluir, que la gestión representa la evolución que ha tenido el término matriz “administración”, debido a que cuando las personas administran deben desarrollar labores de planificación, organización, coordinación, dirección y control. Gestión entonces, es definida como una correlación de decisiones sobre los recursos disponibles, los objetivos globales y las características del entorno en que se desenvuelve.

Como resumen se puede plantear entonces que, por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema. Todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

2.2 CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

El control es la función administrativa que contiene – entre otros – algunos factores como la medición y el desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los planes diseñados para alcanzarlos. Es el elemento clave dentro de todo proceso de dirección que busque retroalimentación, para ir corroborando el cumplimiento de la orientación, ajustándola y midiéndola con lo que ocurre en su entorno que pueda afectar a la empresa.

Pese a que el control de gestión no es una herramienta nueva, recién en los últimos años ha alcanzado un sitio especial en el mundo de los negocios. No obstante lo anterior, todavía existe poco conocimiento en relación a qué es realmente el control de gestión y la utilidad que éste tiene para la dirección de empresas.

En primer lugar, se puede mencionar la creencia de que el control de gestión es sólo un sistema de control; sin embargo, su significado esencial no se ajusta a este concepto porque controlar significa evaluar resultados con posterioridad a su ocurrencia (expost) con el propósito de analizar si se cumplió o no el objetivo deseado. Aunque es siempre deseable evaluar la realidad versus un estándar, resulta ineficiente centrar la atención en resultados que ya se lograron y que no se pueden revertir. Todo lo contrario, el control de gestión busca influir en resultados futuros de manera de aumentar la probabilidad de que éstos ocurran.

Dicho de otra manera, el control de gestión es un sistema de dirección que busca impactar el futuro de la organización y no controlar su pasado.

Otro mito, se relaciona con la idea de pensar que el control de gestión sirve para la construcción y el seguimiento aislado de un conjunto de indicadores de carácter financiero y no financiero. Si bien los indicadores o métricas son elementos fundamentales para medir el cumplimiento de los objetivos, el control de la gestión utiliza los indicadores como expresiones cuantitativas que permiten analizar qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Hablar de control de gestión es hablar de un sistema integrado y coherente de información que permite tener una visión holística del desempeño de la empresa, facilitando la toma de decisiones de dirección estratégica.

Por último, el control de gestión tampoco está orientado a los niveles directivos máximos de una organización. Si bien, un buen sistema de control de gestión parte en los niveles superiores o corporativos; este debe ser capaz de operativizarse para bajar a los niveles inferiores a través de un proceso de despliegue o cascada. Sólo así es posible alinear a la compañía en relación a sus objetivos fundamentales y definir cursos de acción que potencien las fortalezas y neutralicen las debilidades.

En otras palabras, cada unidad de negocios, área y/o departamento debe tener su propio control de gestión sobre los objetivos estratégicos que les conciernen.

En general y a pesar de lo anterior, existe consenso en que el control de gestión está estrechamente relacionado con los objetivos organizacionales; permitiendo en teoría que sus componentes operativos puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Pero al aterrizar lo anterior, se observa una brecha entre el control de gestión y la estrategia, producto

de la falta de coordinación de los planes y acciones en toda la organización; no permitiendo dirigir el cambio con una visión operativa y estratégica simultáneamente, con el propósito que el componente operativo logre alcanzar los objetivos a través de las estrategias trazadas. En palabras simples, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Por lo tanto, la visión moderna del control de gestión propone mirar este sistema como una herramienta de apoyo a la dirección, permitiendo conocer qué es lo que está ocurriendo dentro (áreas) y fuera (negocios) de la empresa..

En definitiva, el control de gestión puede entenderse como el proceso en el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de sus estrategias (Anthony, Robert. 1987). En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando hacia la acción dos conceptos relacionados como son: el planeamiento y el control.

De lo anterior, se desprende que un buen sistema de control de gestión debe:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar.
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados.
- La empresa debe considerar factores externos dentro de su sistema de gestión; como: la existencia de mercados abiertos y muy competitivos, interacción con clientes y/o proveedores, presión de diferentes agentes económicos, desarrollo tecnológico, disposiciones legales, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.
- Por otro lado, también debe estar consciente de los factores internos; como: La forma de empoderar con su estrategia a lo ancho y largo de la empresa, el grado que el diseño organizacional está permitiendo alcanzar los objetivos, los sistemas de información en cuanto a su distribución y flujo, estilo de dirección que permita cohesionar los esfuerzos al interior de la organización, tipo de personal que ponen en práctica la estrategia considerando siempre su evaluación, retribución, motivación al logro de los objetivos.

2.2.1 Evolución del Control de Gestión

Tradicionalmente, la medición del desempeño de una empresa se ha basado en la contabilidad y los Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo.

Como herramienta de control de gestión, el análisis financiero consiste en aplicar un conjunto de técnicas a dichos estados (análisis de razones o ratios, análisis vertical, análisis horizontal, etc.) para determinar la posición financiera de la empresa y apoyar el proceso de adopción de decisiones. Sin embargo, las limitaciones naturales de estas técnicas es que se basan en información histórica, por lo que son “indicadores retardados” que informan a la Alta Administración de lo que ya sucedió (resultados de decisiones pasadas).

Pese a que presentan ventajas como incrementar la participación e integración de las diferentes áreas de la organización y favorecer una mayor eficiencia de las operaciones, sus limitaciones como herramienta de control de gestión son significativas. Entre ellas, se puede mencionar que se basan en estimaciones, son rígidos, no pueden adaptarse para incorporar los cambios del entorno y el análisis también se centra en información de carácter financiero.

Debido a la enorme importancia de adaptar la estrategia competitiva al entorno en el que se desenvuelve la empresa, el control de gestión ha evolucionado hacia una nueva dimensión para superar una de sus principales limitaciones, cual es el excesivo énfasis en los procesos internos en desmedro de información acerca del entorno y otros grupos de interés.

En la actualidad, el control de gestión no sólo se centra en la información financiera (de carácter contable y a corto plazo), sino que reconoce la existencia de otros factores –indicadores no financieros- que influyen en el proceso de creación de valor. En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva (publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/482/1196, J. Atencio / G. Sánchez, 2009).

El Cuadro de Mando Integral, es un ejemplo de mecanismo de control de gestión que complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño de la empresa sobre la base de información no financiera. En otras palabras, el cuadro de mando promueve la armonía entre diferentes medidas -indicadores de resultados e indicadores de actuación- con el propósito de comunicar la estrategia y al mismo tiempo medir el éxito de ésta.

El sistema de control de gestión alcanza su verdadera dimensión en la medida que la empresa tenga una estrategia que la vincule con su estructura organizacional (Amat, 2004).

Lo anterior permite que los sistemas de control no solo introduzcan las estrategias definidas en la planificación corporativa, sino que se incorporan al mismo tiempo, las otras estrategias que van surgiendo en distintos lugares de la organización. Según Simons (1998), “el control implica

manejar la tensión inherente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles, a fin de que ambos se transformen en crecimiento rentable. El control efectivo de la estrategia requiere de la libertad para innovar y de la confianza de que las personas trabajan de forma productiva para alcanzar metas predefinidas.”

Es así que Simons, propone dos “palancas” que ayudan a implementar y controlar la estrategia:

- Sistemas de Control por Diagnóstico (SCD): motivan, guían y recompensan el logro de metas específicas. Estos sistemas controlan los resultados de la organización y, por lo tanto, la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de éxito.

- Sistemas de Control Interactivo (SCI): estimulan el aprendizaje organizacional y la propuesta de ideas y estrategias nuevas. Son sistemas formales que utilizan los directivos para involucrarse de forma periódica y personal en las actividades de toma de decisiones de sus subordinados y les sirven para la resolución de las incertidumbres estratégicas. Estos sistemas requieren mucho diálogo y comunicación en todos los niveles de la organización, ya que generan el conocimiento necesario para desarrollar ideas y estrategias nuevas utilizando la información clave.

Cada uno de estos sistemas se utiliza de forma diferente para maximizar la escasa disponibilidad de tiempo de la gerencia. Los SCD apuntan a concentrar y mantener la atención, mientras que los SCI tratan de ampliar el foco de atención. El control estratégico se logra cuando la tensión entre la innovación creativa y la orientación a metas predeterminadas se convierte en crecimiento sostenible y rentable.

Por lo tanto, podemos concebir al control de gestión como un sistema que proporciona la información necesaria para una eficaz y eficiente gestión del valor de la organización, que busca alcanzar y superar los objetivos previstos en la estrategia.

2.2.2 Elementos del Sistema de Control de Gestión

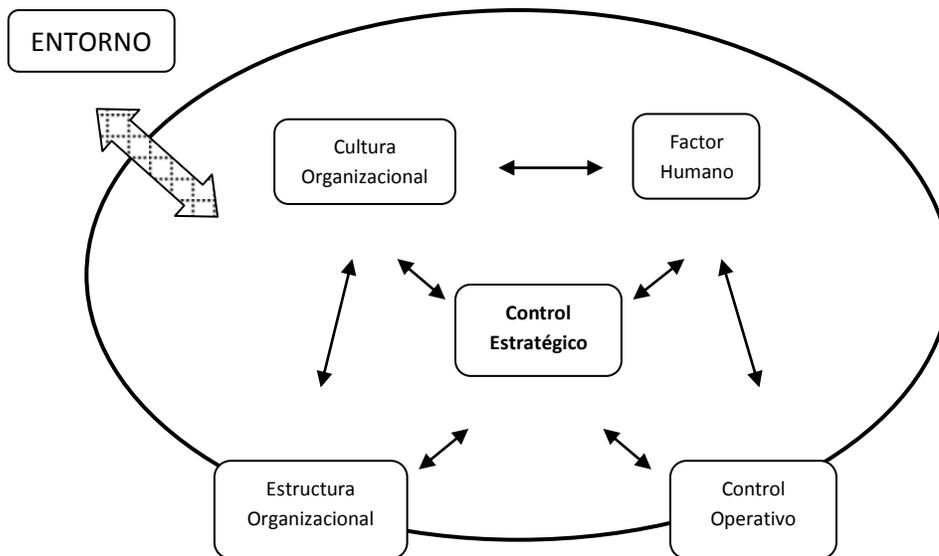
El concepto de control de gestión se debe desarrollar a partir de un núcleo central basado en la expresión cuantitativa de los objetivos mediante los presupuestos y en su control (control operativo) y se relaciona con otros elementos, formales e informales, que van a complementar la acción del sistema económico-financiero para que sea posible el éxito de la empresa ante su entorno.

De acuerdo a lo expuesto por Gimeno y Zardoya (1997) los elementos que intervienen en todo el sistema de control son formales e informales.

Como elementos formales del control de gestión, tenemos el sistema de control operativo, el control estratégico y la estructura organizativa. Los elementos informales son la cultura

organizacional y el factor humano. Además, el entorno es un elemento a considerar, dado que se incluye dentro del marco de actuación en que el control de gestión se desenvuelve; lo anterior, de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 2: Elementos del Sistema de Control



Fuente: Elaboración propia, bajo la conceptualización de Gimeno y Zardoya (1997)

Estos elementos como parte de proceso de control, requieren de una estructura integradora que canalice la información para la toma de decisiones y control. Esta estructura integradora la conforma el cuadro de mando.

2.3 CUADRO DE MANDO (CM)

De acuerdo con Escobar (1999): “El CM como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información... contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable”.

Una de las características más importantes del CM, tal y como se está utilizando actualmente, es que presenta la información en una plataforma tecnológica.

Existen dos clases principales de CM, según el propósito de su implementación:

- CM Operativo: que ofrece la información necesaria para la operación diaria de la compañía y

- CM Estratégico: que incluye información estratégica vital para la gestión de la compañía.

El primero responde más a las necesidades de los directivos funcionales y mandos intermedios, quienes deben operar con información diaria y el segundo presenta la información clave para la alta dirección, abarcando períodos de tiempo más prolongados, como meses, por ejemplo.

La información para el diagnóstico estratégico estará formada por los indicadores claves y deberá incluir información sobre la competencia y el entorno. La información existente puede utilizarse para seleccionar los indicadores una vez que la estrategia esté definida y a partir de la misma establecer qué indicadores se quiere relacionar con un buen sistema de incentivos.

El CM lleva a cabo procesos decisivos de gestión en cuanto a aclarar y traducir la visión y la estrategia; comunicando y vinculando los objetivos e indicadores estratégicos. Por lo tanto, un CM mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos poco relevantes o excesivos. Permite a su vez la transmisión del saber-hacer y la alineación de la información con los objetivos. Al facilitar el diagnóstico, impulsa la innovación al tiempo que estimula y motiva a los miembros de la organización para que creen y busquen nuevas oportunidades. Eso si, es oportuno indicar que el cuadro de mando sólo refleja información cuantificable, evaluando situaciones y no personas. Además, no identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones. Siendo el principal inconveniente, su falta de conexión entre los diferentes indicadores (Santos C., y Fidalgo C., 2004), al existir una visión parcial de la organización contribuyendo negativamente a tener un enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; lo que provoca una inoperancia del modelo en la gestión diaria.

2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de principios de los años 90, cuando la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio liderado por el profesor de Harvard, Dr. Robert Kaplan en conjunto con David Norton, denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Las conclusiones de este estudio fueron dadas a conocer en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (1992).

Por esos años, varios ejecutivos se pusieron en contacto con los autores para implementar el CMI en sus organizaciones. Estos ejecutivos buscaban utilizar el nuevo sistema para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajos precios, y hacia la generación de crecientes oportunidades ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor agregado y a

medida. El trabajo realizado por los directivos hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del BSC con la estrategia de una organización.

El CMI es un sistema de control estratégico de gestión que 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.

En otras palabras, el CMI traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Continuando con el planteamiento de Kaplan y Norton, un buen CMI debe “contar la historia de su estrategia”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. El CMI es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

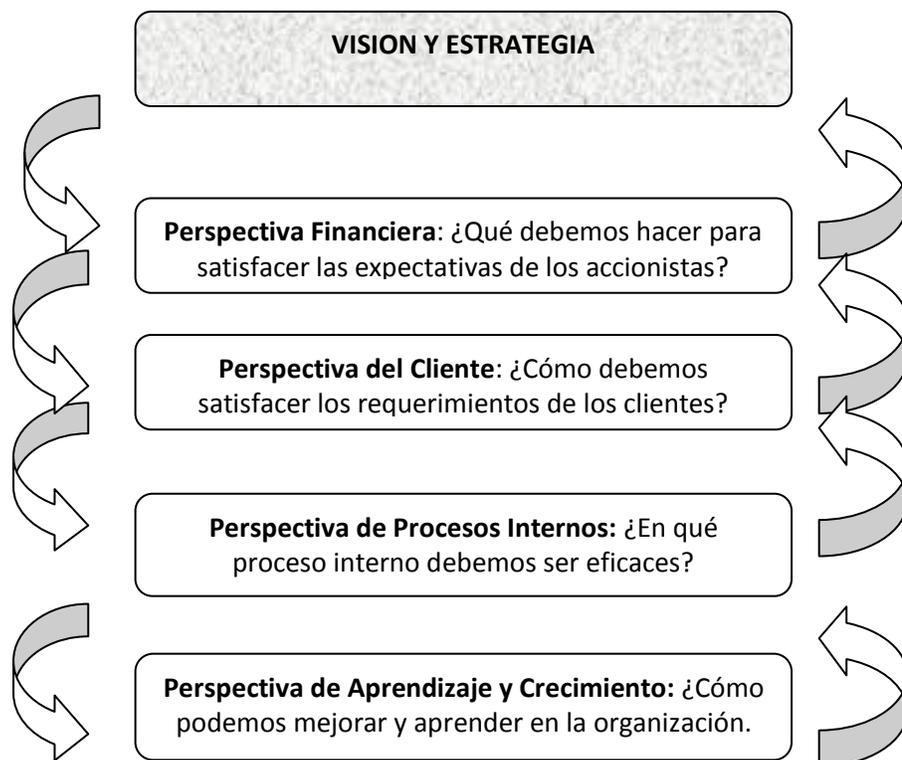
En este esquema, es fundamental que los indicadores no controlen solamente la actividad pasada; los indicadores deben reflejar los resultados pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar los objetivos propuestos. En otras palabras, la mezcla balanceada de indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y al mismo tiempo el camino para lograrlo. Por lo tanto, el CMI es mucho más que un simple sistema de medición, se trata de una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que antes de la existencia del CMI sólo residían en la cabeza de los directivos.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1999), el cuadro de mando integral consiste en el establecimiento de un conjunto de señales coordinadas e integradas, debidamente ordenadas en cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y, finalmente, la de formación y crecimiento; las que miden constantemente el desarrollo y cumplimiento de la estrategia diseñada en la organización. De esta manera, es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias para cada nivel. Conociendo como se relacionan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores

permitirán observar si es necesario realizar ajustes en la cadena para asegurar el cumplimiento de las metas a niveles superiores de la secuencia.

Desde una mirada secuencial, el CMI deben responder las siguientes preguntas, en base a sus cuatro perspectivas:

Figura 3: Elaboración propia, para un modelo simplificado de Cuadro de Mando Integral (The Balanced ScoreCard)



Fuente: Adaptación propia del Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton 2001

El CMI parte de la clarificación de los objetivos estratégicos de la empresa y la identificación de la lógica del negocio. La estrategia y visión de largo plazo constituyen el eje central para el desarrollo de las mediciones, las cuales se agrupan en perspectivas.

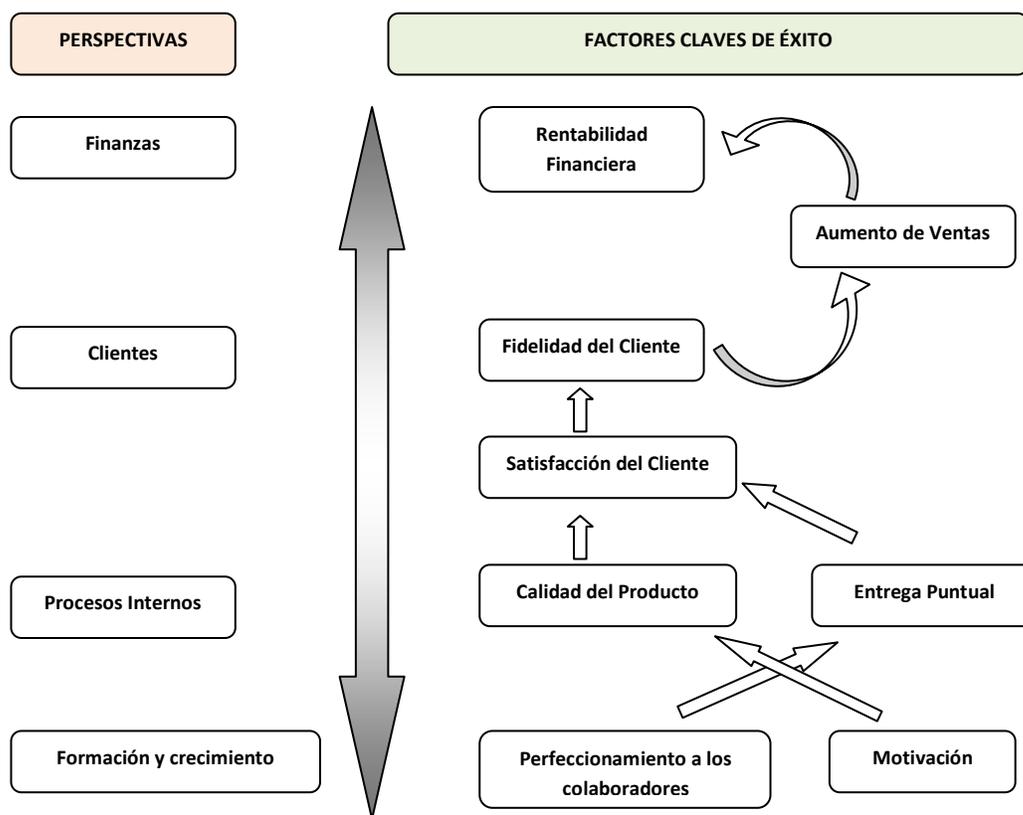
A diferencia de lo que ocurre en el CM, los indicadores del CMI se seleccionan mediante una metodología que contiene un mayor valor añadido. La estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si hacemos esto, entonces obtendremos aquello (ver ejemplo de la siguiente figura 4). Estas relaciones, a su vez, vinculan a las distintas perspectivas de Kaplan y Norton.

Un buen CMI debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la dirección para comunicar e implementar la estrategia. Al igual que un simulador de vuelo, el CMI debe incorporar el conjunto complejo de relaciones causa-efecto entre las variables críticas -que incluyen avances, demoras y retroalimentación- que describen la trayectoria estratégica y el plan de vuelo.

Recordemos lo que Kaplan y Norton (1992), señalan respecto a la metafórica similitud a un simulador de vuelo y no a un tablero de instrumentos: “al igual que un simulador de vuelo, el CMI debe incorporar un conjunto complejo de relaciones causa-efecto entre diversas variables críticas, que incluyen avances, demoras y círculos de retroalimentación, que describen la trayectoria -el plan de vuelo- de la estrategia”.

Siguiendo esta metáfora de Kaplan y Norton, podríamos decir que, mientras el CMI es como un simulador de vuelo, el CM es como el tablero de instrumentos del avión.

Figura 4: Ejemplo de relaciones Causa-Efecto de las distintas perspectivas de un CMI



Fuente: Adaptación Propia, a partir de publicación “Los Cuadros de Mando como Sistemas Interactivos” Ballvé A., Amat O. (2006).

Kaplan y Norton (2004) describen cómo el CMI ha demostrado ser una herramienta que permita comunicar la estrategia, permitiendo describir esa estrategia en forma de mapa, explicando las relaciones de causa-efecto que se dan.

El CM está basado en los datos que existen en los sistemas de información soportados por las nuevas tecnologías, que se preocupa principalmente del diagnóstico. En cambio, los indicadores del CMI están relacionados con los factores de éxito, las relaciones causa-efecto y el sistema de incentivos que ha de permitir la mejor alineación de las personas para que la estrategia se implemente.

2.4.1 Perspectiva Financiera

El desarrollo de un mapa estratégico se produce desde arriba hacia abajo; comenzando con la estrategia de alto nivel como la financiera, la que se relaciona con el crecimiento, rentabilidad y la creación de valor para los accionistas. Esta perspectiva - también conocida como perspectiva

de los dueños - incorpora la visión de los accionistas y mide por sobretodo la creación de valor de la empresa. El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización. Por lo tanto, esta creación de valor, es el resultado que todas las estrategias buscan.

En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas de los accionistas respecto de parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital.

2.4.2 Perspectiva del Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que se posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo esta perspectiva define su propuesta de valor para sus clientes; midiendo las relaciones y las expectativas que estos tienen con nuestro negocio. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean, para poder concentrarse en los procesos que para el cliente son importantes y que más los satisface.

En esta perspectiva, es posible seleccionar objetivos y medidas considerando tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán a la empresa retener y/o ampliar sus negocios con los clientes a través de una propuesta de valor superior.

Las tres clases de atributos son:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de productos y/o servicios.
- Relaciones con los clientes: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, conocerlos y proporcionarles productos adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos a un precio competitivo, atendiendo la calidad y funcionalidad que ofrecen.

2.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos, se debe identificar los procesos claves de la organización para lograr que los productos y servicios se ajusten a las necesidades de los clientes.

Como plantea Lorino (Philippe Lorino, 1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización." Por lo tanto, la

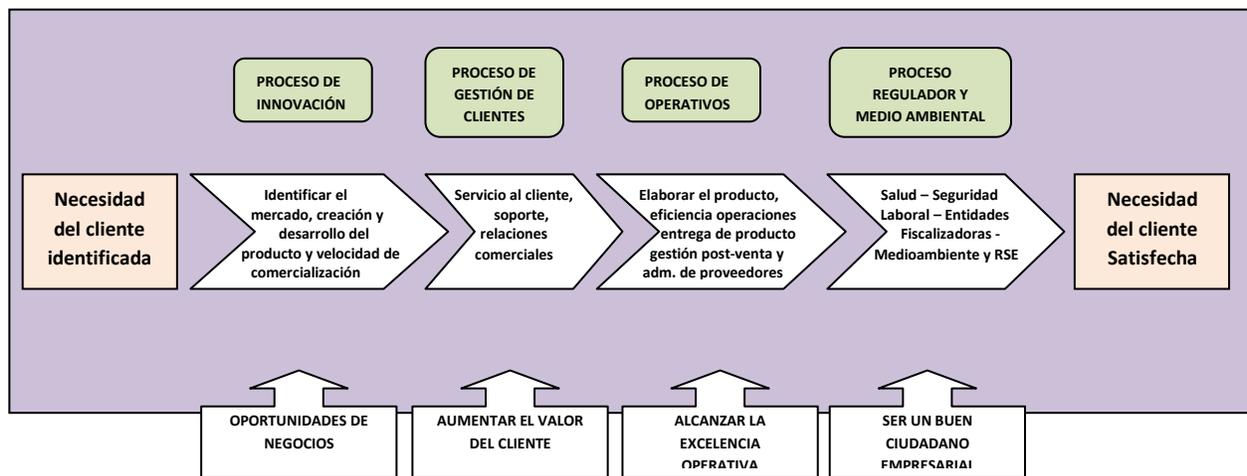
satisfacción de los clientes descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidenciará en la calidad de sus procesos.

Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo de negocios asociado a la empresa.

Los sistemas convencionales de medición de la actuación se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

El arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible, asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para el cliente. Y como las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos de la cadena de valor, se hace necesario poder segmentar en cuatro grupos de procesos internos asociados a cuatro temas estratégicos planteados por Kaplan y Norton (2000), lo que se muestra a continuación en la figura 5.

Figura 5: Modelo cadena de valor genérica, para perspectiva de procesos internos - CMI



Fuente: Adaptación propia, tomado de Kaplan y Norton (2000)

Teniendo presente la cadena anterior, es razonable evidenciar que el proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que le permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes; teniendo en cuenta siempre las buenas relaciones y necesidades de sus proveedores y público consumidor; esto último, a través de una eficaz gestión de post-venta.

2.4.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento

La perspectiva identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos. En esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, siendo el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando al reflejar los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de los colaboradores (capital humano), el uso de la tecnología y la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones (capital de información) y en la creación de un clima cultural propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio (capital organizacional).

Por lo tanto, las estrategias basadas en el aprendizaje y desarrollo son el verdadero punto de partida de cualquier cambio duradero y sostenible en el tiempo.

2.4.5 Mapa Estratégico

Uno de los aportes conceptuales más relevantes del CMI es el mapa estratégico. Un mapa entrega una visión clara de la estrategia de una organización y provee un lenguaje para describirla antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistémica donde toda acción tiene una causa y resultado.

En general, los mapas estratégicos:

- Mejoran la comunicación interna y externa: Para que la estrategia se aplique adecuadamente, esta debe ser accesible a todos los niveles de la organización y, en particular, a los funcionarios de control interno. “La estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no se comprende, si no se puede describir”. Esta frase de Kaplan y Norton (1993) refleja la necesidad de difundir la estrategia a todos los niveles de la organización para mejorar la ejecución, uno de los aspectos más críticos y sensibles en la ciudad. Dicho de otra manera, la estrategia no debe ser un tema de expertos, sino un tema del día a día de los funcionarios que, en la práctica, la interpretan y aplican.
- Mejoran la gestión: Parafraseando la cita de Kaplan y Norton, puede afirmarse que el control interno no se puede realizar de una manera exitosa, si no se comprende la intencionalidad de la estrategia y los objetivos de la misma. Es evidente que el control interno no es un tema abstracto sino que está directamente relacionado con las

prioridades de la entidad, por tanto, es requisito indispensable conocer la estrategia institucional para controlarla.

- Mejoran la ejecución: Es prioritario aumentar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad de la administración por parte del control interno para asegurar el logro de la estrategia planteada

Basados en la experiencia de las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el cuadro de mando, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes: foco y alineamiento. Luego, la utilidad del mapa estratégico radica en que constituye la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. En este contexto, un mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

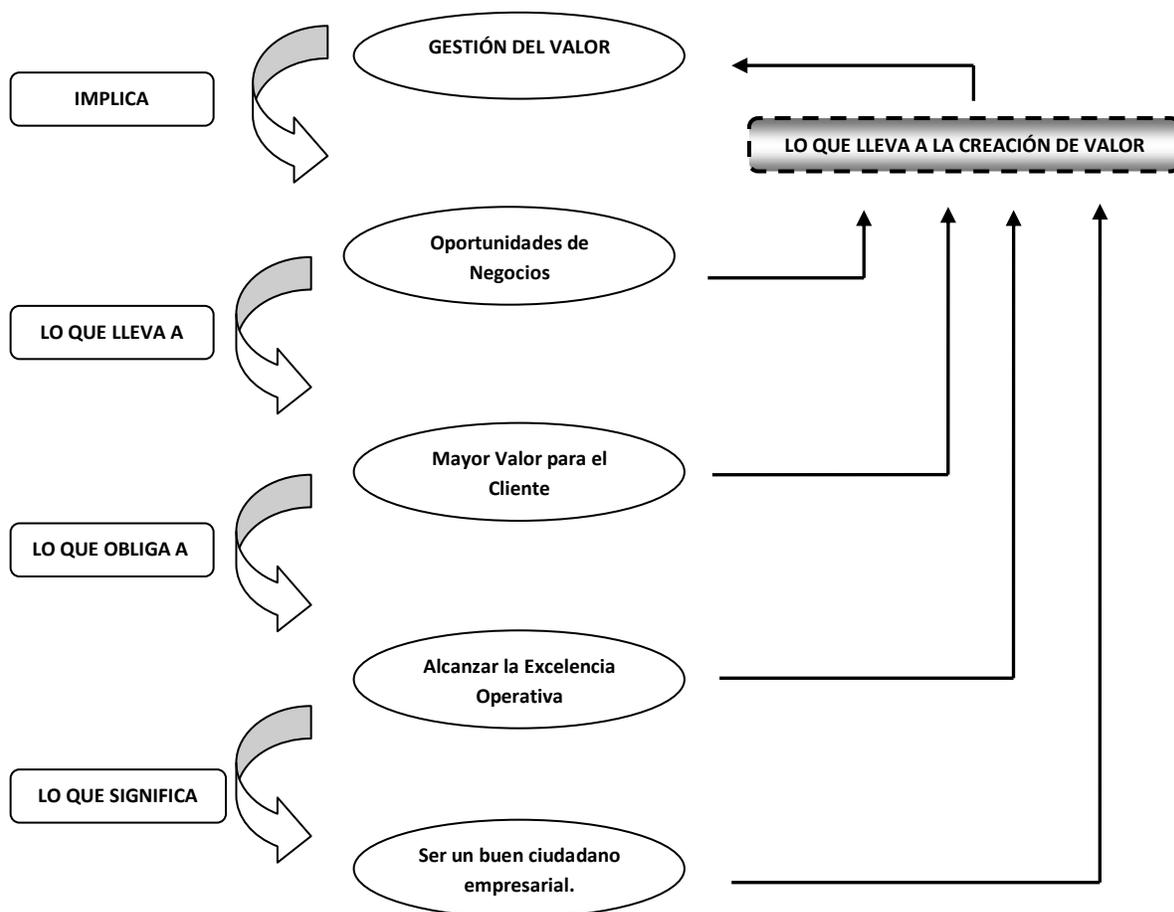
El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas, proporcionando a los directivos un marco que le permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento y de constantes cambios.

El mapa estratégico también se conoce como diagrama de causa-efecto, pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. De esta manera, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral forma parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores de actuación que los harán posibles

Como una estructura genérica, el mapa estratégico sirve entonces para describir una estrategia, de forma que las organizaciones sean capaces de ver dichas estrategias de manera coherente, integrada y sistémica. Esta arquitectura comienza con la perspectiva financiera, donde se plantea la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes del segmento objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de estos clientes objetivo. Los procesos internos, por su parte, crean y aportan la propuesta de valor para el cliente mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

A continuación, en la figura 6 se mostrará una estructura genérica para la creación de un mapa estratégico, considerando las cuatro estrategias señaladas en la figura 5.

Figura 6: Modelo de cadena de valor genérica, para la perspectiva de procesos internos en un CMI



Fuente: Elaboración propia, a partir del libro Sistema de Control de Gestión en la Empresa, Dr. Medina A.(2009)

2.5 FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN DEL MODELO

De las conceptualizaciones vistas en los puntos anteriores, podemos decir de manera simple que el Cuadro de Mando Integral resuelve una deficiencia importante de los tradicionales métodos de control; que es, lograr que la estrategia de largo plazo sea consecuencia con las acciones que se realizan en el corto plazo.

En este sentido, CMI tiene el poder de enfocar la organización hacia los temas que conducen a la estrategia y alinear a la misma alrededor de estos objetivos compartidos, siempre basado en los siguientes principios básicos:

- Traducir la estrategia en términos operacionales o acciones concretas
- Alinear la organización con la estrategia
- Convertir la estrategia en tarea de todos
- Convertir la estrategia en un proceso continuo y sistemático
- Movilizar el cambio a través del aprendizaje y liderazgo ejecutivo.

Además, el CMI entrega una mejor comprensión de la relación causa-efecto; o sea, entre la acción y el desempeño de los procesos dentro de la organización, permitiendo tomar iniciativas necesarias para cada nivel de ella. Esta relación de causalidad es la principal ventaja del CMI frente a otros enfoques de medición organizacional. Sin esta cadena de relaciones de causa-efecto, se estaría cayendo en un sistema de indicadores sin interrelación ni proyección.

En virtud de lo anterior, en este trabajo de investigación se propone la utilización del Cuadro de Mando Integral, ya que a través de este modelo de control de la gestión, Prosegur podrá sentar las bases para integrar las relaciones y los intereses de todos los grupos de interés - accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general - en un esquema coherente con la estrategia y la visión declarada a nivel corporativo; facilitando con ello, una transparente y clara evaluación global del desempeño de la Delegación de Chillán y sus colaboradores.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL

3.1 DESCRIPCIÓN EMPRESA

A nivel mundial, Prosegur es la empresa líder en el sector de la seguridad privada a través de soluciones Integrales. Prosegur es un proveedor de servicios globales de seguridad y cubre todas las necesidades de sus clientes en esa área, aportando soluciones integrales y asumiendo un papel de especialista en el análisis, diseño, planificación, operación y mantenimiento.

Prosegur cuenta en la actualidad con un equipo de más de 155.000 empleados en más de 400 sedes repartidas entre Europa: Alemania, España, Francia, Luxemburgo, Portugal y Rumanía; Iberoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay y en Asia: China, India y Singapur.

En continuo proceso de innovación tecnológica desde hace más de 30 años, Prosegur ha venido evolucionando y ampliando sus servicios, en la búsqueda de proporcionar a sus clientes los máximos estándares de calidad. En constante evolución, al día de hoy la empresa ofrece un concepto de seguridad de 360°, consistente en: Consultoría, Vigilancia Activa, Control de Accesos, Televigilancia y Telecontrol, Protección Anti-intrusión, Gestión de Efectivo y Gestión de ATM (GE), Logística de Valores (LV), Protección Contra Incendios y Seguridad Residencial y PYMES.

3.1.1 Evolución Histórica

El origen del grupo, se inicia en 1976 de la mano de Herberto Gut, apostando por un sector incipiente en España, la Seguridad Privada. La Compañía fue pionera en sectores como las grandes superficies, las centrales eléctricas y las instalaciones industriales, entre otros. En 1980, Prosegur abre en Lisboa su primera delegación fuera de España como primera piedra, iniciando así su política de expansión internacional. Esta política tiene continuidad en el año 1982 cuando, a través de la adquisición de pequeños operadores del sector, Prosegur inicia una etapa de crecimiento y consolidación en el mercado español.

El crecimiento de la empresa es acelerado donde en 1987 por primera vez sus beneficios superan los seis millones de euros convirtiéndose en la única empresa española de seguridad que en esa época cotizaba en la bolsa.

El proceso de expansión por Latinoamérica comienza en 1995, donde en mayo de ese año adquiere el 50% de las actividades de vigilancia que el Grupo Juncadella desarrollaba en

Argentina, Chile y Uruguay, transformándose más tarde en una empresa líder y de referente en dichos mercados.

El año 2001, Prosegur celebra su 25 aniversario y reafirma su posición entre las grandes empresas de seguridad a nivel mundial. En este mismo año, se implanta en el mercado francés con la adquisición de Cinieri y consolida su posición en los principales países latinoamericanos con la incorporación del 100% de Juncadella.

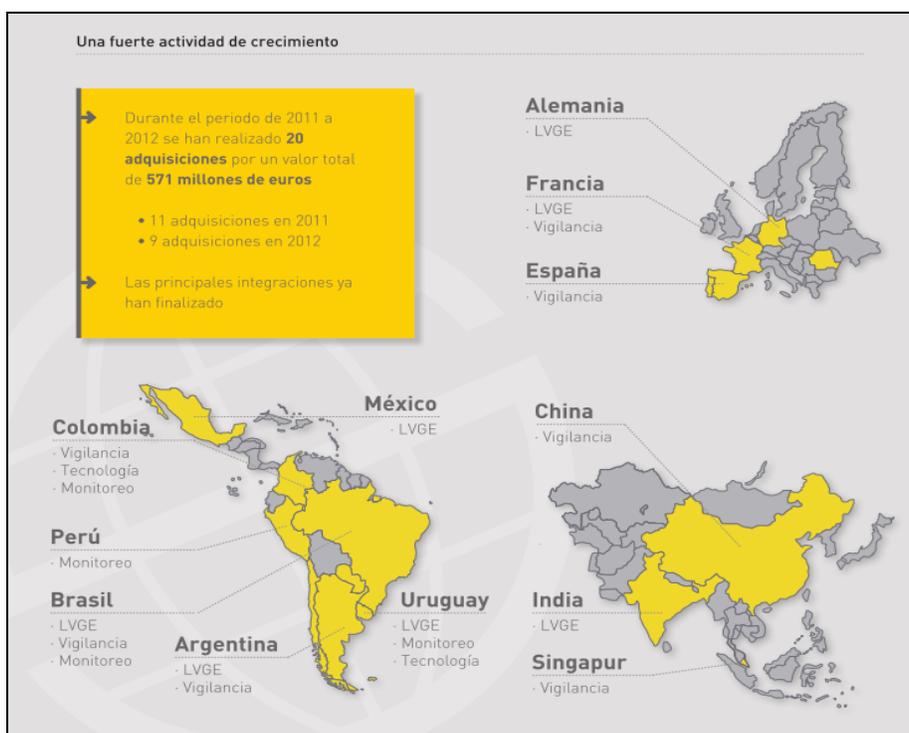
Ya en el año 2005, Prosegur apuesta por las nuevas tecnologías de seguridad y adquiere el Grupo Nordés. Fruto de esta adquisición nace Nordés – Prosegur Tecnología, una compañía pionera en Sistemas Electrónicos de Seguridad y Protección Contra Incendios; logrando avanzar en el área de tecnología al incorporar al grupo el año 2006 las compañías Escol en Portugal y Fireless en Argentina.

Prosegur continúa con su política de adquisiciones reforzando las distintas áreas de negocio. De este modo, el año 2007 adquiere en Colombia a Thomas Greg & Sons Transportadora de Valores S.A, empresa dedicada a la Logística de Valores, Gestión de Efectivo y Gestión de Cajeros Automáticos (ATM). En este mismo año el grupo constituye Prosegur Activa como unidad de negocios dedicada a la prestación de servicios de seguridad residencial para hogares y negocios.

Entre los años 2008 y 2009, Prosegur adquiere en el área de Transporte de Valores a la empresa Ryes en México; y en el área de seguridad residencial, compra en Chile la compañía Teleemergencia de Telefónica Chile.

Ya para los años 2011 y 2012, Prosegur apertura nuevos mercados, en Alemania con Securlog, entrando al mercado asiático con la adquisición de Prosec en Singapur, Holding IDS en China y en India a través de acuerdo con la compañía SIS.

Figura 7: Crecimiento inorgánico entre el año 2011 y 2012



Fuente: Memoria Prosegur 2012

3.1.2 Empresa Actual

En la actualidad, con más de 36 años en el mercado de la seguridad, Prosegur se perfila como una compañía multinacional líder en este rubro.

El crecimiento de Prosegur como compañía global de servicios integrales de seguridad ha sido posible gracias a un modelo empresarial permanente en el tiempo que promueve la seriedad y la excelencia de sus profesionales. Con los años, este modelo de crecimiento ha convertido a Prosegur en una compañía que pretende ser líder en los mercados donde actúa, como compañía global de servicios integrales de seguridad.

Figura 8: Principales Datos del Holding Prosegur



Fuente: Memoria Prosegur 2012

3.1.3 Prosegur en Chile

Se inicia en 1979 con foco en el Transporte de Valores y bajo la dirección del actual presidente para Latinoamérica Don Rodrigo Zulueta Galilea. En aquellos años las actividades se realizaban con sólo dos camiones.

Aunque la venta de seguridad comenzó a fines de los '70, restringida al transporte de valores, en poco tiempo se expandió a otros sectores. En 1981 se promulgó el Decreto Ley N° 3.607, que abrió el campo y establecía ciertas normas para el creciente número de compañías que ofrecían servicios de vigilancia para empresas, transporte de valores y ubicación de clientes morosos. El reglamento indicaba que los vigilantes serían escogidos de preferencia entre el personal en retiro de las FF.AA. y Carabineros, que las empresas de servicios financieros y estratégicas debían contar con una oficina de seguridad propia y que la CNI sería un organismo asesor y de apoyo para ellas. Y aunque con posterioridad se le han introducido varias modificaciones al cuerpo legal, aún es la norma rectora para el rubro.

Después de 36 años, Prosegur ha desarrollado, además de la Logística de Valores y Gestión de Efectivo, cuatro negocios adicionales:

1. Vigilancia Activa
2. Seguridad Electrónica y Detección & Extinción de Incendios
3. Seguridad Residencial
4. Logística y Distribución

De esta manera Prosegur Chile se ha consolidado como la primera multinacional del sector de Seguridad con más de 250 Camiones Blindados, 330 Camionetas, 19 sucursales y 54 Sub-agencias en todo el país.

Su edificio institucional, con más de 5.000 metros cuadrados construidos, representa la más completa infraestructura operativa de las empresas del sector en el país

A nivel nacional, la compañía en Chile cuenta con más de 8.000 colaboradores, 27.000 metros cuadrados en plantas de operaciones y una participación de mercado de un 21% ciento en la industria de la seguridad privada, siendo el primero en el área transporte de valores (53% del mercado), el segundo en el área de la vigilancia (10% del mercado) y el cuarto en el área de mensajería (courier), facturando anualmente alrededor de 130 millones de euros.

Posee agencias zonales a lo largo de todo Chile con sedes en: Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Santiago, Rancagua, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique y Punta Arenas.

Durante el ejercicio del año 2012, en línea con el comportamiento del negocio en los otros países de la región de Sudamérica, las ventas de Prosegur en Chile han mejorado un 18,4% respecto al año anterior, debido no tan solo a un aumento en la facturación y los precios, sino también a un rendimiento constante en toda la oferta de negocios que ofrece la compañía, a pesar de ser un mercado maduro sobretodo en logística de valores (LVGE).

3.1.4 Estructura Organizacional

Una de las prioridades de Prosegur es enfocar a toda la organización hacia la venta y la eficiencia, aprovechando el conocimiento transversal de los diferentes negocios y extrayendo las mejores prácticas.

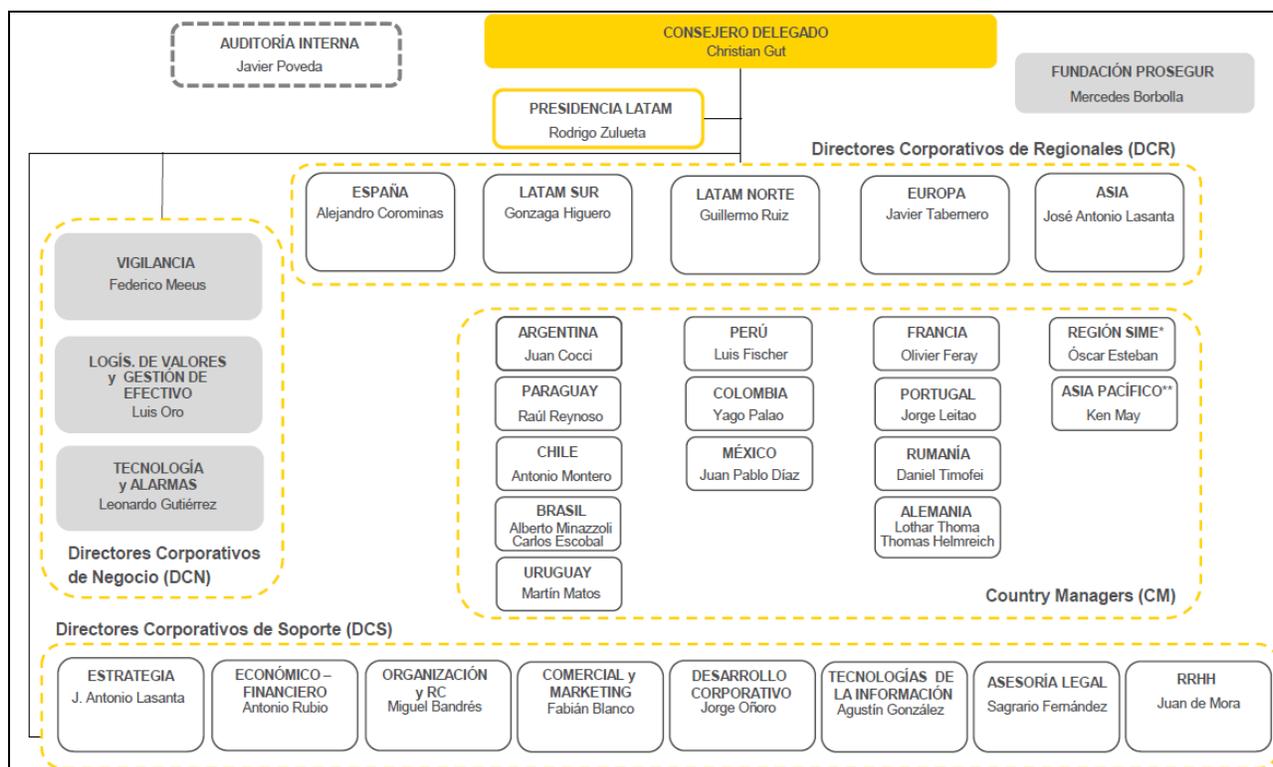
Prosegur es una compañía flexible, cuya estructura se adapta a la evolución del tamaño, geografías y complejidad de cada uno de los mercados en los que opera y, así, proporcionar el mejor de los servicios.

La estructura organizativa de Prosegur, en continua evolución, pretende que todos los profesionales de la Compañía estén alineados con el negocio y con el cliente. En este sentido, tanto los responsables de soporte, como los de negocio, debieran compartir los mismos objetivos.

Prosegur ha realizado importantes avances para ser más multinacional en el transcurso de su existencia, transformando la organización con el fin de responder a las necesidades de la Compañía y a la consecución de sus objetivos estratégicos; logrando así que la organización cumpla un doble propósito:

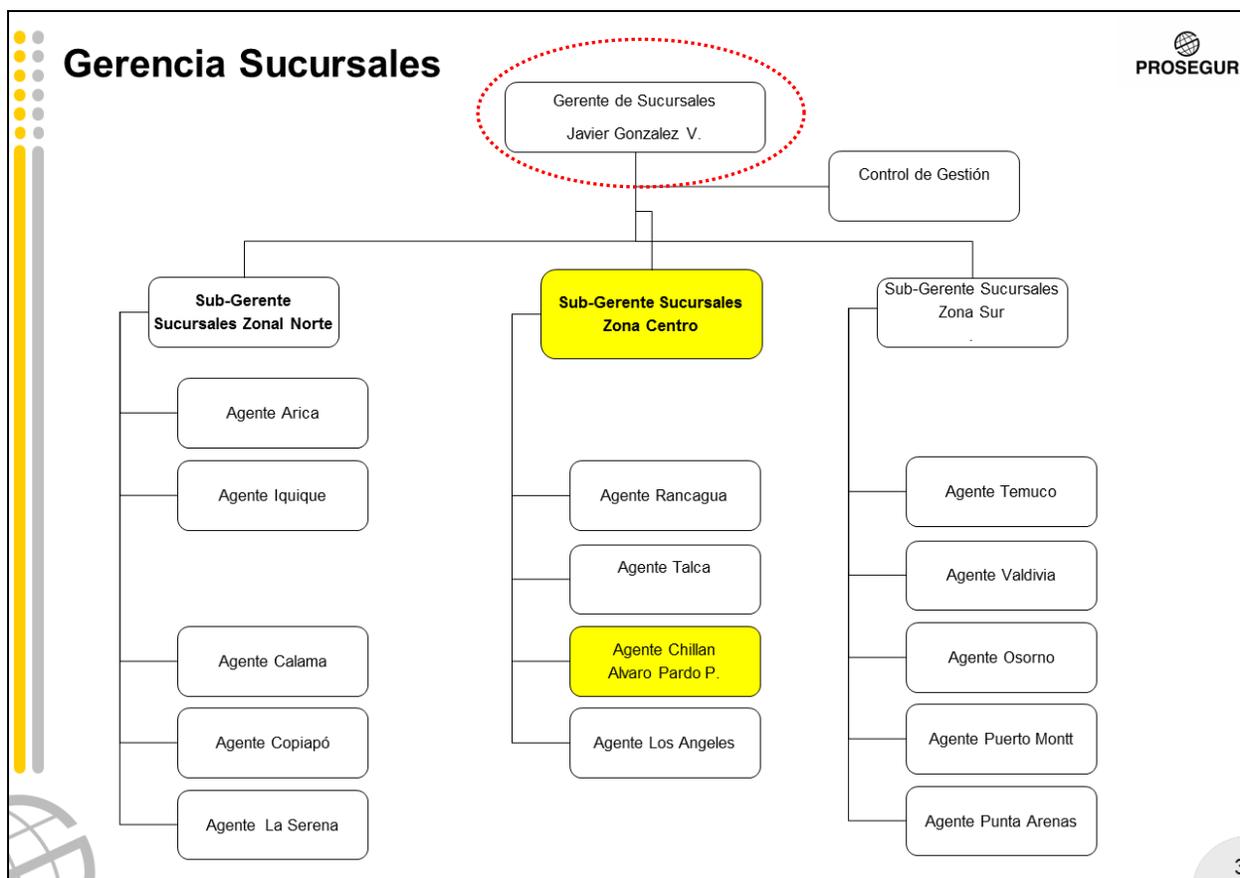
- En primer lugar, su flexibilidad le permite responder a las realidades que presenta un mundo cambiante, adaptándose a la evolución de la Compañía en términos de su tamaño, geografías y complejidad.
- En segundo lugar, le facilita centrarse en la creación de valor para cumplir con la estrategia de crecimiento, aprovechando el conocimiento transversal de los negocios, con el fin de consolidar su liderazgo.

Figura 9: Organización Matriz de Prosegur



Fuente: Presentación Country Manager Chile, Convención Anual 2012

Figura 10: Estructura Holding Prosegur Chile



Fuente: Información entregada por Gerente Corporativo RRHH Sr. John Collins (2013).

3.1.5 Visión, Misión y Valores

Prosegur ha elaborado una cultura corporativa que pretende ser homogénea, conocida y compartida por todos los empleados. La existencia de un estilo propio y una forma de vivir la empresa común a todos los profesionales, permitirá que éstos trabajen en equipo para lograr los mejores resultados.

La cultura corporativa revela las aspiraciones y retos de la Compañía y define los valores que guían la manera de actuar de Prosegur. En este sentido, promueve un mismo estilo de dirección en todos los países y fomenta el intercambio de experiencias y buenas prácticas, con el fin de conseguir una gestión homogénea.

La Misión, Visión y Valores de Prosegur definen su identidad de compañía y son clave para construir este proyecto.

• Misión

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

• Visión

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

• Valores

- a) **Proactividad**, es decir, adelantarse a los cambios. Esta proactividad se traduce en una búsqueda permanente de las mejores soluciones en el ámbito de la seguridad privada.
- b) **Creación de valor**: la gestión de la empresa se orienta de tal modo que se cree valor para todos los grupos de interés. La creación de valor también se pone de manifiesto a través de las actividades de la Fundación Prosegur.
- c) **Transparencia**: fundamental para conseguir la confianza y el respeto de los grupos de interés. Para lograrla se facilita el acceso a información veraz a través de una serie de publicaciones periódicas.
- d) **Orientación al cliente**: la confianza de los clientes es básica e imprescindible. El objetivo es ofrecer soluciones “a medida” del cliente.
- e) **Excelencia**: las personas que prestan sus servicios en Prosegur asumen una búsqueda continua de la excelencia, actuando siempre con la máxima profesionalidad. No se refiere sólo a los empleados sino también a los órganos de dirección.

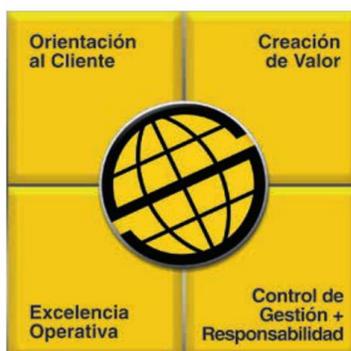
- f) **Liderazgo:** Prosegur ha consolidado su papel de liderazgo gracias a las nuevas adquisiciones. El liderazgo de Prosegur se manifiesta gracias a su crecimiento orgánico e inorgánico.
- g) **Trabajo en equipo:** la compañía se esfuerza en trabajar como un solo equipo; y para ello, identifica y difunde a nivel interno las mejores prácticas de gestión.
- h) **La marca:** la marca Prosegur es el eje en torno al cual gira su actividad. El prestigio de la marca, unido a los atributos de calidad y confianza, se trasladan al cliente y a los empleados de la compañía

PROACTIVIDAD
CREACIÓN DE VALOR
ORIENTACION AL **C**LIENTE
TRAN**S**PARENCIA
EXCELENCIA
LIDERA**Z**GO
TRABAJO EN EQ**U**IPO
MAR**C**A

3.1.6 Modelo de Negocio

El modelo de Prosegur está basado en cinco pilares que han sido una constante en el modo de desarrollar su actividad, diferenciándose de sus competidores. Es así, que Prosegur cuenta con un modelo diferenciador: orientación al cliente, creación de valor, búsqueda de la excelencia y control de gestión, todo ello basado en la fortaleza de su marca.

Un enfoque permanente en el tiempo:



Orientación al cliente

El buen desempeño de Prosegur en la gestión de sus clientes es un elemento esencial de su modelo de negocio.

Prosegur ha creado una sólida estructura de soporte que está acercando los negocios a los clientes con la figura del interlocutor único. La Compañía quiere anticiparse a las necesidades de los clientes, a través de un profundo conocimiento de los mismos, el análisis y la planificación de propuestas específicas, la adaptación a sus necesidades concretas y el establecimiento de una relación estrecha y continua.

En resumen, Prosegur quiere estar cerca de sus clientes, y dar respuesta a sus peticiones y necesidades. Para ello, trabaja en el profundo conocimiento de cada uno de los sectores ofreciendo soluciones adaptadas.

Creación de valor

El objetivo de Prosegur es la creación de valor, a través de una oferta de servicios integrales e innovadores, que combinan la experiencia de los mejores profesionales y la más avanzada tecnología, para, así, mejorar su propuesta de valor para empleados, accionistas y, fundamentalmente, para la sociedad.

Excelencia

La excelencia debe ser uno de los aspectos más importantes de la identidad de Prosegur. La Compañía aspira a alcanzarla en procesos, equipo humano y uso de la tecnología. Para ello, Prosegur trabaja en distintos ámbitos como la estructura de Directores Corporativos de Negocio (DCN), el desarrollo continuo de los Centros de Competencia y la mayor incorporación de la tecnología a cada línea del negocio.

Control de gestión

La cercanía de los gestores a la realidad del negocio es una de las claves del éxito de Prosegur. La monitorización y el control de las operaciones son continuos; aplicando técnicas analíticas a cada área para poder tomar las mejores decisiones basadas en mediciones cuantitativas.

Prosegur quiere que el modelo de control de gestión de la Compañía se diferencie por aportar valor en la toma de decisiones a través de variables operacionales y financieras, la agilidad de la información y el uso de sistemas para la identificación de tendencias y predicción, orientadas a cada negocio y a cada cliente.

Una marca fuerte

La marca es uno de los valores fundamentales de Prosegur y comunica a los clientes, empleados y a la sociedad los valores que representan a la Compañía. La marca de Prosegur transmite tranquilidad y seguridad.

Desde el año 2012, la Compañía ha venido trabajando en la homogeneización de su imagen corporativa, con la publicación del Manual de Marca de Prosegur. Asimismo, se ha coordinado una estrategia de marketing común en todos los países y se ha empezado a trabajar en un plan de comunicación digital y así potenciar la presencia de Prosegur en las redes sociales, entendidas como un canal más mediante el que la Compañía puede dialogar con sus públicos de interés.

3.2 REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

A nivel de perfil competitivo, Prosegur sigue una estrategia de diferenciación, ya que ofrece a sus clientes productos y servicios de seguridad personalizados y adaptados a sus necesidades y exigencias, los cuales son apreciados por el cliente como diferentes a los ofrecidos por la competencia, y en consecuencia, se muestra dispuesto a pagar un sobreprecio por los mismos. Esto permite a la empresa establecer un precio más alto para sus productos sin perder demanda. La empresa basa esta estrategia de diferenciación en diversos elementos, destacando fundamentalmente el elevado rendimiento de sus productos, su calidad, su relación personalizada con sus clientes y el prestigio del que goza su marca en el mercado.

Aunque la empresa basa su estrategia de diferenciación tanto en elementos tangibles como intangibles, presta una especial atención a estos últimos, como la cuidada relación con el cliente o el prestigio de su marca, ya que al fin y al cabo son los que le permiten en mayor medida diferenciarse de la competencia al resultar su imitación más complicada que la de los recursos tangibles.

3.2.1 Estrategias Corporativas

En la actualidad las principales líneas de negocio de Prosegur son: Vigilancia, Logística, Tecnología y Alarmas. A través de ellas presta servicios de vigilancia, control de accesos, televigilancia y telecontrol, logística de valores, gestión de efectivo, gestión de cajeros automáticos, protección anti-intrusión, protección contra incendios, vigilancia activa en residencias y pequeñas y medianas empresas y servicios de consultoría.

Sin embargo, no siempre ha ofrecido un servicio global de seguridad, sino que ha ido ampliando sus competencias a lo largo de toda su historia.

En conjunto, las tres estrategias que serán presentadas a continuación, han permitido ampliar la presencia de Prosegur en el mundo, incrementar el número y la clase de servicios ofrecidos, fortalecer la reputación de la compañía y proveer una seguridad integral que tiene como máxima la adaptación al cliente y la calidad de sus servicios (SLA: Service Level Agreement).

A continuación, procedemos al análisis de las estrategias corporativas seguidas por Prosegur:

a) Expansión

Prosegur comenzó su actividad empresarial ofreciendo servicios de seguridad en grandes infraestructuras. Poco a poco fue ampliando el rango de sus funciones a través de las estrategias de expansión, entre las que destacan el desarrollo de servicios y el desarrollo de mercados.

- Desarrollo de Servicios: El desarrollo de servicios consiste en mantenerse en el mercado siempre pero ofreciendo servicios con nuevas características, que mejoran su utilidad. Desarrollando los servicios con mejoras y tecnología, como los producidos en el área de Logística (LVGE). Los vehículos blindados en los que se transporta el efectivo son mejorados con tecnología GPS, GPRS, RFID, Bluetooth. Al introducir estas novedades, Prosegur consigue ofrecer al cliente (el mismo al que se dirigía antes de la incorporación de dicha tecnología) la oportunidad de conocer, en todo momento y a tiempo real, cada detalle de la gestión de su efectivo o sus valores.

- Desarrollo de Mercados: El desarrollo de mercados es otra estrategia de expansión y consiste en ofrecer los mismos servicios tradicionales de la empresa pero en nuevos mercados, es decir a nuevos clientes.

Un caso especial en los servicios de logística, se produce con el ciclo de recaudación, dirigido no solamente a los bancos o entidades financieras a través de las custodias que Prosegur tienen en sus bóvedas; sino, el desarrollo de este servicio que se expandió a las pequeñas y medianas empresas, donde Prosegur ofrece no sólo un servicio de transporte, sino de recuento y administración de dinero. La principal ventaja que se deriva de esta estrategia para la empresa es el aprendizaje: al proveer el mismo servicio a distintos clientes, la empresa tiene un conocimiento más global del mismo y así puede aplicar las ventajas que descubre en un grupo para otro, o bien puede corregir los errores que haya podido dar el sistema al gestionar el servicio.

Con ello, se logra dar una imagen de calidad, mejora, interés en la actividad y adaptación continua.

b) Diversificación

La diversificación es una de las estrategias de desarrollo adoptadas por Prosegur como parte de su estrategia corporativa, es decir, la empresa en diferentes momentos de su historia ha creado y ofrecido servicios nuevos en nuevos mercados. En concreto, ha desarrollado medidas de diversificación relacionada.

La actividad inicial de la empresa consistía en proporcionar vigilancia y seguridad privada en grandes infraestructuras, tales como fábricas, centros comerciales, plantas de producción de energía, etc. Este servicio sigue ofreciéndose en la actualidad y se engloba en la “Dimensión de Vigilancia”. Sin embargo, se han añadido otras dimensiones con las que también se ofrece un servicio de seguridad, aunque se trata de servicios diferentes y están destinados a nuevos perfiles de clientes.

Estas dimensiones son las de “Logística”, “Tecnología” y “Seguridad Activa o alarmas”. En los tres casos se trata de diversificación relacionada, porque existen relaciones tecnológicas y de mercado entre ellas. La finalidad en todas es mejorar la seguridad, aunque sea a través de diferentes métodos o en diferentes contextos. El hecho de compartir este objetivo permite aprovechar recursos que se utilizaban anteriormente para la División de Vigilancia; por ejemplo, la formación de sus empleados sobre los valores de la seguridad, las claves de la protección; etc. Esto es posible porque existen relaciones de mercado y tecnológicas entre los distintos negocios de la empresa.

La diversificación aporta a Prosegur tres ventajas principales:

- Explotación de sinergias: La eficiencia y eficacia de la empresa mejora al agrupar varios negocios dentro de la misma compañía. Se aprovechan sinergias y se consigue que el valor de la empresa en su conjunto sea mayor que la suma del valor de cada división por separado.
 - ◆ Sinergias tangibles: Se comparten diversos recursos tangibles como los vehículos, los trabajadores (que están formados en seguridad y pueden trabajar en diversas áreas), las aplicaciones informáticas, etc.
 - ◆ Sinergias intangibles: Se transfieren conocimientos y habilidades en seguridad de un negocio a otro y ello permite prestar cada vez un mejor servicio. La marca y reputación en seguridad de la empresa es garantía de calidad y permite a Prosegur diversificarse
- Beneficios de los mercados internos de capital y mano de obra: La empresa reduce costos de transacción al estar presente en varios negocios. Los recursos financieros se pueden transferir internamente, por lo que no es necesario acudir al mercado para obtener financiación.

Por otro lado, los trabajadores pueden transferirse internamente cuando tienen una formación general en seguridad y unos conocimientos que pueden contribuir a mejorar la división o unidad en la que se incorporan.

c) Internacionalización

Una de las direcciones de crecimiento llevadas a cabo desde el principio por la empresa Prosegur es la internacionalización. A lo largo de su historia ha ido estableciéndose en distintos países. Actualmente está presente en 16 países de Europa, América y Asia.

La forma de entrada utilizada en cada país ha sido diferente. En general, Prosegur se ha introducido en otras naciones básicamente a través de dos maneras: Inversión Directa en el Extranjero y Acuerdos o Alianzas internacionales.

Una de las razones principales por las que Prosegur no utiliza la exportación como forma de entrada en otros países es el hecho de que comercialice un servicio no exportable, es decir, no es posible producir la vigilancia y seguridad en España y venderla a otros países; por el contrario, es necesario ofrecer el servicio en el mismo lugar en el que se demanda. Es por ello por lo que la empresa opta por la inversión directa o las alianzas como modos de entrada en el exterior. A continuación analizamos dichas formas de entrada:

- Inversión directa en el extranjero: La razón principal de realizar inversiones directas en el exterior es penetrar en los mercados locales y Prosegur lo hace de dos maneras diferentes: adquiriendo empresas ya existentes y transfiriendo la empresa española a través de filiales en el extranjero. La adquisición de empresas existentes en otros países es una forma rápida de penetración en esos mercados y permite tener acceso inmediato a los clientes, los conocimientos locales, los contactos institucionales, etc. La creación de empresas o el establecimiento de filiales es una forma menos rápida y más arriesgada pero por el contrario ofrece mayor libertad en la organización, gestión y desarrollo del servicio.

- Acuerdos y alianzas estratégicas: Los acuerdos y alianzas internacionales son otra forma de entrada utilizada por Prosegur, aunque en menor medida que la anteriormente expuesta. La principal razón de dichos acuerdos es el hecho de que la empresa no dispone de todos los recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva en ciertos servicios. Las ventajas de estos acuerdos serán la facilidad en el acceso a ciertos países y el ahorro en costos, pero supondrá el inconveniente de pérdida de control.

En general, las razones de la internacionalización son las oportunidades de mercado en los países emergentes (como Brasil), la diversificación de riesgos (al operar en zonas diferentes), la reducción de costos y el ciclo de vida del producto (en fase de crecimiento en los nuevos

mercados). Se ha llevado a cabo a través de inversión directa en el extranjero y de alianzas o acuerdos internacionales.

Por lo tanto, definimos que la estrategia internacional es de tipo transnacional, por lo que permite adaptarse a las condiciones locales y mantener integradas algunas operaciones (finanzas, tecnología, seguridad y marketing, entre otras).

3.2.2 Objetivos Corporativos

Prosegur tiene una historia de éxito que le avala y que se asienta sobre un modelo de crecimiento sólido sostenido por su fortaleza financiera.

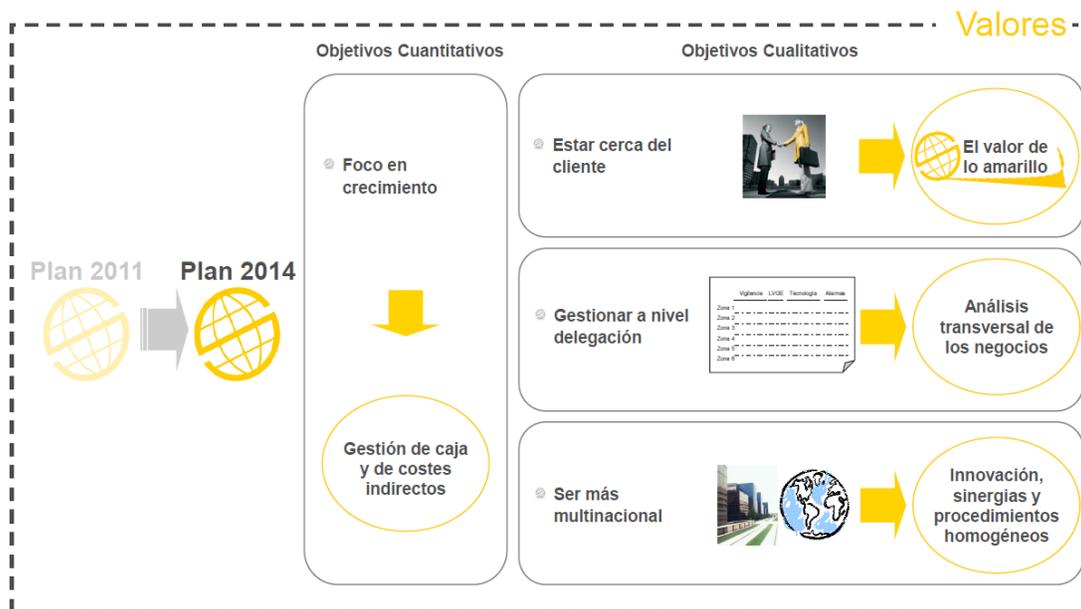
En el año 2011, Prosegur llevó a cabo una reflexión estratégica que culminó con la presentación de su nuevo Plan Estratégico 2012-2014, en el que la Compañía ha determinado **objetivos cualitativos** más exigentes sobre la base de su modelo de crecimiento, en torno a tres ejes principales:

- **Estar cerca del cliente:** EL VALOR DE LO AMARILLO
- **Gestionar a nivel delegación:** ANALISIS TRANSVERSAL DE LOS NEGOCIOS
- **Ser más multinacional:** INNOVACIÓN, SINERGIAS Y PROCEDIMIENTOS HOMOGENIOS

El 2011 fue un año de expansión a nivel mundial. Por su parte, 2012-2014 son años de ejecución, en los que Prosegur apuesta por capturar sinergias de crecimiento.

El foco para este nuevo período es conseguir un ambicioso objetivo de crecimiento manteniendo los márgenes relativos del Grupo Prosegur. Es por ello que se planteó como **objetivo cuantitativo** conseguir un crecimiento mundial del 50%, no sólo a través del crecimiento orgánico e inorgánico; sino también cuidando los márgenes a través de la gestión de la caja y costos indirectos. En definitiva, replantearse cómo se hacen las cosas día a día para optimizar los recursos.

Figura 11: Objetivos Plan Estratégico 2011-2014



Fuente: Presentación Country Manager Chile, Convención Anual 2012

3.2.2.1 Estar Cerca del Cliente

Cercanía, flexibilidad y calidad. Hablar el idioma del cliente.

En la estrategia de crecimiento de Prosegur el cliente está en el centro del negocio. El objetivo es cumplir con los estándares de calidad y que entienda que está contratando un servicio de seguridad de valor añadido y responsable. Por ello, la oferta de la Compañía se desarrolla en torno al concepto de soluciones de seguridad integradas, bajo los criterios de innovación y excelencia a disposición de profesionales serios y con experiencia.

En este contexto, el concepto de cercanía cobra especial relevancia. Además de contar con una buena oferta de servicios de seguridad, Prosegur ofrece soluciones ajustadas a las necesidades específicas de cada uno de los clientes.

Es necesario “hablar el mismo idioma que el cliente” o “ir de la mano con él” para entender sus requerimientos y ofrecerle una oferta de soluciones adaptadas. Este factor permite desarrollar relaciones más sólidas y duraderas con todos los clientes, que además son necesarias para avanzar en los procesos de especialización que la Compañía lleva a cabo en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, existe la convicción por parte de la Compañía de que la fidelización del cliente pasa porque éste sea capaz de percibir el valor añadido de la oferta de Prosegur -“**el valor del amarillo**”-. Detrás de esta idea existen conceptos como la calidad de servicios integrados, la

homogeneidad a nivel global, la calidad de los profesionales, así como el compromiso de Prosegur con el cumplimiento normativo y con la calidad ofertada. Se puede decir, por tanto, que la honestidad y la implicación de Prosegur con sus clientes conforman el ADN de la Compañía.

En este sentido, adquieren especial relevancia los procesos de seguimiento de la prestación del servicio, a través de reuniones personales, web o dispositivos móviles, a fin de medir, revisar y ofrecer una mejora continua.

En los últimos años, la evolución de Prosegur se había basado en la venta cruzada con el objetivo de rentabilizar rápidamente el crecimiento inorgánico experimentado por la Compañía. Con el nuevo Plan Estratégico 2012-2014, Prosegur ha orientado su enfoque hacia el diseño de soluciones integrales de seguridad, que permitan apostar por la especialización sectorial como una diferenciación estratégica.

Por ello, Prosegur está renovando su oferta, cada vez más completa, centrada en la innovación. En 2012, la Compañía ha desarrollado cuatro nuevos productos, uno en cada línea de negocio, en los que el objetivo es alcanzar el liderazgo local. Todo esto sin olvidar que la esencia de Prosegur está en el día a día de su negocio tradicional.

Figura 12: Nuevos Productos Integrales



Fuente: Memoria Anual 2012 Prosegur (España)

3.2.2.2 Gestión a nivel de Delegación

La Gestión de cara al cliente está en cada Delegación: Pensar en Horizontal e implementar en vertical.

Los delegados son una pieza fundamental para cumplir con los objetivos cualitativos del Plan Estratégico 2012-2014. Estos profesionales están más cerca del cliente, gestionan las delegaciones y representan localmente a Prosegur como multinacional. Por ello, para la Compañía es crucial conocer las habilidades de todos sus delegados.

Dentro de este objetivo cualitativo, Prosegur ha trabajado para llevar la gestión a nivel delegación.

Mientras que el plan anterior se centraba en los países, este nuevo plan estratégico está orientado en la mejora de cada delegación, permitiendo el desarrollo de una gestión local en cada país que derive en una cercanía a la cultura, a la comunidad y, en definitiva, al cliente.

Actualmente, este modelo de gestión es imprescindible para Prosegur. La Compañía cuenta con 417 delegaciones en 16 países, con una posición clave dentro de la organización.

Gestión local: Esta nueva visión de la Compañía permite conocer mejor los problemas de las delegaciones y desarrollar una gestión local dentro de los países.

Asimismo, se otorga una mayor responsabilidad al delegado, a través de la definición de sus tareas. Si bien el modelo de Prosegur es descentralizado, existe una comunicación permanente con las delegaciones, asegurando que éstas actúan en sintonía con lo definido por la dirección de la Compañía.

Formación de Delegados: Dentro de esta línea estratégica, Prosegur ha diseñado un programa de formación para los delegados que tiene varios objetivos:

- Conocer las habilidades de sus delegados para ayudarles en su desarrollo.
- Formarles en las tareas críticas de su posición con el fin de lograr que cada delegación tenga el nivel más óptimo de gestión.
- Fomentar la comunicación y el intercambio del conocimiento entre los delegados.

3.2.2.3 Ser más Multifuncional

Prosegur ha invertido en la consolidación de una cultura corporativa común y homogénea que se sustenta en la Misión, Visión y Valores corporativos, sobre la base de una serie de procesos y procedimientos comunes que pretenden asegurar el mismo nivel de excelencia y responsabilidad en la oferta comercial en todos los mercados en los que la Compañía desarrolla su actividad.

Prosegur gana cada vez más dimensión, cuenta con un mayor número de empleados y, por tanto, aumenta su diversidad. La Compañía busca la homogeneidad en todos los países en los que opera. Esta idea es aplicada en el día a día por todos sus profesionales a través de la transferencia de buenas prácticas o con la labor de los Centros de Competencia.

Si bien el flujo de adquisiciones no ha disminuido, con el nuevo plan estratégico, Prosegur ha decidido poner en valor el crecimiento orgánico con el objetivo de maximizar el valor de aquellas realizadas en los últimos años. La unidad de Integración identifica oportunidades de adquisición de compañías y a través de un plan de acciones posterior, se lleva a cabo un proceso de control administrativo y operativo que permite estimar las sinergias en función de los costos. Estas sinergias proporcionan una plataforma única para generar valor.

Los procesos de integración están enfocados a que las compañías adquiridas adopten rápidamente la marca Prosegur, así como sus valores y filosofía, para alcanzar el mismo estilo de dirección, una imagen común y un servicio consistente y homogéneo en todos los países.

Por otro lado, la homogenización estratégica puesto que facilita los procesos de integración.

Es así que en la actualidad, la Compañía ha realizado avances en la Unidad de Servicios Administrativos de Prosegur (USAP) de Europa y Latinoamérica para canalizar a través de ellos los requerimientos de compras y pagos de cada país.

CAPITULO IV. RESULTADO PLAN ESTRATÉGICO DELEGACIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN

4.1.1 Estructura, recursos y funciones

La Delegación Prosegur tiene más de 20 años de actividad en la ciudad de Chillán, iniciando sus servicios de recuadación y entrega de valores principalmente a los Bancos y Entidades Financieras de la época. Con el tiempo se fueron incorporando el resto de las unidades de negocios pero en forma separada dentro de la ciudad. Desde el año 2007, los servicios de logística de valores, gestión de efectivo, gestión de cajeros automáticos, mensajería y vigilancia; están agrupadas en las actuales dependencias; las que cuenta con un total de 150 colaboradores dentro y fuera de la sucursal.

Las funciones de las unidades de gestión llamadas Delegaciones, tienen como objetivo facilitar el crecimiento de la organización a través de la eficiente entrega de servicios y la homogeneización de los procedimientos y controles.

Prosegur tiene una organización territorial, para asegurar la cercanía al cliente en función de la naturaleza del servicio prestado.

Esta organización territorial de Prosegur se estructura en:

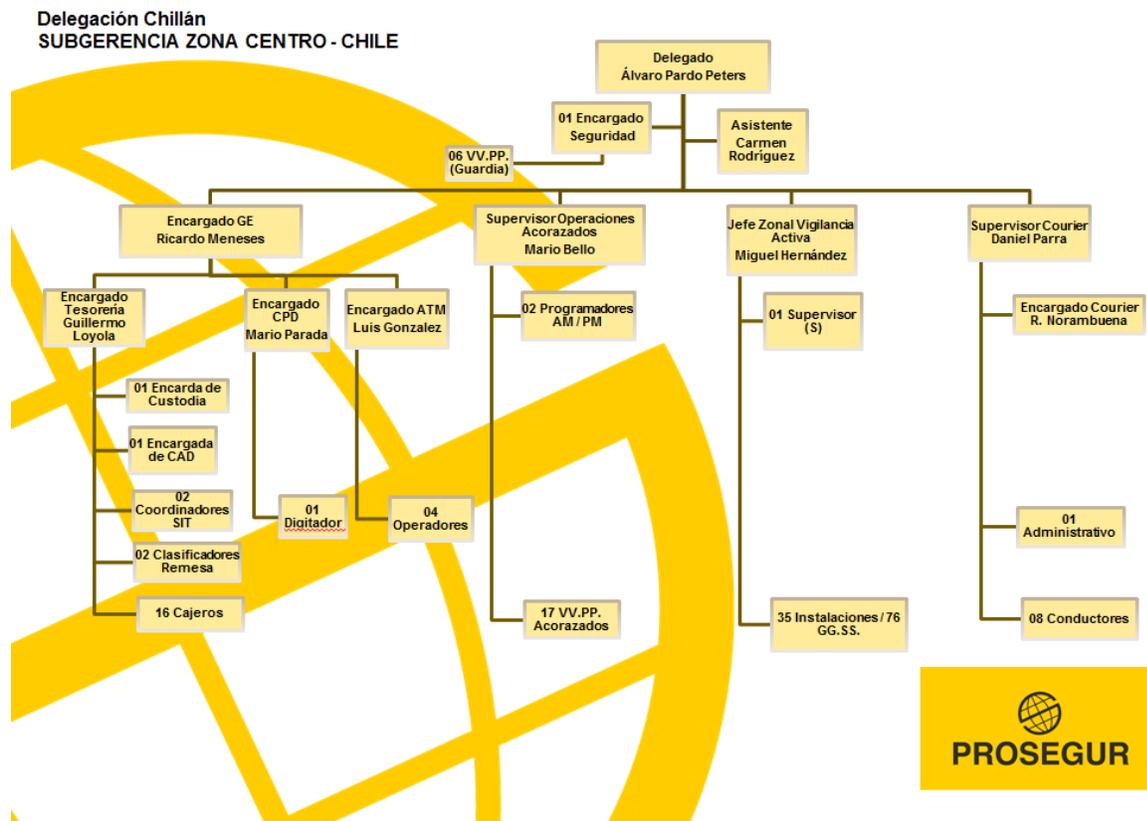
- Delegados
- Subgerentes de Zona
- Gerentes de Unidades de Negocio
- Gerentes Corporativos
- Director de País (Country Manager)

Todas las posiciones consideradas anteriormente tienen un componente comercial, operativo, administrativo, de innovación o eficiencia y/o de inversión; descansando la gestión de una Delegación en el Delegado, quién reporta al Subgerente Zonal, representando a Prosegur en su jurisdicción territorial.

El Delegado tiene como función dar relevancia y visibilidad a la compañía, a través de su actividad profesional, adquiriendo notoriedad y prestigio en los ámbitos que le son propios. Deben conocer y tener acceso y un trato positivo con las autoridades locales, fuerzas del orden, empresas y asociaciones locales. Los Delegados, deben ser grandes desarrolladores

comerciales, conociendo y gestionando íntegramente a sus clientes; además, de conocer el entorno competitivo de su territorio.

Figura 13: Estructura de Delegación de Chillán



Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Servicios Ofrecidos

La Delegación de Chillán ofrece actualmente una amplia variedad de servicios de seguridad que nacen de las siguientes unidades de negocios: Vigilancia (Guardias), Logística y Distribución (Courier), Logística de Valores (LV: Transporte Acorazado) y Gestión de Efectivo (GE: Recuento - Custodia de Remesas y administración de Cajeros Automáticos ATM).

Logística y Distribución (Courier)

Es la empresa del grupo Prosegur orientada a satisfacer las necesidades de transporte, distribución y logística, privilegiando los factores de seguridad, tecnología y eficiencia.

Para esto cuenta con una vasta red de distribución a nivel nacional, desde Arica a Punta Arenas, con 18 plantas en las principales ciudades como así mismo 49 sub agencias que aseguran una distribución diaria a más de 200 puntos denominados zonas de influencia.

Sus servicios son: Traslado de Paquetería a Nivel Nacional, Valijas Documentales no Valoradas, Administración de Oficinas de partes, Servicios Especiales de Distribución (Ej.: Telefonía celular, Licencia Médicas, facturas copias cedibles, etc.).

Logística de valores

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

Todos estos servicios son realizados en vehículos blindados a cargo de una tripulación de vigilantes privados autorizados por una ley de rigurosa selección y capacitados para su mejor desempeño.

Nuestros vehículos están equipados con tecnología de seguridad y comunicaciones de punta, monitoreados permanentemente por la planta de operaciones de Prosegur a la cual se encuentra designada.

Gestión de Efectivo

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

Uno de los servicios más innovadores en esta área, es la automatización del recaudo en máquinas de Efectivo Promae. Gracias a la incorporación de la tecnología, las empresas pueden controlar el ciclo del efectivo desde que el dinero entra en su negocio hasta la contabilización en su cuenta corriente bancaria.

Promae se complementa con un soporte llamado Web MI PROSEGUR, que permite al administrador (habilitado por cada cliente), analizar cada una de las transacciones de ingreso y retiro de valores efectuados en las máquinas de automatización del efectivo (PROMAE) y tener una visión integral de los dineros administrados por Prosegur.

Otro servicio que pertenece a las raíces de la administración y gestión del efectivo es la provisión y mantenimiento de cajeros automáticos ATM's y sus servicios técnicos (TAS). Es así

que, Prosegur presta a través de su área de Logística de Valores y Gestión de Efectivo el servicio integral a Cajeros Automáticos de propiedad de los Bancos, siendo responsable de la planificación del efectivo, reposición de valores en los cajeros, conteo y proceso del efectivo, asistencia técnica y mantenimiento de los ATM.

Vigilancia Activa

Seguridad preventiva y disuasiva basada en acciones que ejecute un guardia de seguridad, generalmente apostado en controles de acceso y puestos de rondas perimetrales.

Complementa lo anterior con labores de direccionamiento de personas para evitar concentraciones peligrosas. Además la custodia directa e indirecta de bienes muebles e inmuebles, como vehículos en estacionamientos y mercadería en bodegas y supermercados.



Logística y Distribución



Logística de Valores y Gestión de Efectivo



Provisión y mantenimiento de ATM's y TAS



Vigilancia Activa

4.1.3 Clientes

Como toda empresa, Prosegur busca que todos sus clientes estén satisfechos con los servicios ocupados; donde la seguridad debe ser la gran motivación que debe inspirar la imagen de Prosegur.

Prosegur ha desarrollado a nivel mundial la gestión global de clientes, la que consiste en capturar las oportunidades que existen de clientes internacionales (no provenientes de los propios mercados); además de acompañar a los clientes globales provenientes del mercado chileno.

Es importante destacar que el análisis que se planteará de cada Cliente Global, se enmarca en el Modelo PROSEGUR de gestión con Clientes Globales, de manera de transformar los actuales servicios tradicionales de Transporte de Valores, Vigilancia, Courier y Sistemas, en Soluciones Integrales de Seguridad.

Por lo anterior, PROSEGUR en Chile, ha adoptado este modelo, a través de la Dirección Comercial quien se encarga de coordinar las distintas áreas de negocios y proponer soluciones integrales de seguridad a los clientes principales y globales.

Con este modelo se busca, que a partir del estudio y análisis continuo de las necesidades de los clientes vigentes y potenciales, y que se pueden identificar como Clientes Globales, la Dirección Comercial los contactará para coordinar reunión y proceder a realizar el levantamiento de información en terreno y de esta manera determinar las reales necesidades de Seguridad de estos, para luego ofrecer una Propuesta Integral de Seguridad, que incluye los distintos servicios que provee PROSEGUR, buscando un modelo único, que aporte valor a la organización y genere sinergias.

Los beneficios para el cliente son, contar con un solo interlocutor dando un trato personalizado, generar economías y ahorros en la unificación y centralización de la información, mejoras en la calidad de servicios, exigir compromisos de calidad, entre otras.

La totalidad de los clientes de Prosegur son institucionales, a excepción del área de alarmas domiciliaria (Prosegur Activa); la que no forma parte de las actuales unidades de negocios que se manejan desde la Delegación de Chillán.

A continuación damos a conocer algunas clasificaciones respecto a la identificación y participación de clientes globales definidos por la matriz en España.

Figura 14: Clientes Globales Holding Prosegur Definidos por España.

NOMBRE GRUPO CLIENTE	PRESENCIA EN CHILE
INDITEX (ZARA)	SI
BANCO SANTANDER	SI
NH HOTELES	SI
BBVA	SI
CARREFOUR / DIA	NO
IBERDROLA (IBENER Y/O ESSAL)	SI
REPSOL (YPF)	SI
SIEMENS	SI
ALCAMPO	NO
BARCELO	NO
CARGILL	NO
CASINO	NO
EADS	NO
ENDESA (GRUPO ENERSIS)	SI
GAS NATURAL	NO
IBERIA	SI
MERCEDES BENZ (COM. KAUFMANN)	SI
M° ASUNTOS EXTERIORES (EMBAJADA DE ESPAÑA EN CHILE)	SI
SOL MELIA	NO
TELEFONICA	SI
TELEFONICA MOVILES (MOVISTAR)	SI
TELECOM ITALIA (GRUPO ENTEL)	SI (*)
MONSANTO	NO
ALDEASA	SI
ALTADIS	NO
AVANZIT (N)	SI
AVIANCA (N)	SI
GEST.INT.PARQUES COMERC.	NO
IKEA	NO
JONES LANG LASALLE	NO
MC DONALDS (MC DONALDS Y/O ARCOS DEL)	SI

Fuente: Información corporativa Prosegur Chile. Gerencia Comercial 2012

Figura 15: Clientes Globales por Unidad de Negocios

NOMBRE GRUPO CLIENTE	PRESENCIA EN CHILE	SERVICIOS VIGENTES POR U.E.N.		
		VIGILANCIA	TRANSPORTE	COURIER
INDITEX (ZARA)	SI	SI	SI	SI
BANCO SANTANDER	SI	SI	SI	SI
NH HOTELES	SI	NO	NO	NO
BBVA	SI	SI	SI	SI
CARREFOUR / DIA	NO	NO	NO	NO
IBERDROLA (IBENER Y ESSAL)	SI	SI	NO	NO
REPSOL (YPF)	SI	NO	SI	NO
SIEMENS	SI	NO	NO	NO
ALCAMPO	NO	NO	NO	NO
BARCELO	NO	NO	NO	NO
CARGILL	SI	NO	NO	NO
CASINO	NO	NO	NO	NO
EADS	NO	NO	NO	NO
ENDESA (ENERSIS, CHILECTRA Y ENTRE OTRAS)	SI	NO	NO	SI
GAS NATURAL	NO	NO	NO	NO
IBERIA	SI	NO	NO	NO
MERCEDES BENZ (COM. KAUFMANN)	SI	SI	NO	SI
Mº ASUNTOS EXTERIORES (EMBAJADA Y CONSULADO DE ESPAÑA)	SI	SI	NO	NO
SOL MELIA	NO	NO	NO	NO
TELEFONICA	SI	NO	SI	SI
TELEFONICA MOVILES (MOVISTAR)	SI	NO	SI	SI
TELECOM ITALIA (ENTEL)	NO	NO	NO	NO
MONSANTO	SI	NO	NO	NO
ALDEASA	SI	NO	NO	NO
ALTADIS	NO	NO	NO	NO
AVANZIT	SI	NO	NO	NO
AVIANCA	SI	NO	NO	NO
GEST.INT.PARQUES COMERC.	NO	NO	NO	NO
IKEA	NO	NO	NO	NO
JONES LANG LASALLE	NO	NO	NO	NO
MC DONALDS CHILE (MC DONALDS O ARCOS)	SI	NO	SI	NO

Fuente: Información corporativa Prosegur Chile. Gerencia Comercial 2012

Durante el año 2013, a nivel de Delegación Chillán, los principales clientes y monto de facturación total por unidad de negocio, fueron:

Mayores 10 Facturaciones Chillán 2013	Logística de Valores	Gestión de Efectivo	Mensajería	Vigilancia
	LV	GE		
	Copec	IPS	Servibanca	Beneo Orafti
	Banco Santander	Banco Santander	Tecnimovil	Telefónica
	Cencosud	Banco Chile	Coan Chile	Driscoll's
	Rendic Hnos.	VTR	Cial Alimentos	Copec
	Sodimac	Falabella	Alamo Servicios	Copelec
	Shell	BBVA	Megasalud	Transelect
	Falabella	Chiletabacos	CCAF La Araucana	Transporte Nicolas
	Banco Chile	FASA	Evercrips	CCAF Los Héroes
	Chiletabacos	CCU	Cine Hoyts	Fonasa
	CGE Distribución	Municipalidad Chillán	Lotería CCP	Servipag
Facturación aprox. U.N. 2013 (\$M)	\$ 700.000	\$ 860.000	\$ 130.000	\$ 395.000
%	33%	41%	6%	19%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la Delegación Prosegur Chillán

De los datos obtenidos anteriormente, se pueden identificar que el nivel de venta de la Delegación Chillán durante el año 2013 superó los \$2.000 MM para un universo de 150 clientes que se atienden en Chillán; teniendo el mayor protagonismo las unidades de negocios tradicionales relacionadas con el transporte de dinero y gestión del efectivo (LVGE), las que representan más del 70% del total de venta de la Delegación.

Además se puede observar que existen algunos clientes de alta facturación quienes participan con el cruce de carteras que permite la integridad de los servicios del grupo de empresas Prosegur; esto, por ejemplo: Banco Santander, Chiletabacos, Falabella, Copec, etc.

4.2 ANALISIS EXTERNO DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN

Como señalamos anteriormente, a nivel de la Delegación Chillán, Prosegur es una empresa que opera en el sector de la seguridad y cuya actividad se centra principalmente en 4 líneas de negocios: vigilancia, logística, gestión de efectivo y courier.

Como señalaremos más adelante, Prosegur tiene como misión ser líder y referente en todos los mercados en los que esté presente.

A continuación vamos a realizar el análisis de Porter. Esta herramienta se utiliza como para realizar un análisis externo de la empresa, es decir, un análisis del sector en el que opera.

El análisis de Porter se basa en el estudio de 5 fuerzas:

- A) Rivalidad entre competidores (competencia en precios).
- B) Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- C) Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- D) Poder de negociación de los consumidores
- E) Poder de negociación de los proveedores

Dentro de cada una de estas fuerzas, se estudian distintas dimensiones que pretenden clarificar si actualmente el sector en el que opera la empresa en Chillán puede considerarse o no atractivo. Este análisis es muy útil para diseñar estrategias que permitan aprovechar las **oportunidades** y hacer frente a las **amenazas**.

4.2.1 Rivalidad en el Sector

4.2.1.1 Concentración

En la zona de Chillán, los servicios principales de Transporte de valores, se desarrollan en un sector bastante atomizado, en el que destacan 2 grandes empresas LVGE (Brink's y Prosegur); donde el resto (Dunbar, Esertval, Intertecno) ocasionalmente desarrollan actividades en la zona.

↑ CONCENTRACIÓN = ↓ COMPETENCIA EN PRECIOS

4.2.1.2 Crecimiento del Sector

Si bien es cierto, la actividad de mayor sustento económico para la Delegación y país sigue siendo la unidad de negocios de Transporte de Valores y Gestión de Efectivo (LVGE), es reconocido en el sector que este tipo de negocios está en su plena madurez sin mayor crecimiento que no sea, quitar participación a la competencia o aplicar una estrategia de precios. Cada día se ve una caída del uso de los servicios del transporte de dineros, al existir mayor acceso y tecnología que facilita el uso del “plástico”; lo anterior de acuerdo a un informe presentado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) respecto a la evolución de los medios de pago en nuestro país, el uso de las tarjetas de débito se ha consolidado como una de las formas de pago favoritas en el país. (<http://www.eldinamo.cl/2013/02/22/el-otro-dinero-plastico-uso-de-tarjetas-de-debito-aumenta-1700-desde-el-2002>).

Lo anterior, en contraste con el crecimiento de los servicios de seguridad y tecnología privada; debido a una sensación de inseguridad ciudadana que lo que ha hecho que las empresas de este rubro inviertan en tecnología y desarrollo para intentar diversificarse, lo que se producen principalmente con las grandes multinacionales (Brink’s y Prosegur). Actualmente el 13,3% de los chilenos tiene temor, donde el 26,3% de los hogares es víctima de un delito al año (<http://www.pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2013/09/propuestas-paz-ciudadana-2014-2018.pdf>, pag. 11)

↓ CRECIMIENTO DEL PRINCIPAL SECTOR = ↑ COMPETENCIA EN PRECIOS

4.2.1.3 Diferenciación

Respecto a la diferenciación tenemos que realizar una serie de matizaciones. En general el sector de la seguridad privada no es un sector en que haya una gran diferenciación en los servicios integrales o que se puedan cruzar.

La mayoría de los actores ofrecen servicios de seguridad por separado, siendo los mismos por cada línea de negocio (transporte de valores, video vigilancia, guardias de seguridad, alarmas, etc.). Por otro lado, Prosegur sigue una estrategia de diferenciación basada en tres elementos: cercanía con el cliente, innovación constante y máxima calidad.

La estrategia de diferenciación pretende crear una imagen de exclusividad e innovadora, lo cual permite fijar mayores precios. Pero como aquí se trata de realizar un análisis de todo el sector de seguridad privada, afirmamos que existe un bajo nivel de diferenciación.

↓ DIFERENCIACIÓN = ↑ COMPETENCIA EN PRECIOS.

4.2.1.4 Barreras de Salida (o Activos especializados o específicos)

Las compañías de seguridad tienen muchos activos especializados. Por ejemplo, las unidades blindadas que no se puede vender a cualquier empresa de transporte. Por otro lado, las bóvedas no pueden ser vendidas ni trasladadas; son parte de la infraestructura que sólo un Banco podría estar interesado.

↑ ACTIVOS ESPECIALIZADOS ↑ BARRERAS DE SALIDA = ↑ COMPETENCIA EN PRECIOS

4.2.1.5 Costos Fijos de Salida

Normalmente las empresas del sector tienen que disponer de muchos activos de elevados costos fijos (material de seguridad, armamento, blindaje de vehículos e infraestructura, etc.). Son activos muy costosos, lo cual obliga a las empresas a reducir los precios para operar con todos sus recursos a plena capacidad.

↑ COSTOS FIJOS DE SALIDA ↑ BARRERAS DE SALIDA = ↑ COMPETENCIA EN PRECIOS

4.2.1.6 Costos de Cambio

En este sector no existen elevados costos de cambio para el cliente o usuario. A un particular o empresa, le da lo mismo el tipo de cámara de seguridad o quién le traslade su dinero.

Si cambia de empresa, probablemente el mayor costo será aprender el uso de la nueva cámara o la forma de enviar su dinero (parcelamiento o por denominación), lo cual no resultará muy complicado.

↓ COSTOS DE CAMBIO ↑ COMPETENCIA EN PRECIOS.

4.2.1.7 Conclusión

Se puede observar que existe un predominio de las dimensiones que aumentan la rivalidad en precios. Por lo tanto:

$$\uparrow \text{RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES (COMPETENCIA EN PRECIOS)} \\ = \downarrow \text{ATRACTIVO DEL SECTOR}$$

4.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma o similar necesidad del cliente pero con distinta tecnología. Es cierto que ciertos sistemas de alarma pueden sustituir a los vigilantes privados o que transporte o pago de remesas en los campos agrícolas (remuneraciones) pueda ser reemplazado con la cuenta RUT del Banco Estado, por ejemplo; pero lo que tratamos de considerar como un todo, es saber si existen sustitutos de la “seguridad privada” considerada en su conjunto.

- En primer lugar, nos hemos planteado si las Fuerzas de Orden y Seguridad del Estado podrían considerarse producto sustitutivo de las empresas de seguridad privada. Los órganos de Seguridad del Estado tienen por objeto velar por la seguridad de los ciudadanos, pero su ámbito de actuación es completamente distinto. Aunque es cierto que en ocasiones unos y otros se complementan en sus actividades, la Policía no se encarga de la vigilancia de instituciones y empresas privadas ni vela por la seguridad en el traslado de remesas a lo largo del país. Su función es garantizar la seguridad de todos los ciudadanos globalmente, por lo que cabe afirmar que estos organismos estatales de seguridad, no son un sustitutivo de la seguridad privada, básicamente porque no satisfacen la misma necesidad.
- En segundo lugar, también podemos analizar si las patrullas de vigilancia municipal o las organizadas por agrupaciones vecinales o juntas de vecinos que son formadas por ciudadanos que puntualmente se reúnen y se agrupan para ejercer la actividad de vigilancia, pueden ser sustitutivas de la vigilancia privada. Sin embargo, esta vigilancia se forman en ocasiones muy puntuales (por ejemplo, ante un aumento considerable de los robos en una zona determinada cuando la presencia policial no surte efecto), no ejercen su actividad más allá del ámbito geográfico en el que se forman y tienen una duración limitada (sólo subsisten mientras lo exijan circunstancias excepcionales). Además, es cierto que no son habituales ni formales. Por lo tanto, tampoco pueden considerarse productos sustitutos.

4.2.2.1 Conclusión

Podemos afirmar que existe una baja o nula amenaza de productos sustitutivos. La ausencia de productos sustitutivos genera rigidez en la demanda, es decir, que los consumidores sean insensibles a las variaciones de los precios.

$$\downarrow \text{BAJA AMENAZA DE SUSTITUTIVOS} = \uparrow \text{ATRACTIVO DEL SECTOR}$$

4.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada)

4.2.3.1 Economías de Escala

Existen economías de escala cuando el aumento del volumen de producción actual genera un descenso de los costos medios unitarios.

En el sector de la seguridad privada podemos encontrar varios ejemplos de economías de escala: producto que las unidades son indivisibles, cuanto más uso se les dé en un viaje menores serán los costos unitarios medios del servicio prestado; esto es, optimizando rutas por zona geográfica y horaria. Otro ejemplo sería, la misma ronda de supervisión en distintas instalaciones donde existan guardias; carga de cajero automático (ATM) hecha por el mismo vigilante inducido; procesos de tesorería con billeteras de tecnología avanzadas (cuenta los billetes separándolos por denominación o limpiándolos como apto o no apto e incluso identificando los billetes falsos dentro de una remesa o de distintas remesas de diferentes clientes contados por un mismo cajero).

$$\uparrow \text{ECONOMÍAS DE ESCALA} = \uparrow \text{BARRERAS A LA ENTRADA} + \downarrow \text{AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES.}$$

4.2.3.2 Diferenciación

Como señalamos anteriormente, aunque Prosegur intenta muchas veces diferenciarse a través de sus actividades, en el sector de la seguridad privada la diferenciación es escasa. Por lo tanto:

$$\downarrow \text{DIFERENCIACIÓN} = \downarrow \text{BARRERAS A LA ENTRADA} + \uparrow \text{AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES.}$$

4.2.3.3 Necesidades de Capital

Este tipo de rubro, exige a las empresas hacer frente a elevados costos para iniciarse en el sector. Las grandes necesidades de capital se deben a la evolución tecnológica, permisos, respaldo, seguros internacionales, obsolescencia del equipamiento, y al constante evolución de la demanda que obliga a desarrollar e investigar nuevos productos dentro de cada negocio.

↑ NECESIDADES DE CAPITAL = ↑ BARRERAS A LA ENTRADA + ↓ AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES.

4.2.3.4 Costos de Cambio de Proveedor

Las empresas de seguridad operan con productos tecnológicos para los cuales es necesario un determinado software. Por ejemplo, el control telemático de un sistema de video-vigilancia. O el control, claves y protocolos de apertura y cierre de bóvedas dentro de la planta, en la unidad blindada e incluso en el cajero automático (pin); requieren de un programa informático o patente que cuente con una alta confidencialidad para su uso exclusivo. Lo mismo el uniforme institucional para cada unidad de negocio, el proveedor de leasing vehicular; e incluso, los proveedores de distintas zonas geográficas, por sobretodo las lejanas; donde no se puede enviar un electrico a Punta Arenas; son realmente elevados costos de cambio en caso de cambio de proveedor.

↑ COSTOS DE CAMBIO DE PROVEEDOR = ↑ BARRERAS A LA ENTRADA + ↓ AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES.

4.2.3.5 Políticas Gubernamentales

A diferencia de lo ocurrido con otros sectores económicos, no ha habido políticas gubernamentales de protección ni subsidios para el funcionamiento de organizaciones privadas de seguridad; todo lo contrario, cada vez existe mayor control y limitaciones al funcionamiento de este tipo de empresas producto de la “alarma” ciudadana que se han producido con los robos perpetrados a unidades blindadas, empresas y casa particulares.

A pesar de aquello, y como en cualquier otro sector económico, sí existe una regulación estatal de la seguridad privada, concretamente, el decreto Ley 3.607 de 1981, es la norma que regula

la actividad de Vigilancia Privada en Chile. En dicho documento, se menciona brevemente la actividad del transporte de valores.

Las falencias de esta norma legal han ido siendo corregidas por diferentes Decretos Exentos, entre otros 1.226 y 41.

La entidad que fiscaliza la actividad de seguridad privada es el departamento de OS-10 de Carabineros de Chile, que se reparte a lo largo del país.

Tanto las exigencias gubernamentales para constituir una empresa de seguridad y participar en el sector (permisos de porte de arma, licencias, capacitación y rentrenamiento para dar examen de Vigilante y Guardia de seguridad, Garantía ante la SBIF para sacar el otorgamiento de los Seguros) e incluso la existencia de fiscalizaciones, multas y sanciones; constituyen una barrera a la entrada.

↑ POLÍTICAS GUBERNAMENTALES ↑ BARRERAS A LA ENTRADA + ↓ AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES.

4.2.3.6 Conclusión

El sector de la Seguridad Privada cuenta con importantes barreras de entrada

**↑ BARRERAS A LA ENTRADA ↓ AMENAZA DE POTENCIALES ENTRANTES
= ↑ ATRACTIVO DEL SECTOR**

4.2.4 Poder de Negociación de los Clientes

Para este análisis, debemos conocer a nivel de Delegación, el mercado que actualmente atiende Prosegur Chillán; para saber los porcentajes y ventas que se distribuyen entre las empresas pequeñas y grandes.

Hay que considerar que, para Prosegur Chile, un cliente es pequeño cuando sus ventas anuales no superan los \$6 MM netos.

Negocio	Participación UN x Clientes	Cantidad de	Cantidad (%)	Cantidad (%)	Venta (%)	Venta (%)
		Clientes	Pequeños	Grandes	Pequeños	Grandes
Vigilancia	3%	17	18%	82%	2%	98%
Courier	17%	92	91%	9%	57%	43%
LVGE	80%	423	77%	23%	39%	61%
TOTALES	100%	532	78%	22%	32%	68%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de facturación 2013 de la Delegación Chillán.

4.2.4.1 Tamaño y Concentración de Compradores

En cuanto a la cantidad, las empresas pequeñas tienen una concentración muy baja, por lo tanto su poder de negociación también es bajo por el nivel de dispersión de servicios existente.

↓ **TAMAÑO/CONCENTRACIÓN RELATIVOS = ↓ PODER DE NEGOCIACIÓN.**

Por el lado de las grandes empresas. Por ejemplo, Banco Santander contrata con Prosegur la recogida del dinero en todas sus sucursales. En estos casos, hay un mayor tamaño y concentración de servicios relativos; por lo que, este tipo de clientes tienen mayor poder de negociación.

↑ **TAMAÑO/CONCENTRACIÓN RELATIVOS = ↑ PODER DE NEGOCIACIÓN.**

4.2.4.2 Volumen de Ventas Anuales

Aquí también conviene hacer una distinción en función del tipo de cliente:

Las pequeñas empresas, requieren menores servicios; por lo tanto, en este segmento el volumen de ventas es menor, disminuyendo el poder de negociación de este tipo de clientes; los que concentran el 32% de la facturación total del año 2013.

↓ **VOLUMEN DE VENTAS DEL CLIENTE = ↓ PODER DE NEGOCIACIÓN**

En cambio las grandes empresas, que necesitan mayores servicios o servicios más especializados y costosos, tiene concentrado el 68% de la facturación del año 2013. Por lo tanto, este segmento tiene mayor poder de negociación.

↑ **VOLUMEN DE COMPRAS DEL CLIENTE = ↑ PODER DE NEGOCIACIÓN**

4.2.4.3 Diferenciación

A mayor diferenciación, el comprador está dispuesto a pagar un mayor sobreprecio. Como en este sector hay escasa diferenciación, el poder de negociación de los clientes en este sentido es mayor.

↓ **DIFERENCIACIÓN = ↑ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.**

4.2.4.4 Posibilidad de Integración hacia Atrás de los Clientes

No hay una amenaza creíble de que pueda producirse integración hacia atrás. Por lo tanto, disminuye el poder de negociación de los clientes.

↓ **AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS**
= ↓ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

4.2.4.5 Costos de cambio de Proveedor

El costo de cambio de proveedor para los clientes es relativamente bajo, lo cual aumenta su poder de negociación.

↓ **COSTO DE CAMBIO** = ↑ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Sin embargo, esto está comenzando a cambiar por diferentes razones. Además de Prosegur, algunos competidores están siguiendo una clara estrategia de diferenciación mediante mejoras en la calidad, tecnología de la información y productividad; optimizando los servicios al trabajar bajo una mejor posición en los costos; invirtiendo así en el fortalecimiento de la marca. Esto eleva las barreras al cambio de proveedor.

4.2.4.6 Información de Compradores sobre la Oferta

Muchas veces con solo buscar en internet una “empresa de seguridad” encontramos una enorme cantidad de ellas, que ofrecen muchos servicios. Así, los clientes perciben que existe una gran oferta de servicios de seguridad, sin conocer su especialización, lo cual aumenta su poder de negociación.

↑ **INFORMACIÓN** = ↑ **PODER DE NEGOCIACIÓN**

4.2.4.7 Conclusión

Tenemos algunas dimensiones contradictorias. En donde, existe una tendencia en el aumento del poder de negociación, producto de mayores desarrollos e innovaciones tecnológicas y el desarrollo de servicios tipo “trajes a la medida” que hacen aumentar los costos de cambio. A pesar de la existencia, de la “atómica” facturación que tienen las grandes empresas.

Es cierto que muchas veces lo más importante es el nivel de facturación, pero ante la necesidad de diferenciarse del resto; resaltan las dos primeras estrategias que permitan potenciar el valor de la marca como ventaja comparativa.

Sumado a lo anterior y dado que hay que hacer una diferenciación del tipo de cliente (pequeño y grande) no se puede sacar una conclusión definitiva sobre el poder de negociación, debido a las actuales tendencias que se mencionaron anteriormente. No obstante, dada la escasa diferenciación del producto, el bajo costo de cambio de proveedor, la amplia información de la que disponen los consumidores, y sobre todo, la abundancia de empresas de seguridad; podríamos afirmar a priori, que existe un elevado poder de negociación de los compradores o clientes.

↓ COSTO DE CAMBIO = ↑ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

4.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores

4.2.5.1 Concentración y Tamaño de los Proveedores

Proveedores de sistemas de seguridad y equipamientos más sencillos (ej. sensores): son proveedores externos, de pequeño tamaño, principalmente de EEUU y Japón. En estos casos, las empresas de seguridad privada tienen mayor poder de negociación y pueden negociar condiciones favorables de calidad, precio, condiciones de entrega etc.

Proveedores de sistemas de seguridad más sofisticados y especializados: normalmente se compran a grandes proveedores mundiales como Sony, Samsung, etc.

Las empresa de gran envergadura como las Multinacional, tienen amplias posibilidades a la hora de elegir a sus proveedores por los volúmenes de compras que deben realizar; que hace que el poder de negociación de los proveedores no sea muy elevado. Por lo tanto, el llamado “tamaño relativo” de los proveedores se reduce cuando están frente a una gran multinacional.

↑ EMPRESA MULTINACIONAL ↓ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

4.2.5.2 Diferenciación

Los proveedores que ofrezcan productos escasamente diferenciados, tendrán bajo poder de negociación. Los proveedores que se diferencien mediante productos muy sofisticados o avanzados tecnológicamente, podrán repercutir con precios más altos.

Por lo tanto, y debido a que el efecto de la diferenciación depende del tipo de proveedor, no podemos extraer una conclusión clara sobre el efecto de esta dimensión en el poder de negociación de los proveedores.

4.2.5.3 Amenaza de Integración hacia Adelante

Históricamente esta no ha sido una amenaza para el sector, ya que sus proveedores en general no buscan instalar sus propias empresas de seguridad. Puntualmente, en ciertos proyectos de instalación de dispositivos de seguridad electrónica o control de accesos de cierta magnitud o caja fuertes, los proveedores sí podrían actuar como competidores funcionales de las empresas de seguridad. Pero no es habitual en el sector.

↓ AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE ↓ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS
PROVEEDORES.

4.2.5.4 Costos de Cambio de Proveedor

Si antes analizábamos que los clientes no asumen elevados costos al cambiar de compañía de seguridad, en este caso, ocurre lo contrario, ya que las empresas de seguridad sí asumen elevados costos si cambian de proveedor o subcontratistas.

↑ COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR ↑ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS
PROVEEDORES.

4.2.5.5 Grado de Sustituibilidad

Gran parte de los productos y sistemas de seguridad no tienen producto sustituto posible. Muchos proveedores de tecnología, como por ejemplo Motorola, Samsung o Sony, realizan fuertes inversiones y presentan continuas innovaciones de producto y/o proceso. Esto les garantiza altas rentas mientras dura la situación monopólica derivada del adelanto tecnológico.

↓ **GRADO DE SUSTITUIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS** ↑ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

4.2.5.6 Conclusión

Respecto a los proveedores, también encontramos dimensiones contradictorias, pero dado que la más importante es la primera - donde señalamos que Prosegur es una compañía multinacional - vamos a considerar que no hay un elevado poder de negociación de los proveedores.

↓ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES** = ↑ **ATRACTIVO DEL SECTOR**

4.2.6 Conclusiones sobre Recomendaciones

ANÁLISIS EXTERNO: A / O

- Alta rivalidad entre competidores actuales ➡ Bajo Atractivo del Sector
- Baja amenaza de Sustitutos ➡ Alto Atractivo del Sector
- Baja amenaza de competidores potenciales ➡ Alto Atractivo del Sector
- Alto Poder negociador de los Clientes ➡ Bajo Atractivo del Sector
- Bajo Poder negociador de los Proveedores ➡ Alto Atractivo del Sector

CONCLUSIÓN: EL SECTOR DE LA SEGURIDAD PRIVADA ES ATRACTIVO

La principal fuerza que disminuye el atractivo del sector es la competencia actual en el sector. El atractivo se reduce básicamente por la enorme atomización del sector y por la escasa diferenciación. Por ello, se recomienda a Prosegur que practique una estrategia diferenciadora para poder escapar de la tendencia del sector y disminuir la competencia en precios.

4.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.3.1 Oportunidades

- Mercado maduro con bastante atractivos en caso lograr diversificarse; debido al aumento en servicios de seguridad innovadores que solicitan los clientes institucionales.
- Alta concentración de la oferta en seguridad en dos empresas multinacionales
- Bajo número de sustitutos, por el alto riesgo que involucra otras alternativas que pudiesen manejar las empresas en la administración del riesgo. Ya que el Estado no cumplen el mismo objetivo que las empresas de transporte de valores.
- La alta necesidad de Capital e inversión en tecnología, permite que no exista amenaza de potenciales competidores.
- Rigurosidad de las leyes y entidades fiscalizadoras, aumentando las exigencias y regulaciones para las empresas de seguridad; aumentando las barreras de entrada.

4.3.2 Amenazas

- A pesar del número bajo de sustitutos o lo limitado (especializado) de la oferta, existe un alto poder negociador de los clientes, principalmente institucionales (Banco e entidades financieras), producto de una mayor competencia de precios ante un mercado maduro, en sus tradicionales servicios de transporte de valores.
- Bajo crecimiento del servicio de Logística de Valores.
- Bajos costos de cambio de parte cliente
- Bajo nivel de diferenciación de empresas del sector LVGE

4.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA DELEGACIÓN CHILLÁN

El análisis interno de la empresa es aquella que se basa en los recursos y capacidades de la misma.

En esta parte, vamos a analizar los recursos y capacidades que tiene la Delegación Chillán, así como su potencial para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.4.1 Unidades Blindadas (UUBB) y Recursos Humanos

La principal unidad de negocio de la Delegación Chillán, cuenta con 7 UUBB para entregar los servicios de logística de valores, que considera el retiro, transporte y recuento de valores en la planta de Prosegur. Para esto último cuenta además con tecnología y equipos para desarrollar sus funciones en la tesorería, como recursos tangibles físicos.

- ▶ Este recurso proporciona ventaja competitiva a la empresa, ya que es un recurso
 - Escaso y especializado, debido a que tiene características muy específicas. Por el lado de los rodados, no son unidades comunes sino que van equipados con las últimas tecnologías y medidas de seguridad (aperturas remotas, blindaje, CCTV, GPS y sistemas anti-intrusión).
 - Es relevante, pues es clave para la prestación un servicio fundamental de Prosegur y está relacionado con algunos factores de éxito (máxima calidad, eficiencia, seguridad, tranquilidad, etc.), proporcionando valor a los clientes.
- ▶ Pero esta ventaja competitiva no es muchas veces sostenible en el tiempo
 - La duración del recurso es baja y muy cara, pues su vida útil es corta para lo cual necesita constantes mantenciones. Asimismo, es necesario renovar las tecnologías y los sistemas de blindaje para que sigan proporcionando la máxima seguridad y no sufran en la práctica obsolescencia. Por otro lado, existe pérdidas de talentos y del conocimiento producto de falta de promociones internas y niveles de remuneraciones más alto en el mercado laboral, principalmente frente a la constante búsqueda de ejecutivos de parte de los bancos e entidades financieras.

4.4.2 Inversión Constante en I+D+i (Inversión, Desarrollo e Innovación)

Es un recurso tangible financiero. Prosegur destina casi el 6% de su beneficio neto a I+D+i para poder ofrecer las soluciones de seguridad más avanzadas a sus clientes (http://www.prosegur.com/web/groups/co/documents/gestion_web/prwebc024439.pdf ; Pag.9)

- ▶ Este recurso genera ventaja competitiva ya que es escaso y relevante
 - Es escaso porque no todas las empresas llevan a cabo una inversión tan fuerte y constante en I+D.
 - Es relevante, pues está relacionado con factores claves del éxito, y proporciona valor a los clientes, al permitir la prestación de servicios novedosos.
- ▶ Pero esta ventaja competitiva no es sostenible
 - La durabilidad del recurso no es alta, pues es necesaria una inversión constante para que los productos de la empresa no se queden obsoletos.
 - La transferibilidad es elevada. Es muy fácil de mover.
 - Es posible la imitación, pues otras empresas pueden invertir constantemente en I+D, aunque es difícil que muchas empresas consigan invertir de manera constante tal cantidad de recursos financieros (es muy costoso).

4.4.3 Sistemas y Aplicaciones Informáticas

Es un recurso intangible de carácter no humano, concretamente tecnológico. Incluye todos los programas y sistemas informáticos utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios de seguridad y transporte. Es decir, se trata de las tecnologías específicas que utiliza la empresa para la realización de su actividad, como los siguientes programas de desarrollo propio: SISACO (Logística de Rutas Unidades Blindadas), SINACOFI (Solicitud de dinero de los clientes), CONATM (Estimador de necesidad de carga en cajero automático), CONREM (Registro y control de bultos atesorados en bóveda y por Rutas), PROMAE (Almacenamiento y administración de efectivo en el punto del cliente, con abonos instantáneos en cuenta corriente).

► Este recurso proporciona ventaja competitiva, ya que es escaso y relevante.

- Es escaso porque no todas las empresas los tienen, pues se trata de sistemas específicos desarrollado a la medida.
- Es relevante puesto que está relacionado con factores clave del éxito de la empresa, concretamente con su logística, confiabilidad, control de la gestión (doble control) e innovación constante; los que le permiten a Prosegur Chillán operativizar sus productos, sistemas y servicios de seguridad en forma diaria.

► Pero esta ventaja competitiva no es sostenible

- La durabilidad es baja, ya que hay que estar invirtiendo constantemente para que los equipos y aplicaciones informáticas y digitales no se queden obsoletas, y avances en la medida que exija el requerimiento del servicio e incluso las necesidades de los clientes.
- La transferibilidad es elevada, ya que estos equipos y aplicaciones pueden moverse y además pueden ser comprados y vendidos fácilmente.
- El contenido de estos sistemas sólo permiten avanzar en la operativa de procedimientos y no en procesos de control de la gestión. Tampoco existe un nexo de indicadores o métricas que permitan un feedback hacia y desde el nivel estratégico.
- La posibilidad de réplica es elevada, en el sentido de que las empresas que no dispongan de estos equipos pueden adoptarlos.

4.4.4 Procesos de Control

Es un recurso intangible no humano, concretamente tecnológico. Una de las máximas de Prosegur es la consecución de la calidad máxima en los servicios que ofrece. En consecuencia, introduce normativas y procedimientos de doble control en sus procesos de producción con el objetivo de que los servicios de seguridad sean fiables y eficientes.

- ▶ Este recurso genera ventaja competitiva ya que es escaso y relevante
 - Es escaso porque no todas las empresas utilizan procesos de control.
 - Es relevante porque genera valor para los clientes y está relacionado directamente con la obtención de una calidad máxima, que es un factor clave del éxito para la Prosegur.
- ▶ Esta ventaja competitiva no es sostenible en el tiempo
 - Su durabilidad no es elevada, ya que hay que estar monitoreando u auditando constantemente para que no se queden obsoletos y detecten posibles vacíos o errores en la presentación o desarrollo de los servicios.
 - Su transferibilidad es bastante alta porque estos sistemas de control pueden ser comprados o vendidos.
 - Asimismo, la posibilidad de réplica es elevada, ya que otras empresas también pueden introducir estos mismos sistemas de control en su proceso productivo.

4.4.5 Marca Registrada

Se trata de un recurso fundamental para la actividad de la empresa, pues la marca Prosegur tiene un gran prestigio en el mercado mundial.

La mejor manera de influir en el cliente es generando confianza. Cuando se aporta a los clientes el mejor servicio, con compromiso y saber hacer; la marca se convierte en sí misma en un sinónimo de confianza que transmite al cliente la tranquilidad de saber que está en buenas manos.

En el mes de diciembre del año 2013, Prosegur, ha sido reconocida como una de las 30 mejores marcas españolas, según el estudio que realiza cada dos años la consultora especializada Interbrand (Consultora Global de Marcas, estadounidense fundada el año 1974).

http://www.prosegur.cl/web/groups/corporativo/documents/gestion_web/pdf_interbrand2013.pdf

- ▶ Es un recurso que genera ventaja competitiva porque es escaso y relevante
 - Es escaso, pues no todas las empresas consiguen tener una marca de prestigio a nivel mundial.
 - Es relevante, pues genera valor para los clientes y se relaciona con factores claves de éxito de la empresa, ya que la marca tiene asociadas ciertas connotaciones o valores, como eficacia, seguridad y calidad; entre otros.
- ▶ Este recurso genera ventaja competitiva sostenible en el tiempo

- Tiene una durabilidad en general elevada, salvo que haya algún problema grave que acabe con el prestigio mundial. Además la marca queda registrada definitivamente por lo que no puede ser utilizada por otra empresa.
 - Su transferibilidad es en general baja, ya que está vinculada a elementos específicos de la empresa y sus unidades de negocios, lo que reduce su movilidad.
 - La posibilidad de réplica es muy baja, pues el prestigio asociado a la marca depende de una combinación compleja de elementos difícil de imitar.
- No hay problemas de apropiación de los beneficios derivados de esta ventaja pues los derechos de propiedad sobre la marca están bien definidos.

4.4.6 Reputación

Es un recurso intangible de carácter no humano, concretamente reputacional. En él incluimos la reputación de la empresa asociada a elementos distintos de la marca. El prestigio de Prosegur se sustenta, además de en su marca, en la elevada calidad de sus productos y en la relación que mantiene con sus clientes, basada en la comunicación y en la transparencia.

- Genera ventaja competitiva ya que es escaso y relevante
- Es escaso porque no todas las empresas gozan de una reputación elevada.
 - Es relevante porque se asocia con factores claves de éxito de la empresa, fundamentalmente con la calidad, la confianza y la fiabilidad.
- Esta ventaja competitiva es sostenible en el tiempo
- En general, su durabilidad es alta, salvo que la empresa se enfrente a un problema grave.
 - La posibilidad de transferibilidad es baja, puesto que se trata de un recurso tangible vinculado a elementos muy específicos de la empresa.
 - Igualmente la posibilidad de imitación es muy baja, ya que imitar la reputación de una empresa es muy complicado al depender de una combinación compleja de factores. De hecho, muchas veces no está claro a qué se debe la reputación.
- No se plantean problemas de apropiación de los beneficios derivados de este recurso, pues no hay problemas de definición de los derechos de propiedad.

4.4.7 Creatividad

Es un recurso intangible de carácter humano. Prosegur innova constantemente con el objetivo de proporcionar las soluciones de seguridad más avanzadas del mercado, para lo cual se

asegura de que sus trabajadores tengan una creatividad elevada. Además tiene una visión prospectiva, pues busca adelantarse a las necesidades del cliente.

Prosegur es una de las compañías del sector de la seguridad privada a nivel mundial que colabora, junto con otras diez entidades de siete países europeos, en el proyecto INNOvation Management Models for SECurity Organizations (**INNOSEC**), que desarrolla un modelo integral para la gestión de la innovación en el sector de la seguridad.

<http://www.prosegur.cl/esp/informacion-corporativa/sala-de-prensa/PRWEBC017615>

► Este recurso genera ventaja competitiva al ser escaso y relevante

- Es escaso porque la capacidad de creatividad no existe en todas las empresas.
- Es relevante, pues está relacionado con los factores de éxito de la empresa y es fundamental para proporcionar a los clientes servicios de seguridad novedosos.

► Esta ventaja competitiva es sostenible en el tiempo

- Su durabilidad es alta, porque la capacidad de los trabajadores para encontrar nuevas soluciones a los problemas que se plantean no se agota.
- La transferibilidad del recurso es baja, puesto que se trata de un recurso intangible muy vinculado con la empresa.
- La posibilidad de imitación es baja al ser un recurso intangible muy específico y, por tanto, complicado de imitar. De hecho, los recursos intangibles no son fáciles de imitar, sobre todo los que son creados bajo caracteres propios (humanos).

► La empresa no tiene problemas para apropiarse de los beneficios derivados de esta ventaja competitiva.

4.4.8 Formación Amplia

Es un recurso intangible de carácter humano. La empresa cuenta con programas de formación muy amplios que buscan formar a todo tipo de empleados y en todos los ámbitos (técnicos, directivos, etc.) con el fin de conseguir un personal muy cualificado.

► Este recurso genera ventaja competitiva ya que es escaso y relevante

- Es escaso porque no todas las empresas proporcionan una formación a sus empleados.
- Es relevante porque está relacionado directamente con un elemento clave para la consecución de la estrategia de la empresa: el desarrollo del capital humano.

► Esta ventaja competitiva no es sostenible en el tiempo

- Su durabilidad es escasa, ya que si la empresa deja de proporcionar formación a sus empleados o esta se corta bruscamente, ellos se quedarán desactualizados y desmotivados.
- Sin embargo, la transferibilidad es baja, al ser un recurso muy vinculado con la empresa; por lo tanto su imitación no es fácil, ya que la formación proporcionada en Prosegur es específica. Para las otras empresas no les resultaría fácil saber exactamente qué formación se proporciona a los empleados de Prosegur.

4.4.9 Recursos Humanos

Es un recurso intangible de carácter humano. Es fundamental para Prosegur, ya que busca que sus trabajadores estén bien calificados y tengan un gran espíritu de equipo.

El recurso humano está capacitado e inducido en funciones específicas; contando con las competencias necesarias para cumplir su función, desarrollando procedimientos de doble control que se requiere en toda logística inversa de procesos (feedback).

► Este recurso genera ventaja competitiva porque es escaso y relevante

- Es escaso porque el número de trabajadores cualificados, creativos, responsables, con capacidad de trabajar en equipo, es limitado.
- Es relevante, pues sin ellos no es posible la consecución de la estrategia de la empresa porque no sería posible proporcionar a los clientes las soluciones en seguridad.

► Esta ventaja competitiva es sostenible

- Su durabilidad es alta, pues el trabajador puede trabajar para la empresa muchos años.
- Su transferibilidad es baja, al tratarse de un recurso intangible vinculado a la empresa, especialmente debido a la importancia de la cultura corporativa.

► La posibilidad de apropiación de los beneficios se ha ido confundiendo en el tiempo. Esto debido a la proliferación de Sindicatos dentro de la empresa, que para el año 2013 llegan a veinte un organizaciones. Por lo tanto, cada día existe mayor número de este tipo organizaciones que muchas veces se adueñan de algunos beneficios que la empresa entrega directamente (políticas sociales y medidas de bienestar), haciéndose pasar como eficientes benefactores que consiguen todo por el trabajador.

Hoy en día es muy difícil separar el “premio” por cumplimiento o entrega de beneficios para motivar a los colaboradores; con el “derecho adquirido” que las organizaciones sindicales hacen figurar como ganable frente a la empresa. Por lo tanto existe una apropiación de beneficios más que un premio por el logro alcanzado.

4.4.10 Programa de Motivación y Fidelización

Es un recurso intangible de carácter humano. La empresa pone en marcha muchas medidas específicas para que su personal esté incentivado para desempeñar adecuadamente sus funciones, así como amplias medidas motivacionales para premiar las acciones semestrales más destacadas de colaboradores (SummaCuatro) y de retención para garantizar que los trabajadores con talento no se vayan a la competencia (Beca).

Desde el año 2008, Prosegur está empeñado en impulsar la educación como una herramienta para el desarrollo de sus colaboradores; esto a través del otorgamiento de la “Beca Talento Prosegur”. En el año 2012, se han concedido 1.245 becas a nivel global.
<http://www.prosegur.cl/corp/Sala-Prensa/NotasdePrensa/BECATALENTOSINGAPUR>

► Este recurso genera ventaja competitiva

- Es un recurso escaso, ya que no todas las empresas ponen en marcha estas medidas o programas de apoyo.
- Es un recurso relevante, pues está relacionado directamente con los recursos humanos, un factor clave del éxito de la empresa.

► Este recurso no genera ventaja competitiva sostenible

- Su durabilidad es baja, ya que en cuanto se dejen de aplicar estas políticas su efecto puede desaparecer o al menos diluirse en el tiempo. Muchas veces se pueden considerar ocasionales o escasas ante el número de trabajadores (más de 150.000 colaboradores).
- Muchas veces se concentra sólo a nivel central, teniendo poca evidencia de su aplicación en regiones; lo que, para algunos no es parte de un programa país, sino es visto sólo como una preocupación centralizada.

4.4.11 Experiencia y Conocimiento del Mercado

Es un recurso intangible de carácter analítico y empírico. Prosegur lleva más de treinta años operando en el sector, por lo que cuenta con una experiencia y un alto conocimiento del mercado en varios países.

► Este recurso genera ventaja competitiva ya que es escaso y relevante

- Es escaso porque muchas empresas no cuentan con tal recurso.
- Es relevante, pues está muy relacionado con los factores de éxito de la empresa, pues le permite adoptar medidas adecuadas en el sector en el que opera así como no volver a cometer los errores del pasado en la administración del riesgo.

► Genera ventaja competitiva sostenible en el tiempo

- Su durabilidad no es baja. De hecho, aumenta con el tiempo.
- La transferibilidad es prácticamente imposible, pues está muy vinculado con la empresa y “carta de navegación”.
- La imitación también es casi imposible al ser un recurso muy específico que se adquiere solamente con el paso del tiempo.

► No hay problema para la apropiación de los beneficios procedentes de este recurso.

4.4.12 Estructura Organizacional

Como otro recurso intangible, la estructura de Prosegur trata de enfocar a toda la organización hacia la venta y la eficiencia, aprovechando el conocimiento transversal de los diferentes negocios y extrayendo las mejores prácticas.

Prosegur es una compañía flexible, cuya estructura se adapta a la evolución del tamaño, geografías y complejidad de cada uno de los mercados en los que opera; manteniendo siempre su estructura matricial que combina la forma funcional y divisional de las áreas de apoyo.

Es así que, los responsables geográficos (Delegados), reportan a gerentes divisionales (Unidad de negocios) y a un gerente funcional (Sucursales). Esto permite combinar diversas habilidades especializadas y otros recursos para enfocarse en los servicios integradores.

► Esta estructura genera ventajas sostenibles en el tiempo, al evolucionar para que todos los profesionales de la Compañía estén alineados con el negocio y con el cliente.

- En este sentido, tanto los responsables de soporte, como los de negocio, deben compartir los mismos objetivos.
- Prosegur debe estar constantemente avanzando en actualizar sus procedimientos para organizarse como una organización cohesionada y asegurar que la ejecución de los procesos y controles se hace igual en todos lados, considerando su estructura cada vez más descentralizada con una alta dispersión geográfica de sus actividades.
- Por otro lado, esta estructura matricial le facilita a las Delegaciones concentrarse en la creación de valor para cumplir con la estrategia de crecimiento, aprovechando el conocimiento transversal de los negocios, con el fin de consolidar el liderazgo zonal.

► Este recurso genera ventaja competitiva al ser escaso y relevante

- Esta estructura permite administrar mejor los problemas de las delegaciones y desarrollar una gestión local dentro de los países.
- Se otorga una mayor responsabilidad al delegado, en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades transversales en todos los negocios asignados a su jurisdicción.

- Si bien el modelo de Prosegur es descentralizado, existe una comunicación permanente con las delegaciones, asegurando que éstas actúan en sintonía con lo definido por la dirección de la Compañía.

4.4.13 Conclusión

Conforme a todo lo dicho, llegamos a la conclusión de que los recursos que le permiten a Prosegur alcanzar y mantener una ventaja competitiva son: **la marca, la reputación, los recursos humanos, la capacidad creativa, estructura organizacional, experiencia y el conocimiento del mercado.**

La empresa basa su éxito, por tanto, en recursos intangibles, lo cual resulta adecuado, ya que los recursos intangibles permiten la consecución de una ventaja competitiva sostenible en mayor medida que los recursos de carácter tangible, puesto que normalmente suelen ser más complejos y es más complicado para las empresas competidoras determinar en qué se basa la ventaja competitiva fundamentada en recursos intangibles; así como, el riesgo de ser sorprendidas con imitación de tales recursos intangibles.

Dado que los empleados tienen contacto constante con los miembros de las diferentes áreas funcionales, la estructura matricial permite que la información y los recursos “viajen” de forma más fluida entre las áreas funcionales. La colaboración entre las áreas funcionales permite a una Delegación poder manejar mejor los retos y objetivos, compartiendo el recurso humano de manera más flexible para lograr su especialización.

En consecuencia, recomendamos a la empresa no descuidar sus recursos intangibles así como las capacidades fundamentadas en tales recursos, para poder seguir manteniendo a su ventaja competitiva como uno de los pilares de sus fortalezas para llegar a ser líder en el mercado.

4.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.5.1 FORTALEZAS

- La innovación y creatividad es una constante de Prosegur
- Al disponer Prosegur Chillán de una flota de camiones blindados (7 UU.BB.) mayor al de su competencia (Brink's 4 UU.BB.); representaría una fortaleza debido a lo específico de este recursos tangible que permite cubrir mayor cantidad zonas y número de clientes.
- La integración geográfica ha permitido ahorros en escala respecto a las compras de insumos, logrando mejores precios y descuento por ser multinacional.
- En el ámbito operativo, el diseño de la ruta permite abarcar mayor atenciones de clientes logrando economías de escalas en cada viaje, generando menores costos unitarios del servicio prestado.
- Gracias a la experiencia y mejoras en terreno, los procedimientos de control y sobretodo de "doble control", representan una se las máximas de Prosegur en la consecución de la calidad de sus servicios.
- La marca de la empresa como multiproducto se encuentra muy posicionada internacionalmente en el ámbito de la Seguridad. Lo que es muy relevante, pues genera valor para los clientes y se relaciona con factores claves de éxito de la empresa, como es la eficacia y seguridad en los servicios que se ofrecen.
- Además del punto anterior, Prosegur goza de una elevada reputación y conocimientos, asociados a elementos distintos de la marca. El prestigio de Prosegur se sustenta, además de su marca, en la elevada calidad de sus productos y en la relación que mantiene con sus clientes, basada en la comunicación y en la transparencia.
- Cuenta con un centro de competencia en cada país, además de la Universidad Prosegur España, quiénes refuerzan las competencias técnicas en los servicios. Permitiendo contar con personal especializado y acreditado en la actividad
- Gracias al conocimiento del mercado en la zona de Chillán, la Delegación goza de un gran poder de retención de clientes a través de cruce de carteras. Lo que ha permitido aprovechar sinergias en el desarrollo de clientes a través de la gestión de cuentas globales (misma empresa en distintos países).
- La estructura matricial permite que los recursos humanos sean compartidos de manera flexible a través de diferentes proyectos o servicios; logrando muchas veces mayor conocimiento y especialización de sus componentes; es así que los colaboradores

tienen la oportunidad de desarrollar un conjunto más amplio de habilidades que lo que harían en una estructura puramente funcional

4.5.2 DEBILIDADES

- Sindicatos y conflictos laborales. Proseguir actualmente debe negociar en distintos períodos con más de 20 Sindicatos de las 06 razones sociales existentes; incluso algunos sólo representativos de una zona geográfica. Lo que produce incertidumbre, mal clima laboral, mayores costos para cubrir servicios desde otras zonas, molestias e incluso pérdida como respuesta de los clientes.
- El plan de talentos y desarrollo académico, sólo está enfocado a la alta dirección de la empresa; principalmente focalizado a nivel central, lo que dá mala impresión a las regiones frente al predominio de un centralismo beneficiado.
- El cumplimiento de la planificación estratégica en Chile, se basa en definir las métricas de acuerdo a los objetivos corporativos a nivel Estratégico, sin que estos estén claramente integrados a las acciones que realiza el nivel operativo que gestiona finalmente los servicios. Esto confunde a las Delegaciones al no poder visualizar, cómo sus acciones contribuyen al logro de las metas; lo que finalmente genera acciones correctivas y no planificadas. Esto nace por la falta de un sistema de control a nivel de Delegación que esté en conexión y concordancia con los objetivos y métricas corporativas.
- En organizaciones matriciales, el doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflicto o algún grado de estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a más de un jefe.

CAPITULO V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A NIVEL DE DELEGACIÓN

Las declaraciones estratégicas de la Delegación de Prosegur Chillán, se realizaron en línea con las declaraciones de Misión y Visión Corporativas, emanadas estas últimas desde casa matriz España.

5.1 APLICACIÓN DE MISIÓN Y VISION EN LA DELEGACIÓN

En este apartado, debemos primero recordar la Misión Corporativa de Prosegur, señalada en el capítulo 3°: “Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas contando con la tecnología más avanzada y el talento de los mejores profesionales”.

Al identificar y conocer el rol que juega cada área dentro de la estructura de la empresa; la Delegación debe alinear todos los procesos internos, para asegurar los resultados globales. Lo que implica que para el cumplimiento de la misión corporativa debe:

- ▶ Estar siempre en contacto con los clientes para estar al día respecto a sus necesidades. Actuar como asesor y colaborador y no tan sólo ser visto como un vendedor de servicios.
- ▶ Que se pueda generar un aumento de oportunidades de negocios cruzados.
- ▶ Ofrecer servicios diferenciadores que resuelvan y cumplan las expectativas del cliente.
- ▶ Alta calidad de imagen de marca, para que sea vista como un compromiso del grupo de empresas.
- ▶ Gestión total de la cadena del servicio bajo una logística inversa, que permita tener una disciplina de gestión consistente y durable en todos los servicios que se ofrezcan.

Cualquier plan de negocios de corto, mediano y largo plazo debe estar alineado con la visión empresarial. Y para ello, la visión de los individuos se debe alinear con la de la empresa. Ésta práctica da sentido empresarial, ya que si todas las acciones de una compañía están orientadas en el sentido de la visión se mitigarán las desalineaciones que se dan en las organizaciones producto de malas decisiones, buscando una prospectiva que permita adelantarse a las necesidades del cliente, creando así valor para ellos.

Para contribuir con la Visión corporativa y personal, la Delegación de Chillán debe considerar algunos puntos de importancia, como:

- ▶ Ser un proveedor líder en la zona. Este objetivo debiese darse por cumplido respecto al principal negocio que corresponde al transporte de valores y gestión de efectivo (LVGE); pero queda tarea para mantenerse e innovar en este tipo de servicio, ya que estamos hablando de un mercado ya maduro, donde en Chillán se tiene cubierto más del 60% de los servicios. Respecto al resto de los negocios de la Delegación (Vigilancia y Courier), es donde los esfuerzos deben ser constantes y más ambiciosos para cubrir y defender con una mayor participación la integralidad de los servicios.
- ▶ Poder ser visto como un importante socio comercial por los clientes institucionales; para que deleguen en Prosegur la totalidad de las necesidades de seguridad que tengan que ser externalizadas; potenciando la marca del grupo empresarial como confiable y de alto valor agregado.
- ▶ Para lograr lo comentado en el punto anterior, es de suma importancia que la delegación se comprometa con la-s estrategia-s definida-s en el proceso planificador; a través de indicadores de cumplimiento (KPI) por cada contrato o servicio-s que se ofrezcan en la zona de Chillán.

5.2 PILARES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DELEGACIÓN CHILLAN

Si se analiza la aplicación de la Misión y Visión Corporativa a nivel de la Delegación, es posible definir tres Pilares junto a sus objetivos estratégicos, los que se detallarán a continuación:

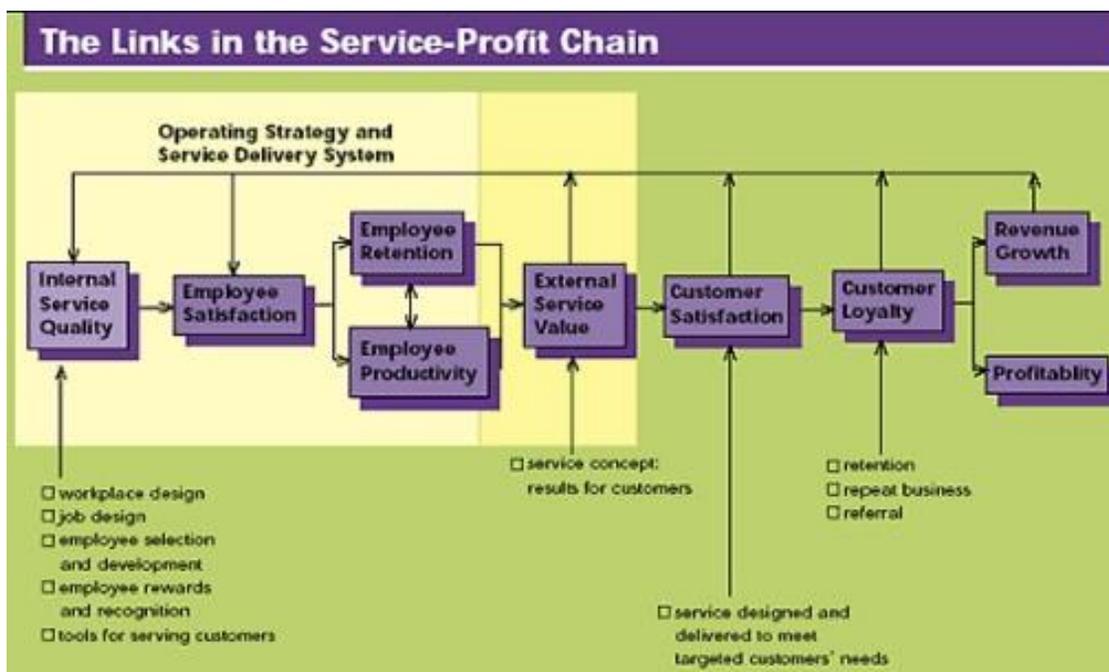
5.2.1 Pilar Estratégico A

A. OFRECER SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA CADENA DE SERVICIOS (CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y VCM – VENTA, COSTO, MARGEN).

Este tema, pretende mostrar que el negocio de la Delegación, no es ser solo una organización que realiza los servicios encomendados, sino que es un asesor continuo para sus clientes de la cadena de servicio, permitiendo al cliente enfocarse en sus propios temas estratégicos de su compañía al confiar los temas de seguridad.

Este modelo de negocio de cadena de servicios se relaciona con las utilidades, el que fue desarrollado por L. Heskett, E.Sasser y L. Schlesinger (1997), demuestran que existe una relación directa entre las experiencias de servicio superior, la lealtad del cliente y rendimiento financiero, que da como resultado mayores utilidades y crecimiento de la empresa.

Figura 16: Cadena de Servicio-Utilidad



Fuente: Haskett, Sasser, Schlesinger. 1997

5.2.1.1 Objetivos Estratégicos A

A.1 Aumentar el margen bruto de la Delegación

La delegación Chillán tiene como valor agregado al Holding su resultado operacional medido en base a las ventas netas que genera; y que es lo que le interesa medir al Agente de la Sucursal.

Indicador = Margen Bruto v/s Ventas Netas

Meta: En base a los resultados del año 2013 que a continuación detallamos:

	DIC 2013					Acum. Mes Actual				
	Actual	Ppto	Vs Ppto %	M-1	Vs M-1 %	Actual	Ppto	Vs Ppto %	A-1	A-1%
1-VENTAS	135.706,6	129.869,8	4,5%	128.079,6	6,0%	1.550.122,4	1.546.491,5	0,2%	1.528.831,6	1,4%
2 - MARGEN BRUTO	79.706,3	58.272,1	36,8%	72.134,7	10,5%	849.696,0	707.886,2	20,0%	661.320,2	28,5%
2 - MARGEN BRUTO %	58,7%	44,9%	13,9%	56,3%	2,4%	54,8%	45,8%	9,0%	43,3%	11,6%

Fuente: Gestionales año 2013 Delegación Prosegur Chillán

Se observa que el margen de la Delegación el año 2013 fue del 54,8% (0,548); teniendo un presupuesto en dicho año de 45,8% (0,458).

De acuerdo a las condiciones del actual mix de servicios e ingresos de nuevos productos diversificados, se espera obtener finalmente un margen bruto del 56% para el año 2014 y 60% para el año 2015, bajo el régimen de evaluación mensual.

Responsable: Agente Sucursal

A.2 Aumentar la Venta de clientes actuales

Se considera la venta neta realizada por la Delegación durante el ejercicio 2014, la que será revisada mensualmente, respecto a los actuales clientes que pertenecen a la cartera comercial del año 2013.

Indicador: Volumen de Facturación Mensual de clientes actuales

Meta: Tal como se muestra en el cuadro anterior, las ventas conseguidas el año 2013 fueron de \$1.550 MM. siendo 1,4% superiores al año anterior (2012). Para los años 2014 y 2015 se espera finalmente un crecimiento anual del 5%; en las ventas; llegando a vender el año 2014 más de \$1.628 MM. y el año 2015 más de \$1.710 MM.

Responsable: Agente Sucursal y Ejecutivo Comercial Multiproducto asignado.

A.3 Aumentar la Venta de nuevos productos y nuevos clientes

Se considera la venta neta de nuevos productos y clientes que gestione la Delegación, la que será revisada mensualmente.

Indicador: Volumen de Facturación Mensual de clientes y productos nuevos.

Meta: Se estima que la venta de nuevos clientes y servicios para el año 2014 y 2015, corresponderá al 1% de lo que se estima vender a los actuales clientes para cada uno de esos años. Esto, es un incremento superior a \$16,3 MM. el año 2014 y \$17,1 MM. para el año 2015 como meta al finalizar cada año de proyección.

Responsable: Agente Sucursal y Ejecutivo Comercial Multiproducto asignado.

A.4 Reducir los costos directos

Los costos operacionales es intrínseco a la venta, donde encontramos como costos más relevantes los siguientes: remuneraciones, horas extras, subcontratación, gasto combustible, reparaciones y mantenciones, seguros, faltantes siniestros, indemnizaciones, multas juicios laborales.

Indicador: Razón Costo Directo v/s Ventas Netas

Meta: El costo relacionado a las operaciones ha tenido una tendencia a la baja en el último año. Es así, como se observa en el cuadro precedente, que el año 2013 llegó a los \$700 MM, siendo casi un 20% más bajo que el año 2012 (\$867,5 MM.). Lo que representa una razón de 0,45 respecto a la venta.

	Dic. 2013					Acumulado Mes Actual				
	Actual	Ppto	Vs Ppto %	M-1	Vs M-1 %	Actual	Ppto	Vs Ppto %	A-1	A-1%
COSTO DIRECTO	56.000,4	71.597,7	-21,8%	55.944,9	0,1%	700.426,4	838.605,2	-16,5%	867.511,4	-19,3%

Considerando un aumento en las ventas, y su relación indirectamente proporcional a los costos, las metas para el año 2014 y 2015, respecto a la venta neta, es de 0,44 y 0,4 respectivamente, proyectando llegar a los siguientes montos para cada uno de esos años: \$716,16 MM y \$684 MM. A esos máximos niveles de costo operacional para los años proyectados, se logrará cumplir las expectativas de margen delineados en el primer objetivo expuesto.

Responsable: Jefe de Operaciones de la delegación Chillán.

5.2.2 Pilar Estratégico B

B. SER VISTOS COMO SOCIOS COMERCIALES PARA SUS CLIENTES.

Este tema muestra la importancia que ha llegado a tener la asesoría en Seguridad para algunos clientes; por lo tanto, reales oportunidades de generar nuevos negocios en la zona de Chillán.

Se pretende que, al asesorar de mejor manera a los principales clientes, ya sea mediante tecnología, capacitación de los colaboradores y de clientes seleccionados (personalización por sobre la masa), debiera mejora los tiempos de respuesta a los problemas que se pudiesen presentar. Así, estos clientes percibirán que la Delegación está comprometida como aliado comercial para concretar los nuevos negocios.

Para ello es necesario reunirse y establecer foros de apoyo para intercambiar información y cooperar en todos los aspectos relacionados con la seguridad. Sin duda, ser uno un activo socio comercial es sinónimo de nuevos negocios, éxito y crecimiento.

5.2.2.1 Objetivos Estratégicos B

B.1 Conocer y mejorar la percepción del cliente por los servicios ofrecidos

La delegación Chillán implementará algunas herramientas que permitan un feedback permanente con sus clientes respecto a la prospección y mantención de cartera; ya sea visitando, llamando y encuestando a su grupo de interés.

Indicador: Encuesta de satisfacción de clientes vigentes.

Meta: Encuestar al menos el 50% de los clientes

Responsable: Ejecutivo comercial multiproducto.

B.2 Ofrecer servicios que respete la puntualidad

Es necesario ante la mirada del cliente tener los niveles de servicios que se comprometieron, controlando y supervisando la ejecución de los mismos. Es así que los tiempos de cumplimiento que se hayan consensuado con el cliente, deben respetarse. Resulta primordial el contacto y la puntualidad, incluso el aviso ante imprevistos.

Para ello se dispondrá de dos métricas mensuales por la puntualidad de los servicios y su nivel de reclamos recepcionados en llamadas telefónicas y correo electrónicos por servicios que no tengan más de dos días hábiles de haberse ejecutado.

Indicadores: Puntualidad y Reclamos por Impuntualidad

Meta:

Puntualidad: Atraso no mayor a un 0,02 de la razón de puntualidad. Lo que representa 30 minutos aproximadamente.

Reclamos: No mayores a un 2% (0,02) respecto al total de servicios mensuales existente (1.700 servicios mensuales aproximadamente).

Responsable: Jefe de Operaciones y Ejecutivo Comercial Multiproducto de la delegación.

B.3 Asegurar la calidad de Recursos en los servicios.

Este objetivo permite a la delegación, construir un elemento diferenciador respecto a sus competidores, asegurándose que la calidad de los servicios entregados puedan ser percibidos de la misma forma por los clientes.

Indicadores: Dotación

Meta: Dotación: Mantener el 100% de la dotación asignada. Razón = 1

Responsable: Agente Sucursal y Encargado de personal de la delegación.

B.4 Asegurar el soporte Técnico de los servicios.

La idea es construir un indicador de disponibilidad o brecha de competencias técnicas, que considere la inducción y actualización de algunos conocimientos – entre otros – de seguridad, atención clientes, negociación e informática.

Indicadores: Capacitación Técnica:

Meta: Capacitación Técnica:

- 20 hrs. anuales por persona
- Notas de 1 a 7, se aprueba con nota 5. El 80% del personal capacitado obtenga nota 6 en promedio.
- El 40% de la dotación de la Delegación.

Responsable: Agente Sucursal y Encargado de personal de la Delegación.

B.5 Optimizar la cantidad de visitas a clientes actuales y potenciales.

Este objetivo permite fidelizar a los clientes cautivos a través de visitas para realizar capacitaciones y sobretodo conocer las proyecciones del negocio del cliente en terreno y las oportunidades de nuevos prospectos de mercado.

Indicadores: Visitas a Clientes, Oportunidades de negocios, Tiempo de respuesta de requerimientos.

Meta:

Visitas: Mantener una razón mayor a 0,1 (10%) mensual.

Oportunidades de negocios: Mayor al 0,2 (20%) mensual

Tiempo de respuesta requerimiento: Menor a 3 días.

Responsable: Ejecutiva Comercial Multiproducto.

5.2.3 Pilar Estratégico C

C. MOSTRARSE COMO UNA UNIDAD DE NEGOCIO CONFIABLE EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN Y CAPAZ DE ENTREGAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS CON UN ALTO VALOR AGREGADO.

Derivado del análisis realizado, este tema es uno de los más importantes, tanto para los clientes internos y externos a la Delegación. Mediante políticas de capacitación interna, de estandarización de procesos, gestión del conocimiento, control de la gestión, monitoreo de indicadores, corrección de las desviaciones; se espera de los clientes, una vez finalizado el servicio contratado, el cumplimiento de sus expectativas. Por otro lado, la delegación debe imponer su modelo de control de gestión que permita aportar valor en la toma de decisiones a través del constante análisis de las variables operacionales y financieras, la agilidad de la información y el uso de sistemas para la identificación de tendencias y predicciones orientadas a cada unidad de negocio y sobre todo a satisfacer las necesidades del cliente. En este modelo debe inculcarse la constante monitorización y el control continuo de las operaciones; además de la aplicación de técnicas analíticas a cada negocio que consideren variables operacionales y financieras.

5.2.3.1 Objetivos Estratégicos C

C.1 Mantener un soporte tecnológico continuo

Para la Delegación, un elemento clave es contar con todas las herramientas de conectividad en cada momento, tanto de la plataforma comercial como operativa respecto de las conexiones a internet y además del desarrollo del software necesario para desempeñar sus labores de forma correcta.

Indicadores: Tiempo respuesta Soporte TI y Tiempo de solución incidentes.

- Meta:**
- Tiempo respuesta Soporte TI: No mayor a una hora
 - Tiempo de solución incidentes TI: Menor a 24 hrs.

Responsable: Encargado TI de la Delegación.

C.2 Alinear a los colaboradores

Este objetivo identifica la necesidad de contar con personal competente, comprometido, alineado con los objetivos de la delegación.

Indicadores: Encuesta sobre el clima laboral y Premiación trimestral de colaboradores destacados.

Meta:

- Encuesta semestral sobre el clima laboral: Mayor al 70% de satisfacción
- Premiación de mejores prácticas: Mayor a dos premiados.

Responsable: Agente Sucursal y Encargado de Personal de la Delegación.

C.3 Desarrollar Talento Interno

En respuesta a los programas de capacitación y diseño de políticas y procedimientos de la empresa, debe surgir un plan de formación continua a través del diseño de un modelo de gestión que permita incrementar la participación y motivación de los colaboradores para que la delegación alcance el éxito con sus aportes. Es decir, se les debe brindar la oportunidad de beneficiarse de los frutos de la creación de valor, fomentando la innovación de los empleados.

Indicadores: Número de sugerencias o ideas concretadas anualmente.

Meta: Número de sugerencias concretadas anualmente: Mayor a 10

Responsable: Agente Sucursal y Encargado de Personal de la Delegación.

C.4 Mejorar la protección de los sistemas de información.

Este objetivo permite entregar un servicio de alta seguridad y confiabilidad para los clientes internos y externos de tal forma de sostener la imagen de seguridad que Prosegur quiere proyectar. El buen desempeño de la capacidad y del performance de los equipos tecnológicos es parte importante de la Delegación como unidad de apoyo hacia sus clientes.

Indicadores: Seguridad de la información, Visitas de mantención TI y Auditorías anuales de seguridad en la información y procedimientos.

- Meta:**
- Inversión en Seguridad: Mantener una razón mínima del 0,15
 - Visitas de mantención TI: Mínimo 2
 - Auditoría de seguridad TI: No mayor a 2 reincidencias semestrales

Responsable: Jefe de operaciones y Encargado TI de la Delegación.

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS

A continuación se describen las estrategias que la delegación espera alcanzar; los que estarán dispuestos en base a las cuatro perspectivas que componen el Balance Scorecard.

5.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

a. Aumentar el margen bruto de la Delegación

Con este objetivo, se pretende aumentar el margen de contribución, mediante una mejor negociación de las cotizaciones y mejoras en la utilización de las capacidades de los activos tangibles e intangibles de cada unidad de negocios, para que estos puedan prestar servicios que produzcan el máximo beneficio con el mínimo de recursos.

b. Aumentar la Venta de clientes actuales

Como unidad de responsabilidad, la Delegación debe generar un desarrollo continuo del negocio entre los actuales clientes, manteniendo una gestión rentable para perdurar en el tiempo. Hay clientes que ya han alcanzado un grado importante de desarrollo pero existen otros de similar potencial, donde no se ha alcanzado el óptimo de venta, en ambos tipos de clientes se debe crecer.

c. Aumentar la Venta de nuevos productos y nuevos clientes

Este objetivo se hace cargo de la manera en que se pretende alcanzar un crecimiento sostenido de las utilidades, ya sea mediante la obtención de nuevos clientes y productos. Esto implica ser un asesor permanente y exploradores constantes de las necesidades de la industria.

d. Reducir los costos directos

Mantener una estructura de costos que permitan desarrollar eficazmente los servicios bajo cumplimiento presupuestario y una eficiencia operacional sustentable en la gestión de cada servicio.

5.3.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

La Delegación debe procurar de entregar valor agregado a las soluciones que ofrezca a sus clientes. Esta perspectiva relaciona el cómo perciben los clientes y cómo serán evaluados los servicios.

e. Conocer y mejorar la percepción del cliente por los servicios ofrecidos

Este objetivo permite a la organización, construir un elemento diferenciador respecto de sus competidores. Generar un marca cercana a sus clientes que sea sinónimo de calidad, confianza y de compromiso, para poder cumplir las expectativas de los mismos.

Para esto último, se realizará una encuesta semestral que será realizado por el ejecutivo comercial; la que estará orientada a percibir del cliente respecto a los esfuerzos que la delegación realiza para mejorar la calidad de servicio que entrega respecto a: seguridad, cumplimiento de los procedimientos, atrasos en la respuesta a sus inquietudes, mejoras, percepción en el precio, etc.

f. Optimizar la cantidad de visitas a clientes actuales y potenciales.

En el negocio de la seguridad donde los productos son pocos diferenciados, y donde los estudios de mercado no abundan, la manera de abordar nuevos proyectos y desarrollar mercados es junto a los clientes; por esto llegar a ser un socio de ellos se considera un objetivo clave. Así, se logrará generar oportunidades de negocios gracias a la posibilidad de participar en procesos de cotización y licitación para ir potenciando las relaciones de confianza con ellos.

g. Ofrecer servicios que respete la puntualidad

Entregar servicios con un mínimo de errores que satisfagan las expectativas de los clientes es clave para mantener la eficiencia dentro de la Delegación. Debe existir un constante monitoreo respecto a medir los tiempos de respuesta para cada requerimiento o servicio.

El Core business del negocio debe ser la constante creación de valor que se debe dar a los requerimientos de seguridad de los clientes. Una forma de crear valor, es la respuesta rápida de la Delegación cumpliendo sus plazos comprometidos.

5.3.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Los siguientes cambios son claves para que la empresa pueda cumplir los objetivos de los clientes y financieros.

h. Asegurar la calidad de Recursos en los servicios.

No sólo se debe asegurar la capacidad instalada, sino la calidad del recurso humano que se dispone. Lo primordial, es contar con la dotación suficiente para la ejecución de los servicios; además de los equipos especializados para el soporte técnico, para atender sus necesidades en todo momento y tener la respuesta a sus inquietudes y proyectos.

i. Mejorar la protección de los sistemas de información.

Mantener altos estándares de seguridad y control de la información, velando por el cumplimiento de los procedimientos y protocolos auditables; entregando una imagen confiable todos los clientes de la Delegación.

j. Mantener un soporte tecnológico continuo

Este objetivo busca realizar un mejoramiento continuo de los elementos tecnológicos que permitan disminuir los tiempos de gestión (respuesta y solución TI) con el consiguiente aumento

de la productividad de los empleados y confiabilidad del cliente en la oportunidad de la información.

5.3.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Esta, es la perspectiva base sobre la cual se construye el mapa estratégico, aquí se debe determinar las competencias, conocimientos y habilidades que los colaboradores deben contar para poder llevar a cabo la estrategia.

k. Asegurar el soporte Técnico de los servicios.

Definir las competencias de los colaboradores no es una tarea menor. Se debe establecer requisitos, perfiles y competencias requeridas para los cargos claves, en las diferentes áreas de la Delegación. La idea es enriquecer las competencias técnicas en algunas herramientas específicas de software acordes a las tareas que se desarrolla (Office, SAP, propios, etc).

l. Alinear a los colaboradores

Debe existir la necesidad de evaluar el clima laboral y premiar algunas prácticas que faciliten una gestión efectiva de los colaboradores para que transmitan la confianza hacia sus pares y clientes en la misma dirección que la delegación busca alcanzar sus objetivos.

m. Desarrollar Talento Interno

Medir el grado de compromiso con la visión y misión de la Delegación permitirá tener parámetros acerca del capital social con que cuenta la Delegación. Una forma es agregar valor a las iniciativas, autonomía y comunicación efectiva con los colaboradores; permitiendo que exista una mayor confianza y alineamiento de los equipos de trabajo. Algunas actividades de innovación son: sugerencias de mejora de procesos, detección de necesidades de clientes que den origen a nuevos servicios y procesos internos. Eso si, este nivel de innovación va de la mano con el nivel de motivación que tengan los empleados. Trabajadores poco motivados, no tendrán interés en actuar en beneficio de la empresa si sus ideas o sugerencias no son escuchadas y valoradas en la práctica.

5.4 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO

Una vez establecidos los objetivos estratégicos a nivel de Delegación, se diseña el mapa estratégico, que proporciona las herramientas para ordenar estas declaraciones en diferentes perspectivas.

A continuación la figura 17, muestra el mapa estratégico de la Delegación Prosegur Chillán:

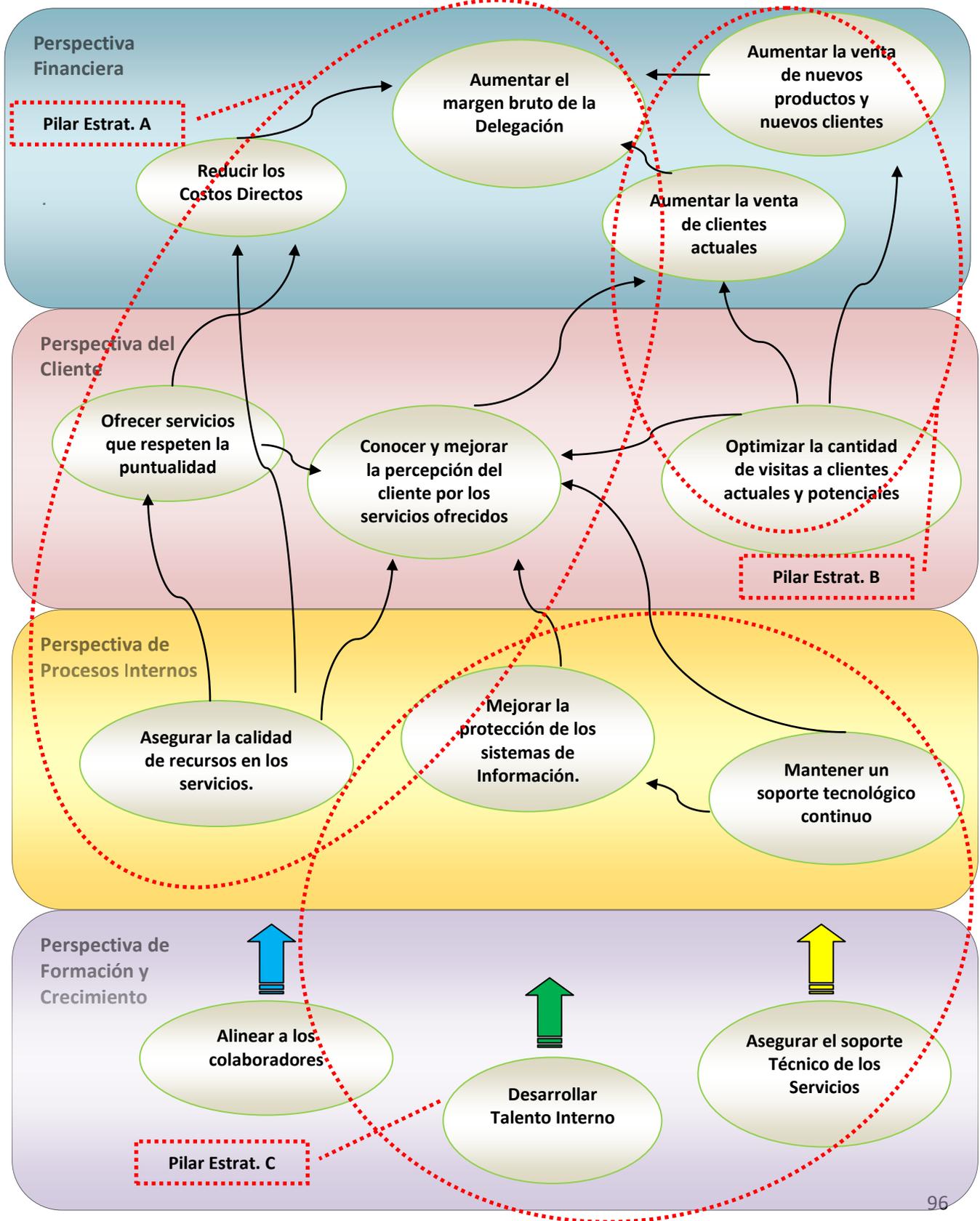
PILARES ESTRATEGICOS:

- A** OFRECER SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA CADENA DE SERVICIOS (CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y VCM – VENTA, COSTO, MARGEN).

- B** SER VISTOS COMO SOCIOS COMERCIALES PARA SUS CLIENTES.

- C** MOSTRARSE COMO UNA UNIDAD DE NEGOCIO CONFIABLE EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN Y CAPAZ DE ENTREGAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS CON UN ALTO VALOR AGREGADO.

Figura 17: Mapa Estratégico Delegación Prosegur Chillán



CAPITULO VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IMPLEMENTACIÓN Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico, el Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas, de manera que éstos constituyen una componente fundamental de un sistema de control de gestión, toda vez que permiten hacer el seguimiento y la evaluación del grado de avance en el logro de los objetivos. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral vincula la misión y la estrategia de la Delegación con indicadores y metas específicas que ayudan a medir el nivel esperado de desempeño. En otras palabras, las metas permiten comunicar a la organización las necesidades y, eventualmente, el tamaño del cambio para disminuir las brechas detectadas.

El CMI debe ser comunicado transversalmente por toda la organización local con el fin de alinear a todos los colaboradores con la estrategia a nivel de la delegación. Para señalar el cómo deben ser estos lineamientos, se establecen metas para los distintos objetivos estratégicos, que ayuden a comunicar el nivel de desempeño esperado.

Derivado del mapa estratégico propuesto en la sección anterior, se elabora el Tablero de Comando, el cual incluye los Objetivos Estratégicos con sus respectivos indicadores, junto con sus respectivas metas e indicadores, los cuales se muestran en colores tipo “semáforos” facilitando una comprensión más rápida del nivel de desempeño de un determinado indicador. Así, se utilizan los colores del semáforo para significar las desviaciones: el rojo como señal de una desviación desfavorable; el amarillo como neutra o aceptable; y el verde como desviación favorable respecto a la meta por cumplir.

Figura 18: Cuadro de Mando Integral de Delegación Prosegur Chillán

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Frecuencia	Meta	Responsable-s
FINANCIERA	Aumentar el Margen Bruto de la Delegación	$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$	Mensual	2014: 0,56 ● <0,5 ● [0,5-0,56] ● >0,56 2015: 0,6 ● <0,55 ● [0,55-0,6] ● >0,6	Agente Sucursal
	Creimiento Venta de clientes actuales	Facturación Clientes Actuales (%)	Mensual	2014: 0,05 ● <0,045 ● [0,045-0,05] ● >0,05 2015: 0,05 ● <0,045 ● [0,045-0,05] ● >0,05	Agente Sucursal Ejecutivo Comercial
	Aumentar la Venta de nuevos productos y nuevos clientes	Facturación productos y Clientes Nuevos (\$MM)	Mensual	2014: 16,3 ● <10 ● [10-16,3] ● >16,3 2015: 17,1 ● <12 ● [12-17,1] ● >17,1	Agente Sucursal Ejecutivo Comercial
	Reducir los Costos Directos	$\frac{\text{Costos Directos}}{\text{Ventas Netas}}$	Mensual	2014: 0,44 ● <0,2 ● [0,2-0,44] ● >0,44 2015: 0,4 ● <0,2 ● [0,2-0,4] ● >0,4	Jefe Operaciones
CLIENTES	Opinión del cliente por los servicios	Encuesta Satisfacción a la cartera de clientes	Semestral	● >40% ● [40%-50%] ● >50%	Agente Sucursal Ejecutivo Comercial
	Optimizar la cantidad de visitas a clientes	$\frac{\text{Clientes Visitados}}{\text{Total cartera mensual}}$	Mensual	● >0,08 ● [0,08-0,1] ● >0,1	Ejecutivo Comercial
		$\frac{\text{Proyectos Adjudicados}}{\text{Licitaciones participadas}}$	Mensual	● >0,15 ● [0,15-0,2] ● >0,2	Ejecutivo Comercial
		Día Propuesta - Día Prospección	Mensual	● >5 ● [5-3] ● <3	Ejecutivo Comercial
	Puntualidad de Servicios	$\frac{\text{Hora Real - Hora Programada}}{\text{Hora Programada}}$	Mensual	● >0,05 ● [0,05-0,02] ● <0,02	Jefe Operaciones
		$\frac{\text{N° de reclamos tramitados}}{\text{Total servicios mensuales}}$	Mensual	● >0,1 ● [0,1-0,05] ● <0,05	Jefe Operaciones
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la calidad de Recursos en los servicios	$\frac{\text{Dotación Real Delegación}}{\text{Dotación Asignada}}$	Trimestral	● <0,97 ● [0,97-0,99] ● 1	Agente Sucursal Enc. De Personal
	Mejorar la protección de los sistemas de información	$\frac{\text{Inversión en Seguridad}}{\text{Inversión en Tecnología}}$	Semestrales	● <0,1 ● [0,1-0,15] ● >0,15	Jefe de Operaciones Enc. TI Delegación
		Número de Visitas Mantenimiento TI	Semestrales	● <1 ● [1-2] ● >2	Jefe de Operaciones Enc. TI Delegación
		Reincidencias Check List Auditoría	Semestrales	● >3 ● [3-2] ● <2	Jefe de Operaciones Enc. TI Delegación
	Mantener un soporte tecnológico continuo	Hora Incidencia TI - Hora Contacto	Semestrales	● >2 ● [2-1] ● <1	Enc. TI Delegación
		Hora Contacto - Hora Solución incidencia TI	Semestrales	● >48 ● [48-24] ● <24	Enc. TI Delegación
FORMACION Y CRECIMIENTO	Asegurar soporte Técnico	Hrs. Capacitación Técnica	Trimestral	● <15 ● [15-20] ● >20	Agente Sucursal Enc. De Personal
		Calificaciones sobre 6	Semestrales	● <70% ● [70%-80%] ● >80%	Agente Sucursal Enc. De Personal
		Cantidad de alumnos Delegación	Semestrales	● <20% ● [20%-30%] ● >30%	Agente Sucursal Enc. De Personal
	Alinear a los colaboradores	Encuesta Satisfacción clima laboral	Semestrales	● <50% ● [50%-70%] ● >70%	Agente Sucursal Enc. De Personal
		N° de Colaboradores premiados Mejores Prácticas	Semestral	● <1 ● [1-2] ● >2	Agente Sucursal Enc. De Personal
	Desarrollo de Talentos internos	Cantidad de Sugerencias o Ideas practicadas	Trimestral	● <8 ● [8-10] ● >10	Agente Sucursal Enc. De Personal

Fuente: Elaboración propia para la Delegación Prosegur Chillán

6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN

Para una correcta implementación del CMI, es necesario además conocer las fuentes de información y los procesos idóneos para la recolección y procesamiento de esta.

En el actual escenario de desafíos crecientes para la Delegación Chillán, se hace indispensable que Prosegur cuente con sistemas que sean ágiles, capaces de entregar información confiable y de manera oportuna a los responsables de la toma de decisiones de regiones, pues a través de ella se confirmará, o bien, replanteará la hipótesis de la estrategia, convirtiendo así al CMI en una herramienta eficaz para navegar a nivel de Delegación.

6.1.1 TIPO DE INFORMACIÓN

La información que se necesita para las mediciones considera aspectos cuantitativos y cualitativos, ya que, para un adecuado equilibrio del sistema, los indicadores definidos corresponden a indicadores de desempeño y también del tipo inductores de la actuación para el control de los supervisores hacia los colaboradores y procedimientos.

La disponibilidad de la información necesaria para construir los indicadores establecidos en el CMI, es relativamente de fácil obtención. La mayoría de ella se obtiene de los ERP's con los que trabaja la compañía (Gestionales, Business Objects, Sales Force, Intranet Prosegur), traducidas generalmente en planillas Excel por los supervisores de cada una de las áreas de intervención.

Toda la información necesaria cuantitativa es recolectada actualmente por la Gerencia de Sucursales, Administración & Finanzas. Respecto a la información cualitativa, es administrada por el área Comercial y de Recursos Humanos de la compañía en Chile.

Respecto a la recolección y procesamiento de la información, solo se cuenta con un área de apoyo de control de gestión a nivel central; quienes "alimentan" a cada gerencia respecto a la recolección, registro y análisis de la información corporativa. Es por ello necesario, disponer de una potente área de control de gestión para la Gerencia de Sucursales, que consolide y entregue esta información en forma oportuna y específica de acuerdo a las reales necesidades de datos que cada Delegación debe manejar para poder administrar la evolución de los distintos indicadores establecidos en el CMI a nivel de Delegación. Bajo su cargo quedaría, la administración de las bases de datos asociadas a dicha información y la preparación de reportes que sean de utilidad a las Delegaciones en relación al seguimiento y la evolución de cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral propuesto.

La idea es refinar los actuales informes corporativos, dejando sólo información relevante para la toma de decisiones locales y de paso, disminuir los tiempos involucrados en la elaboración de

los informes de gestión mensuales que actualmente son enviados en la segunda semana del mes siguiente.

Respecto a la frecuencia de las mediciones, ésta ha quedado determinada de acuerdo a la naturaleza de cada indicador; donde, para la gran mayoría de ellos se definió una periodicidad de revisión mensual.

Respecto a este punto, es necesario señalar que la frecuencia puede llevar a un número excesivo de controles que no permitan obtener conclusiones útiles; además, de la frustración o sobrecargar de los colaboradores; distrayéndolos incluso de otras tareas que sí son necesarias. De todos modos, este feedback se puede aprovecharse mejor en la etapa de marcha blanca del CMI para realizar las correcciones que sean necesarias; logrando que la información sea realmente útil al proceso de toma de decisiones, facilitando su interpretación y utilización en los procesos de mejora continua de la Delegación.

6.2 RECOMENDACIONES

En toda implementación de mediciones, siempre aflorará una característica natural del ser humano, que es la resistencia al cambio. Esta posición generalizada, genera miedo y activa patrones de defensa en los seres humanos; transformándose en un obstáculo para el aprendizaje ante lo cual debemos estar muy atentos a las motivaciones de los colaboradores.

Para solucionar esto, el equipo de trabajo, encargado de la implementación del cuadro de mando debe motivar utilizando todas sus capacidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación eficaz. Es necesario cambiar el concepto tradicional que se tiene del control de gestión, relacionado a indicadores y métricas de control, por otro que hable de una herramienta de cambio y apoyo a las operaciones para lograr los objetivos propuestos.

Es así, que el uso del CMI como sistema de control de gestión obligará a modificar las prácticas actuales de control en la Delegación, de tal manera, que el plan de implementación deberá hacerse cargo de un doble reto. Por un lado, del impacto cultural que significa la instalación de una nueva forma de controlar la gestión y por otro, de la aceptación de esta nueva práctica entre los colaboradores.

El equipo de trabajo, encargado de llevar a cabo la implementación, debe ser un equipo multidisciplinario, con los profesionales más capacitados de la organización y que sean capaces de actuar como líderes naturales de motivación. De lo anterior, independiente de las personas que conforme este equipo, se recomienda que el Agente y Gerente Zonal, lideren este proyecto.

Basado en lo señalado, el plan de implementación que se detalla a continuación, considera el involucramiento, compromiso y apoyo activo de todos los miembros de la Delegación y Gerencia de Sucursales.

6.2.1 FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Para impulsar el cambio será clave contar con líderes motivadores que faciliten la instalación del CMI.

Como se propone, el equipo patrocinador (Agente y Subgerente Zonal) estarán a cargo de empujar el proyecto en la Delegación Chillán.

Adicionalmente, este equipo debiera considerar la participación de representantes de cada uno de los estamentos de la empresa con una clara definición de sus roles. Estas personas deben ser valoradas como componentes claves de la Sucursal a nivel de mandos medios y representante de los trabajadores, actuando como monitores del cambio.

6.2.2 COMUNICACIÓN

Una vez formado este equipo de trabajo, se deberá velar porque la totalidad de los componentes de la Delegación comprenda que es lo que se pretende conseguir con este proyecto. Los colaboradores deberán haber internalizado la misión y visión a nivel de la Delegación.

A partir de la premisa de que todo proceso de cambio es un proceso de aprendizaje organizacional, este punto se convierte quizás en el más relevante del proceso de implantación del CMI en la Delegación, ya que conlleva convencer al personal, comprometerlo y hacerlo partícipe de un desafío que no es menor. Sin embargo, antes de innovar, se requiere hacer un diagnóstico de la cultura organizacional (valores, costumbres, creencias, habilidades, prácticas), de los procesos y de la capacidad de las personas y los equipos, para prever y minimizar los obstáculos derivados de la resistencia al cambio, ya que al final del día, lo que se busca esta práctica es que afloren nuevas formas de hacer las cosas, descubriendo en las personas valoradas actitudes y habilidades que converjan con este proyecto.

Por otro lado, esta implementación debe ser capaz de superar los habituales problemas de gobernabilidad corporativa dentro de cada unidad de negocio; es decir, debe considerar dificultades producto de una ruptura en las estructuras tradicionales del poder centralizado; ya que, en este nuevo sistema de gestión, los colaboradores en regiones deben creer y valorar que sus opiniones van a ser escuchadas y que pueden ser un real aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por último, el CMI debe considerar una etapa de marcha blanca y seguimiento, teniendo en mente que el proceso para la implantación completa puede llevar un tiempo relativamente largo, finalizando en la integración del cuadro de mando a nivel de Delegación al sistema de gestión de la organización central.

CONCLUSIONES

A partir de la elaboración de un análisis de la industria de seguridad en la que se desenvuelve Prosegur en Chile, se concluyó que el sector de la seguridad privada es atractivo a pesar de su baja diferenciación. Ante esto, se recomienda que Prosegur continúe con sus esfuerzos en posicionarse bajo una estrategia diferenciadora que le permita escapar de la tendencia del sector y disminuir la competencia de precios que hoy enfrenta.

Su principal oportunidad es la innovación y desarrollo de servicios complementarios que el mercado hoy requiere, ya sea en tecnología y concentración atomizada; aprovechando el bajo número de sustitutos en la administración del riesgo institucional. Por lo tanto, sus esfuerzos deben centrarse en el valor agregado del servicio de seguridad integral, con el fin de ser una organización diferenciada de su competencia, evitando transformarse en un servicio “commoditie”.

Con respecto a las conclusiones obtenidas del análisis interno de la empresa, se llega a determinar que los recursos que le permiten a Prosegur alcanzar una ventaja competitiva son principalmente: la marca, conocimiento del mercado y la estructura orgánica que posee dentro del territorio nacional.

Se tiene que dentro de las principales fortalezas de la Delegación es la mayor oferta que ofrece en la zona de Chillán a sus potenciales y actuales clientes; esto, respecto a la competencia. Aprovechando su know how y cercanía con los clientes, ha podido mantener un alto nivel de retención de clientes y colocar servicios cruzados aprovechando sinergias con el cruce de carteras que desarrolla.

Su principal debilidad consiste en basar sus métricas locales de acuerdo a los objetivos corporativos que la matriz determina. Sin que necesariamente estos estén alineados a las acciones operativas que se desarrollan en la zona de Chillán. Generando una nula visión en su planificación respecto a los resultados que les son enviados en forma extemporánea y que no le permiten desarrollar acciones correctivas en forma oportuna.

Una vez obtenida toda esta información, se estableció la Misión y la Visión de la Delegación, permitiendo la confección de una propuesta de planificación estratégica; la que permitió declarar los objetivos estratégicos de la sucursal.

Dado lo anterior y como propósito central de esta tesis de investigación, se abordó la propuesta de un sistema de control de gestión para la Delegación Chillán, a partir del modelo del Cuadro

de Mando Integral (CMI), lo que fue representado con un conjunto de objetivos estratégicos, distribuidos en las cuatro perspectivas propuestas por el Balance Scorecard. El paso siguiente fue construir la propuesta del mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral con todos sus componentes: objetivos, indicadores, frecuencia, metas y responsables.

Todo lo anterior permitirá replantear los esfuerzos de trabajo y analizar cómo se están haciendo las cosas en el día a día.

En relación al diseño del CMI, cabe señalar que esta propuesta reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en el proceso de creación de valor en la empresa. El CMI diseñado no cambia la estructura de la Delegación, pero propone un cambio en la filosofía que orienta sus acciones así como en la forma de verse y gestionar, mejorando la calidad de los servicios que se ofrecen al existir una cultura de mejora continua en los procesos.

Una de las principales ventajas de esta propuesta es que su implementación permitiría resolver las limitaciones de los actuales indicadores de gestión que se utilizan a nivel corporativo, los cuales se encuentran dispersos, sin tener la claridad respecto a las relaciones de causa-efecto.

Es por ello, que esta propuesta de CMI debiera permitir, a su vez, apoyar la implementación de la estrategia local, focalizando y alineando a la Delegaciones alrededor de los objetivos corporativos, lo cual aterrizará de mejor manera la identificación de oportunidades de mejora con una mayor participación de sus componentes y un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos.

Es necesario que en la implementación del CMI propuesto, se atreva a solicitar a la Alta Dirección un mayor compromiso y recursos, para dedicar más tiempo en reflexionar sobre los temas verdaderamente estratégicos a nivel local.

En cuanto a un análisis formal de costos-beneficios, y dado que el éxito de un proyecto no puede evaluarse hasta que ha transcurrido un tiempo suficiente para medir sus beneficios y costos reales; en este caso, parte de la evaluación podría consistir en una comparación de los resultados reales con los resultados previstos, bajo un horizonte de implementación de un año.

A la luz de estos antecedentes, la opción del Cuadro de Mando Integral es una alternativa altamente viable de implementar a nivel de Delegación. Recomendando poner especial atención en los detalles para una exitosa implementación, como ser:

- El liderazgo que deberá ejercer principalmente los que interactúen en la delegación; partiendo por el Agente y su equipo.
- Una fluida y sincera comunicación y participación del equipo de trabajo.
- La disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y logísticos de la Gerencia

- Revisiones y modificaciones que se puedan encontrar al momento de la implementación.

Finalmente se sugiere avanzar en la generación de planes de acciones que permitan el logro de las metas que involucre a los diferentes niveles de la organización para comprometer recursos de la alta dirección en el plan de plan de diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral, de manera de concretar en el corto plazo este desafío que se ha impuesto la Delegación.

No obstante lo anterior, se considera que este trabajo cumple con lo buscado en un principio, ser el punto de partida para el desarrollo de un sistema de gestión integral; en una primera etapa, para la Delegación Prosegur Chillán para posteriormente implementar en el resto de las sucursales del país.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony R. y Govindarajan V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Anthony, R. (1987). *Sistema de Planeamiento y Control*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Amat, J. (2003). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Gestión 2000.

Ballve, Alberto M. (2000). *Tablero de Control. Organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi.

Casate, R. (2007). *La Dirección Estratégica en la sociedad del conocimiento*. La Habana: Acimed 15 (6).

Companys Pascual, R. (1989). *Planificación y programación de la producción*. Barcelona: Marcombo.

Cabanelas J. OMIL (1997). *Dirección de Empresas Bases en un Entorno Abierto y Dinámico*. Madrid: Pirámide.

Escobar R. (1999). *El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. XXVIII, 1075-1099.

Gimeno, J.; Zardoya, A.I. (1997). *La nueva concepción del control de gestión. Aplicación a las empresas multinacionales*. *Revista Actualidad Financiera*. Abril 1997, 2, 57-71.

Heskett, Sasser y Schlesinger. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.

Kaplan R. y Norton D. (1997). *Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Kaplan R. y Norton D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Lorino P. (1993). *El control de gestión estratégico*. México: Editorial Alfaomega

Matilla y Chalmeta. (2007). Metodología para la Implementación de un Sistema de Medición del rendimiento empresarial. *Scielo: Información Tecnológica*, 18, 119-126

Medina, A. (2009). *Sistema de Control de Gestión en la Empresa*. Chile: Impreso Universidad Bio Bio, Facultad de Ciencias Empresariales.

Medina, A. (2005). Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral. *Revista Española de Financiamiento y Contabilidad*. XXXIV, 307-331.

Navas, J.; Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Santos C.; Fidalgo C. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4, 85-116.

Simons R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

REFERENCIAS DE INTERNET

Atencio J.; Sánchez G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. Recuperado el 22 Julio 2014.

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/482/1196>

Ballvé A., Amat O. (2006). Los Cuadros de Mando como Sistemas Interactivos. Recuperado 22 de Julio 2014.

<http://www.observatorio->

[iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_8/Alberto%20Ballv%C3%A9%20y%20Oriol%20Amat.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_8/Alberto%20Ballv%C3%A9%20y%20Oriol%20Amat.pdf)

MEMORIA 2011, PROSEGUR ESPAÑA.

<http://www.prosegur.cl/web/groups/corporativo/documents/memorias/prwebc014218.pdf>

MEMORIA 2012, PROSEGUR ESPAÑA.

<http://www.prosegur.com/web/groups/corporativo/documents/memorias/prwebc012330.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: ACTORES DE MERCADO EN CHILLAN

CHILLAN: Competencia



Empresa	Alarmas	%
Sescorp	500	32%
Halcón	350	23%
Altag	100	6%
Verisure	200	13%
ADT	250	16%
Prosegur	150	10%

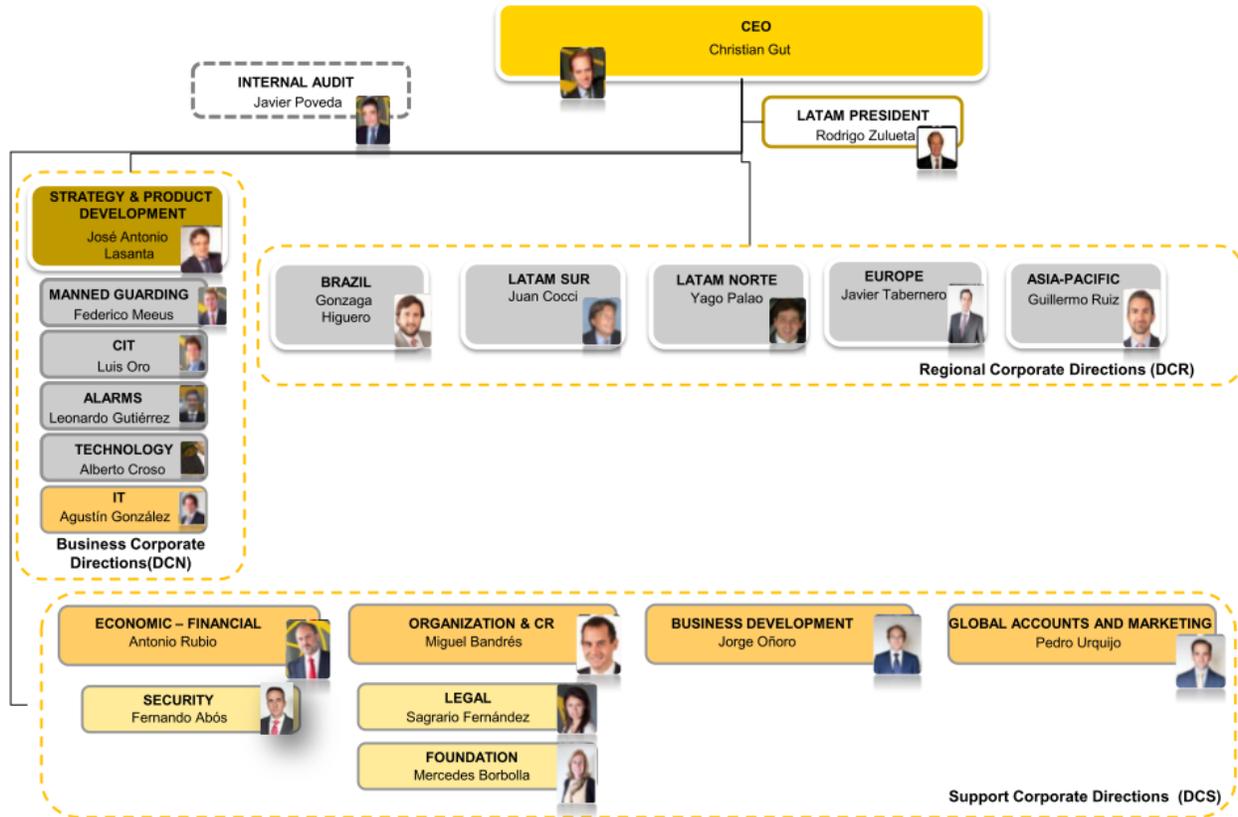
Empresa	UUBB	%
Prosegur	7	54%
Brinks	4	31%
Intertecno *	1	8%
Wagner *	1	8%

Empresa	Guardias	%
Eulen	44	3%
Else	85	5%
G4S	88	5%
Worldwide security	66	4%
Segurivi	263	16%
Prevenseg	96	6%
Prosegur	71	4%
Otras 86 empresas	926	56%

Empresa	Bultos	%
Chile Express	300	30%
Correos Chile	150	15%
Blue express	200	20%
Ferro Pack	50	5%
Prosegur	200	20%
Pentacrom	80	8%
Lit Cargo	10	1%
Chibra	10	1%

ANEXO 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNDIAL 2014

Prosegur Management Team



ANEXO 3: PROYECTOS ZONA CHILLAN 2014

CHILLAN: Proyectos Zona

LVGE/TEC/VIG

CASINO: Resolución del Consejo Resolutivo SCJ entre el 1 y el 30 de julio de 2014.

Dreams (US\$ 80): Con presencia en Lima, Iquique, Temuco, Valdivia, Puerto Varas, Coyhaique y Punta Arenas, Dreams también presentó una propuesta en Av. Brasil 1008, costado de la UBB.

Boldt-Peralada (US\$ 54): El consorcio -formado por la argentina Boldt y la española Peralada- que en 2013 se adjudicó el casino de Ovalle, propone un casino en la Panamericana Norte 3677, Chillán llamado Casino Resort S.A.

Marina del sol (US\$ 60): La firma penquista que opera el Casino Marina del Sol, en Talcahuano, en sociedad con el fondo de inversiones canadiense Clairvest. En Chillán su propuesta se llama Marina del Sol Chillán S.A. y se ubica en Panamericana Norte 4323.



VIG / COU / TEC

CLINICA CHILLAN:

Inversión de US\$ 6 en nuevo edificio de Diagnóstico , 2.500 mts.², const. que parte el 2º sem. 2014



LVGE / VIG / COU: DANONE / COPELEC / CELULOSA N.A / CARNES ÑUBLE / CLINICA AMAPOLAS / CHILE ATIENDE / **AMPLIACIÓN MALL PLAZA EL ROBLE CHILLAN** (20.000 mts.², > US\$ 20 mm., 50 Tiendas, ≈ Julio 2014, 70%)

Empresas de Vigilancia y sus clientes (OS-10)

