

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

VITACURA-CHILE



DEPARTAMENTO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

**PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA EN EL
MERCADO DEL FACILITY MANAGEMENT. CASO APLICADO
SEGURIDAD SERGUS.**

MEMORIA PRESENTADA POR

VICENTE IGNACIO ZÚÑIGA GARCÍA.

COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE

INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA: DR. LIONEL VALENZUELA
PROFESOR CORREFERENTE: SR. FRANCISCO LAGOS

JUNIO 2022



TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. PROBLEMÁTICA.....	7
4. OBJETIVOS	10
4.1. OBJETIVO GENERAL	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5. ALCANCE.....	10
6. METODOLOGÍA	11
7. ESTADO DEL ARTE.....	12
7.1. ANTECEDENTES.....	12
7.2. CONTEXTUALIZACIÓN FACILITY MANAGEMENT.....	14
8. MARCO TEÓRICO.....	19
8.1. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS.....	19
8.1.1. ESTRATEGIA	19
8.1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	19
8.1.3. MISIÓN.....	22
8.1.4. VISIÓN	22
8.2. ESTUDIOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	23
8.2.1. FODA.....	23
8.2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	24
8.2.3. ANÁLISIS PEST.....	27
8.2.4. CADENA DE VALOR.....	28
8.3. MODELO DE NEGOCIOS.....	30
8.3.1. MODELO CANVAS.....	31
8.4. BALANCED SCORECARD.....	34
8.4.1. DEFINICIÓN DEL BSC	34



8.4.2.	MAPA ESTRATEGICO	35
8.4.3.	INDICADORES Y METAS	36
8.4.4.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	37
8.4.5.	IMPLEMENTACIÓN	37
9.	ESTUDIOS ASOCIADOS AL ANALISIS ESTRATEGICO	39
9.1.	ANÁLISIS APLICADO AL MACROENTORNO	39
9.1.1.	FACTORES POLITICOS	39
9.1.2.	FACTORES ECONOMICOS.....	42
9.1.3.	FACTORES SOCIALES.....	46
9.1.4.	FACTORES TECNOLOGICOS	48
9.2.	ANÁLISIS APLICADO AL MICROENTORNO.....	51
9.2.1.	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	51
9.2.2.	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	52
9.2.3.	AMENAZA DE SERVICIOS SUBSTITUTIVOS	52
9.2.4.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	53
9.2.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	54
9.2.6.	CONCLUSIONES.....	56
9.3.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	57
9.3.1.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	57
9.3.2.	ACTIVIDADES DE APOYO	59
9.3.3.	MARGEN.....	60
9.4.	ANALISIS FODA	62
9.4.1.	FORTALEZAS.....	62
9.4.2.	OPORTUNIDADES.....	63
9.4.3.	AMENAZAS.....	63
9.4.4.	DEBILIDADES.....	64
10.	PREPARACIÓN DEL MODELO BALANCE SCORECARD.....	66



10.1.	BASES ORGANIZACIONALES	66
10.2.	METAS ESTRATÉGICAS DE LAS PERSPECTIVAS	70
10.3.	MAPA ESTRATEGICO	71
10.4.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	72
10.5.	INDICADORES KPI.....	73
10.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	76
11.	MODELO CANVAS GRUPO SERGUS	80
12.	PRESUPUESTO BALANCED SCORECARD	84
13.	IMPLEMENTACION BSC.....	85
13.1.	DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS	85
13.2.	DIVISIONES DE SERVICIOS.....	89
13.3.	CREACION Y CAMBIOS EN PROTOCOLOS.....	93
13.4.	HERRAMIENTAS DE CONTROL	93
13.5.	CAMBIOS EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA.....	95
14.	CONCLUSIONES	100
15.	BIBLIOGRAFIA.....	102
16.	ANEXOS	105

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un plan estratégico en Seguridad Sergus, empresa dedicada a entregar servicios de Guardias de seguridad a empresas en todo tipo de rubros desde hace más de 8 años. El objetivo por el cual se desarrolló este plan estratégico es porque la empresa ha presentado problemas con su crecimiento en el mercado, desde finales de 2019 no ha podido aumentar su cartera de clientes a pesar de la creciente sensación de inseguridad y por lo tanto una mayor demanda por servicios de seguridad.

Mediante estudios de macroentorno, microentorno y dentro de la propia empresa, se concluyó que existen problemas organizacionales y de valor de marca que no permiten crecer a la empresa en el mercado de la seguridad. Dentro de estos problemas se destaca el alto impacto y poco control que se tiene sobre el supervisor en la cadena de valor de Sergus, el nulo servicio al cliente, sin entregar valor más allá del servicio y los graves problemas de comunicación interna y externa en todos los niveles de jerarquía.

La nueva propuesta para cambiar Sergus viene de la mano con un cambio de rubro, dejar de ser una empresa de seguridad, para transformarse en una facility management. De esta manera Sergus buscará administrar y gestionar de manera integral las instalaciones de sus clientes en todo tipo de servicios. Una empresa FM soluciona los problemas de eficiencia de sus clientes, mediante la externalización de sus servicios, concentrados en una sola empresa, agilizando procesos y ayudando a tener una mejor comunicación.

El estudio e implementación de un balanced scorecard ayudó a cambiar las bases organizacionales y mejorar las estrategias que aplica la empresa de la mejor manera posible. Se estableció un plan de crecimiento en las 4 perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, acompañado de un plan de marketing estratégico para trabajar el valor de marca de la empresa. Se reformó completamente la base organizacional de la empresa añadiendo tres nuevos departamentos y añadiendo la división de seguridad tecnología y limpieza a los servicios que presta Sergus. Con esto se crearon nuevos protocolos de control en todas las áreas funcionales, para aumentar la eficiencia en la parte administrativa, aumentar el control en la parte funcional (supervisores) para resguardar la calidad y asegurar el correcto funcionamiento de la cadena de valor.

Se espera que en el corto y mediano plazo Sergus sea capaz de generar valor a sus clientes más allá del propio servicio que presta, mediante la creación de nuevas líneas de comunicación y feedback y la mejora continua en cada uno de los procesos. Sergus debe ser una empresa que entregue la mayor cantidad de servicios posibles sin perder la calidad y eficiencia en los procesos que tiene.

2. INTRODUCCIÓN

Sentirse seguro en tu hogar y trabajo son pilares fundamentales para una calidad de vida óptima en una sociedad. Es por esto que surgen las empresas de seguridad privada, en busca de mitigar y eliminar las posibilidades de sufrir algún acto delictivo. En los últimos años, la delincuencia no hace más que aumentar, por lo que existe una gran demanda por servicios de este tipo y una creciente oferta de empresas que buscan saciar esta demanda. Esto ha derivado en una gran competencia entre las empresas del mercado, ya sean entre las emergentes que compiten con los bajos precios y las consolidadas como Prosegur o Securitas que compiten en torno a la calidad de servicio que ellos prestan.

Para competir en un mercado actualmente es importante que cada empresa sepa innovar, adaptarse y por supuesto saber comunicar un mensaje que los diferencie del resto. De esta manera crear una ventaja competitiva es de extrema importancia para poder sostenerse y ganar participación de mercado en el corto y largo plazo. En este contexto, el ciclo de vida de un servicio predominante es vulnerable, ya que las posiciones dominantes en el mercado tienden a reducirse si las empresas no reconocen e implementan técnicas innovadoras. Mercados emergentes alrededor del mundo hablan de la importancia de la innovación, sobre todo en tiempos de covid-19. Uno de los rubros con mayor crecimiento son las empresas de servicios, debido a que el outsourcing es la manera que muchas empresas han encontrado para ahorrar recursos y seguir compitiendo en mercados cada día más competitivos.

3. PROBLEMÁTICA

El denominado estallido social ocurrido en Chile en octubre del año 2019, junto a la actual pandemia mundial por la propagación del virus covid-19, han generado grandes impactos en las personas y las distintas industrias que componen la actividad económica del país. Desde finales de 2019 se aprecia una desaceleración en el crecimiento de país, evidenciado por índices como el IMACEC (índice mensual de actividad económica) que muestra una contracción de un 3,4 % durante los meses de octubre del 2019 y una pequeña recuperación del 1,5% en enero del 2020 según el Informe de Política Monetaria entregado por el Banco Central. Debido a esto, el PIB (producto interno bruto) tuvo caídas de un 6,71% en el último trimestre del 2019, lo que es un 7% más bajo que las proyecciones entregadas por el Banco Central a principio del mismo año. El comercio se resintió a tal punto que las empresas se vieron obligadas a innovar en nuevos métodos para generar ingresos y atraer nuevos clientes, o de lo contrario se deberán declarar en quiebra en el mediano plazo.

Durante principios de 2020 con la llegada del COVID 19 todo el mundo se vio resentido a nivel económico y social. Los primeros informes entregados por el banco central proyectaban una caída en el producto interno bruto entre un -4,5% y 5,5%, además de un aumento en la tasa de desocupación que tuvo como consecuencia un aumento en el índice de pobreza. Debido al alto impacto en la economía, el banco central utilizó medidas no convencionales para intentar controlar la tasa de política monetaria a largo plazo mediante el relajamiento cuantitativo, ósea compra títulos en el mercado, generalmente deuda pública o a los propios bancos, generando dinero y aumentando la liquidez del mercado. Según un informe entregado por la organización internacional del trabajo, más de 1 millón de trabajadores se encontraban registrados (para principios de 2021) como ocupados ausentes, alrededor del 70% de ellos acogidos a la suspensión de contratos. Decayó también la ocupación formal e informal, y la caída afectó sobre todo a las mujeres.

Actualmente Chile está pasando un momento de alta incertidumbre política y economía, el cambio de mando, el alto gasto fiscal en subsidios y los 4 retiros de fondos de pensiones han repercutido negativamente en las instituciones políticas y el bolsillo de las personas. Recientes encuestas como la publicada en Marzo del 2022, muestran el descontento de las personas con el gobierno, con un 41% de desaprobación y un posible rechazo al plebiscito de salida de la nueva constitución con un 35,8%, el registro más alto en esta encuesta. La situación economía no es alentadora a corto plazo, la inflación sigue aumentando, acercándose al 10%. Este impacto se ha acentuado en un escenario de importantes presiones de costos, las que han vuelto a aumentar a causa del shock a los precios de las materias primas provocado por la guerra entre Rusia y Ucrania.

Como fue mencionado anteriormente, el estallido social provocó impactos en las personas, no solo económico sino también en la cosmovisión a nivel cultural. Según datos de la dirección nacional de orden y seguridad en su reporte estadístico anual, el delito de robo aumentó un 22,4% en febrero de 2020 en comparación al mismo mes de 2019. Dentro de las alzas porcentuales más significativas se encuentran el robo con violencia con un 43,8% y el robo con intimidación con un 24,4%. En consecuencia, las personas y las empresas se sienten más inseguras cuando salen a la calle y están en sus trabajos.

A finales de 2021, la fundación paz ciudadana dio a conocer los resultados de su índice nacional 2021, medición que permite dimensionar el impacto que el delito tiene en las personas. Entre los índices que más llama la atención está el aumento de la victimización durante el 2021 en 4,2 puntos porcentuales en comparación con el estudio del año 2020. Además existe un aumento en la proporción de delitos violentos pasando de un 24 % el 2020 a un 28% en 2021.

La seguridad privada nace del miedo de las personas, como un medio para poder mitigar las debilidades y reducir el riesgo de ser víctima de un acto delictual (Carabineros de Chile, 2020). Según múltiples estudios que llevó a cabo Monitor de seguridad (2020), las personas no están satisfechas con el actuar de Carabineros, ni en su eficiencia, por lo que la presencia de un guardia o un sistema integrado de seguridad se hace cada vez más demandada. Dentro de los 8 sectores regulados por la legislación Chilena y el OS-10 de Carabineros de Chile, se encuentran las empresas de guardias de seguridad. El servicio de guardias de seguridad tiene como orientación la protección física de lugares, bienes y personas, mediante la disuasión y reacción ante eventos delictuales. Debido al creciente temor a través de los años, las empresas dedicadas al rubro aumentaron en un 535% entre 2005 y 2015. (Monitor de seguridad, 2020).

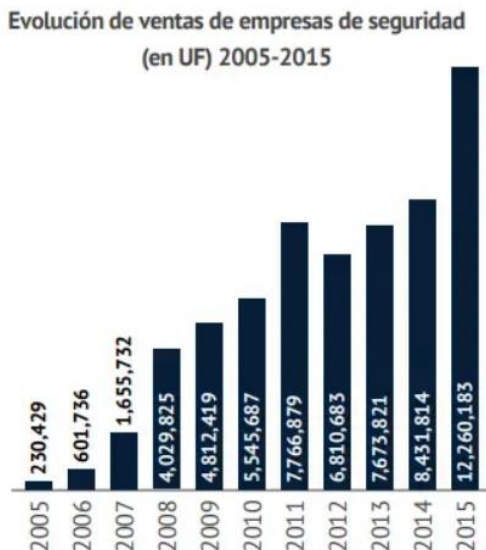


Figura 1, “Evolución de ventas de empresas de seguridad”

Fuente: La tercera, 2018

De este modo nace Seguridad Sergus en 2013, una empresa familiar que en sus ocho años de vida ha conseguido ser la mayor proveedora de servicios de seguridad a grandes empresas como SB y trabajar en proyectos junto a Codelco. Actualmente está presente en la región de Valparaíso, Región Metropolitana y la Región de O'Higgins, con más de 140 trabajadores activos. Desde sus inicios ha demostrado ser una empresa competente y seria en el rubro, siendo referente entre sus clientes por su servicio. Desde el estallido social, la demanda de las empresas por seguridad privada ha incrementado de manera significativa, atrayendo a nuevos posibles clientes y nuevos oferentes en búsqueda de una oportunidad en un mercado en crecimiento. Desde finales de 2018, Seguridad Sergus no ha sido capaz de captar estos nuevos clientes en búsqueda de seguridad, siendo en gran parte atraídos por los holdings internacionales como Prosegur o Securitas, o por las empresas entrantes que ofrecen precios más bajos pero sacrifican la calidad de los guardias y el servicio. Actualmente Sergus no genera el valor suficiente en sus potenciales clientes, además de no demostrar lo que son y porque está presente desde 2013 en el mercado de la seguridad privada. Si bien han logrado mantener su cartera de clientes y por lo tanto fidelizarlos, no han sido capaces de demostrar ese valor a los potenciales clientes, perdiendo una gran oportunidad de hacer crecer su posición en el mercado y darse a conocer como una empresa con gran valor al mercado.

4. OBJETIVOS

4.1.OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan estratégico para transformar una empresa de seguridad privada, a una empresa de facility management.

4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la organización, entorno y el contexto donde se encuentra la empresa.
- Investigar diferentes modelos referentes al facility management y planes estratégicos que desarrollen empresas de servicios en todo el mundo. Junto a esto, generar los estudios asociados a estos planes estratégicos.
- Desarrollar una propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para medir y controlar los objetivos estratégicos de la empresa en cada aspecto y perspectiva.

5. ALCANCE

El ejercicio de desarrollar e implementar un plan estratégico de negocios para una empresa de seguridad privada, abarca a todos los agentes involucrados en cada una de las etapas de la creación de valor del servicio. Es por esto que las diferentes fases de levantamiento de procesos e información con clientes o colaboradores son parte de suma importancia para lograr el objetivo general.

Debido al rubro en el que se desempeña Sergus, se analizarán los factores internos y externos que repercuten en el valor de una empresa de seguridad, analizando los distintos modelos estratégicos que ocupan sus competidores y comparándolos con los actualmente utilizados por la empresa. Además se estudiará la cadena de valor del servicio de Sergus, desde el levantamiento de una instalación, hasta el trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa, junto al contexto organizacional, roles y responsabilidades de la alta dirección.

Se desarrollarán estudios relacionados al mercado del facility management, de manera de poder saber si es una buena opción para el valor a largo plazo que quiere conseguir Sergus.

El análisis que se desarrollará será desde una mirada cualitativa y cuantitativa. Es necesario entender el valor de marca como un activo intangible para la empresa, ya que supone una razón para preferir los servicios de una empresa u otra, ya sea para sus actuales clientes (fidelización) o los potenciales (captación). Es por esto que trabajar el valor de marca repercutirá nivel contable, como consecuencia de las inversiones realizadas en publicidad, uniformes, reformas internas, entre otros.

El modelo por seguir será un estudio descriptivo, con el fin de poder examinar y caracterizar que sucede con el poco valor que genera la empresa. Con esto se buscará analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes. Así se podrá describir y profundizar la situación actual de la empresa y tener una sólida base para su posterior análisis. Como manera de control y monitoreo, se enfocarán mediciones de manera organizacional y personal de trabajadores claves en la creación de valor.

6. METODOLOGIA

En la evaluación y realización de esta memoria se tomarán como referencia papers y estudio relacionados con planes estratégicos y las herramientas que ayudan a cumplir los objetivos antes mencionados. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizarán actividades como:

1. Describir la actual situación de la empresa, teniendo en cuenta los problemas que tiene y los antecedentes que lo llevaron a su actual condición.
2. Introducir el termino de Facility Management y sus beneficios en las empresas del mundo. Además de conocer el impacto y crecimiento que tienen en Chile este tipo de empresas.
3. Se generará un marco teórico que cuente con elementos clave para el análisis como el análisis PEST, cinco fuerzas de Porter y análisis de cadena de valor. De esta manera se buscará saber que actividades le dan valor a la empresa y cuales se deben cambiar en la futura planificación.
4. Se efectuará un análisis estratégico con las herramientas antes descritas en el marco teórico. El análisis tendrá en cuenta el macro entorno, micro entorno y la propia estructura de la empresa.
5. Una vez finalizados los objetivos anteriores, se tomará como referencia lo propuesto por Kaplan y Norton (2007) y se plantearan 4 etapas claves para el correcto planteamiento y funcionamiento del plan estratégico a corto y largo plazo:
 - a. Mediante la misión y visión se buscará crear una sinergia con la organización, de tal manera que los trabajadores y directivos trabajen por objetivos en común. Es importante que cada colaborador de la empresa este en conocimiento de la misión y visión, y trabaje para poder lograrlas.
 - b. La comunicación y vinculación del plan estratégico son un paso fundamental. Cada integrante debe estar al tanto de la estrategia de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo. De esta forma, se logrará que cada uno de los integrantes de la compañía, se encuentre alineado, por lo estipulado por los directivos de ésta, en función de la estrategia de la empresa.
 - c. Se definirán metas y objetivos que ayuden al éxito de la planificación.

- d. Se establecerá un sistema de feedback en cada una de las etapas y departamentos de la empresa. De esta manera, permitirá monitorear el desarrollo de la estrategia y hacer las modificaciones pertinentes para la consecución de los objetivos.
6. Para mayor entendimiento del lector se realizará un resumen de los nuevos departamentos, presupuestos, el nuevo modelo de negocios y se presentaran los avances a la fecha de presentación de la actual memoria.

7. ESTADO DEL ARTE

7.1.ANTECEDENTES

Sergus tiene un problema con el valor de marca que perciben los consumidores de la empresa. Esta percepción negativa se ha ido construyendo sobre el mal branding de la marca (casi nulo) que se ha llevado a cabo en los últimos años y malas decisiones estratégicas en cuanto al posicionamiento de la empresa en el mercado de la seguridad. Es por esto que si bien la empresa mantiene una buena fidelización de sus clientes, no es capaz de captar potenciales clientes.

Actualmente Sergus no demuestra ser una empresa consolidada en el mercado de la seguridad, con más de 8 años de existencia y más de 100 trabajadores activos. La percepción de la alta gerencia es que se está compitiendo con empresas emergentes en el rubro, de las cuales ofrecen bajos precios en desmedro de su servicio, aun cuando deberían estar a la par con empresas multinacionales como Prosegur o Securitas, ya sea por la calidad de servicio que prestan o la cartera de clientes con la que cuentan. Esto da a entender que los consumidores creen que Sergus es una empresa que cobra muy caro para el servicio que pueden prestar, llevándolos a tomar la decisión de elegir a la competencia.

La empresa no ha trabajado el branding de la empresa mediante una plan estratégico, si bien buscan la mejora continua del servicio, no existe un sistema de gestión de calidad que acompañe estos cambios. Dentro de lo que esto provoca es la poca eficiencia de objetivos a corto y largo plazo. Además es necesario entender que el servicio de guardias como tal es muy homogéneo, comportándose como un commodity, esto debido a que es un servicio con una alta regulación por parte del OS-10 de carabineros y la ley Chilena. Alguno de los decretos reguladores son el decreto 261 exento que dispone el manual operativo en materias de seguridad privada o el decreto 867, que dicta el reglamento sobre los estándares para personas y empresas que realizan actividades de seguridad privada.

El guardia de seguridad se puede diferenciar por cosas como actitud frente a los clientes del establecimiento, vestimenta, presencia pero no por los roles y responsabilidad que puede ejercer en

caso de un acto delictual. Estos aspectos no han sido trabajados por Sergus, teniendo uniformes bastante genéricos, sin mostrar la marca Sergus y sin darle ese toque diferenciador que hacen las grandes marcas del rubro.

En 2018, la alta dirección tomó la decisión de expandir su oferta en seguridad mediante la creación de la empresa “Security Company”. Esto le permitió poder crear una división de seguridad informática y tecnológica. A la actual oferta de guardias de seguridad, se sumó el monitoreo en tiempo real con vigilancia 24/7, alarmas, GPS entre otros. Además se creó una sala de monitoreo, equipada con servidores y equipamiento de seguridad para que un máximo de tres personas pudiese vigilar a los clientes las 24 horas del día en simultaneo. Hasta el día de hoy este servicio no tiene éxito, debido a la nula planificación del servicio. No se llevó a cabo ningún tipo de ante proyecto o estudio que avalara la entrada a este nuevo mercado. Además, no pertenece a nivel administrativo, si no que siempre se ha vendido como una alianza estratégica (siendo dos empresas que se complementan pero distintas).

La empresa a finales del 2019 empezó a trabajar el branding de la marca mediante su posicionamiento SEO en las diferentes redes sociales y Páginas web, sin obtener grandes resultados al largo plazo, debido a la falta de objetivos claros y un diagnóstico acorde a las necesidades de la empresa. En ese momento se intentó promocionar a Sergus como una empresa más en el mercado, sin darle un carácter diferenciador y único. No se reconocía la marca Sergus como una buena alternativa para los clientes, si no que solo se promocionaban los servicios de la empresa mediante imágenes de stock y frases sin un carácter valórico y llamativo. Durante ese tiempo, no se trabajó en aspectos como los procesos de la empresa, instalaciones, equipos de trabajadores ni clientes activos. En simples términos, nunca se le dio una cara visible a Sergus, mostrándose como una empresa genérica más en el mercado de la seguridad, a los potenciales clientes.

Los actuales clientes que tiene Sergus presentan una gran fidelización, cuenta con guardias en instalaciones por más de ocho años de manera ininterrumpida, demostrando su compromiso y enfoque al cliente. Ha conseguido tener una porción de la participación en un mercado con una creciente oferta de empresa pero que se ha estancado en los últimos años. Esto no lo ha sabido representar en una estrategia que muestre a la empresa como los clientes la ven. Dentro de lo que planea la alta dirección en un largo plazo, es empezar en un proceso de certificación ISO, para poder mejorar principios como el enfoque a procesos, mejora continua y compromiso de las personas, además de tener una manera más de mostrar a la empresa como una de las mejores opciones en el mercado.

La empresa si bien ha invertido en cambiar y mejorar la imagen y calidad de la empresa, no ha presentado el rendimiento esperado. La implementación de Security Company no se hizo de buena manera y no le dio la ventaja competitiva que necesitaban.

Sergus si bien ha intentado captar la atención de la creciente demanda en seguridad, no ha podido debido a la percepción que tienen estos consumidores de la empresa y sus malas decisiones. Si bien presenta los protocolos y los lineamientos necesarios para entregar un buen servicio, no se enlazan con un plan estratégico para mostrarla al mercado y crear un gran valor de marca. Esto produce que de alguna otra manera, elijan a la competencia antes que a Sergus.

7.2.CONTEXTUALIZACIÓN FACILITY MANAGEMENT

El termino Facility Management surge en torno a 1978, con la creación del IFMA (International Facility Management Association). Desde entonces esta disciplina ha buscado identificar nuevas tendencias de mercado, realizar trabajos de investigación, ofrecer programas de formación continua, práctica y especializada, cuyo objetivo final es llevar a cabo una buena gestión de los inmuebles y sus servicios.

IFMA España define el Facility Management como:“ La gestión integral de las infraestructuras y los servicios en la empresa, con el objeto de optimizar los espacios y los recursos para el mejor desarrollo de la actividad profesional”

Bastante similar es la visión de la SEFM (Sociedad Española de Facility Management): “Modelo de gestión de los recursos inmobiliarios de las empresas que tiene como objetivo la adecuación permanente de éstos a la organización y equipo humano de las compañías al menor coste posible, mediante la integración de todas las responsabilidades de gestión sobre dichos recursos en la figura del Facility Manager ”

GEFMA (German Facility Management Association) lo define como: “El FM es una disciplina de gestión que cumple los requisitos básicos de las personas en su puesto de trabajo, da soporte a los procesos primarios de las organizaciones y aumenta el retorno de capital mediante el uso económico de servicios e infraestructura dentro del marco de procesos planificados, gestionados y controlados. El FM profesional incluye el análisis permanente y la optimización de los procesos de alto coste, relacionados con los bienes inmuebles, los servicios y la infraestructura ofrecidos por las organizaciones, excepto el núcleo de negocio”.

El objetivo por tanto del Facility Management es proporcionar a una empresa un servicio de calidad que permita una gestión eficiente de sus instalaciones, de forma que ésta pueda centrarse en su negocio principal o Core Business.

FUNCIONES DEL FACILITY MANAGER

El Facility Manager tiene como funciones, entre otras, el desarrollo de las estrategias corporativas respecto a los recursos inmobiliarios, políticas de optimización de espacios, coordinación de los proyectos de construcción, renovación y reubicación, contratación de todos los productos y servicios relacionados con el correcto funcionamiento de las instalaciones, conservación y mantenimiento de instalaciones e ingeniería.

Las funciones que puede prestar a sus clientes son:

1. Servicios Inmobiliarios:
 - a. Estrategia
 - b. Transacciones
 - c. Planificación de espacios
 - d. Valoraciones
 - e. Consultoría
2. Gestión de proyectos:
 - a. Remodelaciones
 - b. Mudanzas
 - c. Project management
 - d. Gestión de la construcción
3. Servicios personales
 - a. Mantenimiento
 - b. Suministros
 - c. Limpieza
 - d. Jardinería
 - e. Gestión de residuos
 - f. Control de plagas
 - g. Cafeterías
 - h. Catering
 - i. Vending
 - j. Recepción
 - k. Conserjería
 - l. Mensajería
 - m. Seguridad
4. Servicios corporativos

- a. Viajes
- b. Flotas
- c. Gestión
- d. Seguridad e higiene

COMPETENCIAS DEL FACILITY MANAGEMENT

En el año 2012 a través de IFMA (Asociación internacional del facility management), que busca impulsar el conocimiento, valores y crecimiento colectivo para que los profesionales del facility management se desempeñen al más alto nivel, se realizó una encuesta en 62 países, en donde se identificaron 11 competencias esenciales para el correcto desempeño de un Facility Management:

1. Comunicación: Entregar de manera eficaz los planes y procesos a las áreas internas y/o externas según los temas de interés
2. Plan de continuidad: Es prioritario realizar planes de emergencia, procedimientos para la atención de emergencias, capacitar a los usuarios, realizar pruebas a los sistemas y procedimientos, realizar planes de evacuación, mantener estudios de mejora continua.
3. Gestión Ambiental: Realizar actividades que promuevan y protejan el medio ambiente con criterios de sostenibilidad de los entornos construidos y naturales, a través del cumplimiento de leyes y reglamentos
4. Finanzas y negocios: Realizar planes estratégicos relacionados al FM, incluyendo análisis financieros, preparación y gestión de presupuestos, control de costos, reportes mensuales, etc.
5. Recursos humanos: Se debe gestionar el personal asignado a la función de facility, planificando dotación de personal, evaluación y desarrolló de los equipos, cumplir con leyes y reglamentos relacionados, proporcionar capacitaciones necesarias
6. Liderazgo: Planificar la estrategia de las funciones del facility, considerando tendencias del negocio, actividades de las funciones de facility, administrar políticas, procedimientos, administrar la adquisición, distribución y uso de los recursos materiales
7. Operaciones: Son las operaciones de mantenimiento de los edificios, supervisar la operación de mantenimiento, instalaciones, mobiliario y equipos, considerando: la operática de los sistemas, establecer prácticas y procedimientos, controlar y evaluar el buen funcionamiento de los sistemas
8. Gestión de proyectos: Supervisar y gestionar todos los proyectos y contratos relacionados, considerando, planes de facility a corto, mediano y largo plazo, implementar planes, evaluar resultados. Planificar y gestionar todas las fases del proyecto.

9. Calidad: Aplicar las mejores prácticas, mejoras de procesos, auditorías y mediciones para la evaluación de la calidad y la innovación, considerando los procesos de mejora continua permanentemente.
10. Real estate: La gestión de los bienes inmuebles, planificación de la sucesión, adquisición y disposición, para lo cual se deberá: Dirigir e implementar el plan de la cartera inmobiliaria, gestionar activos inmobiliarios todo desde una visión global.
11. Tecnología: la tecnología mediante sistemas de gestión, las que hoy son una herramienta básica para la gestión del FM, considera temas como los espacios de trabajo y el mantenimiento de equipos e instalaciones. Para esta competencia es fundamental estar vigente en las últimas tecnologías

BENEFICIOS DE FACILITY MANAGEMENT

Para IMFA (2021) alguno de los beneficios de implantar Facility Management son:

1. Comunicación clara y transparente entre la parte que representa la demanda y la parte que proporciona el servicio, designando personas que actúan como puntos únicos de contacto para todos los servicios definidos en un acuerdo de gestión de los inmuebles.
2. El uso más efectivo de las sinergias entre los diferentes servicios que contribuirán a mejorar el rendimiento y reducción de los costos de una organización.
3. Concepto simple y manejable de las responsabilidades, tanto internas como externas, relacionadas con los servicios, basado en decisiones estratégicas que conducen a procedimientos de utilización de recursos internos o externos.
4. Disminución de los conflictos entre los proveedores de servicios internos y externos.
5. Integración y coordinación de todos los servicios de apoyo necesarios.
6. Conocimiento transparente e información sobre los niveles de servicio y sus costes que pueden ser claramente comunicados a todos los usuarios finales.
7. Mejora de la sostenibilidad de la organización a través del análisis de los ciclos de vida de las instalaciones.
8. Mejorar la eficiencia de las actividades principales y de los procesos de gestión de inmuebles, así como la calidad de su rendimiento.

CRECIMIENTO DEL FACILITY MANAGEMENT

La externalización de los facility services ha aumentado en los últimos años. La principal razón de esto tiene que ver con disminuir los costos fijos, aumentar la productividad y lograr una mayor

flexibilidad gracias a la maximización del tiempo. En este sentido, Page Interim (2021) asegura que las empresas que trabajan con outsourcing podrían aumentar su productividad en un 30% y disminuir sus gastos fijos hasta en un 20%, lo cual va a depender principalmente del tamaño de la compañía y del número de trabajadores externalizados.

Se prevé que la cultura del outsourcing continúe avanzando en Latinoamérica, principalmente, debido a la presión para reducir costos, la búsqueda de la estandarización de los servicios, las preocupaciones internas de las empresas por la retención de sus colaboradores y los complejos escenarios laborales; y la necesidad de incrementar las tasas de productividad y de concentrar los recursos en el Core Business.

Un estudio llevado a cabo por el Internacional Data Corporation (2021), principal firma de consultoría del mercado de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), estima que a nivel mundial el gasto en servicios outsourcing crecerá de \$204.3 mil millones de USD en 2019 a \$244.1 mil millones de USD en 2023, mientras que, en América se espera que estos servicios crezcan a una tasa compuesta anual de cinco años del 4.5%

Uno de los principales hallazgos del estudio fue que el outsourcing en Chile creció un 7.6% entre los años 2016 y 2017, pasando de generar ingresos por \$847.4 millones de USD en 2016 a un total de \$912.2 millones de USD en 2017. Asimismo, los servicios de mayor envergadura son Servicio al Cliente y Servicios Documentales, los cuales presentan tasas de crecimiento de un 7.9% y un 7.4% respectivamente.

"Actualmente un 25,7% de las empresas en Chile utiliza servicios de Outsourcing", afirma Nicole Larach, Senior Consultant de Page Interim (2021), especialistas en reclutamiento personalizado, y agrega que dentro de ese segmento un 31,6% son compañías consideradas grandes, mientras que solo un 4,2% corresponde a Pymes.

De acuerdo con un estudio de la Asociación Gremial de Empresas de Recursos Humanos de Chile (AGEST) entre sus empresas socias, en 2018 quienes más emplearon los servicios de outsourcing fueron el Retail (24%), IT (16%), Servicios No Financieros (12%) y Servicios de Luz, Agua y Gas (9%). Por su parte, los Servicios Transitorios fueron demandados principalmente por Retail (19%), Financiero (15%), Minería (13%) y Servicios de Luz, Agua y Gas (9%).

Sin embargo, este aumento de la demanda genera a su vez clientes cada vez más exigentes. Las empresas requieren que los proveedores de facility services tengan un profundo conocimiento del objetivo corporativo de sus estructuras, para que diseñen soluciones de alto valor agregado que impacten directamente en sus resultados. Hoy, los proveedores de Facility Management deben tener

la capacidad de prestar servicios integrales y modulares adaptándose a las diferentes culturas y mercados, con una visión global con foco local.

8. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrollará a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del balanced scorecard, dando a conocer los estudios que se llevaron a cabo y la base de su implementación en Sergus.

8.1. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

8.1.1. ESTRATEGIA

El libro más antiguo sobre el concepto de estrategia se le atribuye a Sun Tzu, un general chino que vivió en el siglo V A.C. En su libro “El arte de la guerra” postula seis postulados que han sido reinterpretados por autores como Porter (2008) o David (2003):

1. Ganar todo sin combatir: Adoptar una posición en el mercado sin destruirlo.
2. Liderazgo basado en carácter: La necesidad de un alto mando que no solo sepa generar utilidades, si no que pueda ejercer un liderazgo inteligente a lo largo de la organización.
3. Influir en el oponente: Tener un plan y por lo tanto una planificación son gran importancia a la hora de crear una estrategia que logre dominar a la competencia.
4. Velocidad y preparación: Se debe actuar con prontitud para superar a cada uno de los competidores. Ser innovador
5. Evitar la fortaleza y atacar la debilidad: Entender cuáles son las debilidades de mis competidores y el mercado, y trabajar a partir de ellos para obtener una ventaja competitiva.
6. Engaño y conocimiento previo: Para poder tener una estrategia exitosa se debe tener la mayor cantidad de información, ya sea del micro como del macroentorno.

8.1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr objetivos (David, 2003). El autor señala y hace énfasis en la similitud entre dirección y planificación estratégica, usándose este último en el mundo de los negocios. El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

FORMULACION

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa.

La determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

IMPLEMENTACION

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

EVALUACION

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

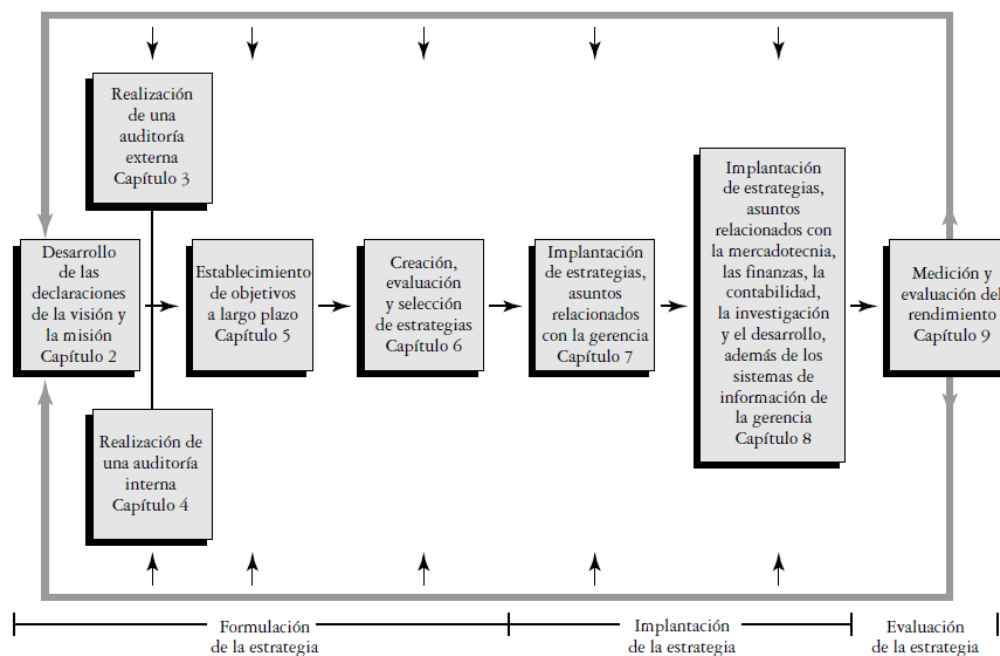


Figura 2, “Modelo integral de dirección estratégica”

Fuente: David, “Conceptos de administración estratégica”, 2003

8.1.3. MISIÓN

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos (David, 2003).

Con la misión clara, se definen los objetivos y metas de la empresa, ya que sirve como guía para todas las actividades, tanto empresariales como operacionales desarrolladas diariamente.

8.1.4. VISIÓN

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir.

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. En este punto se debe determinar cuáles son las necesidades del cliente que nos proponemos satisfacer, qué actividades de nuestro negocios nos son fundamentales, qué tipo de posición de mercado a largo plazo deseamos ocupar y qué clase de compañía pretendemos ser.

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos (David, 2003).

8.2. ESTUDIOS INTERNOS Y EXTERNOS

8.2.1. FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Para Speth (2016), este modelo permite a una organización identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento interno, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Es una herramienta para ayudar a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El objeto básico de realizar un análisis FODA es determinar cómo se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar o minimizar las amenazas del entorno.

(David, 2003) define las cuatro estrategias del modelo:

1. Estrategia FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.
2. Estrategia DO: Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
3. Estrategia FA: Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
4. Estrategias DA: son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

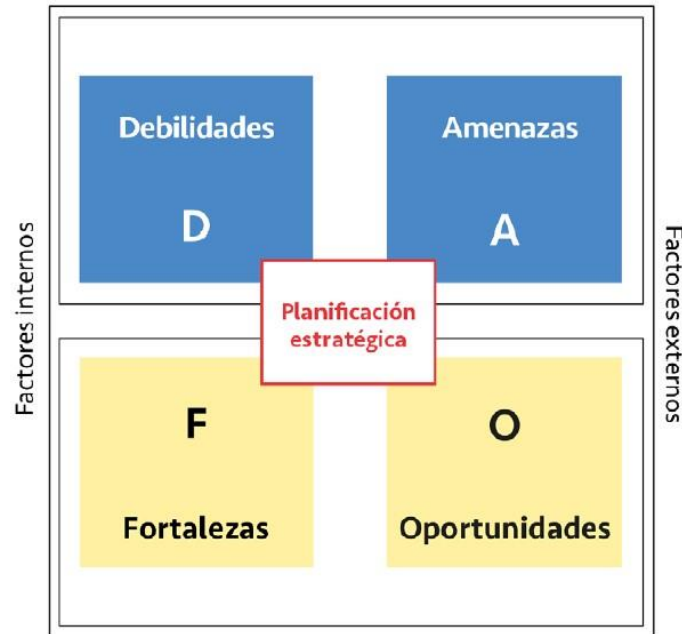


Figura 3, “Matriz FODA”

Fuente: Speth , “El análisis dafo”, 2016

8.2.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta permite realizar un análisis del sector que se está estudiando, el cual está compuesto por todas las firmas que producen los mismos bienes o servicios. Además, sirve para comprender la estructura del sector a través de las fuerzas definidas por Porter. Este análisis será distinto para cada sector, es decir, para un sector una de las fuerzas puede ser la más relevante, mientras que para la otra es la más débil.

La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz (Porter, 2008).

Para Michaux (2017), el modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.



Figura 4, “Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector”

Fuente: Michaux , “Las cinco fuerzas de Porter”, 2017

De esta manera, Porter (2008) definió cinco fuerzas básicas:

1. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan un mayor margen para sí mismos, a través de precios altos, de esta forma restringen la calidad, servicios o traspasan los costos a los participantes del sector. Mientras mayor poder tengan dichos proveedores, menor es el atractivo para los nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los compradores: Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
3. Amenaza de nuevos sustitutos: Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.
4. Rivalidad entre nuevos existentes: la rivalidad se puede dar de diferentes formas, campañas publicitarias, descuento de precios, entre otros. Como en los factores anteriores, si ésta es

alta, la rentabilidad se ve disminuida; además el grado en que va a disminuir la rentabilidad va a depender de la intensidad de la rivalidad, y como están compitiendo, ésta será intensa cuando:

- a. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
 - b. El crecimiento del sector es lento.
 - c. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.
 - d. Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente
5. Amenazas de entrada: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad. De esta manera, se presentan algunas barreras de entrada son:
- a. Economías de escala por el lado de la oferta: pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.
 - b. Beneficios de escala por el lado de la demanda: Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes.
 - c. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información.
 - d. Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Mientras más limitados son los

canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector.

8.2.3. ANALISIS PEST

El análisis PEST es una forma de análisis, que comprende una serie de factores externos que se deben analizar en forma particular para la empresa a la que se realizará el estudio. Los factores que incluye son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos. Estos factores juegan un rol importante en el análisis, porque no son controlados por la empresa, pero que sí inciden en el futuro de ésta.

Para Chapman (2004) el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, como una herramienta para medir negocios.

Para Guillaume Steffens (2017) el análisis PEST permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que debe tener en cuenta en el desarrollo de su empresa y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto

De acuerdo con el mismo autor, es una metodología que permite revisar la estrategia, posición, futuro de la empresa, entre otras y sirve como marco de referencia para el análisis respectivo.

1. Factores políticos: Ante todo, los factores políticos permiten determinar y evaluar como la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental.
En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, los subsidios, los tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.
2. Factores económicos: Los factores económicos toman en cuenta todas las variables macroeconómicas. Estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial.
Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía. Factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.
3. Factores sociales: Los factores sociales incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos

afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.

4. Factores tecnológicos: Los aspectos tecnológicos son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura. Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada.

Ejemplos de las variables macroeconómicas PESTEL



Figura 5, “Análisis PEST”

Fuente: Steffens, “Análisis PESTEL”, 2017

8.2.4. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto final (CEEI, 2009).

El término fue introducido por (Porter, 2008) en su libro Ventaja Competitiva al hacer referencia a la diferenciación entre una organización y sus competidores, lo que ayuda a definir el posicionamiento en el sector mediante la disgregación de actividades así como su interacción

Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo

posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Para Xavi Robben (2017), la cadena de valor es un modelo de gestión de empresa que esquematiza la creación de valor en el seno de una empresa. Esta herramienta analítica permite a las empresas analizar sucesivamente el conjunto de sus actividades para identificar y mejorar los eslabones perfectibles con tal de optimizar la ventaja competitiva.

Una cadena de valor está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias, actividades de Apoyo y el Margen.

1. Actividades primarias: Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad.
 - a. Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
 - b. Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, entre otros).
 - c. Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
 - d. Ventas y marketing: Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo
 - e. Servicio postventa y mantenimiento: Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.
2. Actividades de apoyo: Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor.
 - a. Infraestructura: Operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas.

- b. Desarrollo tecnológico: Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
 - c. Recursos Humanos: Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.
 - d. Abastecimiento: Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí
3. Margen: El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Porter, 2008).



Figura 6, “Cadena de valor de porter”

Fuente: Robben “La cadena de valor de Michael Porter”, 2017

Este análisis permite a la empresa la identificación de aquellos factores clave de exclusividad. De este modo, se podrán definir aquellas áreas que le aportan menor valor añadido a la empresa así como otras en las que tiene potencial para destacar. Se trata pues de una herramienta que proporciona una visión global de la empresa y permite diseñar e implementar un estado futuro mejor (CEEI, 2009).

8.3.MODELO DE NEGOCIOS

Según Osterwalder (2004), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este

idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Para Porter (2008), el modelo de negocios es la forma como la empresa hace y genera ganancias.

Para Delers (2016), el plan de negocios permite establecer los límites y también las perspectivas de un proyecto empresarial al detallar el conjunto de puntos importantes en la creación de una empresa: producto, mercado, recursos, etc. Es obligatorio cuando se crea una nueva sociedad y cuando la financiación es externa, y permite fijar y presentar a corto y medio plazo la estrategia y la rentabilidad financiera del proyecto, así como los factores clave de su éxito.

8.3.1. MODELO CANVAS

Desarrollada por Alexander Osterwalder en 1974 en su libro escrito junto a Yves Pigneur, Business Model Generation (2010), convertido en un auténtico best seller, esta herramienta estratégica destinada a emprendedores. Tiene por objeto transformar sus ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Para ello, los autores invitan a cada empresa que la utiliza a reflexionar acerca del valor que crea tanto para los clientes como para las propias empresas. Este modelo está particularmente adaptado a las personas que evolucionan en pequeñas empresas, o start-up, cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía: este lienzo propone en efecto un enfoque más sistémico que la mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa.

Para Marbaise (2017), el modelo canvas, verdadera herramienta de estrategia sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos. Permite orientar las decisiones que están en relación con el lanzamiento de un producto, de una start-up o de un nuevo proceso gracias a la implementación del valor y del núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza.

A partir de este análisis, se plantearon nueve pasos para el modelo CANVAS:

1. Actividades claves: Las actividades clave son esenciales en la empresa, puesto que a través de ellas se ofrece una propuesta de valor a los clientes, y esto genera indirectamente un ingreso. Estas propuestas varían según el tipo de modelo económico. Por ejemplo, una compañía de seguros tendrá como actividad clave la protección de los haberes del cliente, así como su indemnización si hay pérdidas; un hospital se encargará de la salud de sus pacientes. Según Alexander Osterwalder, podemos clasificar las actividades en tres categorías diferentes:
 - a. Actividades que están directamente relacionadas con la fabricación de un producto.

- b. Actividades que intentarán implementar soluciones (servicios) para responder a las necesidades de los clientes.
 - c. Actividades que pasan, total o parcialmente, por internet (sitios web de venta en línea o bancos).
- 2. Socios Claves: Tener y mantener una buena relación con socios competitivos y fiable refuerza la posición que ocupa la organización en su mercado, dando peso al modelo económico. La naturaleza de las colaboraciones depende de los objetivos que persigue la empresa:
 - a. Contratación externa para favorecer la economía de escala o volver a centrar sus actividades.
 - b. Fusión para reducir el riesgo y la incertidumbre ligados al entorno competitivo.
 - c. Adquisición de ciertos recursos y actividades que permite deslocalizar ciertas actividades en otras empresas. Por ejemplo, una compañía de seguros que apela a una oficina de peritaje externa para solucionar siniestros
- 3. Recursos Clave: Constituyen los haberes de la empresa, y sobre eso se apoya y le permite garantizar su actividad económica, es decir, el buen desarrollo de su cadena de valor. Por lo tanto, existe una cierta interdependencia entre la salud de la empresa —tanto en el plano financiero como humano, intelectual o material— y los recursos disponibles para lanzar una propuesta de valor. Si seguimos esta lógica, una empresa de tipo PYME aprovechará el tamaño humano de su equipo para dar prioridad al contacto regular y humano con el cliente. Por el contrario, una empresa informática preferirá concentrarse en los recursos materiales, como procesadores, refrigeradores o almacenes, para reforzar su propuesta de valor.
- 4. Segmentos de mercado: La mayoría de las empresas debe su prosperidad a su clientela, que es el vector esencial de muchas actividades económicas. Por lo tanto, es importante conocerla a fondo, discernir sus expectativas y proponerle una oferta que responda de una manera óptima a sus necesidades. A partir de estas necesidades, la organización establece segmentos de clientes con necesidades homogéneas y escoge a qué grupos quiere dirigirse en particular.
- 5. Canales de comunicación: Los canales de comunicación son los flujos empleados para que las propuestas de valor lleguen a los clientes. La publicidad, las redes sociales, etc. constituyen determinantes entre la empresa y los clientes.
- 6. Relación con los clientes: La optimización de la relación con los clientes es el caballo de batalla de todas las empresas. Cuidar la relación con los consumidores de las propuestas de valor significa dar prioridad a su fidelidad y, por lo tanto, garantizar en cierta manera la continuidad de la empresa. Una relación se construye a medida que se van entablando los contactos entre el cliente y el servicio, ya sea a través de la experiencia como tal o cuando se

expone el discurso de marketing de la oferta. Cada empresa está obligada a partir de ahí a establecer de manera concreta la política con la que define su relación actual y futura con el cliente.

7. Propuesta de valor: Las propuestas de valor son los servicios o productos que la empresa propone y vende a su clientela. El valor es lo que permite ampliar, conquistar y fidelizar al cliente que busca una revalorización: relación calidad-precio, marca, calidad del producto-servicio y eficacia.
8. Estructura de costos: La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Por lo general se puede distinguir dos clases de estructuras de costes:
 - a. Según costes: El objetivo de los medios de negocios basado en costes es reducir los gastos en donde sea posible
 - b. Según valor: Estos modelos no se centran en los costes sino que prefieren dar prioridad a la creación de valor.
9. Fuente de ingresos: La generación de fuentes de ingresos es capital, puesto que la supervivencia de la empresa depende de ello. Existen distintas fuentes de ingresos:
 - a. Venta de activos: Son los ingresos por venta por derechos de propiedad por productos físicos.
 - b. Fijos: Los precios predefinidos se basan en variables estáticas según las características del producto, según segmento de mercado y según volumen.
 - c. Dinámicos: Los precios cambian en función del mercado: negociación, gestión de rentabilidad, mercado en tiempo real, subastas.

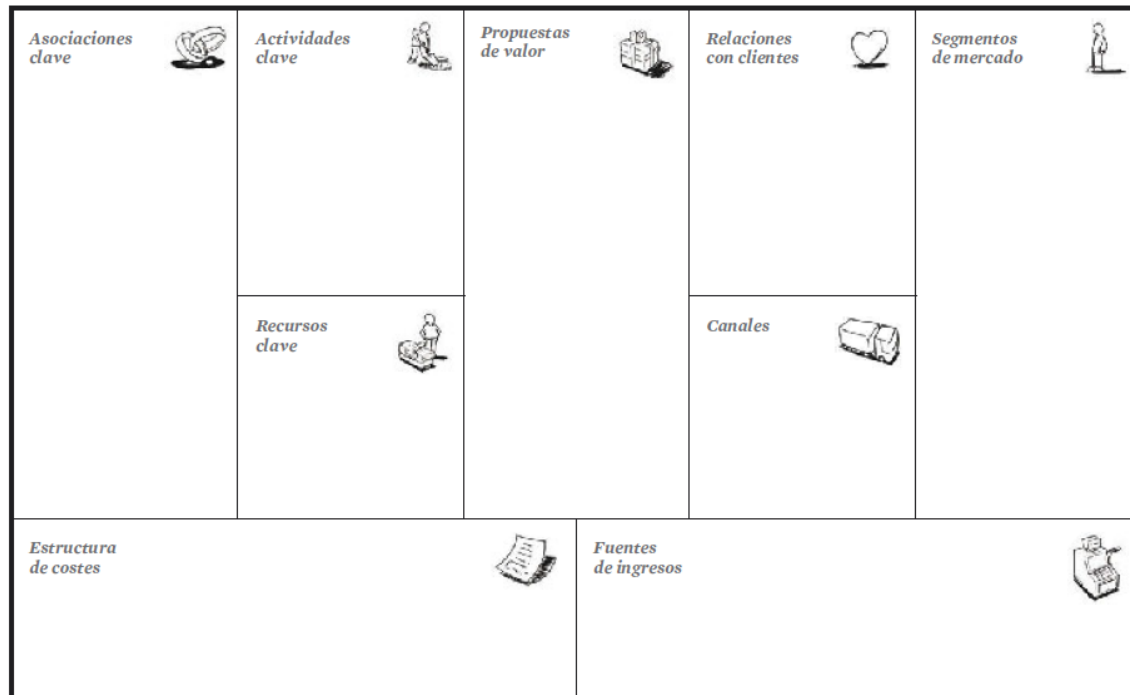


Figura 7, Modelo CANVAS

Fuente: Osterwalder “Generación de modelos de negocio”, 2014

8.4.BALANCED SCORECARD

8.4.1. DEFINICION DEL BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), tiene el objetivo de transformar la visión y estrategia en objetivos, permitiendo establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. De esta manera se define como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández, 2001)

De esta manera, Kaplan y Norton (1993) definieron cuatro dimensiones críticas claves y básicas en una organización:

1. Perspectiva Financiera: Tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los dueños de la empresa, por lo que su orientación está centrada en la creación de valor, aumento de ventas y rentabilidad como garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio.

2. Perspectiva Clientes: Debe permitir entender el negocio a través de la percepción de los clientes, será nuestra base para determinar la capacidad de la empresa en la retención, satisfacción y atracción de los clientes.
3. Perspectiva Procesos internos: Enfocada en los procesos claves de la empresa que desarrollados y ejecutados con éxito permitan lograr la plena satisfacción tanto de los clientes como de los dueños.
4. Aprendizaje y crecimiento: Debe ser el motor del desempeño de la empresa, reflejando la capacidad de la organización para hacer frente a los cambios tanto del mercado como internos, con el fin de lograr el éxito a largo plazo.

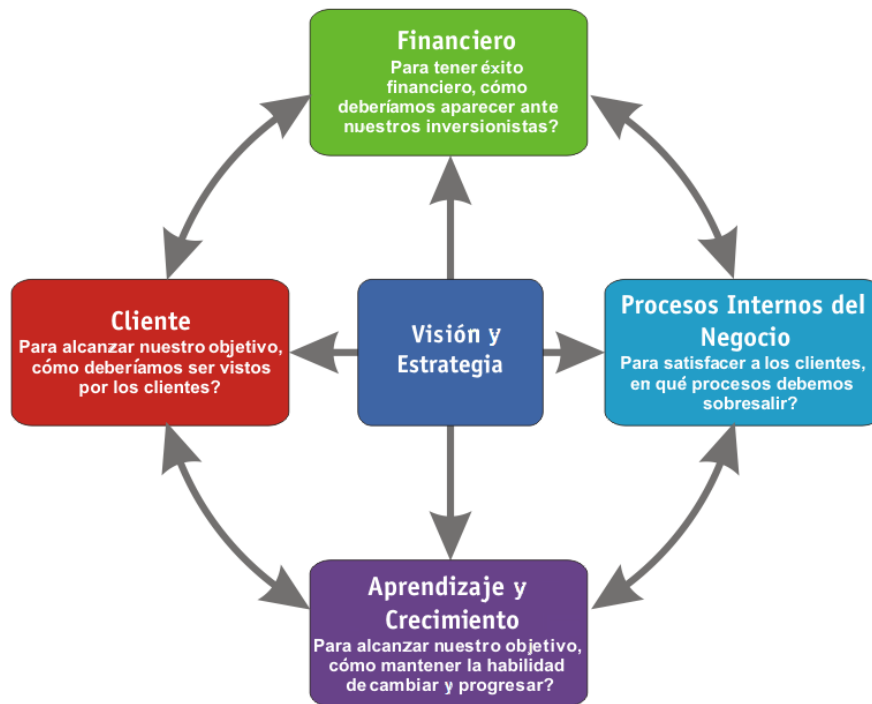


Figura 8, "Diagrama de perspectivas del Balance Scorecard"

Fuente: Kaplan y Norton, "El cuadro de Mando Integral", 2000

8.4.2. MAPA ESTRATEGICO

A partir de las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, se crea el denominado mapa estratégico. Este es una completa representación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre cada uno de los objetivos. De esta manera, el mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya

que los presenta agrupados en las distintas perspectivas. Una definición de esta herramienta para es que “los mapas estratégicos muestran como una organización convierte sus iniciativas y recursos incluyendo activos intangibles en resultados tangibles”(Kaplan, Norton, 2000).

Para poder controlar en qué medida la ejecución del plan se acerca o aleja de los objetivos, es que establecen indicadores de existo en base a cada una de las perspectivas planteadas. Es por esto que deben estar conectadas con la misión, no deben ser ambiguos y de fácil proceso de medición. Además debe contar con metas que ayuden al cumplimiento del objetivo y distintos parámetros como la frecuencia de medición, formula a ocupar y el responsable del resultado.

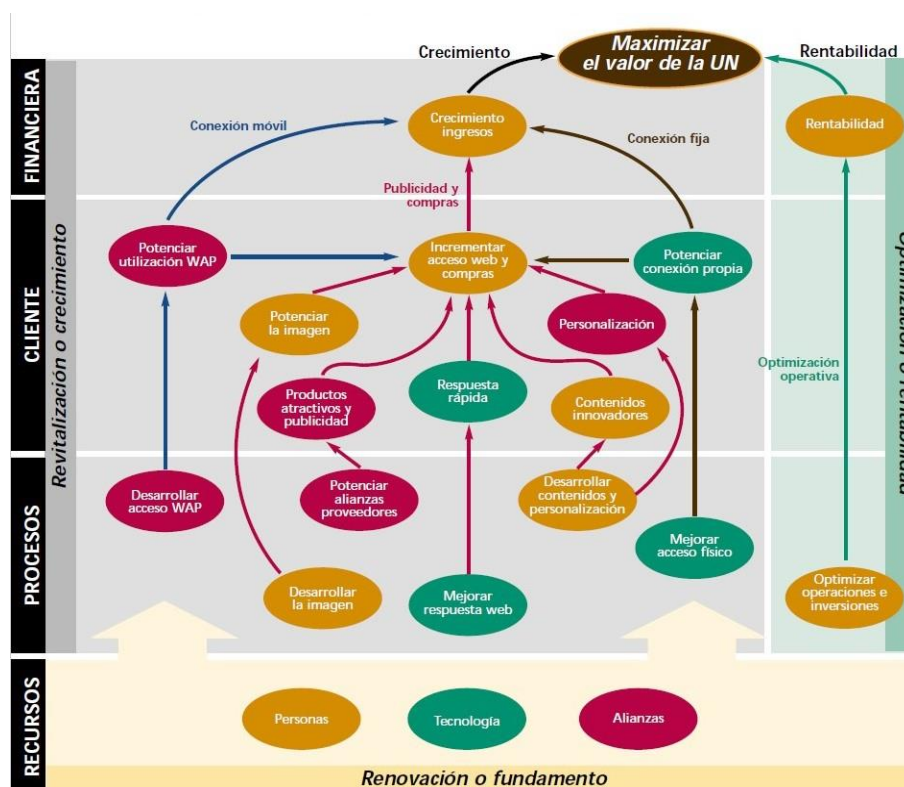


Figura 9, “Mapa estratégico, Balanced Scorecard”

Fuente: Alberto Fernández, “El Balanced Scorecard”, 2001

8.4.3. INDICADORES Y METAS

Los indicadores (KPI: Key Performance Indicators) son el medio por el cual podemos visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos planteados (Fernández, 2001). De esta manera, es importante poder diferenciar entre indicadores de resultado o causa.

1. Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
2. Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

8.4.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones y/o proyectos que van a permitir el logro de los objetivos estratégicos. Representan el plan de acción del que va a depender el éxito del modelo. La pregunta es si las acciones o proyectos que se realizan en la organización están realmente enfocados hacia el cumplimiento de la estrategia, ya que en muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos.

8.4.5. IMPLEMENTACIÓN

La implementación es un proceso continuo y de cambio, que debe partir por hacer partícipes de las actividades de desarrollo a la mayor cantidad de personas en la organización. El éxito de la implementación del modelo va a estar dado por el grado de compromiso de la gente que trabaja en la organización.

La estrategia es el camino para pasar de la situación actual hacia dónde queremos llegar. Para su gestión, la administración del cambio es fundamental y debe considerar un plan de comunicaciones, administración de grupos de interés para lograr su apoyo e involucramiento y generación de aptitudes de los grupos para lograr la efectividad en el proyecto (Fernández, 2001). La dirección continuamente debe estar revisando los temas estratégicos y los objetivos, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y, por otra parte, las áreas operativas deben entregar los datos y analizar información del desempeño para cada acción, meta y objetivo.

La metodología e implementación del balanced scorecard se llevará a cabo en base al modelo de Kaplan y Norton (2007) dentro de lo que se buscará:

1. Definir una misión y visión en la organización para el trabajo con objetivos en común.
2. Establecer un plan estratégico, con objetivos a corto y largo plazo.
3. Establecer 4 perspectivas para abarcar cada uno de los puntos clave de la empresa.
4. Definir metas y factores críticos del éxito.
5. Establecer un sistema de feedback mediante Kpi's, para monitorear el desarrollo del BSC.

6. Crear un plan de acción para que la alta gerencia y los trabajadores conozcan las bases del BSC de manera sencilla y que perdure en el tiempo.
7. Implementar el BSC según el plan de acción y la cronología antes desarrollada.

Adicional a la implementación del BSC, se añadirá el modelo de negocios de Grupo Sergus, descripción de sus departamentos, su presupuesto y avances realizados a la fecha de presentación de la memoria, tal como fue mencionado anteriormente en el apartado de metodología.

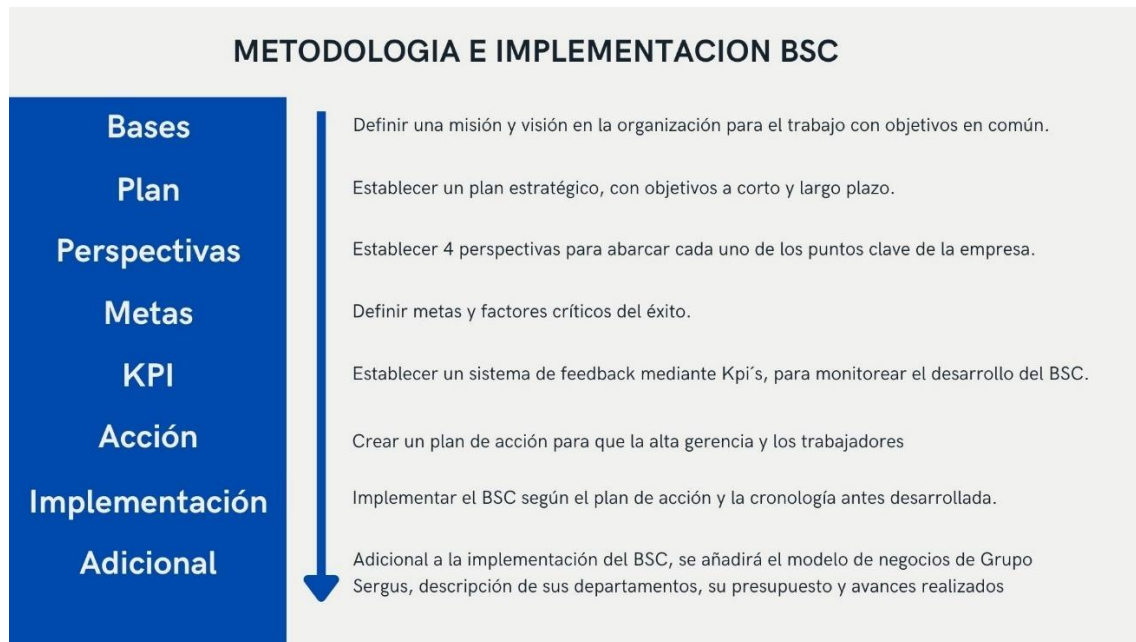


Figura 10, “ Metodología e implementación bsc ”

Fuente: Creación propia, 2022

9. ESTUDIOS ASOCIADOS AL ANALISIS ESTRATEGICO

9.1. ANÁLISIS APLICADO AL MACROENTORNO

Chile actualmente está pasando por momentos difíciles y con una gran incertidumbre. Desde finales de 2019 con el estallido social, los distintos organismos de estado fueron interpelados por manifestantes pacíficos y violentos, llevando a enfrentar la mayor crisis social en las últimas décadas según la cadena BBC. Tras una ola de protestas, el presidente Sebastian Piñera aceptó organizar un plebiscito nacional para decidir si reemplazar la actual constitución, heredada de la dictadura militar. Según la encuesta Critería, el presidente Sebastián Piñera cerró el año 2020 con una aprobación del 15% en diciembre y una desaprobación del 77%, una recuperación del 7% en comparación a su nivel más bajo de aprobación. En el plebiscito que originalmente debía realizarse en abril de 2020, pero que fue pospuesto a octubre de 2020 debido a la pandemia, una mayoría de 78% votó en favor de la nueva constitución, que será redactada por un órgano constituyente electo por voto popular.

La pandemia causada por el Covid-19 a principios del 2020 tuvo graves repercusiones en la economía Chilena. La balanza general del gobierno cerró en -3,3% del PIB en 2020 y se prevé que caiga a -4,4% en 2021 y -3% en 2022. El daño económico de la pandemia se produjo como un doble golpe: mientras que una de las cuarentenas más estrictas del mundo sofocó el consumo y la actividad de inversión, la turbulencia en los mercados internacionales de productos primarios amplificó la presión sobre la economía del país, dependiente de las exportaciones. El cierre de fronteras, prolongadas cuarentenas y la suspensión de ciertas actividades económicas para controlar el avance del Covid-19 se han traducido en la caída de la demanda interna, un menor nivel de producción y el aumento del desempleo. Para enfrentar esta situación, el Gobierno puso en marcha medidas económicas dirigidas a apoyar el ingreso de los hogares, proteger el empleo y brindar alivio económico a empresas afectadas por la pandemia. Por su parte, el banco central ha dispuesto medidas convencionales y no convencionales para aportar liquidez a la economía y dar estabilidad al sistema financiero. La débil demanda externa e interna se han reflejado en el comercio exterior, que presenta caídas de las exportaciones y las importaciones.

Para poder desglosar y entender de mejor manera la situación actual en el macroentorno Chileno, se llevará a cabo un estudio PEST.

9.1.1. FACTORES POLITICOS

Chile se encuentra en un periodo de alta incertidumbre política. En los últimos tres años se han llevado a cabo procesos que nunca habían ocurrido en Chile. Desde el estallido social el entorno político no ha dejado de ser interpelado; en diciembre del 2020 según la encuesta Critería, el gobierno de Sebastian Piñera llegó a su punto más bajo de aprobación con un 8%.

La convención constitucional fue votada el día 25 de octubre del 2020, teniendo su origen en la ley 21.000 de la reforma constitucional. En este plebiscito ganó el apruebo con un 78,27%, y la convención constitucional como órgano para redactar la nueva constitución con un 79,04%, según datos del servel. Desde un comienzo la convención no estuvo exenta de polémicas, ya sea por las propias peleas entre partidos, como por los actos que los convencionales tenían fuera de la misma. El caso más representativo es el del exconstituyente Rodrigo Rojas Vade. Tal como lo tituló la cadena BBC, “El escándalo en Chile después de que el constituyente reconociera que mintió sobre su diagnóstico de cáncer”. El señor Rojas Vade, uno de los rostros más visibles en el estallido social de 2019 y popularizándose por su lucha contra el cáncer, reconoció que no tenía esta enfermedad, provocando un escándalo político en el país. Según distintas entidades como Agencia efe, se generó un daño quizás irremediable a la credibilidad de la convención.

Las elecciones presidenciales generaron gran incertidumbre entre los votantes y los inversionistas. A segunda vuelta llegaron dos candidatos opuestos, José Antonio Kast del pacto Chile vamos y Gabriel Boric del pacto convergencia social. Distintos medios internacionales señalaron la importancia de esta elección, según el clarín, “se inició la votación más crucial en décadas (...) Después de una campaña muy dura, basada muchas veces en ataques personales y descalificaciones entre los dos candidatos, este balotaje se define entre dos visiones antagónicas de país”. Finalmente el 19 de diciembre Gabriel Boric se consagró con un 55,87% de los votos el presidente electo de Chile. Este resultado aumentó la incertidumbre política y económica, registrando el lunes siguiente el dólar más alto en la historia de este país.

En un estudio llevado a cabo por la investigadora Cadem, se concluyó que el 55% de los encuestados cree que a Chile le irá muy bien/bien con el nuevo gobierno. Esto habla de la gran polarización que existe entre los Chilenos, ya que prácticamente la mitad del país no cree en una buena gestión con el nuevo presidente electo.

Durante 2022 el mandato del presidente Gabriel Boric no ha empezado de la mejor manera, escándalos como un tiroteo en la zona sur de Chile, en donde se vio afectada una caravana en la que iba la ministra de interior o el indulto a los presos durante del estallido social, han generado disconformidad e incertidumbre sobre su mandato. Un estudio realizado por Pulso Ciudadano publicado a finales en Marzo del 2022, muestra una disminución en su aprobación de un 46,5% a un 34% y un aumento de su desaprobación de un 26% a un 41% en comparación con su encuesta anterior. Además existe una creciente pérdida de confianza en la convención constituyente, en donde un 54,1% aseguro que tiene nada o poca confianza en el trabajo, mientras que por primera vez la encuesta revela que un 35,8% rechazarían la propuesta de la nueva constitución.

La Convención Constitucional debe proponer a la ciudadanía un borrador de la nueva Constitución, la cual debe ser aprobada o rechazada en un plebiscito con voto obligatorio. Con toda la información que conoces hasta ahora, ¿tu estarías votando por?

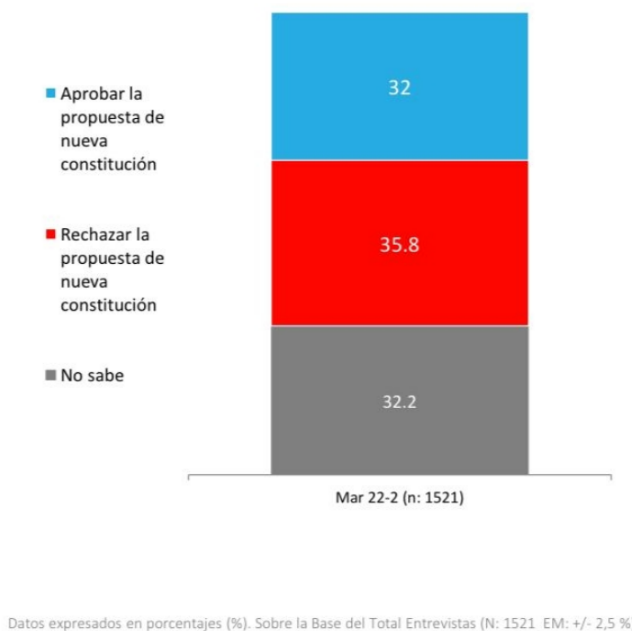


Figura 11, “Plebiscito de salida nueva constitución”

Fuente: Pulso ciudadano, 2022

La legislación del rubro de la seguridad privada tiene pilares que se han ido modificando a lo largo de los últimos 10 años, intentando aumentar las obligaciones y estandarizar un servicio básico para muchas empresas. La actual legislación se basa en dos decretos básicos:

1. Decreto 867: Promulgado el 13 de Junio de 2017 por el Ministerio de interior y seguridad pública. Dicta el reglamento sobre nuevos estándares para personas, personal y empresas que reciben servicios o realizan actividades de seguridad privada. (CVE 1656080)
2. Decreto 261 Exento: Promulgado el 27 de febrero de 2020 por el Ministerio de interior y seguridad pública con la subsecretaria del interior. Aprueba el manual operativo en materias de seguridad privada. (CVE 1792420)

A partir de estos decretos se han ampliado distintas resoluciones transitorias que hasta enero del 2022 siguen vigentes.

1. Resolución exenta N°44: Promulgado el 30 de marzo de 2021. Amplia la vigencia de las acreditaciones y credenciales de los componentes del sistema de seguridad privada.

2. Resolución exenta N°133: Promulgado el 26 de mayo de 2021. Amplia medidas de seguridad en control de acceso de guardias de seguridad por covid-19.
3. Resolución exenta N°4070: Promulgado el 20 de octubre del 2021. Aclara e instruye a las autoridades fiscalizadoras del país en materias inherentes a seguridad privada, respecto a los requisitos que deben cumplir, los asesores en su calidad de componentes del sistema.

9.1.2. FACTORES ECONOMICOS

A mediados de junio de 2021, el Banco Central de Chile sorprendió con un comunicado enfocado en la normalización de la política monetaria y en un diagnóstico positivo de la economía chilena, aunque destacando la incertidumbre existente por delante.

Las cifras de actividad muestran una recuperación notable: comparando la crisis causada por el covid-19 con otras dos crisis recientes (subprime en 2008 y asiática en 1998). La actual crisis demoraría solo 13 meses en alcanzar el nivel de actividad previo, mientras las otras dos se tardaron 20 meses. La pendiente de la recuperación actual muestra ese mejor desempeño.

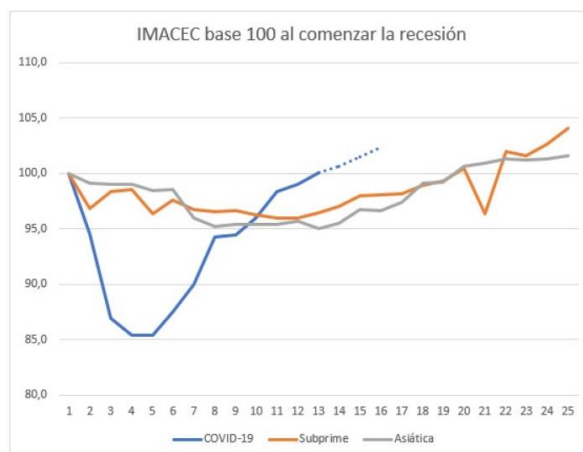


Figura 12, “Recuperación IMACEC”

Fuente: Banco Central, 2021

El actuar del Banco Central controlando la política monetaria mediante política monetaria convencional y no convencional, junto con la reapertura de los mercados y en los tres retiros de los fondos de la AFP, han ayudado a esta recuperación económica. La economía se ha mantenido en una senda de fuerte expansión liderada por el consumo privado. Con esto, el crecimiento del 2021 superará lo previsto en septiembre por el BC, cerrando el año con niveles de actividad significativamente superiores a los previos a la crisis, así como a su potencial estimado. Estos elementos se han agregado a fenómenos globales como el aumento de la demanda mundial, las

disrupciones en las cadenas de valor internacional de bienes a causa de la pandemia y las alzas de los precios de las materias primas. Asimismo, la mayor inflación se ha prolongado lo suficiente como para arriesgar efectos de segunda vuelta a través de la indexación de contratos e incrementos salariales. Los costos de la inflación sobre la economía ya son visibles, y se han transformado en una de las principales preocupaciones económicas de hogares y empresas. La inflación alcanzó un 6,7 % en noviembre, muy por encima del 3% meta del BC antes de pandemia. Destacó el alza de los precios volátiles cuya tasa de variación anual ha escalado rápidamente y llegó a 10,5%.

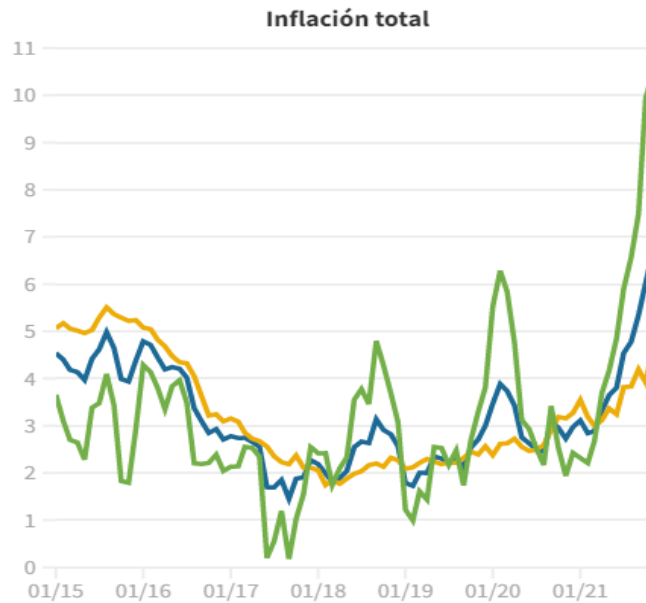


Figura 13, "Desarrollo IPC"

Fuente: Banco Central, 2021

El IMACEC en noviembre creció un 14,3% en comparación a noviembre del año pasado. Todos los componentes del IMACEC crecieron respecto al mismo periodo del año anterior, destacando la contribución de las actividades de servicios y, en menor medida, del comercio. Este resultado se explicó, en parte, por la mayor apertura de la economía, las medidas de apoyo a los hogares y los retiros parciales de los fondos previsionales.

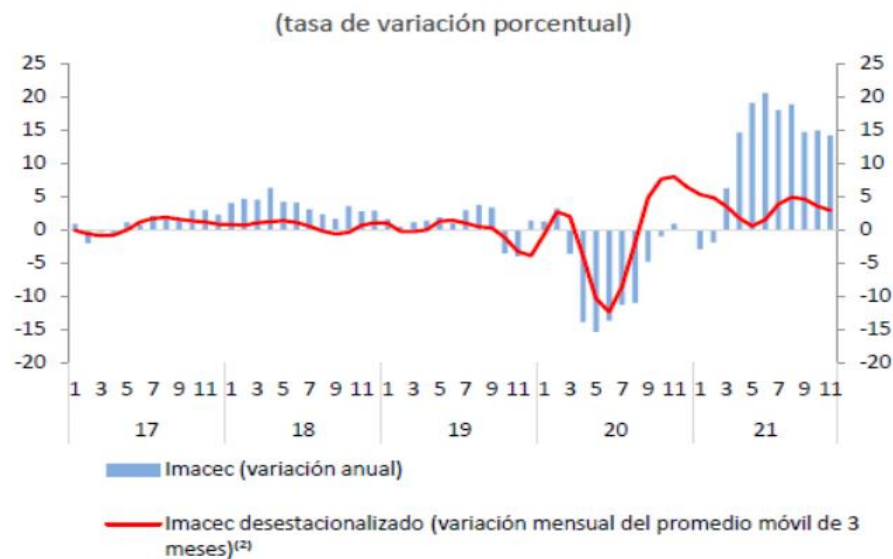


Figura 14, “Variación porcentual IPC”

Fuente: Banco Central, 2021

El rubro de los servicios creció un 20%, resultado explicado principalmente por el desempeño de los servicios personales, en particular de educación y salud. En menor medida, los servicios empresariales, los restaurantes y hoteles y el transporte también contribuyeron al resultado.

Para poder controlar las altas expectativas de inflación y alto grado de volatilidad el banco central ha mantenido un constante aumento de la tasa de interés, llegando a tasas en préstamos de comerciales de un 8,6%, de consumo con un 20,9% y vivienda de un 3,9%.

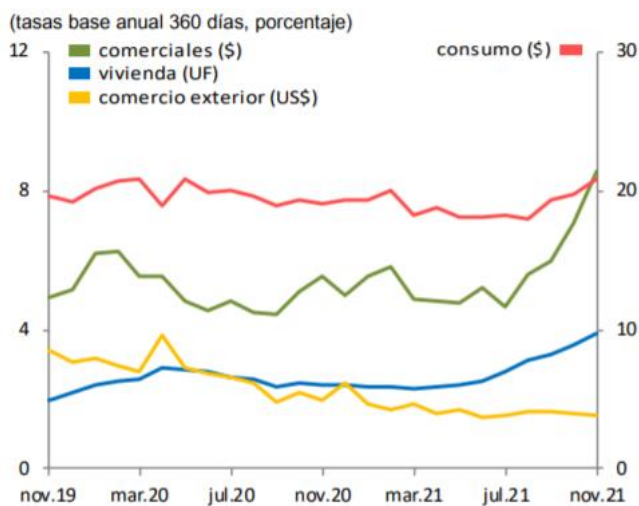


Figura 15, “*Tasas base anual*”

Fuente: Banco Central, 2021

El aumento del riesgo país en el último año, habla de una mayor salida de capitales que entrada. En Octubre, Chile supero a Perú con 89,92 puntos de riesgo, “*algo impensado hace dos años*”, tal como lo señalo Rodrigo Aravena, economista en jefe del Banco de Chile en una entrevista a radio Pauta.

Para el 2022, distintos economistas plantean un escenario difícil. BCI estudios considera que “la alta incertidumbre y el súbito incremento en las tasas de interés tendrán impacto sobre la demanda interna y se prevé una importante desaceleración en el corto plazo”. Se plantea la opción de una estanflación, ósea una economía con un bajo crecimiento y alta inflación. Esto aumenta las posibilidades de entrar a una recesión entre el tercer semestre de 2022.

Durante principios de 2022, las perspectivas economicas Chilenas no son mas favorables que hace 1 año. Distintos factores externos como la guerra entre Rusia y Ucrania e internos como el cambio de mando y la incertidumbre por los fondos de pension han ocasionado que la economia Chile se recienta y junto a eso, haga mas dificil la vida a las empresas y personas. El informe de politica monetaria publicado por el banco central en marzo de 2022, habla de un crecimiento en la inflacion, cercana de aun 8%, respondiendo principalmente al excesivo incremento del gasto en los ultimos trimestres. El precio de ciertas materias primas han aumentado por la inflacion y la incertidumbre politica por la guerra, como lo son el trigo, petroleo y el gas natural. Si bien el impacto directo de la guerra se mantiene acotado, el conflicto tiene un efecto significativo en los precios de la importación.

En largo plazo el banco central es optimista en la recuperacion economica de Chile, con expectaticas de inflacion a dos años sobre un 3% y un PIB positivo cercano a un 3,25%. Debido a la incertidumbre global con la guerra, el banco central advierte de una posible desaceleracion mas severa de lo esperado, además de un empeoramiento significativo en las condiciones financieras.

RESUMEN PROYECCIONES

	2022 (f)	2023 (f)	2024 (f)
PIB (var. anual; %)	1,0-2,0	-0,25 / 0,75	2,25-3,25
Cuenta corriente (% del PIB)	-4,6	-3,5	-3,2
Inflación total (prom. anual; %)	8,2	3,4	3,0
Inflación subyacente (prom. anual; %)	7,7	4,7	3,0
Inflación a dos años (%) (*)	--	--	3,0
Crecimiento mundial (var. anual; %)	3,1	3,4	3,3
Precio del cobre (prom. anual; US\$cent/libra)	435	390	365

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el primer trimestre de 2024.

(f) Proyección.

Figura 16, “Proyecciones índices económicos”

Fuente: Banco Central , 2022

9.1.3. FACTORES SOCIALES

Desde el comienzo de la pandemia ha existido una discusión sobre la libertad a vacunarse con las dosis que entrega el gobierno. A pesar de esto y gracias al gran trabajo en pandemia por parte del gobierno, al 4 de enero del 2022, el 92% de la población tiene la vacunación completa, siendo 14.298.020 las personas vacunadas y 44.591.969 dosis administradas en todo el territorio nacional. La cadena BBC news publicó una noticia hablando del gran trabajo del gobierno, “las claves que explican la exitosa campaña de vacunación contra la covid-19 en el país sudamericano”. Esto ha permitido volver a esta “normalidad” social que teníamos antes de pandemia.

Diversos estudios muestran altas estadísticas al respecto entre la población, con la ansiedad y depresión como las de mayor índice, así como cifras considerables para consumo de alcohol y drogas. Mediante un estudio realizado por el instituto milenio de investigación en depresión y personalidad (MIDAP) se concluyó que durante pandemia un 23,6% de los chilenos presenta sospechas o problemas de salud mental, y que el 45,9% evalúa que su estado de ánimo es peor o mucho peor que antes de la pandemia.

En los últimos años la delincuencia cada vez se torna un mayor problema para las personas. La fundación Paz ciudadana dio a conocer los resultados de su encuesta índice nacional 2021, en donde la percepción de temor es el segundo más alto de los últimos veinte años. Desde 2019 se mantiene sobre el 19%, por las políticas públicas en torno a la seguridad de las personas no han tenido el éxito esperado. Además existe un aumento en la proporción de delitos violentos, pasando de un 24% el 2020 a un 28% este 2021, siendo Santiago donde se concentran más delitos violentos. 3 de cada 10

hogares, al menos una persona ha sido víctima de robo o un intento de robo durante los últimos 6 meses.

Este aumento de temor hace que las familias y empresas deban invertir en soluciones para sentirse seguros, hablamos de alarmas, cámaras o guardias de seguridad.

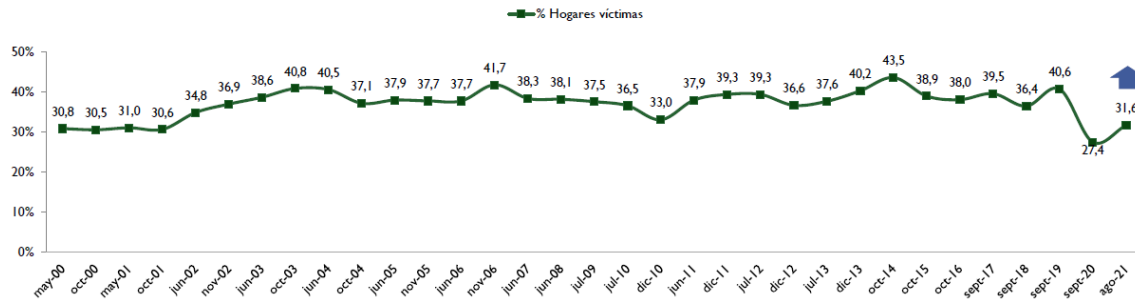


Figura 17, "Porcentaje de victimización"

Fuente: Fundación Paz Ciudadana "índice Paz Ciudadana", 2021

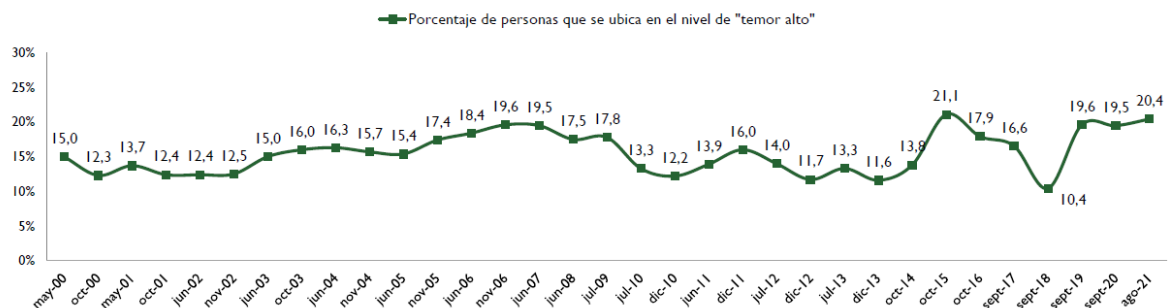


Figura 18, "Porcentaje de temor alto"

Fuente: Fundación Paz Ciudadana "índice Paz Ciudadana", 2021

Un estudio llevado a cabo por monitor de seguridad, proyecto de fundación Chile 21 en conjunto con el laboratorio de seguridad, llegó a la conclusión que además de aumentar el temor y la victimización sigue habiendo desacuerdo en el actuar de carabineros. Un 53% de los encuestados está muy en desacuerdo o en desacuerdo con el actuar de carabineros. Además, un 52% de los encuestados dice que nunca o casi nunca detiene a los delincuentes. Asimismo, existe una mala percepción sobre su trato con todas las personas. El 66% cree que nunca o casi nunca, carabineros trata a las personas por igual, independiente de su situación socioeconómica o clase social.

9.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La investigación y desarrollo en los países son de extrema importancia para crecimiento . En el largo plazo juegan un rol importante en la capacidad de una economía para crecer permanentemente y de poner conocimiento a disposición de las personas y las empresas. Según un estudio realizado por el observatorio del sistema nacional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación, Chile está muy por debajo en el nivel de gasto en I+D como proporción del PIB de los países de la OCDE.

Gasto en I+D respecto al PIB en países de la OCDE

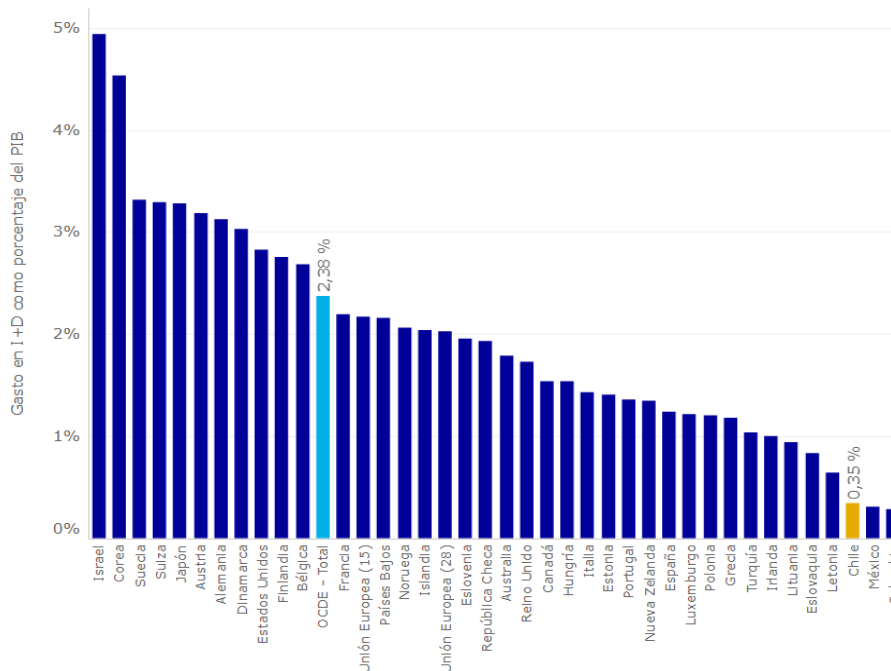


Figura 17, "Gasto en I+D respecto al PIB en países OCDE"

Fuente: Gobierno de Chile, "Observa", 2021

Chile está en el antepenúltimo lugar de este ranking, con gasto del 0,35% respecto al PIB. Esto deja al país en una muy mala situación ya que esta 2,03% por debajo que el promedio de los países OCDE.

La evolución del gasto en I+D habla de un constante crecimiento porcentual en el gasto en innovación y desarrollo hasta el año 2016. Si bien el gasto se mantuvo dentro del rango de los 670 millones de pesos Chilenos, el porcentaje de este gasto como porcentaje respecto al pib disminuyo, llegando al 0,35% antes mencionado.

Evolución del gasto en I+D en Chile total y como porcentaje respecto al PIB

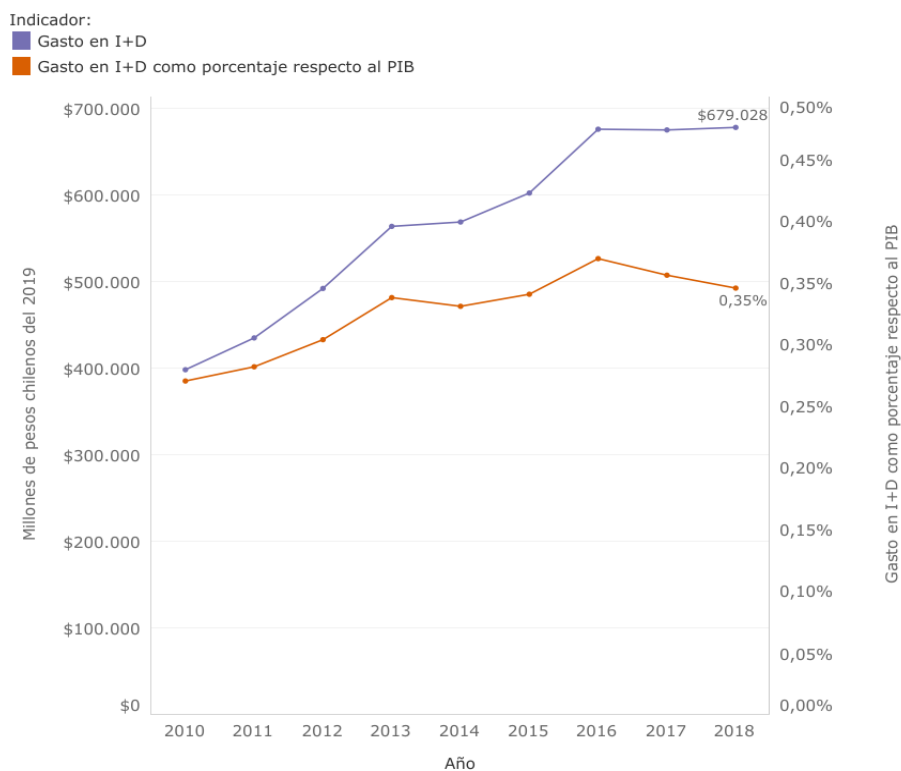


Figura 19, "Gasto en I+D respecto al PIB en Chile"

Fuente: Gobierno de Chile, "Observa", 2021

A nivel país el gasto en I+D no es homogéneo en las regiones y las empresas por sector económico. En ambos casos se ven desigualdades derivadas por el rubro de las empresas que están en cada una de las regiones. La industria manufacturera, las actividades científicas, comercio y la agricultura, ganadería y pesca concentran el 77,9% del gasto en I+D del país, de un total de 221.820 MM. Esto impacta directamente en el análisis por regiones, ya que la región que contenga la mayor cantidad de estos tipos de empresa es la que más gasto tiene en I+D.

Gasto en I+D ejecutada por empresas según su sector económico (clasificación C..

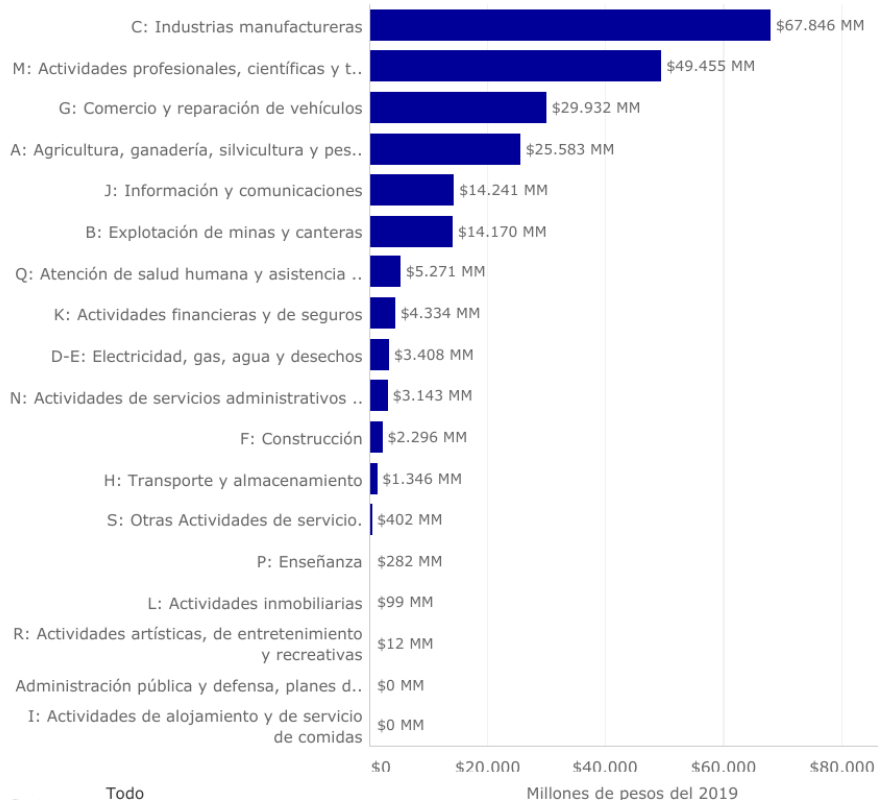


Figura 20, "Gasto en I+D por empresas según sector económico"

Fuente: Gobierno de Chile, "Observa", 2021

Asimismo, existen políticas que buscan incentivar el la inversión y desarrollo pero estas no están siendo efectivas, ni en el propio incentivo como en el conocimiento que las empresas tienen de esta. Según datos de la encuesta nacional de innovación en 2018, solo el 21% de las empresas que hacen I+D conocen la ley, el 79% restante no. Esto habla de una mala comunicación y divulgación de la ley 20241, promulgada en el año 2008. Durante el año 2018, solo 88 empresas se adjudicaron a la ley I+D por primera vez, un retroceso de 19 empresas en comparación al 2015.

Porcentaje de empresas que hacen I+D que conocen la Ley I+D

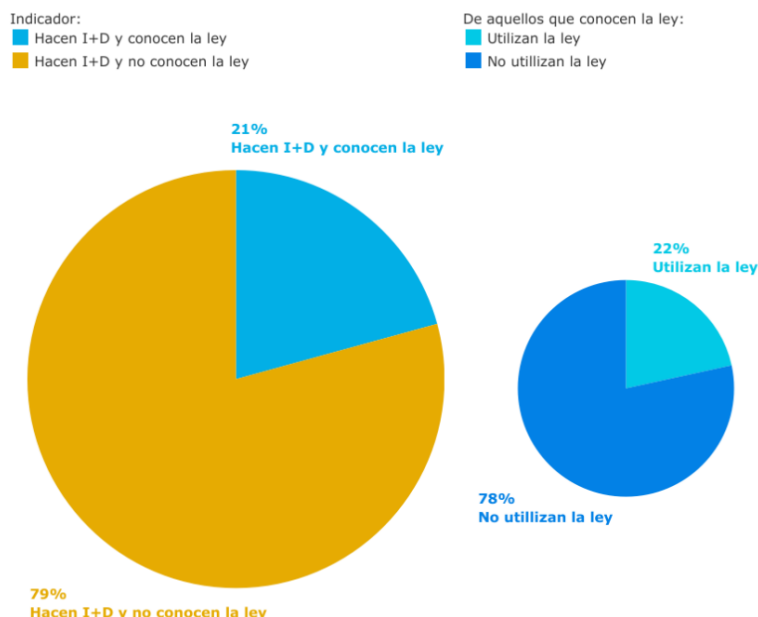


Figura 21, "Porcentaje de empresas en I+D que conocen la ley I+D "

Fuente: Gobierno de Chile, "Observa", 2021

9.2. ANÁLISIS APLICADO AL MICROENTORNO

Se analizará como la industria de la seguridad privada interactúa con la empresa. De esta manera es importante recordar que la industria de la seguridad consta principalmente de empresas prestadoras de guardias de seguridad. Para esto se utilizarán las 5 fuerzas de Porter.

9.2.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Debido a la similitud en el servicio que prestan las empresas el rubro, los clientes tienen poder en el mercado. Debido a esta similitud y entrada de nuevos competidores, los clientes están en disposición de pedir menores precios y una mayor calidad de servicio para no buscar un nuevo proveedor de seguridad.

En el último año, la empresa ha tenido que buscar nuevas maneras de darle valor al servicio, ya sea para poder mantener fidelizado a sus clientes como para buscar nuevos. Además para competir de mejor manera por nuevos clientes, la empresa ha tenido que bajar sus precios. La implementación de Security Company, junto con servicios que ayuden a la integración y gestión de instalaciones, son la manera de entregar mayor valor a sus clientes.

El poder de los compradores tiene una fuerza media alta, en una escala del 1 al 5, un 4.

9.2.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores que tiene sergus no tienen un gran poder de negociación sobre la organización. Actualmente trabajan con diversos proveedores de ropa y equipamiento sin tener algún compromiso con alguno de ellos. En caso de encontrar una mejor alternativa, no tiene problema alguno con el cambio. Un estudio llevado a cabo por Fashion Revolution Chile dio a conocer que en 2018 se importaron US\$3.264 millones en vestuario y accesorios.

Durante mitad de 2020 y el desarrollo de la pandemia global, la cadena global se vio afectada. El 95% de los productos que se importan llegan por lo puertos, que han sido los más afectados con retrasos y mayores precios. Uno de los principales problemas es la falta de stock en ciertos productos y por lo tanto el alza en los precios. En el caso de sergus, no tuvo problemas con el stock de sus productos, por lo que si bien el mercado se vio perjudicado, sus proveedores le mantuvieron los precios y la cantidad que requiere mensualmente.

En el caso de la seguridad tecnológica si tiene problemas a nivel de proveedores, ya que actualmente solo una empresa es la proveedora de sus instrumentos, como cámaras o alarmas. Debido a la nula cantidad de clientes de Security Company, la empresa no se vio afectada por la falta de stock y subida de precios.

Por otro lado, la estandarización del formato Ademco Contact ID permite que una empresa de monitoreo de alarmas pueda escoger libremente la marca con la que desea trabajar. Asimismo, es que el rudimentario funcionamiento de la comunicación entre paneles y alarmas permite que los sensores utilizados no tengan que ser necesariamente del mismo origen que los paneles, por esto, es que receptor, panel y sensores pueden ser adquiridos de manera independiente a distintos distribuidores para garantizar un menor costo.

El poder de negociación de los proveedores tiene una fuerza baja, en una escala del 1 al 5, un 1.

9.2.3. AMENAZA DE SERVICIOS SUBSTITUTIVOS

Debido a la alta regulación en el mercado de la seguridad privada, como el decreto N° 867 Y N° 261, hacen que el servicio sea muy homogéneo entre las empresas, por lo que se debe buscar el valor en otro lugar. Estos decretos buscan de alguna u otra manera estandarizar y regular el servicio en cada uno de sus ámbitos, desde un plano funcional de la empresa como de los propios trabajadores. El guardia de seguridad debe cumplir estándares como:

1. Ser mayor de 18 años
2. Ser Chileno

3. Tener aprobado educación básica.

A partir de esto es que los guardias de seguridad tienen un uniforme y reglamento de actuar regulados por la ley. En el caso de este último, hace referencia a las atribuciones que tiene el guardia en el caso de un hecho delictivo y el equipamiento que puede llevar para proteger su vida y la de los demás.

Uno de los principales servicios sustitutivos al guardia es la implementación de seguridad tecnológica, como lo son las cámaras. Alarmas y televigilancia. Si bien Security Company no logra generar valor por sí mismo, el poder pasar a ser parte de Sergus le permite añadir una competencia más a su servicio y protegerse de servicios que puedan sustituir los suyos. Es más, una idea de valor en Sergus es la combatividad y complemento que generan tener un guardia y un sistema de alarma en las instalaciones de los clientes.

El poder de amenaza de servicios sustitutivos tiene una fuerza media alta, en una escala del 1 al 5, un 4.

9.2.4. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Existe gran cantidad de entrantes en los últimos años y por lo tanto las bajas barreras de entrada que tiene. Si bien existe una alta fiscalización de Carabineros en los últimos años, no así barreras de entrada para las distintas empresas que quieren emprender en el rubro. Si bien una gran cantidad de empresas en un mercado ponen límite a la rentabilidad, el mercado de la seguridad también se expande y cada vez permite obtener más rentabilidad si lo haces bien. En los últimos años Sergus ha tenido que ajustar sus precios debido a la alta competencia, sobre todo de las empresas emergentes que intentan ganar una pequeña porción de mercado con precios a costo. El crecimiento de empresas entrantes ha causado que actualmente la proporción de personal de seguridad privada sea muy superior a la de carabineros y personal PDI.

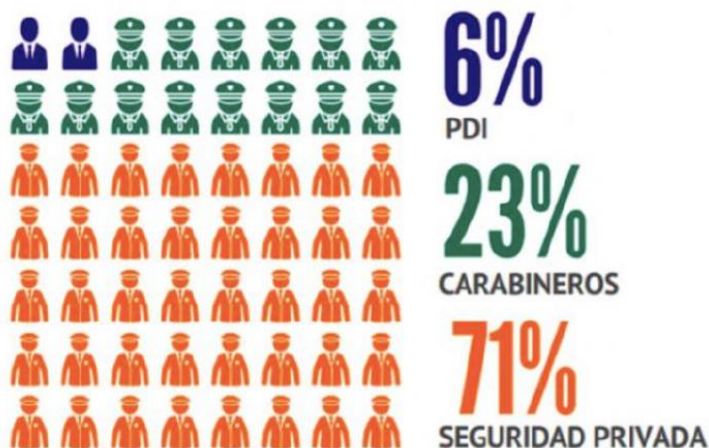


Figura 22, "Guardias de seguridad en proporción al personal de seguridad"

Fuente: Monitor de seguridad, 2021

Ahora bien, para la seguridad tecnológica encargada de security company la amenaza de nuevos entrantes es menor, ya sea porque requiere de más recursos una nueva empresa para generar canales de distribución, como los altos costos que puede representar para los clientes el cambio de proveedor. En el caso de una empresa que tiene servicios de monitoreo y GPS, para cambiarse de proveedor debe tener él cuenta el tiempo que estará sin servicio por el cambio, los equipos que cuenta (dependiendo el contrato los equipos como cámaras son de la empresa de seguridad) y la pérdida de eficiencia en los trabajadores por los distintos trabajos que hará la empresa de seguridad en sus instalaciones.

En cuanto a la normativa legal, una empresa para certificarse dentro de los protocolos de OS-10 y tener acceso a Alpha III, requiere los mismos requisitos que debe cumplir una empresa que provea servicios de guardias.

El poder de amenaza de nuevos entrantes tiene una fuerza alta, en una escala del 1 al 5, un 5.

9.2.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En los últimos años el rubro de la seguridad privada ha crecido de manera exponencial. Según estudios de monitor de seguridad las empresas registradas han aumentado un 532% entre el 2005 y 2015. El último informe técnico del OS.10 de carabineros de Chile, señala que existen 2571 acreditaciones otorgadas a empresas, dentro de las cuales 1803 son empresas de recursos humanos, ósea que al menos tienen servicios de guardias de seguridad.

Rubro	Cantidad de empresas	Porcentaje %
Recursos Humanos	1803	70,13
Capacitadora	337	13,11
Recursos Tecnicos	242	9,41
Asesora	189	7,35
TOTAL	2571	100

Figura 23, "Cantidad de empresas certificadas por el OS.10 de carabineros"

Fuente: Creación propia en base a información OS.10 carabineros

Existe gran rivalidad entre los competidores existentes del mercado de la seguridad privada en cada uno de sus ámbitos. Lo cierto, es que, hoy, las empresas ofrecen en general servicios con múltiples similitudes y que para el cliente final no tienen una mayor diferenciación, transformándose en un servicio de comodities. Debido a esto es que las empresas deben buscar nuevas formas de generar

valor, ya sea mediante la implementación de nuevos servicios complementarios, como un alto gasto en publicidad y marketing de la marca de la empresa.

Si bien la intensa rivalidad favorece a los consumidores, no así a las empresas. Esto produce que existan límites intrínsecos de rentabilidad y sea más difícil llegar a posiciones de poder en el mercado.

Para el rubro de la seguridad de guardias de seguridad existen empresas internacionales como de capital nacional que compiten entre sí:

1. Prosegur S.A.: Empresa española que figura como un referente en los mercados de seguridad privada a nivel internacional, con un total de 6.984 empleados en Chile a 2017, posee los siguientes negocios:
 - a. Seguridad: Incluye principalmente, las actividades de vigilancia y protección de establecimientos, bienes y personas y las actividades relacionadas con soluciones tecnológicas de seguridad y ciberseguridad.
 - b. Cash: Incluye principalmente, las actividades de transporte, depósito, custodia, recuento y clasificación de monedas y billetes, títulos, valores y otros objetos que requieren protección especial debido a su valor económico o a su peligrosidad.
 - c. Alarmas: Incluye instalación y mantenimiento de las alarmas residenciales, así como el servicio de monitoreo de la alarma.
2. First Security: Es una empresa chilena con el 100% de su capital propio, con más de 15 años de experiencia, que otorga servicios integrales de seguridad. Su casa matriz está ubicada en Viña del Mar, lugar donde se encuentra su Central de Monitoreo de alarmas, cámaras y GPS de clientes de todo Chile. Cuenta además con sucursales en Santiago, Talca, Concepción, Temuco y Los Ángeles, y con coordinadores a lo largo del país. Con más de 1.600 guardias de seguridad permanentes brinda servicios a clientes de diferentes industrias a nivel nacional.. Los negocios que posee se orientan en 4 áreas de la seguridad privada:
 - a. Seguridad física: Guardias de seguridad
 - b. Seguridad electrónica: alarmas, cerco eléctrico, control de acceso, GPS, CCTV
 - c. Asesorías de seguridad
 - d. Capacitación de seguridad

El rubro de la seguridad tecnológica contiene empresas de todo tipo, tanto por su región de origen como por los servicios que prestan. Ciertas empresas prestan servicios de todo tipo, como otras se hacen llamar expertas en seguridad:

1. Verisure: Empresa europea creada en 1988. Actualmente está presente en 16 países, entre esos España, Finlandia y Chile. Cuenta con 3.200.000 de clientes y más de 8000 empleados. Posee negocios de alarmas para segmentos:
 - a. Hogar: Servicio dirigido para la protección de las personas en sus hogares, con alarmas comunitarias, condominios y departamentos.
 - b. Negocios: Servicio dirigido a empresas, con planes diferenciados para oficinas, tiendas, comercio y pymes.
2. Te pillé: Empresa Chilena dedicada al monitoreo de seguridad con 10 años de experiencia. Cuenta con más de 40000 ilícitos frustrados y 170 millones de horas monitoreadas a nuestros clientes. Entrega servicios de:
 - a. Monitoreo de seguridad: Mediante un sistema de televigilancia y alarmas buscan prevenir ilícitos. Para hogar y empresas

Para el cliente es difícil poder probar el servicio antes de contratarlo, la mayor parte espera nunca tener que darse cuenta de si efectivamente su sistema funciona o no, es por esto, que muchas veces la elección de un sistema u otro por parte de un cliente se da más por referencias, cuanto recuerda una publicidad el cliente o la oferta puntual de una u otra marca además de la confianza que es capaz de generar y entregar al cliente.

La rivalidad entre los competidores tiene una fuerza alta, en una escala del 1 al 5, un 5.

9.2.6. CONCLUSIONES

El estudio de las cinco fuerzas de Porter concluyo que existen 2 de las 5 fuerzas que están catalogadas como altas, por lo que el plan estratégico que se planteara debe tener en cuenta la amenaza de nuevos entrantes y la gran rivalidad en su propuesta de valor. Se debe crear una propuesta lo suficientemente diferenciadora del resto sin perder el prestigio que tiene la marca en el mercado. La posición en el mercado de Sergus es vital para que estas dos fuerzas no lo sobre afecten. Existe una amenaza de nivel media alta en los servicios substitutivos y el poder de los compradores, por lo que no solo basta con diferenciarse en el servicio como tal, sino que se debe crear valor más allá del propio servicio, ser más que una simple empresa de seguridad. Los proveedores no tienen poder sobre la empresa, por lo que la búsqueda de un proveedor más eficiente o que le entregue una mayor oferta de equipamiento es siempre una buena opción.

Fuerzas de Porter	Nivel Numerico (1-5)	Nivel Alfabetico
Poder de los compradores	4	Medio Alto
Poder de los proveedores	1	Bajo
Amenazas de los substitutivos	4	Medio Alto
Amenazas de los nuevos entrantes	5	Alta
Rivalidad de los competidores	5	Alta

Figura 24, "Cuadro resumen fuerzas de Porter "

Fuente: Elaboración propia , 2022

9.3.ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para poder identificar que actividades dan valor a la empresa y cuales se deben mejorar, es que se llevara a cabo un estudio de cadena de valor.

9.3.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGÍSTICA INTERNA

La recepción de los equipos y ropa en la empresa se hacen siempre desde la oficina de Rancagua. La compra de estos materiales es gestionada por el gerente. Una vez se recepción la ropa de los trabajadores, se manda a bordar, por lo que en una semana desde su compra, las prendas están en condiciones de poder ser entregadas a los guardias que lo necesiten.

El reclutamiento del personal es de exclusiva responsabilidad del supervisor a cargo. Es muy común que al contratar un nuevo supervisor, ya tienen una cartera de guardias de planta y part-time que cubren en caso de emergencia. En el caso de instalaciones nuevas se prioriza que los guardias que estaban anteriormente se mantengan, por temas logísticos y comodidad del cliente.

La captación de clientes, junto a sus datos se hacen mediante publicidad y se asigna al personal para asistir a la instalación lo antes posible. De esta manera poder saber qué es lo que necesita el cliente y entregarle la mejor oferta posible.

OPERACIÓN

El gran valor que entrega la empresa está el propio servicio que entrega. Cada vez que inician en una nueva instalación se hace un levantamiento previo en donde se miden los puntos débiles y se les entrega una recomendación al cliente sobre la cantidad de guardias y elementos de seguridad que deberían tener, más allá de la propia cotización que ellos solicitan. La gestión de los guardias está a cargo del supervisor, desde el reclutamiento como el control sobre estos. El supervisor tiene un papel fundamental en el correcto funcionamiento del servicio. Para poder minimizar la dependencia sobre

el supervisor, la empresa tiene un sistema de “jefes de grupo” en donde uno de los guardias de la instalación tiene obligaciones de velar por la asistencia y buen funcionamiento del grupo (solo aplicable este sistema en instalaciones donde el supervisor no puede estar permanentemente). No existe sistema de control de calidad dentro de la organización, por lo que más allá que quieran entregar un buen servicio no tienen las bases para el desarrollo organizacional en todas sus áreas. Esto conlleva a no tener objetivos de calidad en cada una de las áreas y por lo tanto una planificación para lograrlos.

LOGÍSTICA EXTERNA

Una vez se entrega el servicio, el supervisor es el gran responsable de mantener el buen funcionamiento de los guardias, ya sea asistencia, protocolos y vestimenta que deben llevar. A los guardias se les entrega el uniforme que sea requerido en cada instalación, ya que hay que tener en cuenta que el guardia de retail no anda uniformado igual que otro en una constructora. Se lleva un control de todos los equipos y equipamiento que salen de la oficina, ya sea para entrega a los guardias, como el stock que se entrega a los supervisores en casos de emergencia. Si bien no se ocupan los datos obtenidos para generar pronósticos de inventarios, si para cuando queden pocas unidades se compran las unidades necesarias. En caso de una instalación nueva se compra ropa nueva para los guardias, por lo que las instalaciones no se toman antes de una semana desde el acuerdo.

Los clientes no se preocupan de ningún proceso que tenga que ver el guardia o los equipos que se instalan. Toda la información se recolecta en el levantamiento, por lo que el cliente puede preocuparse del core business sin problema alguno.

MARKETING

Desde finales 2019 la empresa empezó a invertir en marketing digital. Esta inversión se hizo a través de una agencia de publicidad que no tuvo grandes resultados, ya que la empresa no gana posición de mercado, aunque si gana presencia mediante contenido SEO Y SEM. En marzo de 2021 empezó a trabajar con una agencia de publicidad nueva, con la que está trabajando en el cambio de Sergus a nivel comercial. Actualmente también está trabajando como agencia de medios para la distribución del contenido que se está generando (spots publicitarios) no solo como e-marketing.

SERVICIO POST-VENTA

Si bien debido a la cantidad de clientes que tienen que sea un cierto servicio personalizado a cada uno de ellos, no existe un plan para el servicio postventa. La empresa genera valor por el buen servicio que entregan, por lo que no se esfuerzan por entregar feedback o saber que piensa el cliente, posterior al levantamiento del servicio. Ahora bien, el departamento de operaciones o recursos humanos

siempre está dispuesto a atender a sus clientes y trabajadores ante cualquier problema (a nivel soporte), pero el problema es que no existe proactividad en mantener fidelizados a sus clientes más allá del propio servicio que prestan.

9.3.2. ACTIVIDADES DE APOYO INFRAESTRUCTURA

La empresa cuenta actualmente con dos oficinas en Chile, una en Santiago y otra en Rancagua, esta última como su centro operacional. La oficina de Santiago sirve para la logística de los supervisores y los distintos encargados de la región metropolitana. Cada una cuenta con una bodega para guardar el equipamiento necesario en caso de emergencia. Cuenta con una estructura jerarquizada que no tiene enfoque a procesos, lo que puede llegar a dificultar el flujo de información y trabajo entre departamentos o áreas funcionales de la organización. Esto podría terminar disminuyendo la entrega de valor a los clientes de Sergus, ya que la cadena de valor al no ser trascendental en la organización provoca que este se pueda disipar a lo largo de la estructura empresarial. Tiene cuatro departamentos principales: Gerencial, Recursos Humanos, Finanzas y Operaciones. En el caso de Recursos Humanos y Finanzas tienen al mismo Gerente.

Security Company no presenta estructura administrativa ya que actualmente no genera valor alguno. En la oficina de Rancagua cuenta con una sala de monitoreo equipada con servidores y equipos que permiten hacer videovigilancia en tiempo real en todo Chile. Apta para que estén tres operadores trabajando de manera simultánea. A pesar de trabajar en conjunto, Sergus no incluye a Security Company en su estructura administrativa, más bien se mantiene como una alianza estratégica.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

La empresa está dispuesta a innovar en equipamiento para hacerle más fácil la vida a sus colaboradores y mejorar el servicio a sus clientes. Cuenta con distintos software de finanzas de Recursos Humanos para hacer las eficiente el trabajo administrativo. Security Company debe siempre tener tecnología de vanguardia para poder destacarse de sus competidores. Es por esto que tiene sus propios servidores y equipos de vigilancia. Para poder cuidar a sus trabajadores (debido a que dependiendo de la instalación, el guardia puede correr peligro) la empresa les entrega el equipamiento necesario, acorde a las innovaciones y necesidades del momento. Los guardias que están presente en retail deben llevar un chaleco anticorte certificado para su protección. En el año 2020, consiguió certificar la marca “SERGUS” en el Instituto nacional de propiedad industrial (INAPI).

RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en Sergus. Es la conexión con los trabajadores de la empresa (además del supervisor con los guardias). Se encarga de los contratos, información y solución de problemas contractuales con los guardias. El supervisor es el eje principal entre la empresa y sus trabajadores, ya que es el que supervisa el correcto trabajo de los guardias y el reclutamiento de estos. Por protocolo los guardias siempre deben comunicarse en primera instancia con el supervisor. La empresa cuenta con más de 100 guardias entre todas sus instalaciones y supervisores distribuidos según su área geográfica e instalaciones. La formación de los guardias, funcional y ética se hace mediante centros de capacitación autorizados por el OS.10 de carabineros siempre que se requiera. El pago de remuneraciones no es gestionado por el departamento de Recursos Humanos, sino que por finanzas a través de un software que tienen en conjunto.

ABASTECIMIENTO

Se invierte en ropa y equipos, siempre y cuando sea necesario hacerlo. No existe un pronóstico sobre la compra de estos. Si bien se intenta cambiar la ropa de cada uno de los guardias cada seis meses, no existen fechas claras y planificadas para ese cambio. Los proveedores con los que actualmente trabaja fueron seleccionados debido a que están en Santiago y la calidad-precio de sus productos, ya sea en ropa para los operarios y guardias, como equipamiento para las cámaras y alarmas. En el caso del proveedor de ropa no existe negociación alguna, el costo se ajusta en base al volumen de compra que se haga en el momento. Para el proveedor de equipamiento tecnológico si existe negociación, debido al propio mercado y antiguos negocios que se habían llevado a cabo con ellos.

9.3.3. MARGEN

A nivel general la cadena de valor de Sergus funciona correctamente, generando el valor suficiente en las actividades primarias y de apoyo para poder mantener fidelizados a sus cliente, no así para mantener su posición de mercado y competir con otras empresas de seguridad. Los principales problemas los encontramos en las actividades primarias, como lo son el servicio postventa y la logística externa. La empresa no genera valor fuera del propio servicio que prestan. No existe un servicio de postventa proactivo en búsqueda de mantener felices a los clientes, dándoles a entender la importancia que tienen ellos para la empresa. De esta manera, más allá de hacer un buen trabajo para los clientes, Sergus es solo una empresa más de seguridad para ellos. Esto provoca también que la empresa sea fácilmente sustituible por otra que presta el mismo servicio. No existe un encargado de generar valor adicional a los clientes, así como un departamento de postventa e innovación que permita crear nuevos proyectos.

Existe demasiada dependencia del puesto de supervisor en a nivel logístico, ya que el buen funcionamiento del servicio depende de su buen control y liderazgo sobre los guardias. En caso de que el supervisor falle intentando solucionar un problema o no traspase la información correctamente hacia el área administrativa se genera una rotura en la cadena de valor que va a perjudicar la calidad y eficiencia del servicio. A nivel infraestructura el problema en el organigrama y jerarquización incentiva la dependencia del supervisor. La no inclusión de Security Company a nivel administrativo provoca que los empleados no entiendan del todo este servicio y por lo tanto no genere el valor que debería, como una ventaja competitiva. Además existe personal que ejerce una doble función en la empresa, por lo que existe un perdida de eficiencia en sus funciones.

La logística interna logra completar los objetivos y generar el valor necesario. Ya sea por el reclutamiento de personal, como los datos obtenidos de cada una de las instalaciones.

El desarrollo tecnológico es un punto fuerte de la organización. Mas allá de que Security Company no le haya entregado valor, se debió a una mala planificación pero no a una mala idea. Sergus busca diversificar sus servicios y este es el primer paso. Si bien no existe un departamento de innovación, buscan nuevas maneras de complementar sus servicios. Actualmente ocupan los softwares necesarios para hacer más eficiente el trabajo administrativo, pero también deberían integrar alguno que solucione el problema de comunicación que existe.

El marketing que ha desarrollado en los últimos meses es el acertado, ya que ha logrado darle una cara más corporativa y de robustes a la marca Sergus. Ahora bien, se espera que acompañe la incorporación de Security Company en Sergus y ayude a crear nuevos canales que aumenten el valor de marca de la empresa. La búsqueda de canales no tradicionales como pancartas o spots en pantallas led son una señal de la constante búsqueda de la empresa por nuevas maneras de innovar.

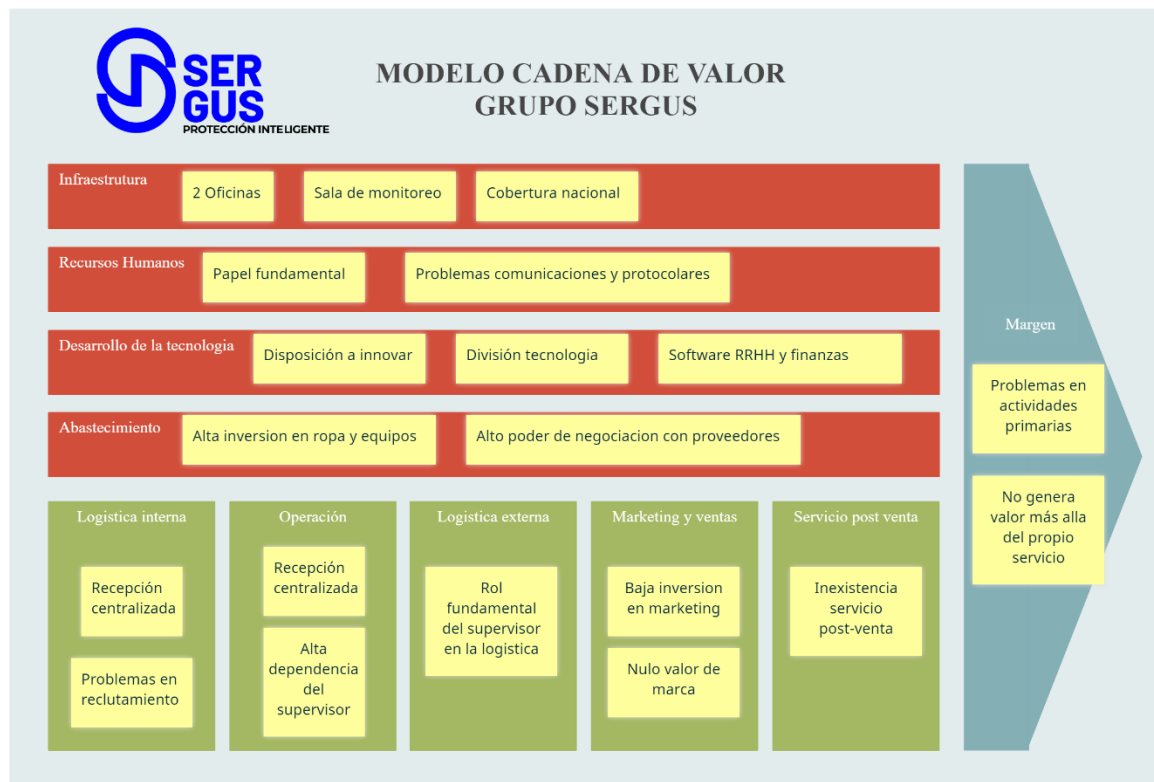


Figura 26, “Cadena de valor Sergus”

Fuente: Creación propia, 2022

9.4. ANALISIS FODA

Para poder identificar los factores externos e internos que están vinculados al funcionamiento de Sergus se hará un análisis Foda de la empresa. De esta manera simplificar su análisis para una mayor comprensión de cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.

9.4.1. FORTALEZAS

SOLVENCIA FINANCIERA

La empresa ha demostrado en los últimos años tener la solvencia financiera para estar liderando nuevos proyectos, postulando a grandes licitaciones y con la liquidez necesaria para su día a día. Si bien la utilidad se ha visto mermada en los últimos años, mantiene un flujo constante de dinero entrante. Cuenta con el apoyo bancario para préstamos por capital de trabajo o algún nuevo proyecto de la empresa, por lo que si no puede financiar con su flujo de caja, lo puede hacer mediante deuda a corto o largo plazo.

INFRAESTRUCTURA

Sergus cuenta con la infraestructura necesaria para competir con las empresas de seguridad más grandes del mercado. Su infraestructura operativa se centra en la Región Metropolitana y la Región de O'Higgins, y tienen capacidad de expansión a las Regiones de Valparaíso y Maule. Debido a la inclusión de su división tecnológica en 2019, el monitoreo permite tener vigilado las instalaciones de sus clientes en todo el territorio nacional, siempre que cuente con una conexión a internet. A nivel de imagen contar con esta infraestructura es un punto diferenciador que muchas de las empresas entrantes en el mercado de la seguridad no tienen.

EXPERIENCIA

Los 8 años de experiencia en el mercado de la seguridad son una de las principales pilares de la propuesta de valor de Sergus. En esos 8 años, la empresa ha logrado convertir a su equipo de trabajo en expertos de seguridad, sobre todo a nivel funcional y operativo. Esto se debe al equilibrio entre las personas que saben cómo trabajar la cadena de valor de un servicio de guardias y el conocimiento de las leyes y normativas vigentes.

9.4.2. OPORTUNIDADES

ALZA EN LOS NIVELES DE INSEGURIDAD

Desde 2019 con el llamado “estallido social”, los niveles de delincuencia y por lo tanto los niveles de inseguridad de las personas ha aumentado drásticamente. Como sabemos las empresas la hacen personas, por lo que esta inseguridad se traspasó en las empresas, requiriendo cada vez más soluciones en la seguridad de sus instalaciones, ya sea por una verdadera necesidad de seguridad en sus bienes, como para mantener un ambiente de trabajo estable y seguro. En los últimos años la seguridad se ha vuelto en un servicio básico en las empresas, tal como pueden ser el servicio del agua o electricidad. Esto produce que la demanda de empresas de seguridad crezca y por lo tanto Sergus puede llegar a empresas que talvez hace 5 años no buscaban un servicio de seguridad para sus instalaciones.

9.4.3. AMENAZAS

MERCADO COMPETITIVO

En el mercado de la seguridad existe una gran competencia, debido a la gran cantidad de empresas entrantes y empresas internacionales que ocupan su posición predominante en el mercado. Una empresa que no se adapta y no innova en nuevas maneras de proteger a sus clientes está destinada a salir del mercado. Esta saturación del mercado de la seguridad produce que el mercado no sea tan

atractivo como lo era hace unos años, cuando existían menos empresas y mayores barreras de entradas por parte de Carabineros de Chile.

GRAN CANTIDAD DE NUEVOS ENTRANTES

El mercado de la seguridad va en constante aumento y debido a las bajas barreras de entradas, existe una gran cantidad de entradas y salidas de empresas emergentes que se dedican a la seguridad en los últimos años. Algunas de estas empresas quiebran después de unos años debido a la alta competitividad del mercado y su poca solvencia financiera, a pesar de esto hay empresas que compiten a base de precios bajos, algunos tan bajos que Sergus no es capaz de competir debido a sus altos costos en infraestructura y deuda dependiendo del periodo del año.

9.4.4. DEBILIDADES

ALTO IMPACTO Y POCO CONTROL DE LOS SUPERVISORES

Debido al alto impacto que tiene la labor del supervisor en la empresa, su mal funcionamiento tiene consecuencias negativas en la empresa. Desde su papel en el reclutamiento hasta la supervisión del servicio de guardias, hacen que se dependa demasiado de la presencia de un buen supervisor. De esta manera se deben establecer mayores estándares para ser supervisor de Sergus (replantear los requisitos para el puesto) y repartir su trabajo entre más puestos de trabajo.

Además, la alta gerencia suele tener problemas de comunicación con ciertos supervisores de áreas más lejanas, por lo que se requiere la creación de nuevos canales de comunicación y mayor control en las funciones que cumplen.

INEXISTENCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

En Sergus no se genera valor adicional más allá del propio servicio. Si bien existe un servicio de respuesta ante cualquier situación, este solo funciona en caso de falta de guardias u algún acto delictivo en la instalación. En ningún caso es proactivo. Además la empresa no recibe un continuo feedback de sus clientes en ninguna forma (debido a que Sergus no crea los canales adecuados para hacerlo) , por lo que no saben de qué manera sus necesidades van mutando y lo que piensan de la empresa. Esto hace que Sergus se vea solo como una empresa más de seguridad, fácil de sustituir y que no se preocupa por sus clientes. No se generan reuniones mensuales de feedback o encuestas de satisfacción al cliente, el único contacto que tienen con sus clientes es cuando algo sucede en la instalación. En el pasado, este nulo contacto con sus clientes produjo la pérdida de ellos.

DIFICULTADES EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

En distintos puntos de la cadena de valor existen problemas de comunicación que entorpecen el trabajo de cada uno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, además de la necesidad del supervisor para dar valor al servicio. La misión y visión de la empresa si bien existen y están bien orientados a lo que busca Sergus, muchos de sus trabajadores la desconocen. Además el actual organigrama no representa los servicios que presta la empresa, ni su estructura organizacional. A pesar de prestar servicios de televigilancia, no se ven representados en el organigrama. Su organigrama es de tipo jerárquico, por lo que tiende a tener problemas en la adaptación a nuevas necesidades. Además, al dividir todo en departamentos rígidos, la comunicación entre los trabajadores no es fluida, por lo que se pueden provocar problemas en el servicio e información entrecruzada. Este tipo de estructura provoco desunión en los supervisores y trabajadores, por lo que han empezado a buscar su éxito propio y no compartir las mismas metas de la organización (en gran medida porque la empresa no comunica sus propias metas y no hace parte del éxito a sus trabajadores).

INEXISTENCIA MARKETING ESTRATÉGICO

Sergus no cuenta con un plan de marketing estratégico ligado a los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, por lo que las campañas en Redes Sociales y promoción nunca tendrán el impacto que Sergus espera. Además al no contar con canales de comunicación directos con los clientes sobre lo que quieren y necesitan, y por lo tanto no terminar de entender el mercado en el que están insertos, hace que la inversión en Marketing que lleva haciendo desde 2019 no sirva para nada. Desde este periodo se trabajó con una agencia de publicidad con poca experiencia en el rubro, lo que dificulto aún más la promoción de Sergus en las Redes Sociales y con sus propios clientes.

El valor de marca de la empresa no se condice con la experiencia que tiene Sergus, lo que habla del mal trabajo a nivel comercial de lo que es y representa Sergus, no solo en el propio servicio si no que en lo que representa el equipo de trabajo y la imagen de Sergus.

10. PREPARACIÓN DEL MODELO BALANCE SCORECARD

Para la aplicación del modelo BSC se establecerán las bases organizacionales en primer lugar, de esta manera se plantearán aspectos básicos como lo son la misión, visión, valores y objetivos con los que trabaja Grupo Sergus. El balanced scorecard será diseñado para mejorar todos los niveles de la empresa, ya que busca reestructurar a Sergus en el nuevo rubro del Facility management.

10.1. BASES ORGANIZACIONALES

Las bases organizacionales que se presentan a continuación son propuestas que se adaptan a una empresa perteneciente al mercado del facility management y por lo tanto al nuevo Sergus.

MISIÓN

“Ofrecer y garantizar a nuestros clientes un servicio confiable, de calidad e integral, que sea capaz de adaptarse a los cambios, a través de la constante incorporación de herramientas de seguridad y gestión, permitiéndoles enfocarse 100% en su negocio, satisfaciendo necesidades, exigencias y finalmente superar las expectativas de nuestros clientes”

VISIÓN

“Ser una empresa líder en el facility management, entregando a nuestros clientes una experiencia única en el segmento, permitiendo convertir a nuestros clientes en business partner y facilitándoles mejorar cada día su Core business”

VALORES

1. Trabajo en equipo: La buena comunicación es uno de los pilares fundamentales en Grupo Sergus. Nuestro equipo se caracteriza por una gran dinámica y respuesta temprana ante un evento.
2. Innovación: Contamos con equipos del más alto nivel, de esta manera aseguramos entregar un servicio eficaz y de vanguardia.
3. Excelencia: Nuestro servicio, respaldado por las mejores marcas y equipos, aseguran prevenir todo tipo de evento en tiempo récord, superando las expectativas de nuestros clientes, ayudando a construir un mundo más seguro.
4. Proactividad: Tomamos siempre la iniciativa para tratar de superar las expectativas. Intentamos transformar las necesidades y problemas en oportunidades, siempre con una actitud positiva porque sabemos que, trabajando así, podemos hacer que las cosas sucedan.
5. Compromiso: Todo evento es importante y en Grupo Sergus entendemos eso. Con monitoreo 24/7 y un equipo de primer nivel, aseguramos un servicio honesto y de calidad.

ORGANIGRAMA

El nuevo organigrama de Sergus es de estilo matricial, por lo que se busca favorecer la mejor comunicación entre los departamentos de la organización. Al no existir diferencias jerárquicas entre los departamentos centrales, se favorece el mejor trato entre los encargados y el trabajo en equipo en post de la misión y visión de la empresa.

Se sumarán tres departamentos a la organización, marketing, proyectos y desarrollo del cliente; se detallarán más adelante cada uno de estos nuevos departamentos.

Para poder unificar todos los servicios bajo una misma marca, se añadió la división de tecnología (antes Security Company) y se agregó como nuevo servicio la limpieza corporativa.

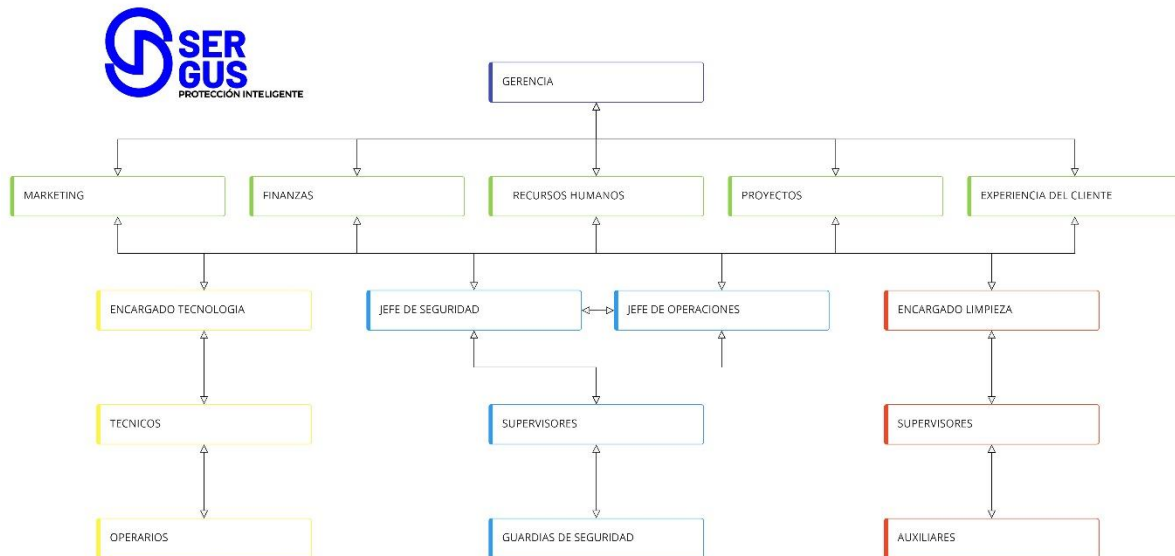


Figura 26, “Organigrama Sergus”

Fuente: Creación propia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CORTO PLAZO:

Los objetivos a corto plazo se espera cumplirlos en un plazo de 1 año, a partir del primer día de implementación.

1. Recuperar la confianza de los clientes
2. Fortalecer el valor Sergus en su servicio e imagen
3. Aumentar la participación de mercado

LARGO PLAZO:

Los objetivos a largo plazo se espera cumplirlos en un plazo de 5 años, a partir del primer día de implementación.

1. Diversificar servicios para poder entregar la mayor cantidad de servicios.
2. Implementación de sistemas TI, para mejorar procesos y comunicación.
3. Aumentar utilidad

ESTABLECIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERO

Sergus es una sociedad con fines de lucro, por lo que sus socios esperan generar utilidades al final de cada año. La empresa en los 8 años ha creado buenas bases, que le ha permitido generar utilidades y crecer en el mercado de la seguridad. Los socios en los dos últimos años han visto problemas en el crecimiento de la empresa, no pudiendo captar la cantidad de clientes que en años anteriores ni aumentar dotaciones con los actuales clientes. Esto debido al desconocimiento de principios como la mejora continua y la no adaptación a los nuevos tiempos; mala planificación, ineficiente inversión en marketing y la inexistencia de un departamento de servicio al cliente.

Si la empresa buscara inversores para sus próximos proyectos, dudo que tuviera gran éxito en la oferta de acciones, ya que si bien es una empresa que tiene buenos cimientos y ha logrado tener un flujo operacional estable, al largo plazo la competencia lo superara y perderá grandes porciones de mercado. Solo si logra renovarse y adaptarse a lo que las empresas necesitan en 2022, podrá seguir creciendo como hace 5 años.

PERSPECTIVA CLIENTE

Actualmente Sergus no le da valor a la imagen que tienen sus clientes sobre el servicio y la propia empresa. Al no existir un departamento del servicio al cliente y canales de comunicación directos con los clientes, Sergus pasa ser solo una empresa más, la cual no pareciera que le interesa el bienestar de sus clientes, sin personalizar su servicio y solo aparece cuando se debe hacer el pago de factura.

Se cuenta con clientes de diversos segmentos, desde retail hasta industriales, por lo que la empresa demuestra tener la capacidad de adaptación necesaria para cada de las instalaciones. Si bien logra adaptarse a las distintas instalaciones en un principio, al no existir el principio de la mejora continua y el feedback necesario para saber cómo mutan las necesidades de los clientes, sergus no es capaz de

adaptarse en el mediano y largo plazo a los clientes, generando desconfianza en el servicio y una posible sustitución de este.

Grupo Sergus debe ser una empresa que se preocupe por sus clientes, desde entregar un servicio de calidad, como mostrar preocupación por cada una de las necesidades que tiene la empresa. Mediante entregas de informes de seguridad, continuas reuniones y el trabajo del área de marketing, se busca fortalecer la marca; mostrar lo que realmente es y busca ser.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO

La nueva propuesta de valor de la empresa se basa en la mejora continua de cada uno de los procesos de la empresa, desde un punto de vista comercial, organizacional y funcional. Grupo Sergus busca crear una experiencia única en sus clientes, entregando un servicio de calidad, eficiente pero dándole a entender a sus clientes que realmente les importa. La creación de nuevos canales de comunicación para crear instancias de feedback y evitar la pérdida de información son mejoras fundamentales.

La empresa debe estar dispuesta a mutar la propuesta que le entregan a cada cliente, entendiendo las necesidades de cada uno de ellos y ajustando los recursos a esas necesidades. Es por esto que la innovación es clave en este proceso, teniendo que ser fomentada por un staff designado en la empresa, que no solo entienda las necesidades de los clientes, sino que este atenta a las nuevas oportunidades de mercado y tendencias en los mercados que se desempeña Grupo Sergus.

La inclusión de la división de limpieza es solo el comienzo de la gran variedad de servicios que espera tener Sergus en algunos años. Estos nuevos servicios buscan entregar una “solución completa” a sus clientes. La propósito del outsourcing es permitir concentrarse en el core business, disminuyendo preocupaciones y costos. Ahora bien, una empresa que busca exteriorizar sus servicios, siempre le dará prioridad al oferente que tenga la capacidad de tercerizar la mayor cantidad de servicios al mejor costo. Hoy en día, la seguridad y limpieza son dos piezas fundamentales en el correcto funcionamiento de una empresa.

El proceso de captación de clientes no solo tendrá un aspecto comercial mediante campañas de publicidad y el uso del marketing como medio para generar valor de marca, sino que existirá un staff exclusivo dedicado a la búsqueda de licitaciones públicas y privadas, que involucren servicios de seguridad y limpieza.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El capital humano es de las partes más importantes de la empresa. Al prestar servicios de seguridad y limpieza, la calidad de este depende en gran parte del trabajador que este representando a Sergus

en ese momento. Desde el momento que un trabajador es contratado debe ser capacitado en valores morales y éticos que representa la empresa, además del compromiso que deben tener con los clientes y sus pares.

Poder manejar y conseguir información sobre los clientes y colaboradores es importante para mejorar el servicio que se presta. Para conseguir esto, se debe tener un constante feedback con los departamentos de la empresa y sus clientes, ya sea mediante reuniones directas con algún directivo o encuestas de satisfacción usuaria.

La empresa tiene la capacidad ociosa necesaria para poder mejorar e innovar en cada uno de los procesos, ya que los problemas que tiene actualmente vienen dados por la no adecuación a los tiempos modernos, poco poder de planificación a largo plazo y el nulo staff responsable de buscar la mejora continua.

La gran competencia en la industria de la seguridad es una principales fuerzas de Porter que tiene la empresa, por lo que el cambio de rubro a una facility management es un buen comienzo para reducir esta fuerza. En este mercado emergente en Chile, Grupo Sergus puede innovar y diversificar sus servicios, agregando valor al servicio y alejándose de sus competidores más cercanos.

10.2. METAS ESTRATÉGICAS DE LAS PERSPECTIVAS

Mediante metas estratégicas en cada una de las perspectivas se pretende establecer objetivos a cumplir en el largo plazo. Estos objetivos se basan en la misión, visión y valores de la organización, ayudando a determinar las acciones que se ejecutaran para asegurar su cumplimiento.

METAS PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Aumentar utilidad.
2. Aumentar participación de mercado.

METAS PERSPECTIVA CLIENTES

1. Mejorar confianza de los clientes.
2. Mejorar valor de marca de la empresa.
3. Diversificar segmentos de clientes.

METAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

1. Mejorar gestión operacional.
2. Mejorar gestión con el cliente.
3. Mayor innovación y mejora continua.

4. Presentar una solución completa.

METAS PERSPECTIVA APRENDIZAJE

1. Aumentar la capacitación para los distintos puestos de trabajo.
2. Aumentar el compromiso y motivación de los trabajadores.
3. Mejorar estructura organizacional de la empresa.

10.3. MAPA ESTRATEGICO

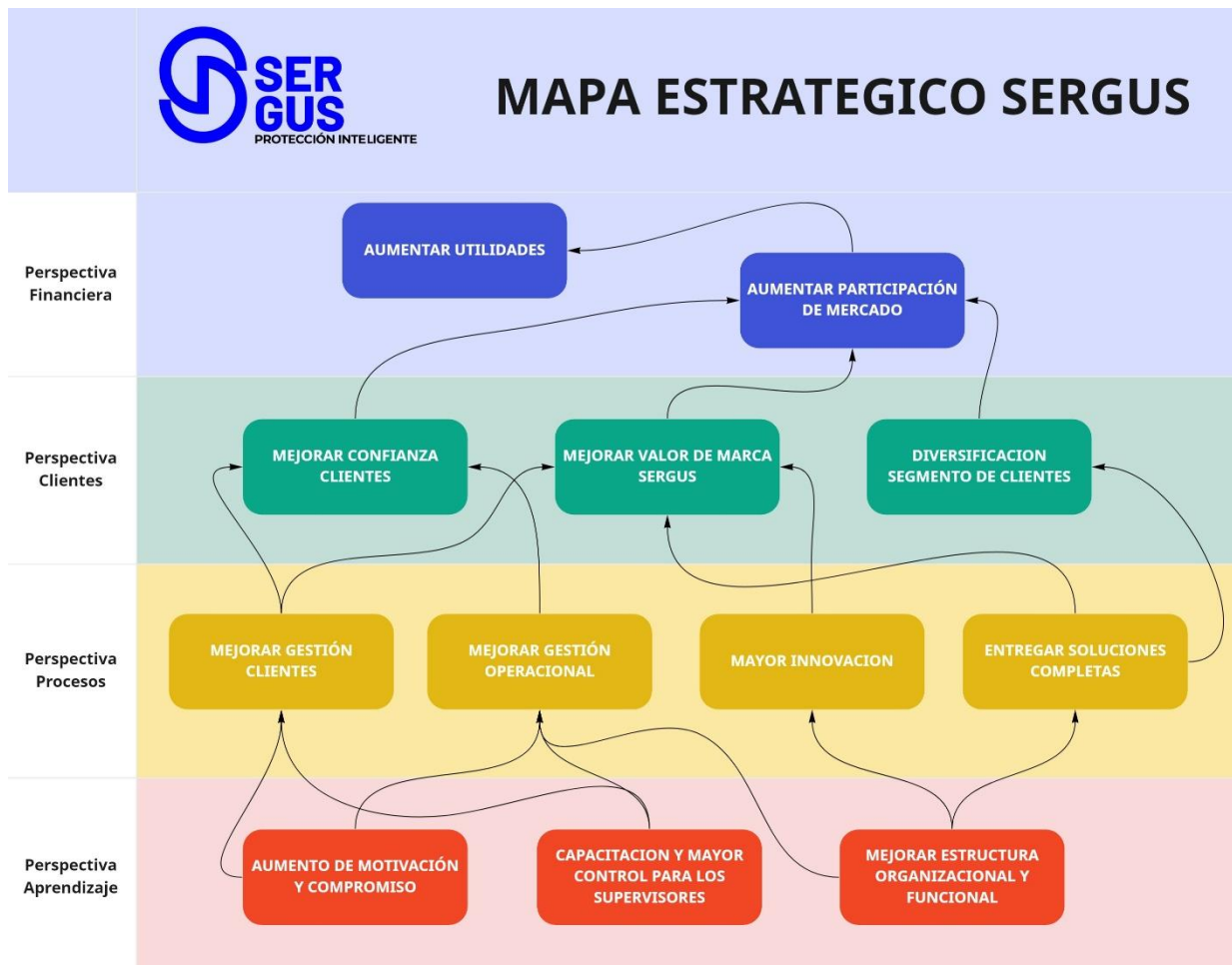


Figura 27, "Mapa estratégico Sergus"

Fuente: Creación propia en base a información BSC

10.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

PERSPECTIVA FINANCIERO

1. Mantener solidez financiera.
2. Tener disponibilidad de equipos y personas.
3. Capacidad de innovación y adaptación a las necesidades del mercado.

PERSPECTIVA CLIENTES

1. Mantener constantes líneas de comunicación con los clientes que permitan la entrega de feedback.
2. Tener campañas de inversión en marketing digital que aumenten la visibilidad de la empresa y trabajen su valor de marca.

PERSPECTIVA PROCESOS

1. Constante búsqueda de la mejora continua.
2. Tener un enfoque a procesos.
3. Mantener una fluida comunicación entre los departamentos y operarios de la empresa.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

1. Establecer sistemas de control y descentralización de funciones claves.
2. Reestructuración organizacional.
3. Tener sentido de equipo de trabajo, disminuir el individualismo.

10.5. INDICADORES KPI

Para poder medir y controlar el avance de la implementación del Balance Scorecard, se establecerán distintos KPI en cada una de las perspectivas antes señaladas. Cada KPI tendrá su propio objetivo y tiempo de medición.

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

- Objetivo:** Aumentar la utilidad de la empresa
Indicador: Utilidad
Definición: Busca medir en qué porcentaje aumenta la utilidad de la empresa en un periodo determinado en comparación al periodo anterior.
Fórmula: $(\text{utilidad del periodo } (t) / \text{utilidad del periodo } (t-1)) * 100$
(t): Periodo Actual.
(t-1): Periodo Anterior.
Meta: Mayor o igual al 5%
Frecuencia medición: Anual
Responsable: Encargado de finanzas
- Objetivo:** Aumentar la participación de mercado de la empresa
Indicador: Participación de mercado
Definición: Busca medir en qué porcentaje aumenta la participación de la empresa en un periodo determinado en comparación al periodo anterior. Para esto se tomarán en cuenta la cantidad de clientes en un periodo.
Fórmula: $(\text{cantidad de clientes del periodo } (t) / \text{cantidad de clientes del periodo } (t-1)) * 100$
(t): Periodo Actual.
(t-1): Periodo Anterior.
Meta: Mayor o igual al 65%
Frecuencia medición: Anual
Responsable: Encargado de finanzas

INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

- Objetivo:** Aumentar la fidelización de los clientes
Indicador: Fidelización clientes
Definición: Busca medir la satisfacción de los clientes mediante una encuesta de satisfacción usuaria, con una escala del 1 al 10 en distintos tópicos.
Fórmula: Promedio de respuestas de la encuesta contestada por los clientes.
Meta: Superar un 8 como puntuación.
Frecuencia medición: Mensual
Responsable: Encargado de desarrollo del cliente
- Objetivo:** Medir reconocimiento de la marca Sergus
Indicador: Reconocimiento marca

Definición: Busca medir en qué porcentaje aumenta el reconocimiento de marca de la empresa en un periodo determinado en comparación al periodo anterior. El reconocimiento de marca se mide en torno a la cantidad de visita de las redes sociales y pagina web de la empresa.

Fórmula: $(\text{Visitas RRSS y pagina web del periodo (t)} / \text{Visitas RRSS y pagina web del periodo (t-1)}) * 100$

(t): Periodo Actual.

(t-1): Periodo Anterior.

Meta: Mayor o igual al 5%

Frecuencia medición: Mensual

Responsable: Encargado de Marketing

3. **Objetivo:** Medir la interacción de la marca Sergus

Indicador: Interacción marca

Definición: Busca medir en qué porcentaje aumenta la interacción de marca de la empresa en un periodo determinado en comparación al periodo anterior. La interacción de marca se mide en torno al contacto efectivo con la empresa, ya sea mediante el cotizador, botones de llamado, WhatsApp o contacto directo al email.

Fórmula: $(\text{Interacción del periodo (t)} / \text{Visitas RRSS e Interacción del periodo (t-1)}) * 100$

(t): Periodo Actual.

(t-1): Periodo Anterior.

Meta: Mayor o igual al 5%

Frecuencia medición: Mensual

Responsable: Encargado de Marketing

INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS

1. **Objetivo:** Medir cantidad de servicios que se prestan

Indicador: Solución completa

Definición: Busca medir el porcentaje de aumento de la cantidad de servicios que tiene la empresa en un periodo determinado.

Fórmula: $(\text{Cantidad de servicios del periodo (t)} / \text{Cantidad del servicios del periodo (t-1)}) * 100$

(t): Periodo Actual.

(t-1): Periodo Anterior.

Meta: Mayor o igual a 15%

Frecuencia medición: Anual

Responsable: Encargado de Innovación

2. **Objetivo:** Medir el tiempo promedio de la duración del servicio.

Indicador: Duración servicio.

Definición: Busca medir el tiempo promedio de duración de los distintos servicios que presta Sergus

Fórmula: $\sum (\text{Fecha del periodo de un cliente (x)} - \text{Fecha de inicio del cliente (x)}) / \text{cantidad de clientes (x)}$

Meta: Mayor o igual a 2 año.

Frecuencia medición: Anual

Responsable: Encargado de Innovación

3. **Objetivo:** Medir cantidad de actos delictivos y problemas en las instalaciones

Indicador: Cantidad problemas y actos delictivos

Definición: Busca medir el porcentaje de disminución de problemas que generan los clientes y actos delictivos que se generan en las instalaciones de los clientes. Esta información se entrega en el informe de control que debe hacer el supervisor cada vez que visita la instalación.

Fórmula: $(\text{Cantidad de problemas (t)} / \text{Cantidad de problemas (t-1)}) * 100$

(t): Periodo Actual.

(t-1): Periodo Anterior.

Meta: Menor o igual a 5%

Frecuencia medición: Bimestral

Responsable: Encargado de cada división

INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE

1. **Objetivo:** Determinar el nivel de capacitación en horas hombre.

Indicador: Capacitación trabajadores.

Definición: Busca medir la capacitación que tienen los trabajadores en los distintos niveles en horas hombre.

Fórmula: $(\text{HH en capacitación} / \text{HH totales}) * 100$

Meta: Mayor o igual al 7%

Frecuencia medición: Anual

Responsable: Encargado de Recursos humanos.

2. **Objetivo:** Medir nivel de satisfacción y compromiso del personal (felicidad)

Indicador: Felicidad trabajadores

Definición: Busca medir la satisfacción y compromiso que tienen los trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo, con escala del 1 al 10 en distintos tópicos.

Fórmula: Promedio de respuestas de la encuesta eNPS contestada por los trabajadores.

Meta: Mayor o igual al 90%

Frecuencia medición: Trimestral

Responsable: Encargado de Recursos Humanos

10.6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción para el balance scorecard se basa en etapas de implementación y control en el corto y largo plazo. El lanzamiento comercial e implementación de cambios organizaciones se harán en los mismos tiempos de planificación. Es importante que el plan estratégico de marketing tenga la misma relevancia y avance que el plan estratégico de la empresa. El plan acción de Grupo Sergus esta ligado al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus respectivos factores del éxito.

PRIMERA FASE: REESTRUCTURACIÓN

La primera etapa del plan de acción es empezar con la reestructuración de la empresa en el nuevo Sergus. En esta etapa se presenta de forma detallada el balanced scorecard a la alta gerencia, especificando cuáles serán los objetivos, requisitos y recursos claves necesarios para su buen funcionamiento. Durante esta etapa se empieza a proyectar la cantidad de equipos necesarios, uniformes para la nueva división, proyección en inversión de marketing y las distintas reuniones iniciales con los socios claves de la empresa. En este punto se evalúa la factibilidad de realizar todos los cambios en la empresa, a nivel organizacional y financiero. De esta manera lograr crear procesos que sean eficientes en el corto y largo plazo.

Esta fase tuene 1 mes de duración, con una etapa final de feedback

SEGUNDA FASE: CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE

La segunda fase es la capacitación de los trabajadores de la empresa. Esta capacitación consta de reuniones grupales e individuales para dar a conocer la nueva identidad de la empresa, a nivel organizacional y funcional. Se capacitará a los responsables de cada departamento sobre las funciones que deben desempeñar y lo que se espera que sea el departamento a corto y mediano plazo. Además se mostrarán las distintas herramientas de control que se implementarán en la siguiente fase. Todas las dudas sobre el nuevo Sergus deben quedan respondidas en los posible en esta fase.

En las distintas reuniones realizadas en este periodo se busca dar a entender los distintos valores y principios que tiene el nuevo Sergus, como puede ser la búsqueda constante de la mejora continua o el enfoque a procesos que tomara la empresa.

Se agregarán canales de comunicación con los clientes, por lo que se debe capacitar al personal en las nuevas maneras de llegar a los clientes y sus encargados, con el fin de mejorar la confianza y gestión con los clientes

Durante la fase de capacitación se mandarán a hacer todo el material relacionado a las campañas de marketing y herramientas de control. Para esto todo el material se concentrará en una sola agencia de diseño. El nuevo uniforme para cada división se trabajará con un mismo proveedor.

Esta segunda fase tiene 2 mes de duración, con una etapa final de feedback.

TERCERA FASE: IMPLEMENTACIÓN Y LANZAMIENTO

La tercera fase es la primera implementación y lanzamiento comercial de la marca. En esta fase se empezarán a implementar los primeros cambios en la empresa, desde el material gráfico hasta la funcionalidad de los nuevos departamentos. En el momento que se inicie la tercera fase, los encargados de cada departamento ya deberán saber cuál serán sus nuevas funciones y que se espera de ellos en la empresa. Sera una etapa de “marcha blanca” para la empresa, se medirá la eficiencia de los nuevos departamentos y herramientas de control.

Los nuevos canales de comunicación con los clientes se empezarán a implementar en esas fases, agendando inicialmente reuniones mensuales de control y feedback. Parte de los nuevos canales de comunicación son los informes de seguridad, encuestas de satisfacción usuaria e informes de control por cada división.

En esta fase se busca poner en práctica la eficiencia de la estructura organizacional en la entrega de soluciones completas (3 divisiones de servicios), por lo que debe existir un constante feedback en la gestión operacional de la empresa.

Durante esta fase se hará el lanzamiento de la marca en distintas redes sociales y medios tradicionales, empezando con el reparto el merchandising entre los colaboradores y clientes; e inversión en posicionamiento SEO Y SEM. De esta manera se empieza a mejorar el valor de marca de Sergus y por lo tanto en el largo plazo la participación de mercado.

Esta tercera fase tiene 2 meses de duración, con una etapa de feedback mensual.

CUARTA ETAPA: CONTROL Y FEEDBACK

Esta cuarta fase se llevarán a cabo etapas de control y feedback de los cambios realizados. Si bien cada una de las fases siempre tendrá feedback de lo que sucede y su rendimiento, lo que se busca en esta fase es generar un feedback global de Sergus y sus procesos, para poder cambiar o mejorar lo que no está funcionando en base a los KPI antes asignados. En esta fase se busca terminar con todos los puntos débiles que tiene la planificación inicial del balanced scorecard, a nivel organizacional y comercial.

Esta cuarta fase tiene 1 mes de duración.

QUINTA ETAPA: PROCESO Y CONTROL

En la quinta fase se espera una mejora en los procesos de Sergus. Debería existir una mayor estabilidad en cuanto a las funciones que cumplen todos los colaboradores, acompañado de un buen rendimiento de las campañas de marketing y el departamento de proyectos que atraerán más clientes. En esta fase se espera que los encargados de cada departamento sean lo suficientemente autónomos para buscar nuevas maneras de mejorar, aumentar el control y entregar más valor aun a la cadena de valor. La quinta etapa es a largo plazo, habla de la mejora continua que debe tener la empresa en cada uno de sus procesos, acompañado de un proceso de control y feedback constante.

Se busca cumplir los objetivos estratégicos del nuevo Sergus, desde la mejora en la estructura organizacional hasta el aumento de participación de mercado y por lo tanto el aumento de utilidades de la empresa.

Esta quinta fase tiene 6 meses de duración, con una etapa de feedback mensual.

ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO

Para poder planificar estas 5 etapas, se creó una estructura de descomposición del trabajo (EDT), con el fin de poder comunicar el alcance el proyecto, las relaciones de dependencias entre las fases de trabajo; además de permitir tener un control del avance del cronograma. La planificación inicial del nuevo Sergus tendrá una duración de 281 días hábiles, partiendo el día 1 de marzo del 2022 y finalizando el día 28 de marzo del 2023. En cada una de las tareas está contemplada la falla o atraso en el tiempo de duración, por lo que tienen incorporado un tiempo de holgura. Es por esto que a pesar de ser la planificación a un año calendario, la duración final es de 12 meses.

Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼
▲ Proyecto Sergus	281 días?	mar 01-03-22	mar 28-03-23
Reestructuración	24 días	mar 01-03-22	vie 01-04-22
Control KPI	5 días	mar 01-03-22	lun 07-03-22
Capacitación	42 días	lun 04-04-22	mar 31-05-22
Control KPI	5 días	mar 24-05-22	lun 30-05-22
Implementación	50 días	mié 01-06-22	mar 09-08-22
Control KPI	5 días	mar 02-08-22	lun 08-08-22
Lanzamiento comercial	50 días	mié 01-06-22	mar 09-08-22
Control KPI	5 días	mar 02-08-22	lun 08-08-22
Control y feedback global	25 días	mié 10-08-22	mar 13-09-22
Proceso Mejora	140 días	mié 14-09-22	mar 28-03-23
Control Mejora	140 días	mié 14-09-22	mar 28-03-23

Figura 28, "EDT Sergus"

Fuente: Creación propia, MS Project

Para poder saber cuáles son las tareas claves, se generó una EDT de tareas críticas. Estas tareas son las importantes para el proyecto, por lo que alguna falla en alguna de estas tareas hará que el proyecto fracase. Es importante poner especial atención en el avance y cumplimiento de estas tareas.

Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼
▲ Proyecto Sergus	281 días?	mar 01-03-22	mar 28-03-23
Reestructuración	24 días	mar 01-03-22	vie 01-04-22
Capacitación	42 días	lun 04-04-22	mar 31-05-22
Implementación	50 días	mié 01-06-22	mar 09-08-22
Lanzamiento comercial	50 días	mié 01-06-22	mar 09-08-22
Control y feedback global	25 días	mié 10-08-22	mar 13-09-22
Proceso Mejora	140 días	mié 14-09-22	mar 28-03-23
Control Mejora	140 días	mié 14-09-22	mar 28-03-23

Figura 29, "Ruta Crítica Sergus"

Fuente: Creación propia, MS Project

11. MODELO CANVAS GRUPO SERGUS

ACTIVIDADES CLAVES

La actividades claves en la cadena de valor son:

1. Buena gestión operacional: Es importante poder gestionar la cadena de valor de la empresa en su estado integro. Aumentar el control de funciones sobre el supervisor es clave para mejorar el servicio, reclutamiento y la comunicación dentro y fuera de la empresa. Es necesario hacer más eficientes los procesos de control, para ahorrar recursos (dinero y tiempo) e invertirlos para mejorar la empresa.
2. Comunicación con el cliente: La constante y transparente comunicación con el cliente es uno de los puntos diferenciadores de Sergus. Es necesario estar creando constantemente nuevos canales de comunicación con el cliente, de esta manera adaptar y personalizar el servicio a sus necesidades. Sergus busca que el cliente se sienta en confianza con la empresa, que sienta que a Sergus le importa el bienestar de sus stakeholders.
3. Marketing: El marketing es clave para generar y comunicar valor de marca en Sergus a sus clientes. Se debe crear una sólida marca que asocie a Sergus como una empresa líder en el mercado del facility management. Esto se logra con un plan de marketing que este estrechamente ligado con la estrategia de la empresa.

SOCIOS CLAVES

Los socios claves de la empresa son:

1. Proveedores de Uniformes y equipamiento: Proporcionan los uniformes para cada una de las divisiones de servicios y el equipamiento necesario para guardias, televigilancia y limpieza. Es importante mantener una buena relación con ellos, de esta manera conseguir mejores precios y mayor calidad.
2. Agencia de publicidad y medios: La agencia de publicidad se ocupa de la creación de contenido y posicionamiento en redes sociales y Google. En el caso de la agencia de medios busca posicionar la marca en los medios de comunicación tradicionales. Debe estar alineado con la estrategia de la empresa y el manual de marca.
3. Proveedor de servicios informáticos y drones: Los servicios técnicos para la división de televigilancia son prestados por una empresa externa, además del servicio de la televigilancia de drones, que cuenta con pilotos certificados por la dirección general de aeronáutica civil.

RECURSOS CLAVES

Los recursos claves de la empresa son activos tangibles e intangibles, pero todos bajo la mejora continua de la empresa:

1. Equipo de trabajo: El equipo de trabajo de la empresa es el activo más importante que tiene. La gestión del talento es una tarea básica en el departamento de recursos humanos, para poder mejorar la gestión organizacional y operacional de la empresa. Debe existir confianza, compromiso y buena comunicación en la organización.
2. Solvencia financiera: La empresa cuenta con un sostén financiero para cualquier eventualidad que tenga. En caso de que en un año fiscal no se generen utilidades, la empresa cuenta con utilidades retenidas de años anteriores, además de un buen historial crediticio con distintos bancos para financiar proyectos o aumentar la liquidez.
3. Contacto con cliente: Los canales de comunicación mediante herramientas de control son un pilar fundamental para generar valor en la empresa, de esta manera incentivar la comunicación y constantemente mejorar el servicio.
4. Supervisor: El supervisor es un recurso clave en la cadena de valor de la empresa, en las tres divisiones. El mayor cambio en el control de funciones es en la división de seguridad, para mejorar la comunicación y control sobre sus funciones.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Sergus se basa en 4 pilares fundamentales:

1. Entregar una experiencia única: Sergus quiere entregar a sus clientes una experiencia única en servicio. Busca que el cliente no solo sea esa organización a la que le entrega servicios, sino que se convierta en un partner. Esta diferenciación tiene por objetivo entregar valor más allá del propio servicio, ese activo intangible que nos hace descartar por un servicio sobre otro.
2. Comunicación y feedback con el cliente: La creación de canales de comunicación en donde antes no existían es uno de los puntos más importantes en la empresa. Siempre existirá un constante feedback con la empresa cliente, ya sea mediante encuestas o reuniones mensuales. Sergus quiere que el cliente sienta que le importa, y por lo tanto intentar mejorar y adaptar continuamente su servicio a cada uno de sus clientes.
3. Ser una solución completa: La base una empresa facility management es tener la capacidad de poder administrar y entregar una gran cantidad de servicios al mismo tiempo. Durante la primera fase de implementación, se añadirá el servicio de limpieza, esperando que en menos

de un año sea capaz de seguir agregando más servicios. Mientras cuente con más servicios, tendrá mayor participación de mercado y podrá presentar mayores y mejores soluciones a sus clientes.

4. Mejora continua: La innovación es de los principales cambios que tiene Sergus. Anteriormente no existía mejora continua y por lo tanto adaptabilidad al propio mercado y las necesidades de los trabajadores y el cliente. Sergus es capaz de adaptarse a sus clientes y ofrecerles el mejor servicio que ellos necesitan. La inclusión de nuevos departamentos encargados del desarrollo del cliente y organizacional ayudan a que Sergus pueda mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CANALES DE COMUNICACIÓN

La propuesta de valor de la empresa se comunica a los clientes mediante las campañas de marketing de la empresa. Distintas campañas publicitarias se difundirán en Redes Sociales, y Google mediante posicionamiento SEO y SEM. Se ocuparán medios de comunicación tradicionales, como carteles de publicidad y comerciales corporativos. Además se ocupará merchandising para campañas físicas y de recordación con clientes.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Se busca una relación cercana con el cliente, mediante canales de comunicación que incentiven el constante feedback y aumente la confianza en la empresa. Desde la primera visita a una instalación, el cliente debe sentirse en confort con nuestro personal y protocolos. La transparencia es importante para generar confianza en un cliente e incentivar el buen trato y constante feedback es parte importante del proceso. Esta estrecha relación con los clientes logra mejorar la imagen de la empresa y por lo tanto crear una diferenciación con la competencia.

SEGMENTO DE CLIENTES

La prestación de servicios de Sergus está enfocada al segmento de las empresas. Sergus actualmente cuenta con clientes en todo tipo de mercados, retail, minería, industrial, clínico, entre otros. Esto indica la capacidad de adaptación a cada una de las instalaciones. Los clientes que contratan estos servicios son los que buscan una empresa que solucione sus problemas en seguridad o limpieza y quieran externalizar sus servicios solo en una empresa que pueda administrar y gestionar de la mejor manera posible.

Los servicios que presta la empresa no están condicionados por un segmento en específico, sino que se adaptan y se personalizan a cada uno de los clientes.

ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos de Sergus se basa principalmente en ahorrar costos (equilibrio precio calidad) en cosas que no generan un gran valor para la empresa, para invertirlo en cosas que tienen gran impacto en la cadena de valor. Si bien se espera que en un futuro todos los costos se hagan bajo una estructura de valor, por ahora se centra el dinero en las tareas que ayudan a la estrategia expansiva que tiene Sergus. Algunos ejemplos son:

1. Por valor:
 - a. Publicidad
 - b. Equipamiento para las tres divisiones
 - c. Merchandising
 - d. Equipos de trabajo
2. Por costos:
 - a. Papelería
 - b. Insumos de oficina

FUENTE DE INGRESOS

La fuente de ingresos de la empresa es mediante la prestación de sus servicios a empresas. Puede ser servicios de seguridad, televigilancia y/o limpieza. Hay dos maneras de generar la captación de clientes:

1. Mediante marketing: Se llevarán a cabo campañas publicitarias en distintas plataformas y medios tradicionales.
2. Mediante licitaciones: Existirá un staff dedicado a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales en sitios de licitaciones públicas y privadas.



Figura 30, "CANVAS Sergus"

Fuente: Creación propia en base a información BSC

12. PRESUPUESTO BALANCED SCORECARD

Para los distintos cambios que se implantaran en Sergus, el presupuesto inicial a un año va dirigido principalmente a la imagen de la empresa, marketing y papelería, además de las distintas herramientas de control que se mencionaran posteriormente. Debido a la incorporación de un nuevo servicio, se tendrá en cuenta los costos que genera la maquinaria y los insumos.

Para el primer año existirán costos de un solo pago e inversión en marketing digital y tradicional:

1. Costos de pago único:
 - a. Manual de marca
 - b. Diseño sitio web
 - c. Spot publicitario
 - d. Sesiones de fotografías
 - e. Papelería
 - f. Merchandising
 - g. Uniformes
 - h. Maquinaria

2. Costos de inversión:

- a. Servicio agencia de publicidad
- b. Redes sociales y Google
- c. Publicidad por medios tradicionales.

Los costos en maquinaria, merchandising y uniformes es variable, va en directa proporción a la cantidad de clientes en la división de aseo y nuevos clientes en la división de seguridad y televigilancia.

Los costos de inversión variaran en proporción de los resultados que se produzcan, cantidad de leads, cantidad de interacciones y cantidad de clientes.

Para el primer año de implementación el presupuesto es de 10 millones de pesos Chilenos aproximadamente, teniendo en cuenta que el costo real de la implementación puede ser menor o mayor en base a los resultados obtenidos.

13. IMPLEMENTACION BSC

Para la correcta implementación del balanced scorecard se desarrollarán cada uno de los puntos críticos en la organización, perfiles de cada uno de los departamentos y nuevas divisiones, herramientas de control que ayudaran a mantener la calidad del servicio y los cambios de imagen y marketing que tendrá Sergus para mejorar su valor de marca.

La primera parte de la implementación constara de los cambios organizacionales que se hicieron en Sergus para poder incluir una tercera división de servicios y sus respectivos requisitos para una mayor comprensión de la alta gerencia.

13.1. DESCRIPCIÓN DE DEPARTAMENTOS

Sergus modifico su organigrama, agregando servicios y departamentos que la ayudaran a mejorar la comunicación, hacer más eficiente la cadena de valor y convirtiéndola en una facility manager. A continuación se describirán los distintos departamentos y las funciones del encargado de cada uno. Además se describirán las nuevas divisiones y servicios que prestarán cada uno de ellos.

GERENCIA

Será responsable de establecer, difundir y dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos que la empresa defina, con el fin de brindarle sustentabilidad a la empresa en el tiempo. Además es parte importante que sea parte de la conducción estratégica de la organización, ejerciendo como un líder y no como un jefe.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Definir y difundir objetivos de la empresa.
2. Identificar oportunidades de mejora en los distintos departamentos.
3. Establecer un rol de control de gestión global de cada área.
4. Administrar los recursos de la empresa.
5. Tomar decisiones críticas sobre asuntos internos y externos de la empresa.
6. Motivar, supervisar y mediar entre los distintos equipos departamentos y equipos de trabajo.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Poseer visión empresarial y capacidad de planeación estratégica.
2. Debe ser un líder en la organización.
3. Debe ser carismático, motivador y tener dominio de la expresión oral y escrita.
4. Debe tener un gran compromiso con la empresa, para tomar decisiones que ayuden a la mejora continua e inspirar a los distintos equipos de trabajo.

MARKETING

El trabajo de marketing es llevado a cabo mediante una agencia de publicidad. A pesar de tercerizar el servicio de marketing, existe una persona encargada de crear estrategias de marketing que estén en concordancia con la estrategia de la empresa y hacer seguimiento de los resultados y métricas obtenidas con cada una de las campañas recomendadas por la agencia.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Ser mediador entre la empresa y la agencia de publicidad.
2. Generar estrategias de marketing.
3. Hacer seguimiento de los resultados obtenidos en las campañas.
4. Comunicar el plan de marketing a la empresa.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Competencia en gestión de proyectos .
2. Habilidades de gestión de tiempo eficaz.
3. Habilidades de comunicación interpersonal, escrita y oral.

FINANZAS

Sera responsable de supervisar el flujo de dinero que la empresa posee, así como los activos que entran y salen. El gerente de esta área debe estar familiarizado con las leyes y normativas aplicadas por el SII y los diferentes entes reguladores.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Tener la contabilidad controlada.
2. Mediador entre la empresa y los bancos con los que trabajan.
3. Verificar los pagos de los clientes.
4. Entrega de documento verifcadores a los clientes (F-30, F30.1).
5. Análisis de factibilidad financieras de licitaciones y nuevos clientes.
6. Constante búsqueda de eficiencia en costos.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Habilidades matemáticas, contables y conocimiento en computación.
2. Capacidad analítica para poder resolver problemas y tomar decisiones.
3. Habilidades de comunicación interpersonal, escrita y oral
4. Alta capacidad de negociación.

RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos se encarga de la administración de las personas y las competencias humanas. Tiene un papel fundamental en la gestión del talento de la organización, de tal manera que se entienda al trabajador como un asociado y no como un recurso reemplazable. La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Planificar el departamento teniendo en cuenta las necesidades futuras de las organización y los trabajadores.
2. Gestionar contratos y documentos administrativos.
3. Evaluar el desempeño de los trabajadores y mejorarlo continuamente.
4. Incentivar el desarrollo de la organización.

5. Mantener una constante comunicación entre todos los departamentos y trabajadores que componen la empresa.
6. Gestionar reclutamiento y nuevos talentos.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Ser líder en la organización
2. Tener pensamiento estratégico para poder planificar y gestionar el talento humano de la mejor manera.
3. Habilidades de comunicación interpersonal, escrita y oral.
4. Alto nivel de inteligencia emocional.

PROYECTOS

El departamento de proyectos se encarga de buscar nuevas oportunidades de contratos en las distintas instancias públicas y privadas. Mediante sitios de licitaciones como mercado público, la empresa ha conseguido en los últimos meses sus nuevos clientes, por lo que el encargado de esta área tiene un papel fundamental para hacer crecer la empresa.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Buscar nuevas oportunidades de contratos en sitios de licitaciones públicas y privadas.
2. Buscar nuevas formas de llegar a nuevos clientes.
3. Deberá discernir entre las distintas ofertas y elegir las que más se adecuan a lo que busca la empresa.
4. Comunicar las nuevas oportunidades y sus requisitos a la alta gerencia.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Ser proactivo.
2. Conocer los sistemas de filtros y búsqueda de cada uno de los sitios de licitaciones.
3. Ser capaz de manejar información confidencial de la empresa, como su capital de trabajo.
4. Tener habilidades de comunicación efectiva.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Este departamento se encarga de atender las necesidades y requerimientos de los distintos clientes que cuenta la empresa. Un departamento como este, ayuda a conocer y entregar valor al cliente más allá del propio servicio. Además es una manera de mantener un canal directo y siempre abierto de comunicación con los clientes, lo que genera mayor confianza y lealtad a la marca. Gracias al

constante feedback de los clientes, se podrá mejorar el servicio entregado, centrándose en crear experiencias únicas. A largo plazo puede ayudar a ahorrar dinero, ya que se podrán resolver problemas antes de que se conviertan en problemas mayores.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Buscar la satisfacción del cliente con la empresa más allá del propio servicio que se presta.
2. Resolver las necesidades y problemas de los clientes.
3. Comprender y reconocer la satisfacción del cliente con el servicio.
4. Motivar al cliente a mantener el servicio mediante un buen trato y buena gestión
5. Crear canales de comunicación directos con el cliente, con el fin de recibir constante feedback.
6. Mejorar la experiencia del cliente.
7. Recolectar el feedback del cliente y transformarlo en una fortaleza del servicio.

REQUISITOS PARA EL PUESTO

1. Ser empático y paciente con el cliente.
2. Tener una rápida capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
3. Contar con habilidades de comunicación efectiva, oral y escrita.
4. Debe conocer el producto y servicio que ofrece la empresa a la perfección.
5. Orientación al detalle, costumbre de trabajar con un alto grado de exactitud.

13.2. DIVISIONES DE SERVICIOS

Cada división de servicios tendrá su propio manual, que buscará entregar un resumen de la normativa legal, uniformes y las funciones que tienen a la hora de prestar el servicio. Cada uno de estos tendrá un apartado especial con los distintos procesos de acreditación y requisitos de los trabajadores, junto al código de ética y probidad de la empresa.



Figura 31, "Manual guardia de seguridad Sergus"

Fuente: Creación propia (2021)

SEGURIDAD

Color representativo : Azul

La división de seguridad de encarga de gestionar guardias de seguridad y conserjes en las distintas instalaciones. La gestión de esta división será llevada a cabo por el jefe de seguridad y el jefe de operaciones de manera conjunta. De esta manera se busca fortalecer la comunicación entre estos dos puestos.

SERVICIOS

1. Guardias de seguridad.
2. Conserjería.

JEFE DE SEGURIDAD

El jefe de seguridad se encarga del apartado administrativo y legal de los guardias de seguridad. Esto implica mantener una constante comunicación con carabineros y preocupación por los cursos de capacitación de los guardias.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Mantener una línea directa de comunicación con Carabineros de Chile.
2. Gestionar directivas de funcionamiento en cada una de las instalaciones.
3. Gestionar credenciales y cursos de capacitación para los guardias de seguridad; solicitud y renovación.
4. Estar en constante vigilancia de los cambios que puedan tener la ley y reglamentos sobre guardias de seguridad.

JEFE DE OPERACIONES

El jefe de operaciones se encarga del área operativa de la división de seguridad. Esto implica supervisar el correcto funcionamiento de la cadena de valor de Sergus. El encargado de este puesto actúa como el supervisor de los supervisores que tiene Sergus en las distintas áreas, midiendo su rendimiento y entregando el feedback necesario

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Gestionar el correcto funcionamiento de los supervisores en sus respectivas áreas.
2. Ser una línea directa de comunicación con los clientes en caso de problemas.
3. Prestar apoyo a los supervisores en toma de decisiones difíciles.
4. Hacer levantamiento de servicio con nuevos clientes.

TECNOLOGIA

Color representativo: Amarillo

La división de tecnología se encarga de gestionar los servicios que se prestan a través de la sala de monitoreo. La televigilancia es una de nuevas propuestas de valor de la empresa, por lo que este encargado deberá estar capacitado en el área informática y liderazgo. Antiguamente funcionaba bajo el nombre de Security Company, por lo que se traspasara el personal y equipamiento a Sergus en su integridad. Al ser parte del nuevo Sergus, los protocolos, uniformes y comercialización se deberán apegar a la identidad en conjunto.

SERVICIOS

1. Monitoreo
2. Alarmas
3. Cámaras de seguridad
4. Control de acceso
5. GPS
6. Drones

JEFE DE TECNOLOGIA

El jefe de tecnología es el encargado de dirigir al personal y supervisar el funcionamiento del área de tecnología de Sergus. Debido a que los servicios técnicos se externalizan, también debe ser el intermediario entre la Sergus y la empresa técnica

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Ser intermediario entre la empresa externa y Sergus
2. Dirigir el equipo que está en la sala de monitoreo.
3. Ser el canal directo con los clientes de televigilancia.

LIMPIEZA

Color representativo: Rojo

La división de limpieza se encarga de prestar servicios de aseo a oficinas, edificios y clínicas. Esta división no es excluyente a la seguridad, por lo que un cliente podría contratar servicios de cámaras y aseo para su instalación sin problema. Para esta división se tiene en cuenta aspectos como las distintas regulación que entrega el Ministerio de salud y el ISP, en los procedimientos y equipamiento que pueden ser utilizados.

SERVICIOS

1. Aseo de oficinas
2. Aseo de edificios
3. Aseo clínico
4. Aseo COVID

JEFE DE LIMPIEZA

El jefe de limpieza se encarga de gestionar el equipamiento y personal de limpieza en las distintas instalaciones. Además debe ser el intermediario entre la empresa cliente y Sergus.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Gestionar al personal de limpieza en cada una de las instalaciones.
2. Mantener el control en la cantidad de insumos y equipamiento existentes.
3. Ser el intermediario entre la empresa cliente y Sergus.
4. Monitorear la procedencia y certificados de cada uno de los insumos.
5. Supervisar el correcto funcionamiento de los protocolos entregado por el Minsal.

13.3. CREACION Y CAMBIOS EN PROTOCOLOS

Durante la implementación del plan estratégico se crearon y cambiaron distintos protocolos que la empresa no tenía actualizado a lo que los clientes y su propia organización necesitan.

Creación:

1. Código de ética y probidad
2. Protocolo de limpieza y sanidad

Modificaciones:

1. Política interna de genero
2. Protocolo de emergencia
3. Política interna inclusión laboral

13.4. HERRAMIENTAS DE CONTROL

La implementación del Balanced Scorecard se hará acorde a los tiempos mencionados en el plan de acción. Ahora bien, es necesario resaltar que se implementaran herramientas de control en los distintos niveles de la empresa, con el fin de aumentar la calidad de servicio y aumentar la eficiencia de la empresa.

INFORME DE SEGURIDAD

El informe de seguridad consta de la creación de un informe que muestre las fortalezas y debilidades de la instalación. Además como valor agregado se tomarán imágenes por dron, con un piloto certificado por la dirección general de aeronáutica civil. Este informe de seguridad se entregará cada

vez que llegue un cliente nuevo, además de una vez cada 6 meses para todos los clientes de la empresa. De esta manera se podrá generar feedback sobre el avance que ha tenido Sergus en los puntos débiles y mantener un control de la calidad de servicio.

A nivel marketing, este informe le da la calidad de expertos en seguridad a Sergus, además de poder promocionar este servicio que su competencia no presta.

ENCUESTA SATISFACCION USUARIA

La encuesta de satisfacción usuaria permite crear un canal de comunicación y feedback que la empresa actualmente no tiene. Esta encuesta se realizará de manera mensual a cada uno de los clientes y se responderá de manera online mediante un link que se les compartirá. Contendrá tópicos como la calidad de servicio, comportamiento de los guardias, eficiencia en el trabajo, entre otros. La información entregada permitirá medir mensualmente el desempeño de la empresa, sus fortalezas y debilidades individualizadas en cada cliente y servicio que prestan. Cabe recalcar que la encuesta será diferente entre divisiones de servicios, ósea que una empresa que tiene servicios de guardias no recibirá la misma que un cliente con servicios de limpieza. De esta manera se personalizarán las preguntas en base al servicio y la información que se requiera.

INFORMES DE CONTROL

Los informes de control (**Anexo 1**) tienen por finalidad poder controlar la calidad del servicio y asegurar el correcto funcionamiento del supervisor en sus tres divisiones. Uno de los principales problemas de Sergus era el poco control sobre los supervisores y los problemas de comunicación que eso genera, por lo que una herramienta como esta obliga al supervisor a revisar los puntos de calidad de informes y entregarlo al encargado de seguridad del cliente, cada vez que se presente en la instalación, propiciando un nuevo canal de feedback y mayor confianza en el cliente.

Estos informes de control serán personalizados para cada una de las divisiones, a nivel estético y en contenido. De esta manera poder controlar la calidad de la mejor manera posible.

CONTROL INTERNO DOCUMENTOS

Uno de los problemas al interior de la empresa es el poco control que se tiene con los documentos de los trabajadores. Si bien existen folios de cada uno de ellos, organizados por nombre, no existe control sobre lo que cada folio contiene, generando información asimétrica en algunos casos. Este control interno permite estandarizar un folio para la entrada de nuevos guardias (**Anexo 2**), con todos los datos del guardia y los documentos necesarios, como el contrato, identificación, entre otros. Esto también ayuda a que no exista pérdida de información desde el supervisor y la administración, ya que

al tener todo anotado y controlado no se debería perder nada y dar aviso inmediato en caso de que algo faltara.

13.5. CAMBIOS EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA

La empresa no solo cambio a nivel organizacional, sino que cambio su imagen para intentar mejorar su valor de marca. Para logra esto, el departamento de marketing trabajo como gestor de marca con una agencia de publicidad y medios.

MANUAL DE MARCA

La creación de un manual de marca es la base para proyectar la identidad de Sergus como organización ante los clientes, comunicando su propuesta de valor ante los distintos grupos de interés, como lo son los posibles clientes y trabajadores. Esta identidad se basa en normas que se deben seguir a nivel de imagen y marketing, como logos y componentes visuales. La idea de la creación de un manual es ayudar a comunicar la identidad de la empresa de manera sencilla y clara, para que en todos los niveles de la organización entiendan lo que es y cómo se representa Sergus. Además, como Sergus externaliza la inversión SEO Y SEM, la transición de información entre distintas agencias de publicidad y medios es mucho más sencilla (manteniendo la misma identidad base).

Dentro del manual de marca podemos encontrar:

1. Logo: Se establecen todas las variantes de logos posibles, así como su adecuada utilización.
2. Colores corporativos: Se establecen los colores corporativos de la empresa, junto a su respectivo uso. Se informa el código del color y su tono, agregando tonalidades alternativas y el uso que tendrán en las distintas divisiones y circunstancias.
3. Tipografía: Se establecen los tipos de letra que se utilizarán en carteles comerciales y de uso interno en documentos.
4. Merchandising: Se establecen modelos referenciales de material de apoyo de la empresa, como carpetas, mascarillas y tazas. De esta manera establecer una misma línea de productos más allá del productor.
5. Uniformes: Se establecen uniformes corporativos tipo, donde se busca ver la posición de los logotipos, mensajes que se mostraran, colores y diferentes alternativas a cada una de las divisiones.



Figura 32, "Actual Logo Sergus"

Fuente: Creación propia (2021)



Figura 33, "Nuevo Logo Sergus"

Fuente: Creación propia (2022)

MODERNIZACION UNIFORMES

Los uniformes de todas las divisiones se modernizaron con el nuevo logo y mensaje que quiere entregar Sergus. Los uniformes pertenecientes a Security Company se cambiaron para mantener una misma línea y estética con Sergus. Así también, se estableció un código de vestimenta para las personas administrativas que consta de:

1. Uso de ropa semiformal en las oficinas e instalaciones de los clientes.
2. Uso de lanyard personal en todo momento.

El nuevo uniforme busca mostrar un aspecto más profesional en el personal de Sergus en todos sus niveles y unificar una misma línea de identidad. Si bien en cada división ocupan su propio uniforme, los logos y el mensaje que entregan deben ser lo más parecido posibles. El uso obligatorio del lanyard

es parte de la identidad de la marca Sergus, por lo que se busca que en un futuro se pueda reconocer un trabajador Sergus por el uso del lanyard y los colores corporativos que lo representan.



Figura 34, "Uniformes división Seguridad Sergus"

Fuente: Creación propia (2022)



Figura 35, "Funcionario Aseo Grupo Sergus"

Fuente: Creación propia (2022)

INVERSION MARKETING

Se hará una fuerte inversión en publicidad y marketing digital. Junto a la agencia de publicidad se establecieron distintas estrategias que ayudaran al crecimiento y difusión de la marca Sergus en el mercado. Durante los meses anteriores hubo una ínfima inversión en investigar el comportamiento del mercado en Google ads y RRHH, para que una vez se lanzara la nueva marca, ya supiera hacia donde apuntar y donde invertir el dinero.

En un principio se invertirá en posicionamiento SEO Y SEM en Google y Redes sociales, promocionando la marca como experta en lo que hacen. Se mostrarán aspectos que hoy en día no se trabajan, como la comunicación con el cliente, las instalaciones con las que cuenta Sergus y el personal con el que cuenta.

La propuesta que se quiere entregar es la de una empresa con una experiencia única para sus clientes, innovadora en sus procesos, expertos en lo que hacen y que se preocupan por la calidad de servicio y bienestar de sus clientes. Para esto se llevarán a cabo grabaciones, toma de fotografías y capsulas, que se exhibirán en publicidad, marketing digital y se difundirán mediante merchandising a los clientes.



Figura 36, "Portada campaña Higienización COVID"

Fuente: Creación propia (2022)

MERCHANDISING

El merchandising será clave en las campañas de recordación de la marca, ya que ayuda a asentar una imagen positiva de la marca, en la propia organización y con el cliente. La creación de carpetas, lápices y regalos como tazas o botellas para el agua son solo algunos productos que puede regalar Sergus a sus empleados y clientes. El objetivo de hacer esto es generar el branding necesario para que solo al ver el logo o color corporativo sepan que es Sergus quien presta servicios, de esta manera asentar la imagen de la marca y el reconocimiento.

Resultados esperados del merchandising en Sergus:

1. Aumentar visibilidad de la marca.
2. Mejorar relación con los clientes.
3. Facilitar la comunicación de los servicios.
4. Crear recordación de marca.



Figura 37, "Merchandising Sergus"

Fuente: Creación propia (2022)

14. CONCLUSIONES

En la presente memoria se estudió el comportamiento organizacional y funcional de una empresa que ofrece servicios de guardias de seguridad a empresas de todo tipo de rubro. Sergus es una empresa de seguridad creada hace más de 8 años, y que se mantiene su posición competitiva desde entonces. Actualmente cuenta con más de 80 trabajadores activos en instalaciones ubicadas entre la Región de Valparaíso y la Región del Maule. Desde finales de 2019 la industria de la seguridad aumentó su demanda debido al llamado “estallido social”, debido al aumento en la percepción de inseguridad en las empresas y personas. A pesar de esto, Sergus no fue capaz de captar esta creciente demanda, siendo reemplazada y superada por su competencia y nuevos entrantes en la industria.

El diagnóstico realizado en la empresa mediante análisis del macro y micro entorno de la empresa, reflejó los problemas funcionales y de imagen que tiene Sergus, ósea que existen problemas en su cadena de valor y la manera en que la empresa se muestra al mercado, en su contenido y canales que se utilizan. Para esto se utilizaron herramientas como el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter y el análisis de cadena de valor. Los problemas de Sergus se centran en cuatro grandes puntos, el alto impacto que tienen en la cadena de valor los supervisores, el nulo trabajo del valor más allá del servicio de la empresa (inexistencia de un departamento de servicio al cliente), la poca correlación que tiene el plan estratégico de la empresa con el plan estratégico de marketing y los problemas relacionados con la nula mejora continua a nivel organizacional, generando problemas en la comunicación y traspaso de información.

Una de sus principales propuestas diferenciadoras de Sergus es la incorporación de una línea de vigilancia tecnológica en 2019, el problema recae en la forma que se implementó esta nueva línea. En vez de añadir esta nueva línea como parte de Sergus, se creó una empresa con el nombre de Security Company, una alianza de Sergus. Ahora bien, la nula incorporación organizacional y en la cadena de valor produjo que no se generara el valor que se esperaba.

En este contexto, los socios y la alta gerencia han entendido la importancia de establecer una estrategia con objetivos específicos a perseguir, por lo que se proyectarán las decisiones a corto y largo plazo. Además de la importancia de que toda decisión estratégica debe estar acompañada de la estrategia comercial o de marketing, sobre todo en la situación que estaba Sergus, una sin crecimiento y siendo superados por competidores con capacidad funcional y financiera menor a la de ellos.

Mediante la implementación de un cuadro de mando integral se plantea la reestructuración de la empresa a nivel funcional y organizacional. Debido a la alta competencia de la industria, gran

cantidad de nuevos entrantes y amenaza de nuevo sustitutos, se plantea el cambio de rubro de la empresa, de una empresa de seguridad, a una facility management. Se debe reestructurar de tal manera que todas las divisiones de servicios sean parte de una sola organización y tener la capacidad funcional de añadir nuevos servicios a Sergus.

A partir de esto, Sergus es una empresa que cuenta con servicios de guardias de seguridad, seguridad tecnología y aseo. Cada uno de estos nuevos servicios representa una división en el organigrama de la empresa, con sus empleados y jefes de división respectivos. Se crearon 3 nuevos departamentos enfocados en solucionar los problemas de control, funcionalidad y comerciales que cuenta la empresa, cada uno con su encargado y funciones respectivas en la empresa. Además se agregaron herramientas de control como encuestas de satisfacción o informes de control que ayudan a mejorar la calidad del servicio de Sergus y mejorar el valor de marca de la empresa.

Se espera que Sergus se desempeñe competitivamente en el mercado del facility management a corto y largo plazo, mediante una estrategia clara pero adaptable y principios como el enfoque al cliente y la mejora continua. Para complementar la mejora organizacional, la estrategia de la empresa estará correlacionada con la estrategia de marketing, por lo que se espera mejorar el valor de marca de la empresa y por lo tanto una mayor entrada de clientes en los tres servicios antes mencionados. En el largo plazo se espera que la empresa sea capaz agregar nuevos servicios, nuevos departamentos y adaptarse al creciente mercado del outsourcing en Chile, de tal manera de ser reconocida por la cantidad de servicio que prestan, su gran calidad, cercanía con el cliente y que todo esto sea reconocible al hablar o visualizar el logo de Sergus en alguna publicidad o trabajador con la ropa corporativa.

15. BIBLIOGRAFIA

1. Banco Central de Chile. (2020, diciembre). *Informe de Política Monetaria*. BC.
2. Fundación Paz Ciudadana. (2020). *Índice Paz Ciudadana 2019*. Paz Ciudadana. <https://pazciudadana.cl/proyectos/prevencion-del-delito/indice-paz-ciudadana-2019/#:%7E:text=El%20aumento%20del%20%C3%ADndice%20de,en%20el%20resto%20del%20pa%C3%ADs>
3. Carabineros de Chile. (2020). *Reporte Estadístico Mensual acumulado de enero a febrero años 2019/2020*.
4. Carabineros de Chile. (2021). *O. S. 10 - Zona de Seguridad Privada, Control de Armas y Explosivos*. <https://www.zosepcar.cl/OS10.php>
5. Seguridad Sergus. (2021). *Seguridad Sergus*. <https://seguridadsergus.cl/>
6. Prosegur S.A. (2021). *Prosegur*. <https://www.prosegur.cl/sobre-nosotros>
7. First Security (2022) *First security*. <https://firstsecurity.cl/quienes-somos/>
8. Verisure Chile. (2022). *Alarmas Verisure Chile*. <https://www.verisure.cl/empresa/nuestro-grupo>
9. Te pillé. (2021). *Te pillé*. <https://www.tepille.cl/>
10. Banco Central de Chile. (2019, diciembre). *Nota de prensa IMACEC dic 2019*. BC
11. Banco Central de Chile. (2021, diciembre). *Informe de Política Monetaria Diciembre 2021*. BC.
12. Diario La tercera. (2018). *Negocio seguro: Guardia privada creció un 532% en 10 años y vendió \$332.539 millones*. La Tercera. <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/negocio-seguro-guardia-privada-crecio-un-532-en-10-anos-y-vendio-332-539-millones/220716/#:%7E:text=Hay%20un%20aumento%20del%20147,personal%20de%20Carabineros%20y%20PDI>
13. Monitor de Seguridad (2021). *Encuesta Seguridad Ciudadana y Evaluación Policial*, sitio web Monitor de Seguridad: www.monitordeseguridad.org
14. Bassat, L. (2000). *El Libro Rojo de las Marcas (Cómo construir marcas de éxito)* (Primera Edición ed.). España: Espasa Calpe SA.
15. Fernández, A.(2001) “El Balance Scorecard”, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, no 75, Barcelona
16. Ballarin E. y Dávila A.(1999), “El Cuadro de Mando Integral”. Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Universidad de Navarra.
17. Marbaise, M. (2017). *El modelo canvas*. en50minutos.es

18. Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2008). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda edición). McGraw-Hill Education.
19. Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review,
20. Kaplan, Robert ; Norton, David (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review
21. Robben, X. (2017). La cadena de valor de Michael Porter. en50minutos.es.
22. Instituto politecnico nacional. (2002, marzo). *Metodologia para el Analisis foda*.
23. Fred, David. (2003). *conceptos de administracion estrategica* (9.a ed.). Pearson Educación.
24. Martínez, Daniel; Milla, Artemio (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.
25. Chapman, Alan (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.
26. Steffens, G. (2017). *El análisis pestel*. en50minutos.es.
27. Prieto, A. (2003). Introducción a la gestión estratégica. Universitat de barcelona.
28. Martinez, D. 2012. Análisis del Entorno. Madrid, Ediciones Díaz de Santos
29. Centro europeo de empresas e innovación. (2009). Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral.
30. Michaux, G. (2017). Las 5 fuerzas de Porter. en50minutos.es.
31. Osterwalder A, Pigneur Y, Vázquez Cao L. (2014). Generación de modelos de negocio. Deusto México.
32. *Ifma Spain*. (2022). IMFA ESPAÑA. <https://ifma-spain.org/>
33. German Facility Management Association. (2022). GEFMA - German Facility Management. <https://www.gefma.de/>
34. Delers, A. (2016). *El modelo del negocios*. en50minutos.es
35. Speth, C. (2016). El análisis DAFO. en50minutos.es.
36. 9 areas de competencia. (2012). Máster Facility Management. <https://masterfacilityuem.wordpress.com/>
37. Internacional Data Corporation. (2019, 11 noviembre). Outsourcing de procesos crecería a \$244.1 mil millones de USD hacia 2023. TrendTIC. <https://www.trendtic.cl/2019/11/outsourcing-de-procesos-creceria-a-244-1-mil-millones-de-usd-hacia-2023/>
38. elEconomistaAmérica.com, Chile. (2018, 22 febrero). Outsourcing permite ahorros de hasta un 20% en costos fijos. elEconomista.es. <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8958261/02/18/Outsourcing-permite-ahorros-de-hasta-un-20-en-costos-fijos-.html>

39. Chile creció un 10,5% el sector de outsourcing y servicios transitorios en 2018. (2019, 25 abril). Staffing America Latina. <https://staffingamericalatina.com/chile-crecio-105-el-sector-de-outsourcing-y-servicios-transitorios-en-2018/>
40. Congreso nacional. (2018, 17 marzo). Decreto 867 (17-mar-2018) M. del Interior y Seguridad Pública | Ley Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1116274>
41. La tercera. (2021). *Criteria: Piñera finaliza 2020 con una aprobación del 15% y desaprobación del 77%*. <https://www.latercera.com/politica/noticia/criteria-pinera-finaliza-2020-con-una-aprobacion-del-15-y-desaprobacion-del-77/DEPLCY2MMBE4BIDR73LKZXEQCQ/>
42. Política y economía Chile - Santandertrade.com. (2021). Santander trade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
43. Convención Constitucional Chile. (2021, 27 diciembre). *Chile Convencion*. Convención Constitucional. <https://www.chileconvencion.cl/que-es-la-convencion-constitucional/>
44. *Me vacuno*. (2021). PLAN NACIONAL DE VACUNACIÓN COVID-19. <https://www.gob.cl/yomevacuno/>
45. *Salud mental en Chile: urgencias, desafíos y silencios*. (2021, 8 noviembre). CIPER Chile. <https://www.ciperchile.cl/2021/11/08/salud-mental-en-chile-urgencias-desafios-y-silencios/>
46. Monitor de Seguridad. (2021, 8 noviembre). *Seguridad Ciudadana: Medición Noviembre 2021*. Monitor de Seguridad - Chile. <https://monitordeseguridad.org/publicaciones/seguridad-ciudadana-medicion-noviembre-2021/>
47. Fundación Paz Ciudadana. (2022). Índice Paz ciudadana resultados 2021. FPC.
48. Gobierno de Chile. (2021). Indicadores I+D. OBSERVA. <https://observa.minciencia.gob.cl/>

16. ANEXOS

ANEXO 1, INFORME DE CALIDAD



PROTECCIÓN INTELIGENTE

Nº



ICS: SEGURIDAD

• NOMBRE DE SUPERVISOR

• NOMBRE DE INSTALACIÓN • FECHA DE VISITA / /

• GUARDIA EN INSTALACIÓN

NOMBRE / APELLIDO / RUT

1. ☐ Cumple con la jornada establecida

2. ☐ Cumple con su uniforme

3. ☐ Cumple con normas de higiene personal

4. ☐ Mantiene buena actitud

5. ☐ Mantiene su lugar de trabajo limpio

6. ☐ Hizo las rondas preestablecidas en la instalación.

7. ☐ Existieron actos delictivos durante su turno.

7.1 De ser así, Cuales:

8. Observaciones

Firma Supervisor
Grupo Sergus

Firma Cliente
Nombre:
Rut:

ICS (CALIDAD-SERVICIO)

OBSERVACIONES / ACTOS DELICTIVOS

1. ☐ Cumple con la jornada establecida

2. ☐ Cumple con su uniforme

3. ☐ Cumple con normas de higiene personal

4. ☐ Mantiene buena actitud

5. ☐ Mantiene su lugar de trabajo limpio

6. ☐ Hizo las rondas preestablecidas en la instalación.

7. ☐ Existieron actos delictivos durante su turno.

☐ 1 JE.

☐ 2 UNI

☐ 3 HIG.

☐ 4 BA

☐ 5 TL.

☐ 6 RPI

☐ 7 ET



PROTECCIÓN INTELIGENTE

INFORME CALIDAD SERVICIOS SUPERVISOR

COPIA CLIENTE

ANEXO 2, GESTION DE DOCUMENTOS

**SERGUS**
PROTECCIÓN INTELIGENTE

Nº

GESTIÓN DE DOCUMENTOS

FECHA DE INGRESO: DÍA / MES / AÑO

Nombre del trabajador:

Rut:

☐ Ficha de Ingreso

☐ Curriculum.

☐ Certificado curso OS-10.

☐ Fotocopia cédula de identidad por ambos lados.

☐ Certificado de antecedentes para fines especiales.

☐ Certificado de afiliación AFP.

☐ Certificado de exención de cotizar (si es pensionado).

☐ Declaración jurada de exención de cotizar (si es pensionado).

☐ Certificado de afiliación Fonasa o Isapre (debe incluir valor plan).

☐ Certificado de estudios.

Firma
Supervisor
Grupo Sergus

Nombre:

Rut:

**SERGUS**
PROTECCIÓN INTELIGENTE

GESTIÓN DE DOCUMENTOS