



Diagnóstico y Plan de Acción para Litoral Seguridad S.A

Proyecto Final

Licenciatura en Gestión de Negocios

1Q - 2023

Docentes

Agazzi, Adrián Atilio

Agazzi, Augusto Adrián

Integrantes

Horacio de Felipe - 60781

Matías Murphy - 59784

Santiago Tonina - 60086

Pablo Salerno - 60384



Índice

Introducción	2
Relevamiento	3
1. Industria	3
2. Macroentorno	4
Stakeholders	5
3. Microentorno	7
Misión, visión y valores	7
Business Model Canvas	7
Cartera de productos	7
Cartera de Servicios	8
FODA	9
Las 5 Fuerzas de Porter	10
4. Conclusión Relevamiento	12
Diagnóstico	13
1. Metodología Utilizada	13
2. Árbol de Problemas	14
3. Árbol de Soluciones	17
4. Matriz de Viabilidad - Impacto	20
Conclusión del Diagnóstico	23
Plan de Acción	24
1. Soluciones	25
Solución 1: Creación de un Plan Estratégico	25
Solución 2: Estandarización de Procesos	32
Solución 3: Creación de un Área Comercial	47
2. Implementación del cambio	51
3. Cronograma de Implementación (Gantt)	52
4. Impacto esperado de las Soluciones	52
5. Valuación Económica	54
6. Conclusión Plan de acción	61
ANEXO	63
Gantt del Proyecto	63

Introducción

El presente informe se enfoca en la empresa Litoral Seguridad S.A., la cual cuenta con una gran experiencia en el mercado de la seguridad privada en la región del noreste argentino (NEA). En este informe, se realizará un análisis detallado del entorno en el que la empresa opera, incluyendo los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, como así también de su microentorno, donde se examinarán las cinco fuerzas de Porter, sus clientes, proveedores y stakeholders.

Al llevar a cabo un análisis exhaustivo, se podrán identificar las problemáticas que enfrenta la empresa, tanto aquellas propias como las que pertenecen a su entorno. Una vez identificadas estas problemáticas, se propondrán soluciones concretas para superarlas y mejorar el desempeño de la empresa.

Es importante destacar que los proveedores de servicios de seguridad privada han experimentado un crecimiento de demanda sostenido en los últimos años debido al aumento de inseguridad en el país y en la región, lo que ha generado una necesidad de servicios de vigilancia, monitoreo, protección y seguridad. Sin embargo, existen muchos actores compitiendo entre sí, lo que representa una constante amenaza para la cuota de mercado de Litoral Seguridad S.A. , que se debe de enfrentar a empresas de gran envergadura y renombre que cuentan con tecnología más avanzada, la cual tiene un impacto significativo en las operaciones y juega un papel fundamental en este mercado.

Relevamiento

1. Industria

En la actualidad, la seguridad y la vigilancia son aspectos cruciales para cada miembro de la sociedad. Como consecuencia del crecimiento de la inseguridad, esta industria en el NEA ha experimentado una gran expansión en los últimos años, dado que muchas empresas y personas han buscado distintas formas de proteger sus distintos tipos de intereses.

Sin embargo, esta industria en el NEA, enfrenta numerosos desafíos que pueden obstaculizar su capacidad para brindar servicios de alta calidad, siendo los principales: la escasez de mano de obra capacitada, incrementos paritarios sucesivos, presión tributaria, falta de controles eficaces sobre la actividad, barreras de entrada bajas y las disposiciones legales de cada jurisdicción. Por ejemplo, alguna de estas normativas impuestas establecen que la compañía tiene que habilitar una sede física en cada provincia en la que opere, implicando mayores costos fijos para la organización, los cuales no se traducen en una mejor prestación de servicios.

La excesiva burocracia en la región puede retrasar el proceso de habilitación de empresas de seguridad y vigilancia, lo que aumenta los costos y la complejidad del proceso. Además, cada provincia tiene sus propias regulaciones y requisitos para obtener el permiso necesario para poder desempeñar actividades de monitoreo y vigilancia, lo que puede hacer que sea difícil para algunas empresas de seguridad operar en varias provincias.

La escasez de recursos humanos en la industria es un desafío importante, dado que no se encuentra mano de obra capacitada en el mercado. El entrenamiento adecuado es esencial para garantizar que los guardias de seguridad y el personal de vigilancia realicen de forma correcta su trabajo, que estén preparados para prevenir posibles amenazas y proporcionar un lugar seguro protegiendo a las personas y los activos de empresas.

La inflación, que es cada vez mayor, y los incrementos paritarios sucesivos, que fueron de más del 100% en 2022, afectan negativamente el margen de rentabilidad de las empresas de seguridad y vigilancia. Esto se debe a que los aumentos salariales no se pueden trasladar en su totalidad al precio que abonan los clientes por el servicio, dado que es un mercado sumamente competitivo donde uno de los aspectos que más priorizan los clientes

son los precios bajos. Por lo que, con el pasar del tiempo, su rentabilidad en valores reales es cada vez menor.

Por último, la falta de controles eficaces sobre la actividad de seguridad y vigilancia, es una de las causas por la cual las barreras de entrada en esta industria son bajas. Es decir, no es muy complicado ingresar a esta industria a pesar de la gran cantidad de disposiciones legales, dado que luego no se controla cuidadosamente quien incumple estas normas, lo que genera un aumento de oferta y competencia.

2. Macroentorno

El análisis **PESTEL** es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal de una empresa. Aquí se podrán observar aquellos factores externos, es decir que están fuera del control de Litoral Seguridad, pero que influyen en su capacidad para operar, crecer y tener éxito. A continuación, se encuentra el mismo, el cual fue realizado centrado en el NEA:

Político

- Los gobiernos provinciales tienen un papel importante en la región, especialmente en términos de regulaciones, la inversión en infraestructura y desarrollo económico.
- Existe una fuerte presencia de partidos políticos regionales y locales que influyen en las decisiones políticas y en la asignación de recursos.

Económico

- La economía de la región es predominantemente agrícola y ganadera, con una importante presencia de la industria forestal y turismo.
- El desarrollo económico es limitado debido a la falta de infraestructura y servicios básicos en algunas zonas, así como la falta de inversiones y oportunidades de negocio.

Social

- La región es multicultural y diversa, con una importante porción de la población provenientes de pueblos originarios.
- El acceso a servicios básicos (educación, salud y vivienda) es limitado en algunas áreas rurales.

Tecnológico

- Existe una brecha digital en algunas zonas rurales, donde el acceso a internet y las tecnologías de la información y comunicación son limitados. Sin embargo, hay esfuerzos por parte del gobierno y empresas privadas para mejorar la infraestructura tecnológica en la región.

Ecológico

- La región cuenta con una rica biodiversidad, incluyendo selvas tropicales, humedales y ríos.
- Sin embargo, la deforestación y la tala ilegal son un problema importante que afecta a la región. Además, el cambio climático puede tener impactos negativos en la economía y el medio ambiente.

Legal

- La legislación ambiental es importante en la región, dada la presencia de áreas protegidas y la importancia de la industria forestal.
- Los gobiernos provinciales tienen cierta autonomía en la toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas.

Stakeholders

Aquí se presentan las partes interesadas del negocio, quienes pueden ser individuos u organizaciones que tienen un interés, relación o una "participación" en la entidad. Estas partes resultan importantes porque pueden tener un impacto significativo en las operaciones de la empresa y en su éxito a largo plazo. Estos grupos son:

1. Clientes: En mayor medida estos son empresas nacionales con sucursales en la región. Alrededor de 35 cuentas contratan los servicios de Litoral Seguridad S.A., siendo las más importantes Amarilla Gas, Bunge de Argentina y Unión Agrícola de Avellaneda.

2. Empleados: Cuentan con un total aproximado de sesenta empleados, en los que hay un gerente, un supervisor, dos personas en administración y el resto es parte del personal de operación. Este personal de operación está compuesto por: guardias de seguridad y personal de monitoreo, de limpieza de edificios y del área de ventas de productos.

3. Proveedores: Las empresas que suministran equipos de seguridad y de telefonía, como así también aquellas que les proveen los uniformes para el uso diario del personal.

4. Accionistas: Litoral seguridad es una empresa privada, es decir, sus acciones no cotizan en bolsa, por lo tanto los stakeholders representados como accionistas son sus dueños o accionistas particulares.

5. Reguladores: las agencias gubernamentales encargadas de controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y, por otro lado, aquellas entidades encargadas de supervisar y regular la industria de la seguridad o el mercado de las comunicaciones en Argentina. En el caso de la provincia de Chaco estas son: Ministerio de Seguridad del Chaco, Dirección de Trabajo, Anmac, Ministerio de trabajo, ENACOM y la AFIP.

6. Comunidad: Son los residentes y organizaciones de Resistencia, Chaco, que pueden verse afectados por las actividades de la empresa de seguridad.

7. Competidores: En la competencia existen actores informales, al igual que, fuerzas de seguridad que ofrecen servicios adicionales. No obstante, las empresas nacionales y locales más destacadas son las siguientes: Prosegur S.A, Securitas, Grupo 4S, Empresa norte servicios SRL y Star S.A.

8. Medios de comunicación: los medios de comunicación que pueden informar sobre las actividades de la empresa de seguridad y su impacto en la comunidad. Por ejemplo: Diario Norte, El Diario de la Región, Canal 11, entre otros.

3. Microentorno

Misión, visión y valores

Durante la entrevista con el representante de la empresa, el mismo nos confirmó que la organización no cuenta con un documento o una declaración formal sobre su misión, visión y valores.

Business Model Canvas



Cartera de productos

Actualmente, no se está poniendo el foco en la venta de productos relacionados con la industria. La idea de los dueños, consiste en que la cartera de productos tome un rol más preponderante en el mediano plazo, actualizando su sitio web para de ese modo poder hacer uso de este canal a la hora de realizar ventas. A futuro, especulan con lanzar un software integral de seguridad con él objetivo de venderse a quienes actualmente les proveen servicios.

Cartera de Servicios

Litoral Seguridad es una empresa que ofrece servicios de seguridad B2B a todo tipo de negocios, pero su especialización son las plantas industriales y acopios de grano. Además de ofrecer servicios de seguridad también proporcionan servicios de limpieza de edificios, aunque estos últimos representan menos del 5% de su cartera de servicios. Es importante destacar que Litoral Seguridad cuenta con una sólida presencia en el mercado formal de la seguridad en la provincia del Chaco, alcanzando una cuota de mercado estimada del 10%.

La sociedad ofrece una variedad de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos servicios son los siguientes:

- Control de ingresos y egresos de cargas: es un servicio crucial para garantizar la seguridad y el control en el transporte de mercancías. Los empleados de Litoral Seguridad se aseguran de que se realice una verificación minuciosa de las cargas que ingresan y salen del establecimiento del cliente, y que se lleve a cabo un seguimiento riguroso de los vehículos involucrados en el proceso.
- Servicios de monitoreo: para garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad dentro del establecimiento del cliente, se asigna a un empleado que se encargue de verificar la entrada y salida del personal, la supervisión de los sistemas de seguridad y la implementación de medidas de seguridad adicionales en caso de ser necesario.
- Servicio de Seguridad: Para garantizar la integridad de los productos y de los activos de la empresa ubicados en la planta. Proveen servicios de seguridad diurnos y nocturnos .

Con estos servicios, la empresa se compromete a proporcionar una solución completa y personalizada para garantizar la seguridad de cada uno de sus clientes, previniendo cualquier posible amenaza.

FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa de seguridad “Litoral Seguridad”:

Fortalezas:

- Trato directo con los propietarios de la empresa
- Conocimiento profundo del mercado de seguridad y vigilancia del NEA.
- Capacidad para adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Precios competitivos.
- Confianza por parte de los clientes en la empresa.

Oportunidades:

- Posibilidad de expandir los servicios de seguridad y vigilancia a otras provincias.
- Incorporación de tecnologías innovadoras en la prestación de servicios de seguridad y vigilancia.
- El surgimiento de la Certificación Laboral para empleados de la industria.
- Posibilidad de expandir el tipo de servicio que ofrecen, aprovechando así los clientes que tienen y su relación con los mismos.
- Diversificación de los servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades de diferentes sectores del mercado.
- Colaboración con otras empresas de seguridad y vigilancia para ofrecer servicios más completos y especializados. (y así ampliar la cartera de servicios a ofrecer).

Debilidades:

- Dependencia de un mercado local y vulnerable a cambios políticos y económicos en el país.
- Competencia fuerte de empresas internacionales de seguridad y vigilancia que pueden ofrecer soluciones más completas.
- Dificultad a la hora de conseguir personal altamente capacitado.
- Al no poder acceder a mano de obra capacitada, deben capacitarlos por su cuenta, lo que representa un gasto.

- Limitaciones de capital para la incorporación de tecnologías innovadoras y la diversificación de servicios.
- Competidores informales que ofrecen servicios por un precio más bajo.

Amenazas:

- Regulaciones gubernamentales y legales cambiantes y más estrictas.
- Riesgos de seguridad crecientes en el país, lo que puede requerir mayores inversiones en seguridad y vigilancia para garantizar la satisfacción del cliente.
- La inestabilidad política y económica del país puede afectar el poder adquisitivo de los clientes y disminuir la demanda de servicios de seguridad y vigilancia.
- El poder de influencia que tienen los sindicatos en Argentina.
- Constante aumento de las paritarias.

Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo estratégico que nos permite analizar la competencia en una industria (en este caso industria de seguridad) y las fuerzas que afectan la misma. A continuación, presentamos las 5 fuerzas de Porter, con relación a la industria de seguridad y vigilancia:

Rivalidad entre competidores existentes

En la industria de Seguridad, existe una alta rivalidad entre competidores dado a la gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares. Esto genera una problemática a la hora de definir precios, la calidad de los servicios, entre otros. Dichos parámetros afectan de forma directa los márgenes de beneficios y las rentabilidades de cada compañía.

En el caso de Litoral Seguridad S.A, dentro del sector de la Seguridad e Higiene en la que ofrecen sus servicios se enfrentan a competidores Locales (Star y Norte Servicios SRL) y Nacionales (Prosegur, Securitas y G4S) y a su vez, personas que ofrecen sus servicios de manera informal. En cuanto a las empresas nacionales, cuentan con una ventaja competitiva ya que tienen presencia a lo largo de todo el país, a diferencia de las locales, que sólo pueden ofrecer servicios en las Provincias que cuentan con Sucursales. (Los clientes suelen estar presentes en más de una Provincia, con lo que optan por las Nacionales).

Amenaza de nuevos competidores

Existen barreras de entrada relativamente bajas en la industria de seguridad en Argentina, a diferencia de otras industrias, donde está presente la economía de escala y son necesarias altas inversiones iniciales para adentrarse en un mercado. Esto significa que es muy alta la posibilidad de que entren nuevos competidores al mercado, con precios relativamente bajos, forzando a las empresas (Litoral Seguridad entre ellas) a reducir el precio de sus servicios y por ende, disminuir sus ganancias.

No sólo que las barreras de entrada para empresas que decidan proveer sus servicios de manera legal son bajas, sino que además, muchas empresas aceptan contratar dichos servicios de manera informal con la intención de obtener precios más bajos. Esto, en ocasiones, implica la evasión de firmar contratos formales y los términos y condiciones que estos implican.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En la industria de seguridad, los productos o servicios sustitutos pueden ser soluciones de seguridad interna o tecnologías emergentes que puedan reemplazar los servicios tradicionales de seguridad privada. Esto puede reducir la demanda de los servicios de seguridad y afectar los ingresos de las empresas. La industria de seguridad en Argentina enfrenta la amenaza de sustitutos como la tecnología de vigilancia y monitoreo remoto, que pueden ofrecer una alternativa más económica y eficiente a los servicios de seguridad tradicionales que deben actualizarse para poder competir.

Poder de negociación de los proveedores

En general, hay varios proveedores de productos necesarios para la prestación de servicios de seguridad en el País. Sin embargo, dada las políticas de importaciones de Argentina, los mismos cuentan con dificultades a la hora de traer distintos productos y de calidad. Por ende, se podría decir que dada esta situación, los proveedores cuentan con cierto poder frente a los clientes.

Sin embargo, en el caso de la subindustria a la que Litoral Seguridad S.A pertenece, la mano de obra es el componente principal de sus servicios.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la industria de seguridad tienen un poder de negociación significativo, ya que pueden elegir entre diferentes empresas que ofrecen servicios similares (Teniendo en cuenta la barrera de entrada baja de la industria). Esto puede generar una fuerte presión sobre los precios y calidad de servicio dado este poder de negociación. Además, si los clientes tienen altos volúmenes de demanda, pueden negociar mejores condiciones y precios con las empresas de seguridad, los clientes pueden comparar precios y servicios, y elegir la mejor opción para satisfacer sus necesidades de seguridad.

4. Conclusión Relevamiento

En primer lugar, cabe destacar que Litoral Seguridad se dedica principalmente a la prestación de servicios de seguridad e higiene en empresas que se dedican a la manipulación de cereales y granel. Las tareas que realiza la empresa a diario son variadas y van desde el control de ingreso y egreso de personas y cargas hasta otras actividades relacionadas con la seguridad y la higiene en el lugar de trabajo.

Es importante señalar que la mayoría del personal que trabaja en Litoral Seguridad no cuenta con una alta capacitación, situación que se debe a la problemática social de la región del NEA. A pesar de ello, la empresa ofrece aproximadamente 12,000 horas de trabajo mensuales a sus clientes actuales, las cuales son distribuidas entre los 60 empleados que se dedican a realizar estas actividades.

Después de la entrevista realizada, se ha identificado que la empresa cuenta con muy poco poder de negociación a la hora de cerrar contratos con sus clientes. Esto se debe a dos factores: en primer lugar, no tienen en la empresa a ninguna persona con perfil comercial, lo que dificulta la tarea de "cerrar contratos". En segundo lugar, debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares, ya sean nacionales o informales, no les queda más opción que ceder en cuanto al precio del servicio o las condiciones de pago del mismo.

Agregado a esta situación interna de la empresa, el contexto económico del país es otro gran desafío que Litoral Seguridad S.A. debe enfrentar, principalmente la inflación y los constantes aumentos en las paritarias de su personal.

En base a lo expuesto, desarrollamos y planteamos los principales problemas que la empresa debe afrontar para poder continuar ofreciendo sus servicios y ser rentable.

Diagnóstico

La siguiente etapa tiene como objetivo analizar internamente a la empresa para identificar los puntos críticos del negocio, lo que permitirá proponer distintas oportunidades de mejoras para los mismos y así tratar de solucionar la causa raíz de estos problemas. La información expuesta en la etapa proviene de un conjunto de reuniones con el personal de la empresa y el análisis realizado por parte del equipo.

Se espera que esta etapa permita a la empresa identificar las áreas en las que necesita mejorar y, como consecuencia, mejorar su rendimiento general. Una vez identificados los problemas críticos, se propondrán soluciones específicas para cada uno de ellos.

El éxito de esta etapa dependerá de la colaboración de la empresa y su disposición a implementar los cambios propuestos. Con una evaluación cuidadosa y la implementación adecuada de las soluciones propuestas, se espera que la empresa pueda mejorar su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

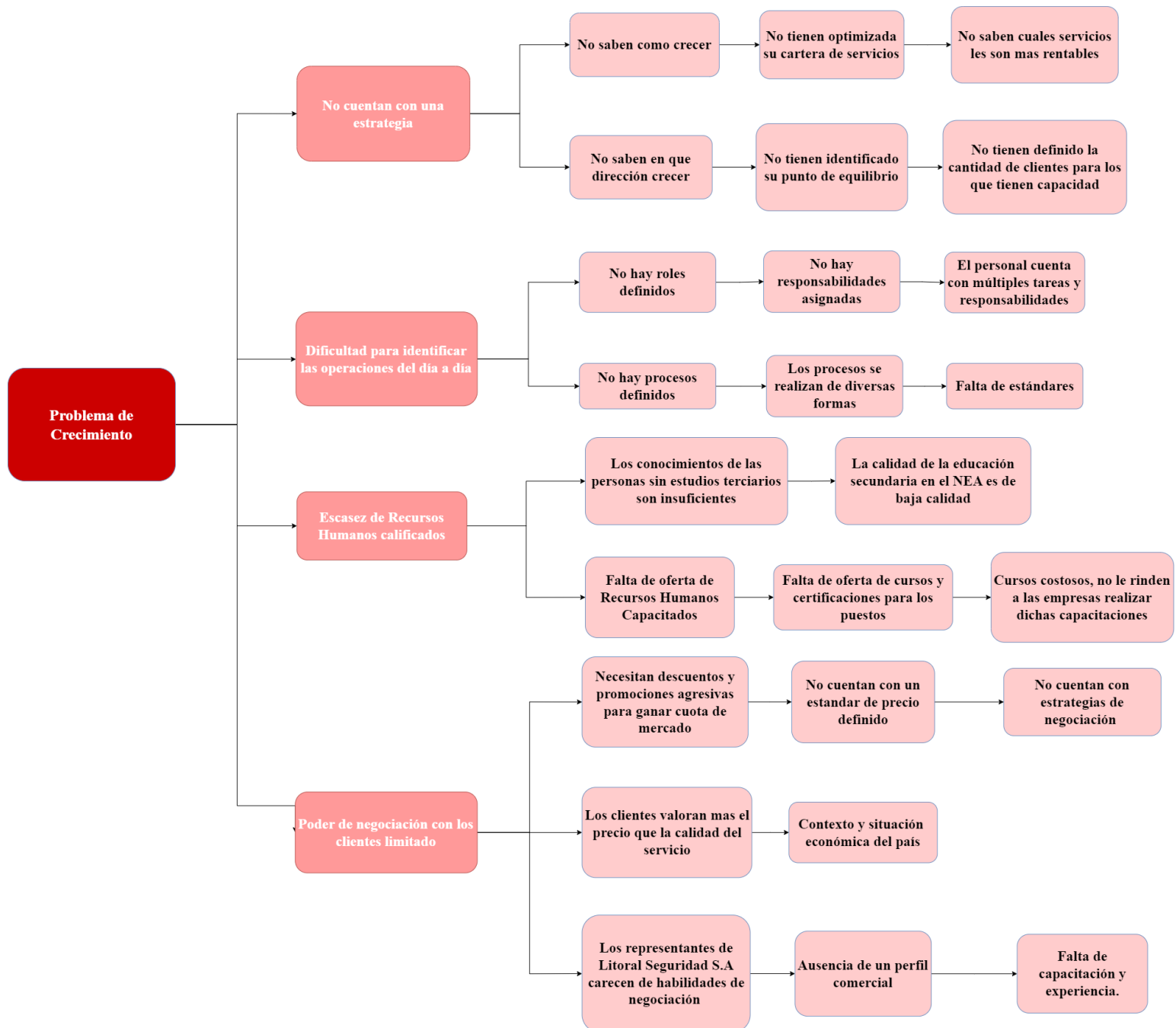
1. Metodología Utilizada

Para poder estructurar los problemas de Litoral Seguridad, utilizamos la herramienta conocida como “Árboles Lógicos”.

La herramienta de árboles lógicos es esencial para la estructuración de los problemas de Litoral Seguridad. Esta técnica permite desglosar los problemas en categorías y establecer una jerarquía de prioridades para su resolución. A través de la creación de un diagrama de árbol, se pueden identificar las causas y los efectos de un problema en particular, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación de soluciones efectivas.

2. Árbol de Problemas

Una vez concluida la fase de relevamiento, se ha identificado que Litoral Seguridad está experimentando dificultades para crecer. Aplicando la metodología previamente mencionada, se ha logrado desglosar estas dificultades en problemas más específicos. A continuación, se presenta el árbol de problemas de Litoral Seguridad:



Para entender mejor qué implica cada problema, los mismos se desarrollaran a continuación:

→ **No cuentan con una estrategia:**

Un plan estratégico, una cultura organizacional y una definición sobre la misión, visión y valores son aspectos esenciales para que cada empresa pueda: tener un rumbo, establecer objetivos claros, lograr una identidad y diferenciación con la competencia. La misión, visión y valores son herramientas para alinear y cohesionar a tu equipo, ya que al tener un propósito compartido y valores comunes, los empleados se sienten más conectados con la empresa y son parte del proceso. Con el fin de lograr estos objetivos, los directivos deben tomar decisiones guiándose según estos parámetros.

A su vez, un plan estratégico es totalmente indispensable en la Argentina, dado que un plan estratégico siempre brinda adaptabilidad, lo que es muy necesario en estos tiempos de incertidumbre que atraviesa el país, para poder adaptarse más rápidamente a los cambios.

→ **Dificultad para identificar las operaciones del día a día:**

En la compañía no existen roles o procesos definidos, dado que se cree que eso conlleva a un aumento de costos, pero la realidad es que genera ineficiencia en las distintas actividades operativas diarias. Esto es grave debido a que si los empleados no tienen roles claros, es difícil saber quién es responsable de cada tarea, lo que puede causar confusiones o retrasos en la ejecución de proyectos y tareas. A su vez, al no existir roles, resulta difícil medir el desempeño ya que no se puede determinar cuál es la meta de cada miembro del equipo.

Finalmente, esto ocasiona una gran desorganización y desmotivación en los empleados, quienes se sentirán desorientados y que su buen trabajo no es valorado o recompensado como corresponde.

→ **Escasez de recursos humanos calificados:**

En tercer lugar nos encontramos con este problema que conlleva distintas consecuencias, siendo la principal la pérdida de oportunidades de negocio, dado que no se puede satisfacer esa demanda del mercado, como consecuencia de no contar con el personal suficiente. Por otro lado, esta escasez de mano de obra capacitada también provoca una reducción de la calidad del servicio que presta la compañía e implica costos de capacitación más altos.

→ **Poder de negociación con los clientes limitados:**

La identificación del problema en la empresa radica en la carencia de capacidad de negociación con sus clientes, lo que conlleva a una competencia basada exclusivamente en el precio y no en el valor agregado que las empresas pueden ofrecer a sus clientes a cambio de un precio justo. Este inconveniente se refleja en la rentabilidad y la calidad del servicio que se proporciona. La preferencia de los clientes de la zona por precios bajos debido a la situación económica del país agrava esta situación.

La empresa no cuenta con una estrategia comercial que le permita ofrecer precios adecuados y, al mismo tiempo, mantener la calidad de sus servicios. La ausencia de personal capacitado en el área comercial también puede ser una de las causas que explican su situación actual. Como resultado, la empresa enfrenta dificultades para mantener su rentabilidad y su posición en el mercado y para la adquisición de nuevos clientes.

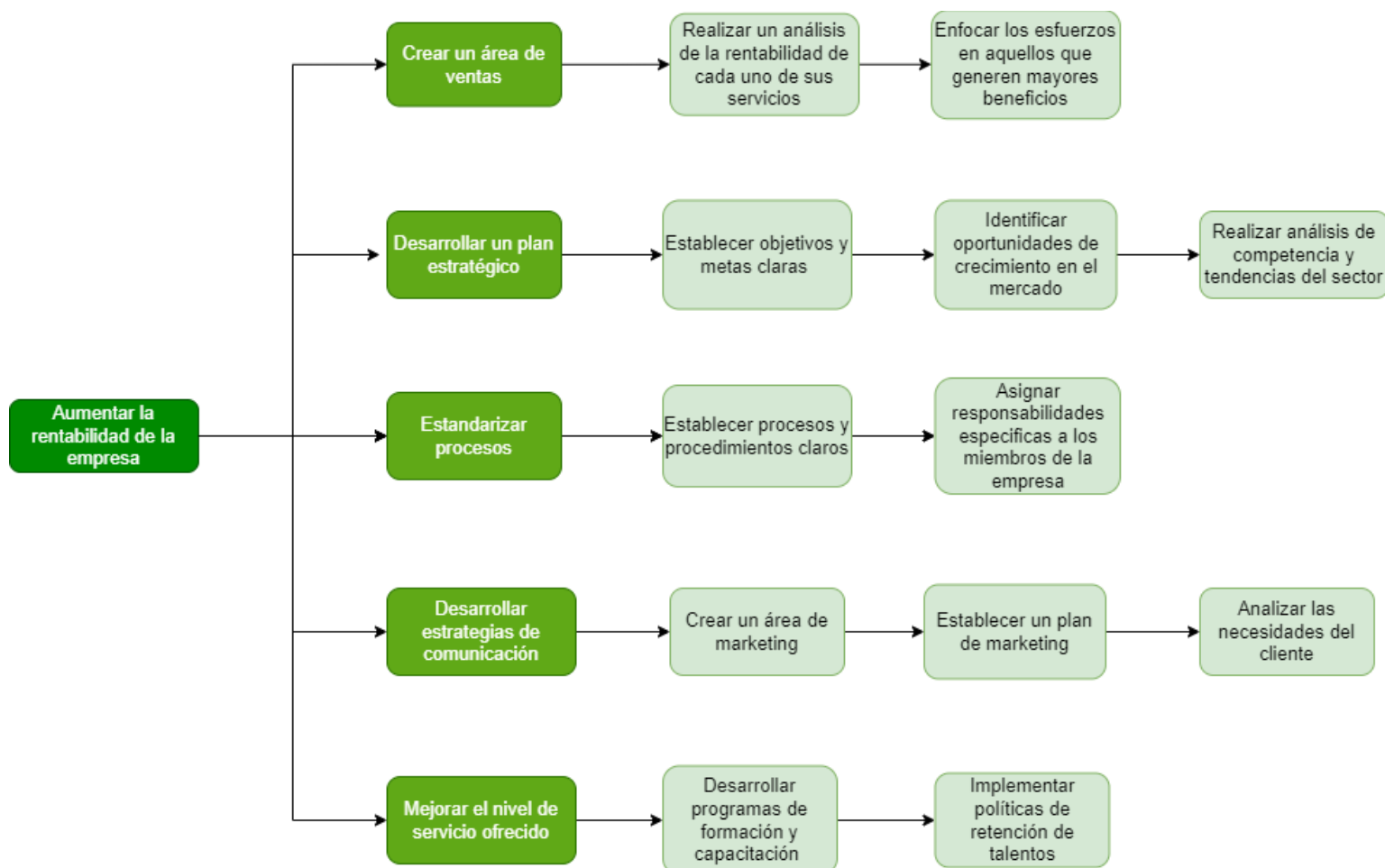
Ponderación de los problemas

- **Falta de una estrategia:** Se identificó como el problema más importante para la empresa de seguridad, por lo tanto, se le asignó un porcentaje del 35% en la ponderación de problemas. Este problema afecta directamente la capacidad de la empresa para establecer objetivos claros y tomar decisiones efectivas a largo plazo. Sin una estrategia clara y bien definida, la empresa puede tener dificultades para diferenciarse de la competencia, identificar nuevos mercados y oportunidades, y establecer una dirección clara para el crecimiento y la expansión.
- **Dificultad para identificar las operaciones del día a día:** Este problema genera ineficiencias en la gestión operativa y dificultades para medir el desempeño y tomar decisiones efectivas. Por lo tanto, se le asignó un porcentaje del 30% en la matriz de problemas.
- **Poder de negociación con los clientes limitado:** Se le asignó un porcentaje del 25%, ya que afecta significativamente la capacidad de la empresa para obtener nuevos clientes y mantener relaciones comerciales a largo plazo.
- **Escasez de Recursos Humanos calificados:** Aunque no se considera el problema más crítico en este caso, todavía es importante garantizar que la empresa tenga el

personal adecuado y capacitado para cumplir con sus responsabilidades. Por lo tanto, se le asignó un porcentaje del 10% en la matriz de problemas.

3. Árbol de Soluciones

Se han considerado distintas alternativas para alcanzar el propósito de mejorar la rentabilidad de la compañía. A continuación, se presentan las opciones evaluadas:



→ Crear un área de ventas

Una de las opciones propuestas es realizar un análisis de la rentabilidad de cada uno de sus servicios para, de ese modo, identificar qué utilidad le deja cada uno de ellos y posteriormente enfocar los esfuerzos en aquellos que resulten más beneficiosos para la empresa, a través de mayor promoción o expandiendo la oferta. Actualmente, no cuentan con ningún personal destinado al área de ventas, con lo que tanto realizar dicho análisis como

luego enfocarse en los clientes más rentables, será posible sólo con la contratación de un perfil con dichas características

Litoral Seguridad podría considerar la posibilidad de discontinuar aquellos servicios que generan pérdidas o baja ganancia para el negocio , o hacer ajustes para hacerlos más rentables, y de esa forma maximizar sus utilidades.

→ Desarrollar un Plan Estratégico:

En segundo lugar, recomendamos establecer una misión, valores y una visión, como así también un plan estratégico, para poder instaurar objetivos y metas claras para la sociedad. A través del plan estratégico, podrán saber de qué forma alcanzar estos objetivos y los plazos. Sin embargo, para poder fijar estos objetivos, es trascendental previamente identificar las necesidades del mercado y que oportunidades de crecimiento existen en la industria. Una vez reconocidas las mismas y orientando hacia allí tanto los esfuerzos como los recursos, se logrará ampliar la base de clientes satisfaciendo su demanda.

Además, identificar estas oportunidades puede permitir a la compañía anticipar y responder a las tendencias cambiantes del mercado, manteniendo su competitividad y mejorando su posicionamiento para el éxito a largo plazo. Además, agregando también un análisis de competencia, puede ayudar a la empresa a mejorar su propia oferta, comprendiendo mejor el mercado, y logrando diferenciarse de la competencia a través de una ventaja competitiva. También, al conocer las tácticas y estrategias de marketing que están utilizando sus competidores, la empresa puede implementar una estrategia propia para ser más efectiva y competitiva en el mercado.

→ Estandarizar procesos:

Luego, proponemos que cada proceso adopte un estándar, mediante una metodología y una asignación clara de roles y tareas para cada puesto de trabajo. Dicha práctica es comúnmente utilizada por empresas debido a los múltiples beneficios que trae, ya que cuando hay una forma consistente de llevar a cabo los procedimientos, se genera una mejora de eficiencia, se reduce la variabilidad y la posibilidad de cometer errores. Además, la estandarización de procesos facilita la capacitación de nuevos empleados y logra una mejora en la calidad del producto o servicio final.

Es decir, es importante que el proceso esté bien definido, como por ejemplo, la facturación de una prestación de servicio de vigilancia se realiza siguiendo estos pasos y es

responsabilidad de esta área/persona de la empresa. Así, cada empleado sabrá cuál es su papel y se evitarán demoras o malentendidos por causa de la comunicación. Actualmente, en Litoral Seguridad, existe una suposición errónea que denominar a un empleado bajo un cargo o puesto, como podría ser “Gerente de Marketing”, podría causar un aumento de costos como consecuencias de los aumentos y la variabilidad de salarios. Por lo que, es crucial poder entender que el costo de oportunidad de no aplicar la estandarización es muy alto.

→ Desarrollar estrategias de comunicación:

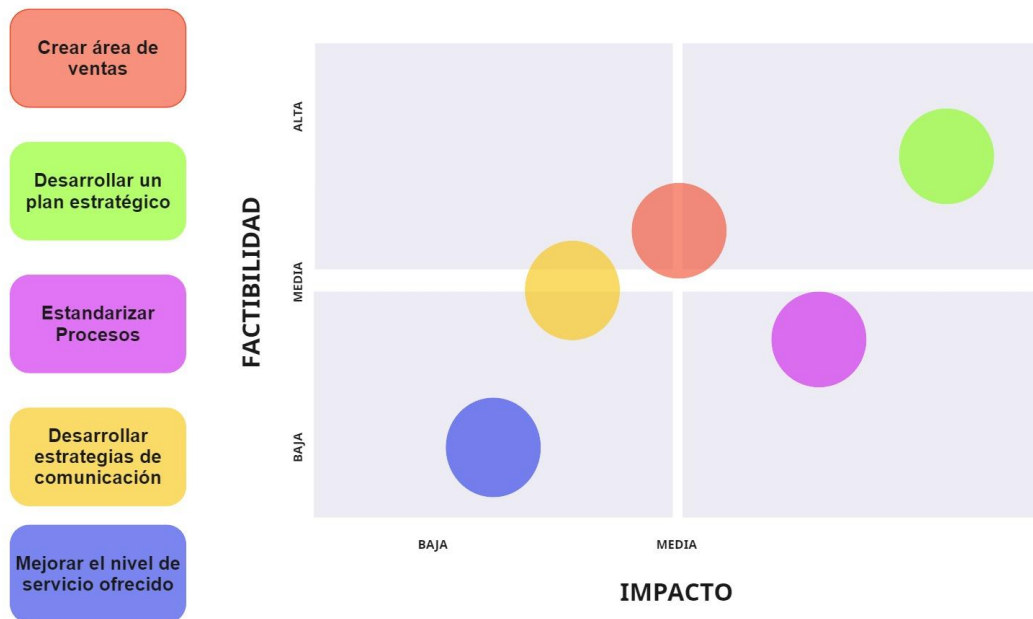
Actualmente, Litoral Seguridad no tiene ningún tipo de estrategia, área o plan de marketing, dado que eso generaría un incremento en los costos. La única estrategia que utilizan es ofrecer una buena calidad en sus servicios, para que la buena reputación de su negocio se expanda entre los vecinos y se difunda de boca en boca.

Como una PYME, la cual compite diariamente con empresas de gran prestigio como Prosegur o Securitas, es importante desarrollar estrategias de comunicación efectivas para destacarse en un mercado saturado y atraer a potenciales clientes. Para esto, es importante comprender cuál es el público objetivo de Litoral Seguridad, cómo puede satisfacer sus necesidades y de qué forma se puede llegar a él.

Tener un departamento de marketing dedicado y un plan de marketing bien estructurado puede contribuir significativamente a la mejora de la visibilidad y reputación de su empresa en el mercado, así como aumentar el conocimiento de la marca y la lealtad de los clientes. Algunas de las formas en que un departamento de marketing y un plan de marketing pueden contribuir a su éxito empresarial incluyen: aumento de rentabilidad mediante uso de Google Ads, gestión de redes sociales y sitio web para aumentar el conocimiento de la empresa, análisis de tendencias en los consumidores, etc.

4. Matriz de Viabilidad - Impacto

Luego de desarrollar cada una de los posibles caminos, optamos por realizar una matriz de viabilidad para definir cual de todas las posibles soluciones planteadas es la que va a tener un mayor impacto positivo. Para la misma, tuvimos en cuenta los criterios: Costos, Tiempo y Beneficios.



Opciones/Criterios	Costo	Tiempo	Beneficios	Resultado
Desarrollar Plan Estratégico	3	4	4	0,3
Crear área de ventas	3	2	3	0,2
Estandarizar Procesos	5	4	5	0,2
Desarrollar Estrategia de Comunicación	4	3	3	-0,3
Mejorar nivel de servicio	5	5	3	-1

Crear un área de ventas:

En un principio, qué dedique gran parte de sus esfuerzos en el análisis de rentabilidad de los servicios, un proceso de evaluación que les permitirá determinar la rentabilidad de cada una de sus prestaciones. Este análisis implica la revisión de los costos y los ingresos relacionados con cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa, con el fin de determinar cuánto beneficio genera cada uno de ellos y cuál es su costo de oportunidad al asignar recursos.

Luego, el tener un equipo especializado en ventas contribuye para: fidelizar y retener clientes, adaptación al cambio, identificar nuevas oportunidades de negocio y aumentar las ventas de la empresa.

Desarrollar un plan estratégico:

Mediante esta resolución, se busca desarrollar un plan estratégico para Litoral Seguridad para tener éxito a largo plazo. Un plan bien elaborado y estructurado, donde se evalúe: cual es la situación actual y donde está parada hoy la empresa, presupuesto, cuales son los objetivos SMART que se quieren alcanzar, riesgos/oportunidades, tendencias de la industria, recursos disponibles, flujo de caja.

A través de este plan, donde todo quede asentado y documentado, se podrán definir objetivos claros, identificar fortalezas y debilidades, y establecer un camino de cómo lograr los objetivos propuestos asegurando crecimiento y sostenibilidad.

Estandarizar procesos:

→ Estandarizar procesos:

Luego, proponemos que cada proceso adopte un estándar, mediante una metodología y una asignación clara de roles y tareas para cada puesto de trabajo. Dicha práctica es comúnmente utilizada por empresas debido a los múltiples beneficios que trae, ya que cuando hay una forma consistente de llevar a cabo los procedimientos, se genera una mejora de eficiencia, se reduce la variabilidad y la posibilidad de cometer errores. Además, la estandarización de procesos facilita la capacitación de nuevos empleados y logra una mejora en la calidad del producto o servicio final.

Es decir, es importante que el proceso esté bien definido, como por ejemplo, la facturación de una prestación de servicio de vigilancia se realiza siguiendo estos pasos y es responsabilidad de esta área/persona de la empresa. Así, cada empleado sabrá cuál es su papel

y se evitarán demoras o malentendidos por causa de la comunicación. Actualmente, en Litoral Seguridad, existe una suposición errónea que denominar a un empleado bajo un cargo o puesto, como podría ser “Gerente de Marketing”, podría causar un aumento de costos como consecuencias de los aumentos y la variabilidad de salarios. Por lo que, es crucial poder entender que el costo de oportunidad de no aplicar la estandarización es muy alto.

Desarrollar estrategias de comunicación:

Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing efectiva tiene múltiples beneficios para Litoral Seguridad S.A. En primer lugar, aumenta su visibilidad y reconocimiento en el mercado al comunicar su propuesta de valor de manera efectiva y cómo es que se diferencia de la competencia.

El medio que recomendamos utilizar es Google Ads, dado que millones de usuarios argentinos y del mundo navegan en internet utilizando Google, por lo que posicionando en los primeros lugares de la búsqueda del usuario su sitio web podría ampliar la base de clientes consiguiendo nuevos contratos. Esto se logra a través de una campaña de Búsqueda, la cual tenga como meta Maximizar conversiones, con una estrategia de puja ROAS. En nuestra opinión, recomendamos focalizar los esfuerzos en los precios y hacer entender al público como es que una pyme puede satisfacer mejor sus necesidades que una empresa de mayor tamaño mediante el trato personalizado y disponibilidad constante y rápida.

La estrategia de comunicación genera más leads y ventas al llegar al público objetivo adecuado y fidelizar a los clientes a través de una comunicación adecuada, lo que puede mejorar su reputación y optimizar su inversión en marketing.

Mejorar el nivel de servicio ofrecida:

Con esta solución buscamos definir un nivel de servicio más alto, que se acerque más al valor y expectativas que espera el cliente. Un nivel de servicio alto le permitirá a Litoral Seguridad poder aumentar la retención de sus clientes actuales y captar nuevos clientes. Al ofrecer un servicio de calidad y centrado en las necesidades del cliente, van a construir relaciones más fuertes y fomentar la lealtad a largo plazo, esto mismo se lograría con la inversión en la capacitación y desarrollo del personal, y utilizando sus tecnologías para poder tener una interacción más eficiente y satisfactoria con los clientes.

Conclusión del Diagnóstico

Luego de un cauteloso análisis, el cual fue realizado sobre la situación actual de la empresa abarcando tanto aspectos internos como externos, hemos concluido en una serie de posibles soluciones.

Dentro de los principales aspectos a analizar, se destaca la carencia de un plan estratégico bien definido. Partiendo desde no contar con una Misión, Visión ni Valores definidos, notamos que la empresa no tiene un rumbo, de qué forma realizarlo y cuáles son sus objetivos. Al no conocer cuál de todos sus servicios que ofrecen es el más rentable, y cual el menos, no pueden enfocarse en aquellos que les traerán mejores resultados. Para dicha dificultad se propuso el desarrollo de un plan estratégico, donde se detallen objetivos y metas claras y la realización de un análisis de la rentabilidad que cada servicio ofrecido tiene.

Por otro lado, haciendo foco en la actualidad, Litoral Seguridad S.A cuenta con dificultades a la hora de identificar y realizar las actividades del día a día y quién debería realizar cada una de estas. Esta falta de roles y procesos definidos trae como consecuencia una pérdida de valor en el servicio final entregado, además de generar resultados muy variables. Para dicho problema, se propone la identificación y definición clara de todos los procesos clave que la empresa tenga en cada área, ya sea en Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y el área Financiera.

Por último, luego de realizar una matriz de viabilidad contrastando las soluciones propuestas y teniendo en cuenta los factores Costo, Tiempo y Beneficios Esperados, las dos soluciones en las cuales la empresa no debería enfocarse primero, son en la mejora de los servicios ofrecidos y el desarrollo de una estrategia de comunicación. A pesar de que ambas soluciones apuntan en la dirección esperada, la de aumentar la rentabilidad de la empresa, se consideró que en una primera instancia es totalmente conveniente definir un horizonte a futuro y definir las operaciones del día a día. Sería inviable optar por buscar nuevos clientes, sin primero poder acomodar la situación actual.

En términos generales, se puede concluir que la empresa tiene un gran potencial de crecimiento si se enfoca en abordar las áreas de mejora identificadas y aprovecha las oportunidades de crecimiento disponibles. Es importante que la empresa tenga un enfoque estratégico sólido y una gestión financiera adecuada para alcanzar su máximo potencial.

Plan de Acción

A partir de lo analizado y desarrollado en las etapas de relevamiento y diagnóstico, se llegó a la formulación de 5 soluciones aplicables a los problemas encontrados. En base a los 3 factores de ponderación utilizados para calificar las posibles soluciones; costo, tiempo y beneficios, y a la situación actual de la empresa Litoral Seguridad S.A, se optó por desarrollar el plan de acción para 3 de las propuestas mencionadas en el diagnóstico.

En primer lugar, se desarrollará un plan estratégico para la compañía. Una vez establecida la dirección estratégica de Litoral Seguridad, es necesario estandarizar los procesos de la empresa y definir los roles de la misma. Por último, se desarrollará un área comercial, la cual actualmente la empresa no tiene identificada ni cuenta con perfiles con dichas características. Para entender cada una de ellas analizaremos los siguientes puntos:

En primer lugar, se explicará en qué consiste la solución a implementar. Luego, se identificarán cuales son las acciones concretas a tomar para que las soluciones se apliquen de forma correcta. En tercer lugar, cuáles son los recursos productivos, monetarios y humanos necesarios para su implementación y cuál es el horizonte temporal para poder llevarlas a cabo. Por último, se detalla de qué manera vamos a medir los resultados de nuestras soluciones. Para esta parte tendremos diferentes indicadores con su respectivo valor objetivo, el cual ayudaría a acercarse a la meta de la buena implementación de los mismos. Es importante entender que para que esto suceda, la empresa deberá poder tomar mediciones y fijarse objetivos concretos.

Posteriormente se analizará el impacto financiero de cada una de las soluciones por las que se optó. Para ello evaluaremos el retorno sobre la inversión (ROI), la tasa interna de retorno (TIR) y los estados contables de la organización hasta la fecha para poder llegar a un análisis concreto.

1. Soluciones

A partir del exhaustivo relevamiento y diagnóstico realizado en este informe, se han identificado las siguientes soluciones clave para abordar los problemas identificados:

Solución 1: Creación de un Plan Estratégico

Desarrollo de la Propuesta

Se optó por la definición de un plan estratégico, donde se comenzará identificando la misión, visión y valores de la empresa, indicadores con los que actualmente la empresa no cuenta. De esta forma, se podrán instaurar objetivos y metas claras para la compañía. A través del plan estratégico, quedará definido de qué forma se van a lograr estos objetivos y en qué plazos temporales. Para poder definir dichos objetivos, es sumamente importante identificar la situación actual de la empresa, tanto en aspectos internos como externos. Para dicho proceso, la empresa cuenta con el estudio realizado en este trabajo práctico, el cual servirá de guía para poder estudiar la situación con mayor profundidad.

Dada la situación actual de Litoral Seguridad, contar con un plan estratégico es una necesidad. Él mismo proporciona una visión clara y una dirección a largo plazo para la empresa, definiendo los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar y los pasos necesarios a seguir para lograrlo. Una vez la empresa sepa en qué dirección va y de qué manera, será capaz de concentrar sus recursos en lo más importante y establecer prioridades a la hora de tomar decisiones.

Acciones a llevar a cabo:

1. Definición de misión, visión y valores

Definir misión: Se busca explicitar lo que la empresa desea lograr, cómo lo hará y a quienes está dirigido ese esfuerzo.

- Recursos necesarios: C-Level y Consultora
- Tiempo: 1 semana
- Output: Misión definida

Definir visión: Esta acción implica establecer la dirección futura hacia la cual la empresa se dirige y las metas que busca alcanzar. Es la imagen deseada que orienta el rumbo y las aspiraciones de la organización.

- Recursos necesarios: C-Level y Consultora
- Tiempo: 1 semana
- Output: Vision definida

Definir los valores: Establecer los principios fundamentales que guían el comportamiento deseado en la empresa para lograr sus objetivos. Representan la conducta ideal que se espera de los miembros de la organización.

- Recursos necesarios: C-Level y Consultora
- Tiempo: 1 semana
- Output: Valores definidos

Tiempo total requerido: 3 semanas

2. Definición de los objetivos estratégicos

Cómo acción inicial a la hora de definir los objetivos estratégicos, la empresa debe contar con un diagnóstico de la empresa en su totalidad. Es de vital importancia que los objetivos estratégicos a definir, se encuentren fuertemente alineados con la misión y visión de la empresa. A través de la implementación de diversas herramientas como son Business Model Canvas, FODA, 5 Fuerzas de Porter, entre otras, la empresa debe tener en claro todos los aspectos relevantes tanto internos como externos que influyen en el funcionamiento de la empresa. Es sumamente importante que la empresa conozca sus capacidades actuales, sus ventajas y desventajas en relación a la competencia.

Definir objetivos estratégicos: Consiste en definir hacia dónde quiere llegar Litoral Seguridad una vez definida su estrategia (el cómo). A la hora de definir objetivos, es crucial que los mismos sean SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y a Tiempo). Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la misión de la empresa y sus capacidades de Litoral Seguridad. De esta forma, se pueden lograr ventajas competitivas frente al resto de empresas de la industria y así obtener una mayor cuota del mercado.

- Recursos necesarios: C-level, empleados administrativos y consultora
- Tiempo: 2 semanas
- Output: Informe de la situación actual de la empresa + Objetivos estratégicos claramente definidos.

3. Definición de la estrategia

Una vez la empresa tenga en claro y de forma explícita donde quiere situarse en un futuro, es decir sus objetivos estratégicos, debe planificar cómo alcanzar los mismos:

Análisis de la situación: Comprender en profundidad la situación actual de la empresa, incluyendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica realizar un análisis interno y externo de la empresa, evaluando sus recursos, capacidades, mercado objetivo, competencia y entorno empresarial.

Validar los objetivos: Establecer objetivos claros y específicos que la estrategia debe ayudar a lograr. Estos objetivos deben ser coherentes con la visión y misión de la empresa, y ser medibles y realistas.

Segmentación del mercado: Identificar los segmentos de mercado más relevantes y atractivos para la empresa. Comprender las necesidades, deseos y comportamientos de los clientes en cada segmento permitirá adoptar la estrategia para satisfacer sus demandas de manera efectiva.

Ventaja competitiva: Identificar la ventaja competitiva única de la empresa, es decir, aquello que la distingue y le proporciona una posición superior en el mercado. Esto puede incluir factores como tecnología avanzada, calidad superior, costos más bajos, servicio al cliente excepcional, entre otros.

Análisis de competidores: Evaluar a los competidores directos e indirectos para comprender su posición en el mercado, fortalezas, debilidades y estrategias. Esto permitirá identificar oportunidades y amenazas, y ajustar la estrategia para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva.

Establecer Capacidades internas: Evaluar las capacidades y recursos internos de la empresa, incluyendo talento humano, tecnología, infraestructura, capital, entre otros. Esto ayudará a determinar qué estrategias son viables y factibles para la empresa.

Factores externos: Considerar factores externos que podrían influir en la estrategia, como cambios en la legislación, tendencias del mercado, avances tecnológicos, fluctuaciones económicas, entre otros. Es importante adaptarse y anticipar estos factores en la definición de la estrategia.

Evaluación de riesgos: Identificar los posibles riesgos y obstáculos que podrían surgir al implementar la estrategia. Desarrollar planes de mitigación de riesgos y establecer medidas de control para minimizar los impactos negativos.

Al tomar en cuenta estos factores, podrás diseñar una estrategia sólida y adaptada a las circunstancias específicas de tu empresa, permitiéndote alcanzar los objetivos establecidos y enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

Identifica las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias deben aprovechar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas mientras se abordan las debilidades y amenazas. Pueden incluir estrategias de crecimiento, diversificación, penetración de mercado, alianzas estratégicas, entre otras.

- Recursos necesarios: C-level, y consultora.
- Tiempo: 4 semanas
- Output: Documento con estrategia y acciones estratégicas claramente definidas.

4. Comunicación interna

Una vez diseñado el plan estratégico, el proceso de comunicación interna es crucial para asegurar que todos los empleados se encuentren informados, alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos propuestos. Dicha comunicación proporciona una base sólida para la implementación exitosa del plan y a su vez, contribuye a la cohesión y eficacia general de la organización.

A continuación se detallan algunos de los pasos clave de dicho proceso:

- Identificar los mensajes clave
- Definir los canales de comunicación:
- Adaptar los mensajes para cada audiencia:
- Generar material de apoyo:
- Programar sesiones informativas:
- Fomentar el diálogo y la escucha activa:

- Evaluar y ajustar la comunicación: en base a los resultados
- Recursos necesarios: C-Level , Empleados administrativos, Operarios
- Tiempo: 6 semanas
- Output: Lograr el desarrollo de una cultura organizacional basada en los valores y alineada con los objetivos estratégicos definidos.

5. Monitoreo y Evaluación

Cómo último paso, tenemos el monitoreo y evaluación del plan estratégico desarrollado. Este monitoreo consiste en el seguimiento constante del progreso y los resultados obtenidos en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Implica la recopilación de datos relevantes, su análisis y evaluación del rendimiento de la empresa en relación con las metas establecidas.

Dicho proceso se llevará a cabo a través de la **implementación de un Tablero de Control (KPIs)**. El mismo se encuentra desarrollado a continuación como una sub-solución dentro del desarrollo de un plan estratégico. A su vez, el tablero será utilizado para medir la implementación de la segunda solución propuesta, la creación de un área comercial, y su impacto en la compañía.

- Recursos necesarios: C-Level , Empleados administrativos
- Tiempo: indefinido
- Output: Se busca conocer el impacto que el desarrollo del plan estratégico tuvo en la empresa, tanto en aspectos culturales como financieros. Lograr el desarrollo de un Tablero de Control (KPIs).

Recursos necesarios para la Implementación

Para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico de Litoral Seguridad S.A, se requiere una combinación de recursos tanto internos como externos. Entre ellos, podemos encontrar:

- Equipo interno: Un equipo dedicado y comprometido que participen en el proceso de planificación estratégica. Este equipo debe incluir personal directivo, líderes de departamentos y expertos en áreas clave involucradas.
- Empresa consultora: La contratación de una empresa consultora especializada en planificación estratégica que aporte experiencia, conocimiento y metodologías probadas. De esta forma, se facilitará el proceso, proporcionando una orientación estratégica.
- Información y datos: El acceso a datos e información relevante sobre la empresa como su entorno competitivo, el mercado, sus clientes y las tendencias de la industria. Puede incluir informes financieros, análisis de mercados, investigaciones de mercados, entre otros datos relevantes.

Selección de empresa consultora

Dada la situación actual del país, y que nos encontramos en un año electoral, donde la incertidumbre es notablemente más grande de lo normal, optamos por recomendar consultoras nacionales. De esta forma, se aprovecharía su experiencia en el país, y sus precios relativamente más bajos que los cotizados en moneda extranjera.

Entre los factores que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar la mejor alternativa, podemos encontrar:

- Precio
- Experiencia
- Solución

Consultoras:

Dinka:

- Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Está solo conformada por mujeres. Están especializadas en mejora de rentabilidad, reestructuración y organización de empresas familiares, estrategia de marketing y en profesionalización de PyMEs. Tienen casos de éxito con empresas de muchas industrias, entre ellas comercio exterior y logística.

- Ventajas: Tienen experiencia trabajando con PyMEs. Tienen experiencia trabajando con empresas de comercio exterior y logística internacional.
- Desventajas: No están especializados en “consultoría estratégica”. Link: <https://dinka.com.ar/>

Quiros

- Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Es una empresa familiar. Enfocada en aumentar la rentabilidad, definir la organización y la conducción y mitigación de conflictos de intereses en empresas familiares. No parece que hagan “consultoría estratégica”.
- Ventajas: Tienen experiencia trabajando con PyMEs. Probablemente sean accesibles en términos económicos.
- Desventajas: No están especializados en “consultoría estratégica” de manera integral.
- Link: <https://quirosconsultores.com/>

B NICE

- Descripción: Consultora especializada principalmente en investigación de mercado, investigación social y opinión pública. También dicen hacer planeamiento estratégico. Trabajan con clientes principalmente del sector PyME aunque también tienen experiencia con empresas multinacionales.
- Ventajas: Basta experiencia a la hora de obtener resultados de investigación de mercado. Probablemente sea el más preciso en este apartado debido a su especialización.
- Desventajas: No están especializados en planeamiento estratégico.
- Link: <http://bnice-research.com.ar/>

IDEAR

- Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Están especializados en consultoría estratégica integral, consultoría financiera, investigación de mercado y transformación digital.
- Ventajas: Experiencia con PyMEs. Experiencia en consultoría estratégica integral e investigación de mercado.
- Desventajas: Poca experiencia o nula con PyMEs de la industria de seguridad.
- Link: <https://www.idearconsultora.com.ar/>

Be-Consulting

- Descripción: Consultora especializada en PyMEs. Empresa ubicada en la ciudad de buenos aires. Han realizado trabajos tanto para empresas chicas cómo grandes. Sus clientes son de diversas industrias.
- Ventaja: Su precio es relativamente bajo frente a consultoras del exterior o del mismo tamaño
- Desventaja: Ninguno de sus clientes es de la industria de Seguridad.
- Link: <https://www.be-consulting.com.ar/>

Consultora	Precio	Alcance de la solución	Local/Internacional
Dinka	Alto	Amplio	Internacional
Auren Argentina	Alto	Amplio	Internacional
BCI Consulting	Alto	Amplio	Internacional
Quiros	Bajo	Específico	Local
B NICE	Bajo	Específico	Local
Be-Consulting	Bajo	Específico	Local
IDEAR	Medio	Amplio	Local
CNM Asociados	Medio	Amplio	Local

Solución 2: Estandarización de ProcesosDesarrollo de la Propuesta

Recomendamos a Litoral Seguridad que implemente la estandarización de procesos en su organización, ya que ofrece una serie de beneficios significativos, que incluyen la mejora de la eficiencia operativa y la calidad de los servicios. Al establecer métodos y procedimientos uniformes, se reduce la variabilidad innecesaria y se minimizan los errores y retrabajos. Esto resulta en una mayor eficiencia operativa, tiempos de ejecución más rápidos y optimización de recursos.

Además, la estandarización de procesos también tiene un impacto positivo en la calidad de los servicios proporcionados por Litoral Seguridad. Al tener métodos y procedimientos uniformes, se establece un marco consistente para la realización de tareas y la entrega de servicios. Esto garantiza una mayor precisión y coherencia en la ejecución de los

servicios, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y a la construcción de una reputación sólida en el mercado.

Al implementar esta solución, la empresa también facilita la identificación de áreas de mejora continua, lo que permite realizar ajustes y optimizaciones para maximizar la eficiencia y la calidad en toda la organización.

Acciones a llevar a cabo:

Definición de procesos y roles:

Para poder establecer los procesos y roles, Litoral Seguridad deberá implementar las siguientes metodologías:

- a. **Mapeo de procesos:** El primer paso es realizar un mapeo exhaustivo de los procesos existentes en la organización. Esto implica identificar y documentar todas las actividades, tareas y flujos de trabajo que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la empresa. El mapeo de procesos ayudará a comprender cómo se realizan actualmente las actividades y permitirá identificar posibles áreas de mejora y optimización.
- b. **Análisis de roles y responsabilidades:** Una vez que se hayan identificado los procesos, es necesario definir claramente los roles y las responsabilidades asociadas a cada posición dentro de la organización. Esto implica identificar las tareas y funciones específicas que corresponden a cada rol, así como las habilidades y competencias requeridas para desempeñar esas funciones de manera efectiva.
 1. También se debe considerar los niveles de autoridad y las relaciones de reporte entre los roles. Es importante establecer la estructura de toma de decisiones y las líneas de comunicación claras dentro de la organización.
- c. **Diseño organizacional:** Una vez que se hayan definido los roles y las responsabilidades, se puede proceder al diseño de la estructura organizacional de la empresa. Esto implica agrupar los roles de manera lógica y eficiente, establecer la división de funciones y definir la jerarquía dentro de la organización.

1. El diseño organizacional debe tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa, así como la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Es importante asegurarse de que la estructura organizacional facilite la comunicación, la colaboración y la coordinación entre los diferentes roles y departamentos de la empresa.
- d. **Contratación de un Analista de IT/BI:** Se optó por la contratación de un empleado a tiempo completo con experiencia, quien se encargará de llevar a cabo el proceso de estandarización de procesos en su totalidad. En cuanto al perfil requerido, se recomienda a la empresa buscar a una persona con experiencia en áreas administrativas y tecnológicas, como por ejemplo un profesional en Administración y Sistemas, Gestión de Negocios o Analítica Empresarial.
- i. Remuneración: En Argentina, los empleados a tiempo completo deben recibir una remuneración acorde a las leyes laborales vigentes, que incluyen requisitos como horas de trabajo y salario mínimo establecido por hora.
 - ii. Beneficios: Los empleados a tiempo completo pueden tener derecho a una serie de beneficios, como seguro de accidentes personales, acceso a capacitación y desarrollo profesional, seguro médico, días de vacaciones pagadas, entre otros.

Acciones a llevar a cabo por el nuevo empleado

Herramientas Tecnológicas:

Una vez que los procesos y roles han sido definidos, es fundamental implementar herramientas adecuadas para optimizar y agilizar las operaciones de la empresa, dos herramientas muy efectivas para lograr esto son Power Automate y Power BI.

Power Automate es una plataforma de automatización de flujos de trabajo desarrollada por Microsoft. Al utilizar Power Automate, se pueden eliminar tareas repetitivas e innecesarias al automatizar procesos manuales. Esto no solo ahorra tiempo y recursos, sino que también reduce los errores humanos y mejora la eficiencia general de la empresa. Al

identificar los pasos que se repiten con frecuencia, se pueden crear flujos de trabajo automatizados que realicen esas tareas de manera rápida y precisa. Esto permite que el personal se enfoque en actividades más estratégicas y de mayor valor agregado.

Por otro lado, Power BI es una herramienta de visualización de datos que permite crear paneles interactivos y tableros de control. Al utilizar Power BI, la empresa puede tener acceso a un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que proporcionan una visión clara y en tiempo real del desempeño del negocio. Estos KPIs pueden abarcar áreas como ventas, finanzas, producción, calidad, entre otras. Al tener acceso a información relevante y actualizada, los tomadores de decisiones pueden evaluar la eficacia de los procesos implementados y tomar medidas correctivas o de mejora continua de manera oportuna.

Además de las herramientas mencionadas anteriormente, se recomienda incorporar Microsoft 365 para empresas, ya que ofrece una serie de beneficios que pueden complementar y potenciar la implementación de esta solución. Algunas de las ventajas de utilizar Microsoft 365 incluyen:

- **Almacenamiento en la nube:** Proporciona almacenamiento en la nube a través de OneDrive y SharePoint. Esto permite tener toda la información centralizada y accesible desde cualquier lugar y dispositivo con conexión a Internet. Al utilizar el almacenamiento en la nube, no es necesario preocuparse por crear una infraestructura de almacenamiento local y mantenerla, lo que ahorra costos y esfuerzos.
- **Integración con herramientas existentes:** Microsoft 365 incluye el paquete Office (Word, Excel, PowerPoint, entre otros), que se integran fácilmente con las herramientas mencionadas anteriormente, como Power Automate y Power BI. Esta integración facilita la sincronización de datos y la automatización de flujos de trabajo, lo que mejora la eficiencia y productividad de la empresa.
- **Comunicación y colaboración:** Además de lo mencionado anteriormente, esta suscripción ofrece herramientas de comunicación y colaboración como Outlook y Microsoft Teams. Estas herramientas permiten una mejor organización interna, facilitando la comunicación entre los miembros del equipo, la programación de reuniones, el intercambio de archivos y la colaboración en tiempo real. Mejoran la

productividad y fomentan una mayor coordinación y colaboración dentro de la organización.

- **Seguridad y control de datos:** Y por último, logra proporcionar características robustas de seguridad y privacidad de datos. Esto incluye el cifrado de datos, controles de acceso y políticas de cumplimiento para proteger la información confidencial de la empresa. Además, se pueden establecer permisos y configuraciones específicas para garantizar un control adecuado sobre los datos y los recursos de la organización.

La combinación de servicios como Power Automate, Power BI y Microsoft 365 permitirá a Litoral Seguridad lograr una estandarización más rápida y eficiente de sus procesos. Power Automate automatizará tareas repetitivas, Power BI proporcionará visualizaciones de datos en tiempo real, y Microsoft 365 facilitará la comunicación interna y colaboración.

Implementación Tablero de Control (KPI's)

Con la implementación de PowerBI se podrá aprovechar la herramienta para desarrollar e implementar KPIs (Key Performance Indicators, Indicadores Clave de Desempeño) que nos ayudarán a medir y evaluar el progreso hacia nuestros objetivos estratégicos en Litoral Seguridad.

Para la correcta implementación de esta solución, tuvimos en cuenta varias consideraciones clave para asegurar que los indicadores sean relevantes, efectivos y alineados con los objetivos estratégicos de Litoral Seguridad. Algunos de estos aspectos son: Comprender los objetivos estratégicos de la empresa, los KPI 's están estrechamente alineados con los objetivos para medir el progreso hacia los resultados deseados; claridad y relevancia, elaboración de métricas cuantificables y disponibilidad de datos.

Luego de haber tenido en cuenta estos aspectos, llegamos a la elaboración de los siguientes indicadores, el cual se divide en dos partes: La primera, se detallan indicadores de gestión diarios, los cuales los segmentamos por categorías según sus áreas de impacto. En la segunda parte encontramos los indicadores de avance de implementación de plan de acción.

A continuación, desarrollaremos cada uno de ellos indicando la fórmula correspondiente, el valor objetivo al cual queremos llegar y una breve descripción que ayudará a comprender el significado del resultado.

Indicadores de Rendimiento:

- **Eficacia de servicio**
 - Fórmula: $(\text{Número de servicios exitosos} / \text{Número total de servicios realizados}) * 100$
 - Valor objetivo: 95% o superior
 - Descripción: Mide la capacidad de la organización para brindar servicios de seguridad exitosos. Un servicio debe garantizar un nivel alto de eficacia, proporcionando el mayor nivel de servicio al cliente.
- **Tasa de crecimiento de ingresos**
 - Fórmula: $(\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos pasado}) / \text{Ingresos pasado} * 100$
 - Valor objetivo: 10% o superior
 - Descripción: Mide el crecimiento porcentual de los ingresos de un período (definido previamente) a otro. Indica la capacidad de la organización para aumentar sus ingresos y expandir su negocio.
- **Retorno sobre la inversión (ROI)**
 - Fórmula: $(\text{Ganancias} - \text{Costo de inversión}) / \text{Costo de inversión} * 100$
 - Valor objetivo: 15% o superior
 - Descripción: Evalúa la rentabilidad de las inversiones realizadas por Litoral Seguridad. Mide el rendimiento generado en relación con el costo de la inversión inicial.

Indicadores Área comercial:

- **Número de clientes potenciales generados por semana**
 - Fórmula: Total de clientes potenciales generados / Número de semanas
 - Nivel objetivo: Incremento del 10% en el número de clientes potenciales generados por semana.
 - Descripción: Este indicador mide la efectividad del equipo comercial en la generación de nuevos clientes potenciales. Un incremento del 10% indica un mayor alcance y éxito en las actividades de prospección y generación de leads.
- **Tasa de conversión de leads a clientes**
 - Fórmula: (Número de clientes / Número de leads) * 100
 - Nivel objetivo: Aumento del 15% en la tasa de conversión de leads a clientes.
 - Descripción: Este indicador evalúa la capacidad del equipo comercial para convertir leads en clientes reales (acción de conversión). Lead es un posible cliente que ha expresado cierto grado de interés en el servicio brindado por Litoral Seguridad. Un incremento del 15% indica una mejora en las habilidades de negociación, seguimiento y cierre de ventas.
- **Incremento en el volumen de ventas:**
 - Fórmula (en Horas de servicio ofrecidas): (Volumen de ventas actual - Volumen de ventas anterior) / Volumen de ventas anterior * 100
 - Nivel objetivo: Crecimiento del 20% en el volumen de ventas.
 - Descripción: Este indicador mide el impacto financiero de las actividades del área comercial. Un crecimiento del 20% indica una mayor contribución del equipo comercial a los resultados financieros de la empresa a través de un aumento en las ventas.
- **Tiempo promedio de ciclo de ventas:**
 - Fórmula: (Suma de tiempos de ciclo de ventas de todas las transacciones) / Número de transacciones
 - Nivel objetivo: Reducción del 10% en el tiempo promedio de ciclo de ventas.
 - Descripción: Este indicador evalúa la eficiencia del proceso de ventas desde el primer contacto hasta el cierre de la venta. Una reducción del 10% indica una

mejora en la agilidad y eficiencia del equipo comercial en el proceso de ventas.

- **Retorno de inversión (ROI) de las actividades comerciales:**
 - Fórmula: $ROI = (\text{Ingresos generados} - \text{Costo de la inversión}) / \text{Costo de la inversión} * 100$
 - Nivel objetivo: ROI positivo de al menos el 15% y aumento progresivo.
 - Descripción: Este indicador evalúa el rendimiento financiero de las inversiones realizadas en el área comercial. Un ROI positivo de al menos el 15% y un aumento progresivo indican que las actividades comerciales están generando un retorno financiero favorable y están contribuyendo al crecimiento de Litoral Seguridad.

Indicadores Operativos:

- **Tasa de cumplimiento de horarios de Patrulla**
 - Fórmula: $(\text{Número de rondas de patrullaje realizadas según programado con el cliente} / \text{Número total de rondas de patrullaje programadas}) * 100$
 - Valor objetivo: 95% o superior
 - Descripción: Evalúa la eficacia de la empresa en el cumplimiento de los horarios de patrullaje programados. Una alta tasa de cumplimiento indica una gestión efectiva de los recursos y entrega del nivel de servicio esperado por el cliente.
- **Índice de calidad de informes de seguridad**
 - Fórmula: $(\text{Número de informes de seguridad de alta calidad} / \text{Número total de informes de seguridad}) * 100$
 - Valor objetivo: 90% o superior.
 - Descripción: Mide la precisión y calidad de los informes de seguridad generados por el personal. Esto incluye la adecuada documentación de incidentes, descripciones detalladas y recomendaciones de mejora. Litoral seguridad debe enfocar sus esfuerzos en mantener un alto índice de calidad que garantizara la consistencia y utilidad de los informes para la toma de decisiones y la prevención de riesgos.

- **Tiempo promedio de respuesta:**

- Fórmula: $\text{Suma de los tiempos de respuesta de todos los casos} / \text{Número total de casos}$
- Valor objetivo: Menos de 15 minutos
- Descripción: Mide el tiempo promedio que Litoral Seguridad tarda en responder a las solicitudes de servicio o emergencias de los clientes. Un tiempo de respuesta más rápido indica una mayor capacidad de respuesta y eficiencia operativa.

Indicadores de Recursos Humanos:

- **Índice de satisfacción laboral:**

- Fórmula: $(\text{Número de empleados satisfechos} / \text{Total de empleados encuestados}) * 100$
- Valor objetivo: 80% o superior
- Descripción: Mide el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa. Se puede obtener mediante encuestas de satisfacción laboral. Es fundamental para Litoral Seguridad tener un monitoreo de cómo sus empleados están dentro de su organización. Esto dado al contexto laboral de Argentina.

- **Porcentaje de capacitación completada por el personal**

- Fórmula: $(\text{Número de cursos de capacitación completados} / \text{Número total de cursos de capacitación asignados}) * 100$
- Valor objetivo razonable: 95%
- Descripción: Evalúa la tasa de finalización de los cursos de capacitación asignados al personal de seguridad. Un objetivo del 95% indica que aproximadamente todos los empleados han completado con éxito los cursos de formación necesarios para su rol, lo que garantiza un personal bien capacitado y preparado para enfrentar los desafíos de seguridad. Litoral seguridad tiene que tener un monitoreo de la capacitación de su personal, ya que es fundamental lograr reducir la brecha de falta de educación en el NEA.

- **Costo de contratación por empleado:**

- Fórmula: $\text{Costo total de contratación} / \text{Número total de nuevos empleados contratados}$
- Valor objetivo: Variable, pero generalmente se busca minimizar el costo de contratación por empleado.
- Descripción: Mide el costo promedio de contratar a un nuevo empleado. Incluye gastos asociados con reclutamiento, selección, contratación y formación. La reducción de este costo indica eficiencia en el proceso de contratación y retención de talento.

- **Tasa de retención de talento:**

- Fórmula: $(\text{Número de empleados clave retenidos} / \text{Número total de empleados clave}) * 100$
- Valor objetivo: 90% o superior
- Descripción: Mide el porcentaje de empleados clave que se mantienen en la empresa durante un período determinado. Los empleados clave suelen ser aquellos con habilidades, conocimientos o experiencia críticos para el éxito de la organización. Litoral seguridad debe mantener una alta tasa de retención de talento y desarrollar a los empleados más valiosos.

Indicadores de avance de implementación

Finalmente, llegamos a la conclusión que debemos tener en cuenta indicadores específicos que monitoreen el avance del plan de acción e implementación presentada. Entre algunos de los indicadores más relevantes que darán a conocer al CEO sobre el avance de dicha implementación podemos mencionar:

Finalización del diagnóstico y análisis

Este hito implica completar el proceso de diagnóstico interno y externo de la empresa, que incluye la evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), así como el análisis del entorno empresarial y la competencia. Los indicadores que medimos son los siguientes:

- **Calidad del análisis FODA:**
 - Fórmula: Evaluación de la calidad del análisis FODA (escala de 1 a 5)
 - Valor objetivo: 4 o superior
 - Descripción: Evalúa la calidad y profundidad del análisis FODA realizado. Se pueden utilizar criterios como la exhaustividad, la identificación de áreas clave y la claridad de las conclusiones.
- **Actualización periódica del análisis del entorno empresarial y la competencia:**
 - Fórmula: $(\text{Número de actualizaciones realizadas} / \text{Número total de actualizaciones programadas}) * 100$
 - Valor objetivo: 100%
 - Descripción: Mide la frecuencia con la que se actualiza el análisis del entorno empresarial y la competencia. Esto implica mantenerse al día con los cambios en el mercado, la industria y los competidores para tomar decisiones informadas.

Definición de la visión, misión y valores:

Este hito implica establecer la visión a largo plazo de la empresa, así como la misión y los valores fundamentales que guiarán todas las acciones y decisiones empresariales. Los indicadores que medimos son los siguientes:

- **Comunicación de la visión, misión y valores:**
 - Fórmula: $(\text{Número de empleados que pueden articular la visión, misión y valores} / \text{Número total de empleados}) * 100$
 - Valor objetivo: 100%
 - Descripción: Porcentaje de empleados que comprenden y pueden comunicar de manera efectiva la visión, misión y valores de la empresa.
- **Alineación de objetivos con la visión y misión:**
 - Fórmula: $(\text{Número de objetivos alineados con la visión y misión} / \text{Número total de objetivos establecidos}) * 100$
 - Valor objetivo: 90% o superior
 - Descripción: Evalúa el grado en que los objetivos establecidos por los diferentes equipos y departamentos están alineados con la visión y misión de

la empresa. Un alto porcentaje indica una coherencia en la dirección estratégica y el enfoque hacia los objetivos a largo plazo.

- **Integración de los valores en las prácticas empresariales:**

- Fórmula: $(\text{Número de prácticas empresariales alineadas con los valores} / \text{Número total de prácticas empresariales evaluadas}) * 100$
- Valor objetivo razonable: 100%
- Descripción: Mide el porcentaje de prácticas empresariales que están alineadas con los valores fundamentales establecidos. Esto puede incluir políticas de contratación, procesos de toma de decisiones, programas de capacitación y desarrollo, entre otros. Un objetivo del 100% indica una coherencia en la implementación de los valores en todas las áreas de la empresa.

Identificación de objetivos estratégicos:

En este hito, se definen los objetivos estratégicos específicos y medibles que Litoral Seguridad busca alcanzar. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y la misión de la organización. Los indicadores que medimos son los siguientes:

- **Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados:**

- Fórmula: $(\text{Número de objetivos estratégicos alcanzados} / \text{Número total de objetivos estratégicos establecidos}) * 100$
- Valor objetivo: 80% o superior
- Descripción: Mide el porcentaje de objetivos estratégicos que se logran dentro del período establecido. Esto evalúa la eficacia de la planificación y ejecución de las iniciativas estratégicas. Un alto porcentaje indica una alineación efectiva de los objetivos y una gestión exitosa para alcanzarlos.

- **Indicador de desempeño relacionado con los objetivos estratégicos:**

- Fórmula: Métrica específica relacionada con el objetivo estratégico (por ejemplo, aumento de ingresos, mejora del margen de beneficio, aumento de la cuota de mercado, reducción de costos, etc.)
- Valor objetivo: Variable según el objetivo específico establecido
- Descripción: Este KPI medirá una métrica clave que está directamente relacionada con el objetivo estratégico establecido. El valor objetivo será

específico para cada objetivo y dependerá de la situación y las metas de Litoral seguridad.

Diseño de estrategias y tácticas:

En este hito, se definen las estrategias y tácticas necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Esto puede incluir el desarrollo de planes de marketing, estrategias de crecimiento, estrategias de gestión de talento, entre otros.

Asignación de recursos: Este hito implica asignar los recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para respaldar la implementación del plan estratégico. Esto puede incluir presupuestos, contratación de personal adicional, inversión en tecnología, entre otros. Los indicadores que medimos son los siguientes:

- **Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados:**
 - Fórmula: $(\text{Número de objetivos estratégicos alcanzados} / \text{Número total de objetivos estratégicos establecidos}) * 100$
 - Valor objetivo: 80% o superior
 - Descripción: Mide el porcentaje de objetivos estratégicos que se logran dentro del período establecido. Esto evalúa la eficacia de la planificación y ejecución de las iniciativas estratégicas. Un alto porcentaje indica una alineación efectiva de los objetivos y una gestión exitosa para alcanzarlos.
- **Indicador de desempeño relacionado con los objetivos estratégicos:**
 - Fórmula: Métrica específica relacionada con el objetivo estratégico (por ejemplo, aumento de ingresos, mejora del margen de beneficio, aumento de la cuota de mercado, reducción de costos, etc.)
 - Valor objetivo: Variable según el objetivo específico establecido
 - Descripción: Este KPI medirá una métrica clave que está directamente relacionada con el objetivo estratégico establecido. Por ejemplo, si el objetivo estratégico es aumentar los ingresos, el KPI podría ser el porcentaje de crecimiento de los ingresos en un período determinado. El valor objetivo razonable será específico para cada objetivo y dependerá de la situación y las metas de la empresa.

Monitoreo y evaluación:

En este hito, posterior al desarrollo y la implementación del plan estratégico. Aquí se establecen sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso y los resultados obtenidos en la implementación del plan estratégico. Esto implica el monitoreo regular de los indicadores clave de rendimiento que fueron desarrollados y vistos en la parte superior de este informe. Se deben hacer revisiones periódicas para hacer ajustes y mejoras según sea necesario.

Recursos necesarios para la Implementación**- Recursos Humanos:**

- Personal de IT: Profesionales capacitados en implementación y administración de herramientas tecnológicas, como Power Automate y Power BI.

- Tecnología:

- Licencia Microsoft 365 Empresa Estándar: Permite tener acceso a los servicios de OneDrive, Sharepoint, Office, Power Automate y Power BI.

- Capacitación y formación:

- Sesiones de capacitación: Se recomienda planificar y llevar a cabo sesiones de capacitación para los empleados de Litoral Seguridad con el fin de asegurar un correcto manejo de SharePoint, OneDrive, Microsoft Teams y Power BI.
- Recursos de formación: Va a ser proporcionar material de formación, como manuales, tutoriales y documentos de referencia, para apoyar el aprendizaje y la adopción de los nuevos procesos y herramientas.

Proceso de Implementación

La implementación requerirá una planificación adecuada para garantizar una implementación exitosa en el transcurso de un semestre. Por eso a continuación se da el tiempo recomendado para la implementación:

- Fase de análisis y diseño (7 semanas):

- Realizar un mapeo exhaustivo de los procesos existentes en la organización.
- Identificar posibles áreas de mejora y optimización en los procesos.

- Definir claramente los roles y las responsabilidades asociadas a cada posición.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- **Fase de Contratación (13 semanas):**
 - Búsqueda de Candidato de profesionales con experiencia y conocimientos en Power Automate, Power BI y Office.
 - Realizar entrevistas y evaluaciones para seleccionar al candidato más adecuado para el puesto.
 - Proceder a realizar el proceso de contratación.
 - Proporcionar información detallada sobre los procesos de la organización, las herramientas tecnológicas implementadas y su rol dentro del proyecto al nuevo empleado.
- **Fase de capacitación (2 semanas):**
 - Planificar y llevar a cabo sesiones de capacitación para los empleados sobre el uso de SharePoint, OneDrive, Microsoft Teams y Power BI.
 - Proporcionar material de referencia y recursos adicionales para el aprendizaje continuo.
- **Fase de implementación (2 meses):**
 - Implementar la estandarización de procesos en la organización, basándose en el análisis y diseño previo.
 - Configurar y personalizar las herramientas tecnológicas según las necesidades y requisitos específicos de Litoral Seguridad.
 - Realizar pruebas y ajustes para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos y las herramientas.

Solución 3: Creación de un Área Comercial

En segundo lugar, nos enfocaremos en la creación e implementación de un área comercial para la organización. La implementación de un área comercial en Litoral Seguridad SA brindará una serie de beneficios significativos. Un equipo comercial bien estructurado y enfocado en la adquisición de nuevos clientes, el aumento de los ingresos y la expansión del negocio.

A continuación desarrollaremos los elementos cruciales para poder implementar la solución y los beneficios a los cuales se deben alcanzar.

Acciones a llevar a cabo:

En primer lugar, debemos ampliar nuestro personal de trabajo ya que requerimos de personal especializado para el desarrollo de las tareas comerciales. El equipo comercial, deberá estar compuesto por:

- **Gerente Área Comercial:** El gerente del área comercial deberá ser un profesional experimentado y responsable de supervisar y dirigir las actividades del equipo comercial. Sus responsabilidades clave incluyen la formulación de estrategias, la gestión de cuentas clave, el establecimiento de objetivos de ventas, la capacitación y el desarrollo del equipo, y la supervisión de los resultados comerciales. Como también, mantener informado en todo momento al CEO de la empresa de los resultados comerciales en función de las métricas que se desarrollarán más adelante en el presente informe.
 - ◆ **Salario:** El salario de un gerente de área comercial puede variar según la experiencia y el tamaño de la empresa. Según la legislación laboral argentina y los convenios colectivos, se deben respetar los salarios mínimos y condiciones laborales establecidos.
 - ◆ **Beneficios:** Además del salario, el gerente de área comercial puede tener derecho a beneficios adicionales, como bonificaciones por rendimiento, incentivos por cumplimiento de objetivos, seguro de salud, vacaciones pagadas, entre otros.

Acciones a llevar a cabo por los empleados**1. Identificación de los Servicios de la empresa**

Cómo primera tarea de los nuevos recursos humanos contratados, se espera que los mismos puedan identificar y detallar cada uno de los servicios que Litoral Seguridad S.A ofrece actualmente a sus clientes. A la hora de identificar un servicio, se busca conocer la variedad de servicios con los que cuenta.

- Los recursos humanos necesarios para cada tipo de servicio: En base a esto, la empresa sabrá las características necesarias de cada empleado para realizar los servicios de seguridad. Se evitará contratar personal con capacidades que no sean necesarias, o cuyas capacidades se enfoquen en servicios que no son tan rentables para la compañía
- Costos y rentabilidades: Es crucial conocer cuales son los servicios que traen mayor rentabilidad a la empresa y cuáles no. En un futuro, la empresa podrá enfocarse en aquellos servicios que le sean más convenientes.
- Tiempo que requiere cada servicio: Puede que un servicio sea más rentable que otro, pero si la duración del servicio es muy grande, esta rentabilidad no puede ser la esperada. No sólo nos brinda esta información, sino que también permitirá tener un mapeo en tiempo real de las tareas que sus empleados están realizando.

2. Identificación de los clientes

Luego de tener identificadas las características de cada servicio que la empresa ofrece, es necesario realizar un mapeo tanto de los clientes actuales de la empresa, como de los históricos. Esto permitirá llevar un mejor control de los ingresos de la compañía. Entre otros de los beneficios que este proceso trae, podemos encontrar:

- Gestión eficiente: Al tener una lista completa de los clientes y sus necesidades de seguridad específicas, la empresa puede planificar y ofrecer servicios personalizados y adecuados para cada cliente. Esto garantiza una gestión eficiente de la seguridad y una respuesta rápida ante cualquier problema o incidente.
- Comunicación efectiva: Al conocer a cada cliente individualmente, la empresa puede establecer una comunicación más efectiva y personalizada. Esto permite

una mejor comprensión de las expectativas y requisitos de seguridad de cada cliente, lo que facilita la resolución de problemas, la toma de decisiones y la coordinación en situaciones de emergencia.

- Construcción de relaciones sólidas: Al identificar a todos sus clientes, la empresa puede establecer relaciones sólidas y duraderas con ellos. Esto se traduce en confianza mutua, lealtad y una mayor satisfacción del cliente. Los clientes también se sienten más valorados al recibir un trato personalizado, lo que puede generar recomendaciones y referencias positivas para la empresa.
- Análisis y mejora continua: Al tener una base de datos completa de clientes, la empresa puede realizar análisis y evaluaciones para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora. Esto ayuda a optimizar los servicios de seguridad, implementar medidas preventivas más efectivas y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

3. Búsqueda de potenciales clientes

Una vez que los nuevos empleados hayan diagnosticado la situación actual de la empresa en relación a los servicios que ofrece y a sus clientes, van a dedicar sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos prospectos. Para este entonces, la empresa ya va a conocer la capacidad máxima de clientes con los que puede contar, y cuales son los tipos de servicios que la empresa debe esforzarse en proveer.

Actualmente, el único medio que Litoral Seguridad utiliza para conseguir nuevos clientes, es el “Boca en boca” de sus actuales clientes. Más allá de que un cliente contento es una muy buena estrategia de venta, la empresa debe desarrollar una estrategia de marketing para poder llegar a más prospectos. Se debe desarrollar una página web, tener presencia en redes sociales y utilizar herramientas para hacerse conocer en el NEA.

Una vez armado el equipo, debemos centrarnos en realizar un estudio de rentabilidad según cada servicio y jerarquizarlos en función de aquellos con mayores beneficios.

Proceso de Implementación

1. Fase de Contratación (1 mes):
 - a. Búsqueda de Candidato de profesionales con las características ya mencionadas.
 - b. Realizar entrevistas y evaluaciones para seleccionar a los candidatos más adecuados para el puesto.
 - c. Proceder a realizar el proceso de contratación.
2. Fase de capacitación (3 semanas):
 - a. Proporcionar información detallada sobre los procesos de la organización, las herramientas tecnológicas implementadas y su rol dentro del proyecto al nuevo empleado.
 - b. Proporcionar material de referencia y recursos adicionales para el aprendizaje continuo.
 - i. Fase de identificación y definición de servicios y clientes (1 mes):
 - ii. Fase de búsqueda de potenciales clientes (Indef)
 - iii. Fase de seguimiento y mejora continua (Indef):
 1. Monitorear el desempeño de los prospectos obtenidos, cómo él de posibles nuevos servicios a ofrecer.
 2. Identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.
 3. Recopilar y analizar los datos generados.

Recursos necesarios para la Implementación

Los principales recursos necesarios para poder llevar a cabo la creación de un área comercial en Litoral Seguridad son los Recursos Humanos a contratar y el presupuesto económico que acompaña dicha contratación.

- Recursos Humanos

- Contratación de un empleado full time con experiencia en ventas y conocimientos en el área comercial.
- Contratación de un empleado part time que brinde apoyo adicional en el área.

- Presupuesto

- Asignación de un presupuesto específico para las actividades a desarrollar.

- **Otro tipo de recursos y/o actividades necesarios son:**

- Infraestructura y tecnología
- Supervisión y Seguimiento

Indicadores de avance

- Tener identificados todos los servicios, con sus costos, rentabilidades, recursos necesarios para cada uno.
- Comenzar a obtener prospectos en base a lo identificado anteriormente.

2. Implementación del cambio

Cómo es de saber, la situación económica y política del país es sumamente delicada, y aún más cuando se trata de empresas chicas y medianas. Basándose en qué el enfoque suele ser a mediano plazo, se debe estar en constante búsqueda de soluciones y alternativas posibles para la inestabilidad que el país enfrenta. Por ende, a la hora de plantear dichas soluciones, se busca facilitar su implementación, lo que implica trabajar con y para las personas en términos de aceptación y asimilación de los cambios propuestos y en la reducción de la resistencia que los mismos tendrán.

En base a las soluciones planteadas por el equipo para Litoral Seguridad, es necesario que ambos sigan un camino que incorpore las soluciones, de la manera más armoniosa posible. Para esto, es necesario en primer lugar definir correcta y exhaustivamente las soluciones planteadas, las cuales ya fueron mencionadas y detalladas anteriormente. Con este punto nos referimos a definir el plan de implementación de las soluciones y alinear a los gerentes con las mismas.

En segundo lugar, se necesita un equipo, integrado por miembros del C-Level y en el caso del desarrollo del Plan Estratégico, por la consultora, donde se seguirán paso a paso las acciones a realizar, atendiendo imprevistos y desvíos. Este equipo también será el encargado de comunicar al resto de la organización, o a quien corresponda en cada caso, el o los cambios que se plantean.

Luego, el equipo deberá capacitar al personal en las nuevas tareas y tecnologías que aparezcan durante el cambio, asignando los roles necesarios. Se debe asegurar de que el

personal se sienta seguro y confiado para desempeñar las nuevas tareas o para aplicar los nuevos procesos propuestos.

Por último, también deberán medir el avance e impacto de las soluciones planteadas a medida que son implementadas. Es crucial contar con información en tiempo real acerca del estado de las soluciones. Para esto, se deberán definir hitos y asociarlos al respectivo tiempo de implementación restante. Es sumamente importante que la empresa en su totalidad pueda ver, en el día a día, los beneficios que la implementación de dicho cambios trae.

3. Cronograma de Implementación (Gantt)

Una vez detalladas las soluciones, es necesario establecer el orden cronológico y el alcance temporal de cada una de estas. Como output, la empresa contará con las acciones a llevar, su orden cronológico, y el output esperado de cada una de ellas. Es de vital importancia reflejar los imprevistos y modificaciones que surjan a lo largo del proyecto en dicho cronograma.

A continuación, se adjunta link al diagrama de Gantt planteado para monitorear el estado y alcance temporal del proyecto: [📅 Plan de Accion - Litoral Seguridad](#). Si se tiene problemas para acceder, se puede encontrar en el anexo.

4. Impacto esperado de las Soluciones

Actualmente, Litoral Seguridad S.A cuenta con un total de 35 cuentas activas, las cuales les dejan un beneficio neto de USD 30.835 al año. Estas 35 cuentas activas, representan un 100% de la capacidad actual que la empresa tiene, en términos administrativos.

- Clientes actuales: 35 Empresas.
- Capacidad actual: 35 empresas.

Esto nos da a entender que la capacidad de la empresa se ve limitada por el área administrativa y gerencial. Para poder ser rentable a lo largo del tiempo, la empresa debe aumentar dicha capacidad máxima de clientes.

Creemos que una vez que el Plan estratégico de la empresa esté definido y comunicado eficientemente, se podrá comenzar la estandarización de los procesos actuales

de la empresa. Luego de qué ambas soluciones se encuentren implementadas en su totalidad (duración de 30 semanas), **la capacidad máxima administrativa de clientes de la empresa va a aumentar en un 25%**. Teniendo en cuenta qué muchos de los procesos de los qué antes se encargaba el área administrativa, van a encontrarse estandarizados y automatizados (RPA), dejándoles tiempo disponible para las actividades necesarias para ampliar la capacidad administrativa de la empresa. Para calcular el 25% de aumento, se tuvo en cuenta que el nuevo analista de BI será capaz de automatizar mínimamente la mitad de las tareas que realiza cada empleado administrativo.

- Capacidad máxima actual: 35 Clientes
- **Capacidad máxima luego de la implementación de las dos soluciones: 44 Clientes**

Una vez que la capacidad máxima de la empresa crezca dicho 25%, es necesario comenzar el proceso de adquisición de nuevos clientes. No tendría sentido aumentar la capacidad máxima, si no se van a aprovechar dichas posibilidades.

Ahora que la capacidad máxima de la empresa es razonablemente más grande generando la posibilidad de ser más rentable, es necesario aumentar la cantidad de clientes actuales (35 cuentas activas).

En sus primeros 4 meses, el área comercial estará encargada de definir e identificar todos los clientes y servicios actuales de la empresa. Recién comenzará sus esfuerzos por adquirir nuevos clientes en el mes 5 del proyecto.

En este entonces, la empresa va a contar con 35 cuentas activas, y una capacidad máxima de 44 clientes. Estimamos que el área comercial podrá abastecer un 58% de la nueva capacidad adquirida por parte de la implementación de las soluciones de “Definición de Plan Estratégico” y “Estandarización de Procesos”. Es decir, debe ser capaz de adquirir un total de 5 nuevos clientes para comienzos del año 2025. (Teniendo en cuenta que la capacidad en cantidad de clientes pasó de 35 a 44).

- Capacidad Máxima actual de la empresa: 44 Clientes
- Capacidad estimada de uso: 40 Clientes

En conclusión, la implementación de la Solución 1: Definición de Plan Estratégico y Solución 2: Estandarización de Procesos, van a permitir a la empresa aumentar su capacidad

máxima de clientes, teniendo en cuenta qué hoy en día, la mayoría de los procesos internos de la empresa son ineficientes.

Una vez la situación administrativa y los procesos de la empresa se encuentren estandarizados y funcionando de forma eficiente, la capacidad de la empresa sea mayor, el área comercial se ocupará de conseguir nuevos clientes para poder ocupar un mayor porcentaje de dicha capacidad ya ampliada.

5. Valuación Económica

Cabe destacar qué a lo largo del plan de acción, se expresaron los costos necesarios para la aplicación y el desarrollo de cada solución, a medida qué se explicaba cada una de estas. A continuación, se vuelven a mencionar los mismos con el fin de poder interpretarlos en conjunto y su impacto a lo largo del proyecto y posterior al mismo:

La **evaluación económica** se plantea de la siguiente manera:

Año 2023

- Estado de Resultados previsto
- Ingresos en la situación actual
- Costo referido a los sueldos actuales de la empresa.

Año 2024

- Impacto en el Flujo de Fondos por:
 - Los costos de la implementación de cada una de las soluciones.
 - Los costos reflejados a lo largo de la implementación
- Estado de Resultados Estimativo

Año 2025

- Costos luego de la implementación y desarrollo de los proyectos.
- Ingresos previstos para el 2025 gracias a las soluciones implementadas.

Costos de Implementación: [Costos de Implementación](#)

Estado de resultados 2023

	2023	2023
	ARS	USD
INGRESOS		
Servicios Prestados	\$216.000.000,00	\$455.696,20
Ingresos	\$216.000.000,00	\$455.696,20
Gastos		
Amortización	- \$600.000,00	- \$1.265,82
Mantenimiento	- \$480.000,00	- \$1.012,66
Gastos administrativos	- \$450.000,00	- \$949,37
Gastos operativos	- \$400.000,00	- \$843,88
Alquileres	- \$4.800.000,00	- \$10.126,58
Viajes	- \$450.000,00	- \$949,37
Servicios publicos	- \$240.000,00	- \$506,33
Gastos de los vehículos	- \$1.100.000,00	- \$2.320,68
Sueldos y salarios	- \$158.496.000	- \$334.379,75
Total de gastos	- \$167.016.000	- \$352.354,43
Ganancia	\$48.984.000,00	\$103.341,77

Para definir la situación actual de la empresa, referenciamos:

a. Ingresos en la situación actual (P & L).

- Los ingresos mensuales que la empresa genera, en base a la cantidad de clientes con la que cuenta, y la cantidad de horas mensuales de servicio ofrecido que Litoral Seguridad ofrece.

ARS - CÁLCULO DE INGRESOS ACTUALES				
Cantidad clientes	Horas Mensuales ofrecidas	Precio promedio por Hora	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual bruto
35	12000	1500	\$18.000.000	\$216.000.000
Ingreso mensual promedio por cliente:		\$514.286	ARS	
USD - CÁLCULO DE INGRESOS ACTUALES				
Cantidad clientes	Horas Mensuales aprox	Precio promedio por Hora	Ingreso Mensual Bruto	Ingreso Anual bruto
35	12000	\$3,16	\$37.975	\$455.696
Ingreso mensual promedio por cliente:		\$1.085	USD	

Las mismas son 12000 horas hombre mensuales, divididas entre 35 diferentes cuentas. En promedio entre los diversos tipos de servicios que la empresa ofrece, se aproxima que cobran \$1500 por hora trabajada.

Costos en la situación actual

Entre los principales costos a tener en cuenta, incluimos sueldos, alquileres, gastos operativos, gastos administrativos, viáticos, gastos de mantenimiento y gastos de vehículos. Se detallaron en profundidad los costos referidos a los sueldos, debido a que son los que se verán afectados en su mayoría una vez implementada la solución:

Dentro del estado de resultados, se encuentran expresados el resto de los costos.

ARS - CÁLCULO DE SUELDOS ACTUALES

Empleado	Cantidad	Horas/semana	Horas Totales/semana	Horas Totales/mes	\$ por Hora	Costo Sueldo Mensual	Costo Total Sueldo Bruto	Costo Total Neto Mensual
Gerente	1	40	40	160	\$1.875	\$300.000	\$300.000	\$480.000
Supervisor	1	40	40	160	\$1.500	\$240.000	\$240.000	\$384.000
Administración	2	40	80	320	\$1.125	\$180.000	\$360.000	\$576.000
Operación	60	50	3000	12000	\$700	\$112.000	\$6.720.000	\$10.752.000
						\$832.000	\$7.620.000	\$12.192.000

USD - CÁLCULO DE SUELDOS ACTUALES

Empleado	Cantidad	Horas/semana	Horas Totales/semana	Horas Totales/mes	\$ por Hora	Costo Sueldo Mensual	Costo Total Sueldo Bruto	Costo Total Neto Mensual
Gerente	1	40	40	160	\$4,0	\$633	\$633	\$1.013
Supervisor	1	40	40	160	\$3,2	\$506	\$506	\$810
Administración	2	40	80	320	\$2,4	\$380	\$759	\$1.215
Operación	60	50	3000	12000	\$1,5	\$236	\$14.177	\$22.684
						\$1.755	\$16.076	\$25.722

En relación al costo total laboral de la empresa, se estima que representa el 1.6% del sueldo de los empleados. Este costo incluye impuestos a pagar, retenciones, seguros y otros conceptos adicionales.

Año 2024

- Impacto en el Flujo de Fondos
- Los costos de la implementación de cada una de las soluciones.
- Los costos reflejados a lo largo de la implementación
- Estado de Resultados

En el siguiente link: [Trabajo Final - Litoral Seguridad S.A](#) se detallan los costos de la implementación de cada una de las soluciones, los costos reflejados a lo largo de la implementación y por último el Impacto esperado en el flujo de fondos.

A continuación, se detalla el Impacto en el flujo de fondos y se detalla de forma escrita, los criterios que se tuvieron en cuenta para detallar los costos de cada solución en el Link anterior.

Impacto en el flujo de fondos

Impacto en el Flujo de Fondos																								
ARS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Netos 2024	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	\$20.880.000	
Costo Plan de accion	-\$237.000	-\$237.000	\$0	\$0	\$0	-\$427.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$1.067.385	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	-\$15.969.141	
Flujo Neto	-\$237.000	-\$237.000	\$0	\$0	\$0	-\$427.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$727.785	-\$1.067.385	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	\$4.910.859	
USD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Netos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	\$44.051	
Costo Plan de accion	-\$500	-\$500	\$0	\$0	\$0	-\$903	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$2.252	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	-\$33.690	
Flujo Neto	-\$500	-\$500	\$0	\$0	\$0	-\$903	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$1.535	-\$2.252	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	\$10.360	

Link: [Trabajo Final - Litoral Seguridad S.A](#)

Hoja:“Costos de implementación y Flujo de Fondos”

Costo Solución 1

- El costo del servicio ofrecido por la consultora estratégica.

Costo solución 2

- El sueldo del Analista BI encargado de la estandarización de procesos.
- Costo de la adquisición de las herramientas necesarias para la estandarización.

Costos solución 3

- El sueldo del gerente de ventas encargado de las tareas comerciales de la empresa.

Estado de Resultados 2023-2024

FLUJO DE FONDOS	Actual	Transicion
	2023	2024
INGRESOS		
Servicios Prestados	\$455.696,20	\$455.696,20
Ingresos	\$455.696,20	\$455.696,20
Gastos		
Amortizacion	- \$1.265,82	- \$1.265,82
Mantenimiento	- \$1.012,66	- \$1.012,66
Gastos administrativos	- \$949,37	- \$2.666,87
Gastos operativos	- \$843,88	- \$843,88
Alquileres	- \$10.126,58	- \$10.126,58
Viajes	- \$949,37	- \$949,37
Servicios publicos	- \$506,33	- \$506,33
Gastos de los vehículos	- \$2.320,68	- \$2.320,68
Sueldos y salarios	- \$334.379,75	- \$346.962,03
Total de gastos	- \$352.354,43	- \$366.654,21
Ganancia	\$103.341,77	\$89.041,99

Se espera que durante el año de implementación de las 3 soluciones propuestas, la empresa genere un total de **USD 14.300** ingresos menos en relación al año fiscal anterior. En un principio, dicha variación proviene del costo de implementación de las soluciones, y los ingresos se mantendrían igual al año anterior.

Año 2025

FLUJO DE FONDOS	Transición	Futura	
	2024	2025	
INGRESOS			
Servicios Prestados	\$455.696,20	\$528.607,59	
Ingresos	\$455.696,20	\$528.607,59	
Gastos			
Amortización	- \$1.265,82	- \$1.265,82	
Mantenimiento	- \$1.012,66	- \$1.012,66	
Gastos administrativos	- \$2.666,87	- \$1.666,87	
Gastos operativos	- \$843,88	- \$843,88	
Alquileres	- \$10.126,58	- \$10.126,58	
Viajes	- \$949,37	- \$949,37	
Servicios públicos	- \$506,33	- \$506,33	
Gastos de los vehículos	- \$2.320,68	- \$2.320,68	
Sueldos y salarios	- \$346.962,03	- \$385.589,87	
Total de gastos	- \$366.654,21	- \$404.282,06	Las Ganancias aumentan:
Ganancia	\$89.041,99	\$124.325,54	\$35.283,54

Una vez finalizado el año de implementación de las 3 soluciones propuestas, se esperan cambios positivos en el estado de resultados, teniendo en cuenta que la empresa aumentará su capacidad máxima de clientes y la cantidad de clientes con la que cuenta.

En cuanto a los gastos en comparación con el 2023, la empresa contará con dos sueldos nuevos, del Analista BI y del Gerente comercial, y se encontraría abonando mensualmente el plan de Microsoft 365.

Los ingresos del año entrante (P&L proyectado)

Para estimarlos, tomamos como referencia una aproximación de a cuántos clientes podría ofrecerles servicios Litoral Seguridad S.A, una vez que se haya desarrollado el plan estratégico, estandarizado los procesos y creado el área comercial. Cada solución a su medida, permitirán aumentar la cartera de clientes y optimizar los procesos internos de la empresa, generando más eficiencia y reduciendo costos.

Para determinar esta cantidad potencial de clientes, nos basamos en la cantidad actual de clientes que la empresa tiene, y planteamos una estimación de la cantidad de posibles clientes que Litoral Seguridad podría adquirir, en función de la cantidad de empresas disponibles en la zona.

Para realizar esta estimación, consideramos dos escenarios posibles, teniendo en cuenta el posible impacto de las soluciones implementadas en la empresa.

Indicadores Financieros

Para evaluar la rentabilidad de la inversión, se calcularon los siguientes indicadores financieros:

El ROI (Retorno de la Inversión) nos muestra cuánto dinero obtuvimos en comparación con lo que invertimos. En este caso, el ROI es del 50%, lo que significa que por cada unidad monetaria que invertimos, obtuvimos 0,50 USD adicionales.

El VAN (Valor Actual Neto) es una forma de medir el valor adicional generado por el proyecto. Se calcula restando la inversión inicial del valor presente con los flujos de dinero que esperamos recibir en el futuro. Según los datos que tenemos, el VAN es de \$303 dólares. Esto significa que el proyecto generó \$303 más de lo que inicialmente invertimos.

Para calcular el VAN, utilizamos una tasa de descuento que tiene en cuenta el riesgo país de Argentina (21%) y la tasa de la industria (5%). En este caso, la tasa de descuento fue del 25,71%.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador financiero que nos ayuda a evaluar la rentabilidad de una inversión. En otros términos, la TIR representa la tasa de rendimiento que la inversión habría generado. En este caso, se encontró que la TIR es del 27.40%. Esto significa que, si consideramos todos los flujos de efectivo esperados a lo largo del tiempo, la tasa de retorno de la inversión sería del 27.40%.

En resumen, estos indicadores financieros nos muestran qué tan rentable fue la inversión. El ROI nos indica cuánto dinero obtuvimos en comparación con lo que invertimos, el VAN nos muestra el valor adicional generado por el proyecto y la TIR nos da una idea de la tasa de rendimiento de la inversión.

6. Conclusión Plan de acción

Después de analizar detenidamente la situación expuesta en el apartado, es evidente la complejidad de la solución a la que se enfrenta Litoral Seguridad. Dadas las circunstancias actuales de la industria y del país, la empresa se encuentra sujeta a variables y un entorno no controlable que pueden poner en riesgo toda su operación. Estamos inmersos en una realidad de cambio constante, donde las adaptaciones al entorno deben ser cada vez más rápidas, económicas y precisas. Por lo tanto, es crucial desarrollar un plan estratégico que permita estandarizar los procesos y crear un área comercial. Con una implementación adecuada de estas medidas, teniendo en cuenta los procesos y recursos necesarios, la empresa será capaz de aumentar su capacidad máxima y actual de clientes, tal como se explicó en el impacto esperado de las soluciones.

En términos del impacto económico, se espera que durante el año de implementación en 2024, la empresa reduzca su ganancia neta anual en dólares de \$103,341 a \$89,041, lo que representa una disminución del -13,5%. Sin embargo, una vez finalizada la implementación de las soluciones, se espera que las ganancias netas anuales de la empresa aumenten a \$123,325, lo que supondría un incremento del +20%.

El costo total de implementación de las soluciones es de \$18,000. Sin embargo, los costos no serán iguales una vez finalizada la implementación, ya que Litoral Seguridad contará con un gerente administrativo, un analista de BI y la contratación de la herramienta. Además, deberán contratar personal operativo en función de la cantidad de clientes que el área comercial logre obtener.

A pesar de esto, la implementación de las soluciones puede resultar muy beneficiosa y brindar una ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores. Por lo tanto, la implementación de paneles de control es el primer paso que la organización debe dar. De esta manera, contar con un control en tiempo real, estimaciones y transparencia de la información durante la planificación es fundamental.

Además, el uso de herramientas colaborativas es otro pilar para mejorar como empresa. Se identificaron diversos puntos de mejora en los que la comunicación puede presentar deficiencias y complicar los procesos internos. Para abordar esto, es necesario unificar los canales de comunicación, pero también se requiere un cambio arraigado en la

estructura de trabajo. Asimismo, alinear la planificación y estrategia corporativa y organizacional es un aspecto clave.

En resumen, después de analizar la viabilidad del proyecto, se concluye que las soluciones propuestas son concretas y viables desde el punto de vista económico. Aunque hay un costo total de implementación de \$18,000, que incluye \$102,5 dólares mensuales por la licencia de uso y \$1800 dólares mensuales por los nuevos recursos humanos, los análisis financieros de la empresa y las estimaciones de nuevos clientes muestran un retorno de la inversión del 50%, con un retorno positivo a partir del año 2025, y un TIR del 27,40%.

ANEXO

Gantt del Proyecto

Litoral Seguridad S.A

