

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN



TRABAJO FINAL DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIO

Secon

AUTOR/ES: Aliprandi, Bárbara Melisa (Leg. N°57443)

Gilio, Martina (Leg. N°57196)

Lembeye, Florencia (Leg. N°57679)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Gosende, María Dolores

Bordoy, Gabriela Verónica

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

BUENOS AIRES
PRIMER CUATRIMESTRE, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	2
2. RELEVAMIENTO	2
2.1 Empresa	2
2.2 Macro Entorno	3
2.3 Micro Entorno	3
3. DIAGNÓSTICO	5
3.1 Caso de Análisis	5
3.2 Situación Actual	5
3.3 Puntos Críticos	9
4. PLAN DE ACCIÓN	10
4.1 Corto Plazo: Rediseño de Medios de Comunicación Masivos	11
4.2 Mediano Plazo: Redefinición de los Procesos de Ventas y Customer Service Actuales	14
4.3 Largo Plazo: Diversificación	19
4.3.1 Diversificación de la Cartera de Clientes	19
4.3.2 Diversificación de productos y servicios	20
4.4 Gestión del Cambio	23
4.5 Métricas	24
4.6 Resultados esperados	26
5. CONCLUSIÓN GENERAL	27
6. ANEXOS	28
6.1 Top 100 de Integradores Latinoamericanos del Cono Sur	28
7. BIBLIOGRAFÍA	29

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene por objeto desarrollar un diagnóstico empresarial de la situación actual de SECON, empresa argentina que se dedica a la prestación de servicios de seguridad electrónica, para luego identificar las oportunidades de mejora y realizar un Plan de Acción detallado para su ejecución.

En primera instancia, se presentará la empresa en cuestión, con una síntesis de los aspectos más relevantes de la industria y del contexto en el que se desarrolla la organización. Luego, se bajará a detalle la situación actual de la empresa, es decir, se identificarán los procesos más significativos y los aspectos relevantes de cada uno, tales como sus actividades, roles, responsabilidades de cada área, etc. Además, se presentarán los puntos críticos identificados y las posibles oportunidades de mejora.

Finalmente, en función del análisis desarrollado hasta el momento, se elaborará un Plan de Acción dividido en tres horizontes temporales con el objetivo de mejorar el proceso en cuestión y de redefinir una estrategia de reposicionamiento en el mercado y diversificación de su cartera.

2. RELEVAMIENTO

2.1 Empresa

SECON Security Concept es la empresa líder en el desarrollo de diseños, construcción y puesta en marcha de sistemas integrales de seguridad en Latino América, actuando en algunos casos como operador de los mismos en conjunto con las fuerzas policiales.

La empresa surge como respuesta eficaz a la problemática de seguridad en las áreas urbanas, terminales portuarias, countrys, barrios privados y empresas; proponiendo una respuesta diferenciada y distintiva para la prevención, solución y tratamiento de situaciones de diversa índole, ya sean robos, hurtos, evacuaciones, accidentes, etc., caracterizándose por la visualización en tiempo real y respuesta inmediata.

La propuesta de valor es muy amplia, especializándose en el desarrollo, puesta en funcionamiento y mantenimiento de diversos sistemas electrónicos de seguridad, ya sea para el sector privado o público, siendo este último su fuerte. El alcance de sus proyectos incluye desde las instalaciones de equipos de telecomunicaciones en vía pública, armado de data centers, configuración e implementación, hasta la puesta en funcionamiento de centros de control y gestión de operaciones, integrando todos los sistemas en funcionamiento del mismo en su totalidad. Por lo tanto, desarrollan proyectos que se adaptan a las necesidades de cada cliente implementando sistemas de seguridad electrónica con cámaras CCTV. Es importante aclarar, que aunque se encarguen de toda la instalación y el soporte técnico, no se dedican a la vigilancia de las imágenes. Por otro lado, miden el rendimiento de las cámaras utilizando softwares para analizar eventos, como por ejemplo medir cuántas situaciones extrañas el vigilador observa y cuántas no. Por último, también se encargan de capacitar a los clientes para que sepan usar el sistema correcta y efectivamente.

El factor diferencial de SECON es la relación que mantienen con los clientes. SECON tiene asistencia 24 horas, los siete días de la semana para asegurar el correcto funcionamiento del sistema logrando una eficiencia única en Latinoamérica de 98%. Esto se logra gracias a que es la empresa con más años de experiencia en Latinoamérica y la primera en implementar sistemas de CCTV totalmente wireless con éxito en el mundo. Además, cabe destacar la flexibilidad que la mantiene en el mercado gracias a su continuo trabajo y entrenamiento en conjunto con más de mil marcas y tipos de equipamiento electrónico, destinado a la seguridad y a las telecomunicaciones. Además, realiza reportes sobre las condiciones de seguridad y potenciales amenazas del lugar para asegurar un modelo de seguridad integral y flexible. Siempre ofrecen tecnología y componentes de última generación y realizan pruebas para ajustarlos a las necesidades del cliente.

2.2 Macro Entorno

Para poder comprender el contexto en el cual se desarrolla la empresa, se detallan a continuación los aspectos generales de la industria.

Desde hace ya varios años, la seguridad es uno de los temas de mayor preocupación en Argentina. Debido a esto, se puede observar en los últimos tiempos que cada vez más personas instalan cámaras u otros elementos de seguridad en sus casas o negocios, además de una mayor inversión por parte del Estado en nueva tecnología para mejorar la seguridad de los espacios públicos.

Según un informe realizado por Memoori¹, el mercado a nivel mundial ha crecido a una tasa de crecimiento anual compuesta de 5.92%. Además, en 2018 la cámaras de vigilancia tuvieron la tasa más alta de crecimiento, alrededor de 8.7%, un aumento significativo respecto a 2017.

Para concluir, el tamaño económico mínimo para operar de manera rentable en este mercado está aumentando, por lo que es más difícil ganar participación. Para esto, las empresas deben cambiar su estrategia a través de la marca y/o enfocarse en proveer un servicio más eficiente y seguro. La innovación tecnológica también puede presentarse como un desafío especialmente para las pequeñas empresas, debido a que la misma está avanzando exponencialmente y es un componente sumamente diferencial para competir.

2.3 Micro Entorno

Entendiendo el contexto a nivel general, a continuación se detallarán los aspectos relevantes del sector de Seguridad Electrónica en Argentina.

La Seguridad Electrónica engloba a todos los productos y servicios que, basados en algún dispositivo electrónico, permiten implementar controles y avisos automáticos como complemento fundamental de cualquier plan general de seguridad. La oferta de productos electrónicos destinados al mercado de la seguridad se diversifica cada vez más.

El mercado de la seguridad electrónica en Argentina se divide en 5 grandes áreas:

¹ Memoori. (2017). The Physical Security Business 2017 to 2022. Recuperado de: <https://www.memoori.com/portfolio/the-physical-security-business-2017-to-2022/>

- Circuito Cerrado de TV (CCTV): posibilidad de poder extender el campo visual y auditivo del personal de vigilancia. Los últimos datos del mercado indican que la demanda de nuevos sistemas de CCTV está aumentando en todos los sectores, más allá de los clientes típicos como la banca y centros comerciales.
- Control de Accesos: sistemas encargados de permitir o cancelar el paso a un espacio protegido con determinadas riesgos. Algunas funciones principales son la comprobación, inspección e intervención del paso o circulación de personas, objetos o vehículo a una zona.
- Detección de Intrusión: conjunto de dispositivos que garantizan el conocimiento previo de una presencia en un área no permitida, permitiendo una adecuada intervención tendiente a frustrar el delito.
- Detección Incendios: sistemas y dispositivos para la detección de incendios que bien instalados brindarán máxima seguridad.
- Monitoreo: lugar remoto donde se reciben los datos de los dispositivos ubicados en distintos servicios, y donde esa información es evaluada por personal especialmente calificado, quien actuará de acuerdo a un protocolo preestablecido de respuesta.

Según un estudio realizado por la Cámara Argentina de Seguridad Electrónica (CASEL) en el año 2014², el sector de la Seguridad Electrónica:

- Es un sector joven y creciente con personal altamente calificado.
- Tiene tasas de crecimiento anual en promedio del 30%.
- Se trata de un mercado con fuerte resiliencia y capacidad de innovación y recupero.
- Escenarios de crecimiento a corto plazo de entre 22 y 32%.
- Creciente maduración y especialización por producto o servicio y segmento de demanda atendido

La revista online “Ventas de Seguridad” realizó el Top 100 de integradores con más reconocimiento en Latinoamérica, un ranking en el que se entrega información y se da reconocimiento a las empresas que hacen un excelente labor en pro del crecimiento de la industria. De acuerdo a este ranking, SECON, la empresa a analizar, se encuentra en el 1er puesto del Cono Sur de Integradores de Seguridad Electrónica en Latinoamérica en el período de 2018-2019³ (Ver Sección 6.1).

² Innovación (2014). Cifras de mercado. Recuperado de: https://revistainnovacion.com/nota/1468/cifras_de_mercado/

³ Ventas de Seguridad (2019) Top 100 Integradores Latinoamericanos: industria de Seguridad Electrónica. Informe 2018 -2019. Recuperado de: https://issuu.com/latinpressinc/docs/vds-informe-top100-integradores-201_d47ae68e612f30

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Caso de Análisis

El principal problema que SECON enfrenta actualmente es que cuenta con grandes riesgos financieros debido a sus clientes del gobierno argentino, lo que lleva a considerar la necesidad de diversificar su cartera comercial. Estos clientes (principalmente municipios) incumplen con los plazos de pago por largos períodos de tiempo, lo cual provoca complicaciones para cubrir sus gastos.

Trabajar con entidades públicas también implica la inversión de grandes sumas de dinero para realizar una propuesta que luego es presentada en los procesos de licitación. A pesar de todo el tiempo y dinero invertido, esto no asegurará que se consiga el proyecto. Esto se debe a que hay otras propuestas competitivas, pero también SECON reconoce que existen irregularidades y “amiguismo” entre políticos y determinadas empresas. Además de esto, deben tener en cuenta la fluctuación del dólar ya que esto afecta notablemente el precio de compra e interés de su equipamiento proveniente del exterior, los cuales son esenciales para desarrollar su proposición de valor y no pueden ser reemplazados.

Por lo tanto, es primordial para SECON conseguir una fuente de ingreso constante que les permita al menos cubrir sus gastos fijos. Para esto, se llevará a cabo un diagnóstico de la empresa, donde se explicará cuál es la situación actual de SECON para luego definir los puntos críticos a mejorar.

3.2 Situación Actual

A continuación, se ahondará en mayor detalle los cuatro grandes procesos existentes que engloban la operatoria del día a día de SECON.

- Proceso de Desarrollo de Proyectos para Prospectos

Como ya hemos mencionado, SECON se encarga de la implementación y soporte de los sistemas. Los proyectos se diseñan a medida de la necesidad del cliente, es decir, SECON no se encuentra atado a ninguna tecnología en particular, sino que puede adaptarse fácilmente a los sistemas existentes gracias a su equipo de profesionales y técnicos. Por lo tanto, en la etapa de diseño de sistema integrado y adaptación de sistemas propios (*Ver Figura 1*), pueden desarrollar features específicos según el cliente, tales como la medición del rendimiento de la cámara, puesta de software para que se contabilice cuántos eventos el vigilador ve o no, medición a los vigiladores que dispone el cliente, etc.

Estas actividades pertenecen al área de Ingeniería, la cual posee un equipo de entre 5 o 6 ingenieros encargados del desarrollo de los sistemas de seguridad. Además, algunos de ellos son Jefes de técnicos, por lo que reciben un proyecto (un cliente) y tienen a su cargo a un grupo de técnicos.

Además, dentro de este proceso, se definirá el alcance del proyecto, los recursos necesarios y el precio de todo el servicio.

Es importante destacar en cuanto a este proceso que, a pesar de que en la industria existe mucha competencia (donde se accede muy fácilmente a la información de cada

proyecto), a SECON no le preocupa que copien su proyecto dado que consideran que no lo van a desarrollar como ellos lo hacen.

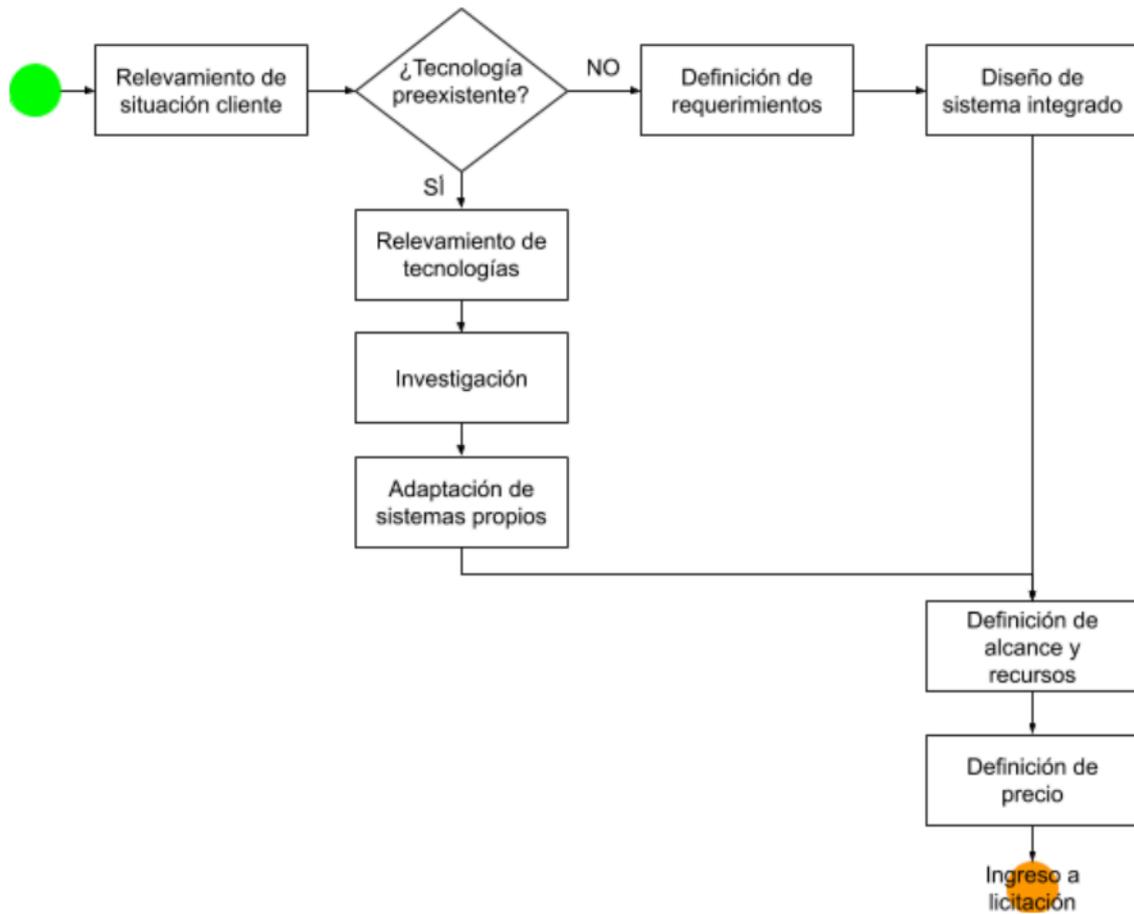


Figura 1 - Proceso de Desarrollo de Proyectos para Prospectos

- Proceso de Ventas

Este proceso abarca desde la búsqueda de clientes, la entrada a las licitaciones (dado que sus clientes son de carácter público), la definición de productos (subproceso mencionado anteriormente) y su posterior implementación y capacitación a los vigiladores (Ver Figura 2). Este proceso demora lo que tarde en salir la licitación.

SECON es una empresa familiar y Pyme con las costumbres de todas las empresas de este tipo. Intentaron reiteradas veces implementar un departamento de ventas y marketing de manera fallida, resultando esto en que los tres directivos de la empresa que forman parte de la familia y directorio terminan siendo los vendedores, teniendo que desviarse de su función original de dirección. Esto generó en la empresa una reducción de sus clientes privados, es decir contratos a largo plazo, ya que centraron sus fuerzas en ejecutar grandes obras para distintas entidades gubernamentales. Si bien para SECON lo más importante son sus clientes, el exhaustivo trabajo de sus directivos para lograr un buen seguimiento, el cual demanda ser constante y de manera personal, inhabilita a los mismos para otras tareas o búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Para la presentación de proyectos, SECON debe emplear recursos y capital en relevamientos, ingeniería y logística que sirven para armar una propuesta comercial. El

cliente procede a hacer una comparación de precios y de la propuesta técnica, lo que en el Estado se hace a través de un llamado a licitación. Ganar una licitación implica un riesgo financiero muy alto ya que la empresa debe afrontar costos muy altos y variaciones entre la presentación de un precio y la ejecución de la obra sin garantías de cobro en fecha.

Con respecto a la instalación, lleva alrededor de tres meses, tomando como referencia la instalación de 200 cámaras con el correspondiente centro de monitoreo (puede variar según la inversión que haga el cliente para la instalación inicial). Estas actividades son realizadas por los Jefes de Técnicos pertenecientes al área de Ingeniería y los técnicos en sí que integran el área de "Operaciones". Éstos últimos se encargan de la instalación inicial y de la reparación de los incidentes que ocurren en el día a día. Además, les reportan quincenalmente a los jefes de los proyectos acerca del presente del mismo.

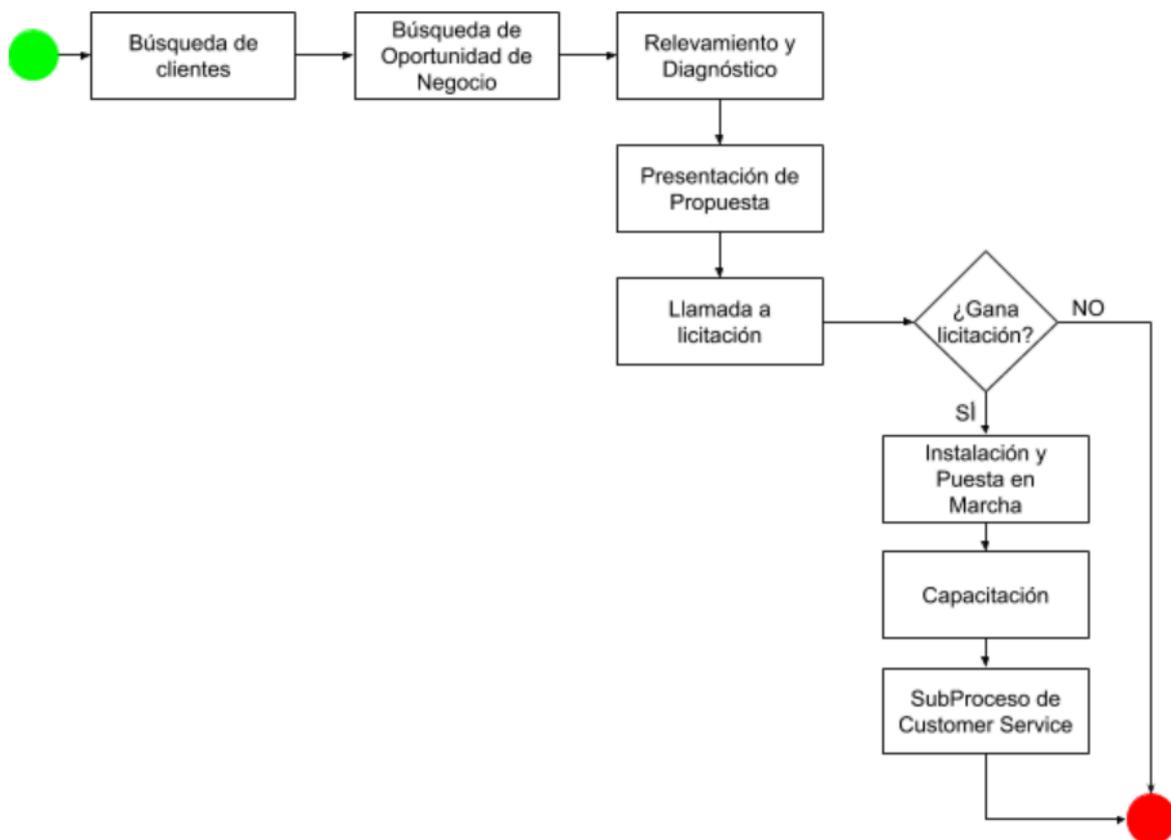


Figura 2 - Proceso de Ventas

- Proceso de Customer Service

El valor diferencial de SECON es la flexibilidad con la que se adaptan a los requerimientos del cliente, es decir, no sólo realizan la instalación de cámaras sino que, como ya se ha mencionado, buscan adaptarse al cliente según las tecnologías existentes que dispongan o nuevos desarrollos para satisfacer cualquier necesidad que les surja en materias de seguridad, tecnología e infraestructura.

Con respecto al servicio de soporte y mantenimiento una vez realizada la instalación, tienen atención personalizada las 24 horas con el cliente, es decir, la relación post venta es permanente. Los representantes de SECON, ya sean del área Comercial, Administrativa o de Ingeniería, tienen un contacto constante con los clientes para identificar fallas,

oportunidades de mejora o conocimiento, qué se puede hacer nuevo, etc. Si bien SECON es una pequeña empresa, mantiene una relación personalizada con cada cliente, logrando una base de confianza con cada uno fundado en la eficiencia en la atención de sus necesidades.

Además, poseen un sistema de tickets (Ver Figura 3) para que los clientes notifiquen problemas y consultas. De todas maneras, en el día a día no lo utilizan y se comunican por teléfono dado que lo consideran más rápido y efectivo.

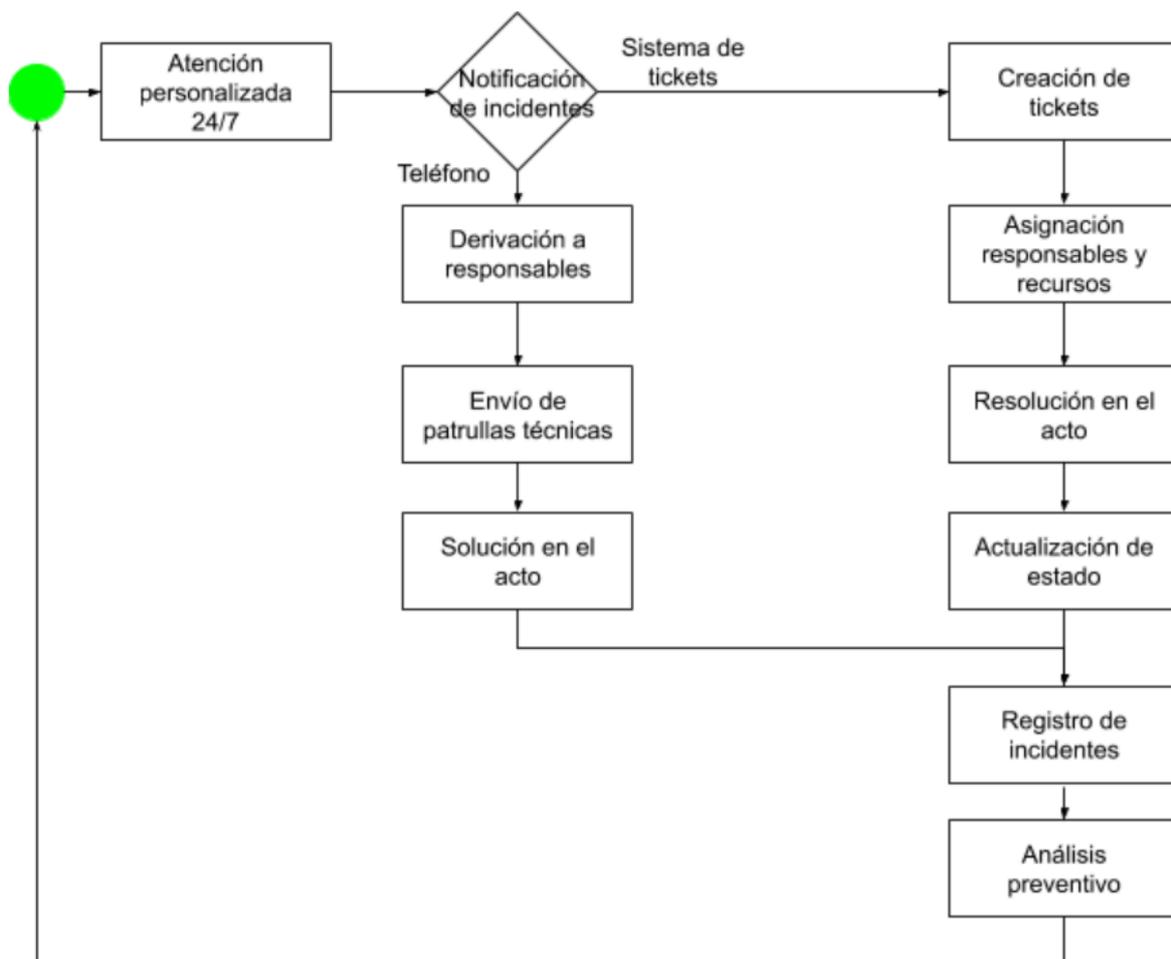


Figura 3 - Customer Service

- Proceso de Facturación

El proceso en cuestión no es un diferencial, dado que es común y necesario para la operatoria de cualquier empresa. Sin embargo, hacemos mención del mismo dado que presenta algunas particularidades relacionadas a cuestiones financieras de la industria.

Todo el equipamiento de SECON es importado, es decir, se lo compran a proveedores que son importadores distribuidores. Previendo los pagos diferidos de los clientes, SECON difiere sus compras. Pero como las mismas son en dólares, el interés y el dólar futuro que les cobran genera una rueda financiera que, si llegan los 60 días y la municipalidad no les paga y deben cubrir esos cheques, genera una complicación financiera (Ver Figura 4).

Otra aspecto que genera complicaciones es definir un precio ya que el tipo de cambio es muy fluctuante y los proyectos son muy grandes, por lo que se encuentran altamente expuestos a dichas variaciones, tales como cambios en los requerimientos o desvíos del proyecto que pueden surgir.

Cuando un cliente deja de pagar, por lo general no se les corta el servicio directamente dado que se tiene la ilusión de que en algún momento retome el pago.

Estas tareas de comunicación con proveedores, carga de facturas, ingreso de pagos, contabilidad, RRHH, etc., pertenecen a las áreas de Compras y Administración, las cuales se llevan a cabo desde las oficinas.

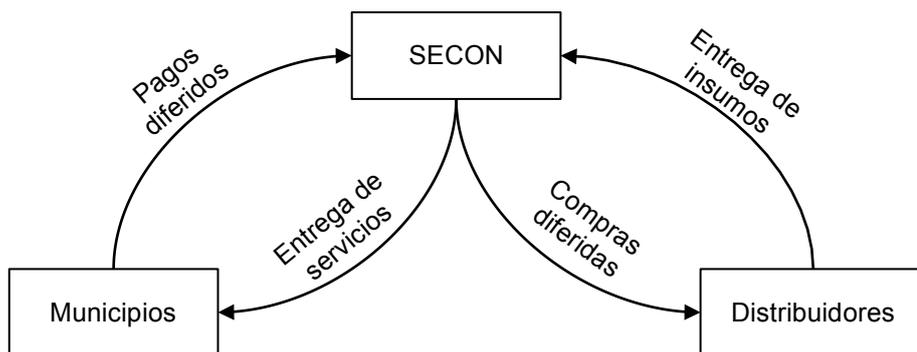


Figura 4 - Proceso de Facturación

A pesar de identificar los cuatro procesos principales, cabe destacar que los roles y responsabilidades no están claramente definidos ni documentados, y que cuentan con áreas de negocio que se superponen entre sí. Las tareas y acciones a llevar a cabo se definen en el momento según las situaciones que se presenten en relación a sus clientes, por lo que no hay una estándar a cumplir.

3.3 Puntos Críticos

En base a la información relevada sobre los procesos actuales, a continuación se presenta un análisis de los mismos, identificando sus puntos críticos y definiendo sus causas y el impacto que tendrá en lo que resta del proceso.

- Búsqueda de clientes

Se trata de un punto crítico perteneciente al proceso de Ventas. Las causas de que sea crítico van relacionadas al alto impacto que tienen en el proceso. Al no disponer de un área comercial ni canales de venta totalmente definidos, toda la responsabilidad recae sobre las capacidades humanas y el hecho de “insistir”. No han diversificado en otros medios de búsqueda, por lo que no disponen de herramientas formales para la captación de demanda.

- Entrar en licitación

Otro punto crítico perteneciente al proceso de Ventas. Se considera crítico dado que al apuntar principalmente al sector público, las licitaciones son la única forma que tienen de poder entrar en la competencia de la prestación del servicio. Es importante dado que para ganar una licitación, primero hay que entrar. Además, en el caso de no quedar seleccionados como ganadores, sigue siendo una forma de darse a conocer frente a otros municipios.

- Ganar licitación

Perteneciente al mismo proceso, este punto crítico tiene relación con el anterior. Se considera crítico dado que en caso de devolver un valor negativo se termina el proceso sin haber conseguido la venta, por lo que toda la inversión realizada por SECON pasa a ser una pérdida.

- Notificación de incidentes

En este caso, se trata de un punto crítico del proceso de Customer Service. El valor diferencial de SECON es la atención personalizada que tienen con cada uno de sus clientes, por lo que la notificación de incidentes es un punto crítico para asegurarse el mejor servicio brindado. Es importante notificar rápidamente cualquier inconveniente y brindar una rápida respuesta en pos de asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

- Gestión del capital de trabajo

Por último, el pago diferido de clientes se trata de un punto crítico del proceso de facturación. Como ya mencionamos, los pagos diferidos generan una complicación en la rueda financiera, dado que SECON deberá diferir también sus compras a los proveedores. La diferencia es que los pagos diferidos de los clientes no varía su importe con el paso del tiempo, mientras que las compras sí. Por lo tanto, la administración de la empresa realizará muchas actividades extras para conseguir el pago de los clientes, no sólo para el pago de proveedores, sino para el pago de los sueldos de los empleados.

4. PLAN DE ACCIÓN

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual e identificado los puntos críticos, el objetivo de esta sección es diseñar una solución conjunta e innovadora que aportará valor al negocio. De esta forma, se resolverá el problema respecto a los riesgos financieros que genera su cartera actual de clientes gubernamentales (*detallado en la Sección 3.1*).

De esta forma, se desarrollará una estrategia de reposicionamiento de la empresa en el sector público y privado, para luego mejorar el proceso de ventas actual y diversificar la cartera de clientes. Esto último comprenderá tanto la propuesta de valor actual, como el diseño de nuevos servicios aprovechando la capacidad ociosa que disponen.

Para lograr esta solución, se dividirá el plan en tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo. La fecha de inicio es la misma para los tres, lo que difiere es la obtención de resultados. Para los horizontes mencionados, se estima aproximadamente que la obtención de resultados a corto plazo será de 1 a 3 meses, para el mediano plazo de 3 a 6 y por último, para el largo plazo de 6 meses a un año.

4.1 Corto Plazo: Rediseño de Medios de Comunicación Masivos

Como ya se ha mencionado, el objetivo de SECON es aumentar sus ventas, por lo que busca ampliar y diversificar su cartera de clientes. Sin embargo, su relacionamiento con el mercado es débil dado que no poseen canales claros y actualizados para su comunicación externa.

En primer lugar, poseen una página web desactualizada, no en cuanto a la presentación de sus clientes actuales, sino que no poseen gran variedad de videos o fotos de cada proyecto, además de que las últimas noticias de prensa que presentan tienen una antigüedad mayor a 2 años. En segundo lugar, poseen perfiles de Facebook y LinkedIn también desactualizados. Por último, tampoco disponen de herramientas de eMarketing dado que desconocen en primera instancia a qué segmentos abarcar.

Por lo tanto, se considera como mayor quick win rediseñar la estrategia de comunicación masiva donde sea posible presentar todos sus procesos, productos y premios internacionales y obtener mayores prospectos interesados.

Para llevar a cabo lo mencionado, se recomienda aplicar las siguientes actividades:

- Rediseñar los perfiles de Redes Sociales (LinkedIn, Facebook y Twitter): Se seleccionaron las mencionadas redes sociales dado que como empresa se debe tener presencia en aquellas en las que estén los perfiles con los que se pueda interaccionar. El propósito del uso de las redes sociales es crear una imagen real y de calidad de la empresa, con el objetivo de atraer a mayores clientes. Un perfil en una red social sin actividad puede resultar perjudicial para la marca, sobre todo al tratarse de una empresa de tecnología dado que generará la consecuencia de no ser considerada innovadora. Es por esta razón que es muy importante publicar regularmente y compartir contenido útil y relevante: la calidad de un contenido en buena medida será definida por el gusto e intereses de la comunidad. No sólo debe ser contenido referido a la industria de seguridad electrónica, sino también a cualquier innovación de tecnología relacionada.
- Por otro lado, el mercado se pone cada vez más del lado del consumidor. SECON define como su diferencial la relación personalizada que tienen con sus clientes públicos, por lo que es importante que traslade ese mensaje al mundo digital. Con el objetivo de captar clientes del sector privado (tales como empresas, barrios privados, shoppings, etc) deberá crear canales de confianza y protocolos para crisis mediante estas herramientas digitales. Por último, deberá compartir constantemente fotos o videos de los proyectos que realiza o gráficos con métricas que representen un valor diferencial e interesante para un posible cliente.
- Uso de herramientas de Email Marketing. En la actualidad, existen múltiples herramientas de Email Marketing que envían correos electrónicos de forma automática o manual a una lista de suscriptores determinados con el fin de comunicar un mensaje, un producto, una promoción, evento, etc. (no es spam). Un ejemplo de esto último es Active Campaign. También surgieron herramientas que permiten obtener los correos corporativos de posibles clientes, para luego poder ser utilizados perfectamente con las herramientas de Email Marketing, generando un

resultado mucho más efectivo. Hunter es una aplicación de este estilo: uno ingresa el nombre de una empresa y se devuelven la mayoría de sus correos corporativos internos. Una vez comenzado el relevamiento que se mencionará en la estrategia a largo próximo al final del documento, se tendrán con mayor facilidad las empresas posibles de convertirse en clientes, por lo que esta herramienta brindará sus correos de forma sencilla y rápida.

- Normalmente el uso de estas aplicaciones requieren de un conocimiento básico de sistemas, sin embargo, surgieron en el mercado plataformas de integración de aplicaciones que permiten realizar estas operaciones de forma intuitiva y muy simple. Un ejemplo de esto último es Zapier. Esta plataforma permite integrar aplicaciones y automatizar el trabajo. Una posibilidad es integrar Hunter con Google Sheets, por lo que cada vez que se busque el nombre de una empresa, los correos internos devueltos se agregarán automáticamente en las filas de la hoja de cálculo. Luego, se puede crear otra integración entre Google Sheets y Active Campaign, para que esta última tome los mails directamente de la hoja de cálculo y genere la lista de destinatarios para el envío de correos automáticos. Este tipo de integraciones pueden ser utilizados por cualquiera del sector administrativo o los mismos vendedores que posean un mínimo conocimiento de sistemas. De utilizar aplicaciones de mayor complejidad, se requerirán los servicios de algún ingeniero con conocimientos de sistemas.
- Rediseñar la Página Web: con el objetivo de informar y darse a conocer frente a potenciales clientes, realizar cotizaciones de sus productos online, y mostrar sus casos de éxito. En primer lugar, se deberá considerar qué información debería aparecer en la página Web. Se debe realizar un relevamiento exhaustivo acerca de aspectos a incorporar (o eliminar) tales como historia de la empresa, presentación de la propuesta de valor, obras realizadas, imágenes y videos de los proyectos, noticias de actualidad (tanto relacionadas con SECON o no), puestos de rankings actuales, etc. Además, al comenzar a enfocarse al ámbito privado, deberá crearse una sección para solicitar cotización del producto o un canal personalizado de atención al cliente para cualquier consulta o incidente.
- Algunas mejores prácticas de diseño de página Web son: diseño en base a los gustos de su público, fotografías profesionales y de gran tamaño, optimizada para múltiples dispositivos, contenido de calidad, tipografía etc.
- Este tipo de desarrollos pueden ser realizados por ingenieros que sepan programar. Sin embargo, en el caso de SECON, se tratan de Ingenieros de Redes e Infraestructura que no disponen de la capacidad de desarrollo de una página web ni de sus requerimientos técnicos o estéticos. Por lo tanto, la opción más viable es tercerizar el desarrollo y manejo de la página Web a especialistas, los cuales también deberán brindar un servicio de soporte diario..
- Posicionamiento online en buscadores: Una vez ya establecidas las acciones mencionadas anteriormente y logrando una página web que sea clara y funcional, se podrán desarrollar actividades y técnicas para definir cómo y cuándo lograr el posicionamiento de la página en los primeros resultados naturales u orgánicos de los buscadores. Dentro de este punto, se puede además utilizar herramientas de SEM.

La publicidad en buscadores le permite a los anunciantes seleccionar palabras que son específicas para los productos/servicios de su sitio. Los anuncios se muestran cuando un usuario busca palabras relacionadas con un anuncio. Los anuncios que se muestran son más relevantes para el usuario porque están directamente vinculados con su búsqueda. En este caso, se apuntará a palabras clave como “seguridad electrónica Argentina”, “sistemas integrados de seguridad”, “CCTV” para que los usuarios puedan encontrar el sitio cuando las busquen. Con esto se busca no sólo un mejor posicionamiento en los buscadores, sino en la mente del cliente.

La aplicación de las iniciativas recién mencionadas generan beneficios de forma rápida y con baja inversión. Algunos de éstos son:

- Establecimiento de marca en el mercado: darse a conocer de forma masiva en diferentes segmentos que anteriormente no apuntaba.
- Atracción de mayores clientes potenciales: creación de un primer contacto que puede ser fundamental para la futura venta de sus servicios con una muy baja inversión. La imagen que la empresa brinda de sí misma en las redes puede resultar un gran diferenciador de la competencia.
- Diversidad de herramientas: como ya mencionamos, existen diversas herramientas de marketing digital que permiten contactar no sólo personas sino también empresas. SECON puede ir cambiando a la que mejor se adecúe a su negocio.
- Trazabilidad: con un correcto análisis, se puede realizar la trazabilidad del camino que hizo un usuario al ingresar a la página Web y detectar dónde perdió el interés.
- Contacto más personalizado: las diferentes redes sociales permiten acercarse de forma más personalizada a los clientes, abren nuevos canales atención, permiten la realización de encuestas en diferentes segmentos, etc.

Sin embargo, existen algunos posibles inconvenientes que puedan aparecer al realizar estos cambios:

- Actividad Regular: no lograr que los responsables incorporen en la operatoria cotidiana la generación de contenido en las redes regularmente. Es importante aclarar que actualmente SECON no posee un área de Marketing, por lo que las personas administrativas o del área Comercial deberán hacerse cargo de esta tarea bajo el lineamiento de transformarlo en una actividad constante y diaria, y no sólo “cuando se tenga tiempo”. Una vez comenzada la ejecución del Plan de Acción, se deberá determinar la o las personas encargadas de esta tarea y se deberá estipular la cantidad de publicaciones necesarias por x cantidad de tiempo. Las mejores prácticas mencionan que deben publicarse entre 3 y 5 por día. Para comenzar, se recomienda que la persona encargada destine una hora por día para generar una o dos publicaciones por día. En la sección de Gestión del Cambio (*ver sección 4.4*) se desarrollarán más en detalle formas de resolver este tipo de inconvenientes.
- Falta de Contenido: no disponer de contenido de calidad para publicar constantemente, lo que retomarí nuevamente en un perfil sin actividad lo que no está bien visto para una empresa de desarrollo de tecnología. En este caso, a la

persona encargada del punto anterior, se deberá asignarle la tarea de relevar noticias diarias del mercado o a nivel interno de la empresa. Se recomienda que utilice media hora por día para relevar (puede estar incluido dentro del tiempo estipulado en el punto anterior).

- ***Estabilidad Página Web:*** no lograr una página Web estable. Dado que se recomendó tercerizar el desarrollo y soporte de la misma, se trata de una amenaza que no es posible manejar. Sin embargo, para reducir el riesgo de este inconveniente, se debe escoger al tercero encargado del desarrollo mediante un relevamiento exhaustivo, tomando en cuenta casos de éxito previos y analizando su correspondiente proceso de soporte.
- ***Emails como Spam:*** en los casos de Email Marketing, que los mails automáticos ingresen como spam por determinados filtros sobre determinadas palabras. Esto ocasionaría una pérdida del recurso dado que es poco probable que el cliente destinatario lo lea.

4.2 Mediano Plazo: Redefinición de los Procesos de Ventas y Customer Service Actuales

Tal como se explicó en el diagnóstico, SECON no cuenta con un departamento comercial con procesos y roles definidos. En consecuencia, el relacionamiento con sus clientes del gobierno suele tomar más tiempo del debido lo cual dificulta el desarrollo de crecimiento de la empresa. De todas maneras, SECON considera que actualmente no se encuentran sobrepasados de trabajo, por lo que esto permite una oportunidad para reorganizar los procesos con el objetivo de volverse más eficiente.

Debido a esto, se considera que en el mediano plazo SECON podrá contar con un nuevo proceso de ventas estandarizado (desde el primer relacionamiento hasta la posventa) para sus actuales clientes del gobierno. Esto implica redefinir los roles, responsabilidades, recursos y secuencias de actividades, junto con objetivos a alcanzar.

Para llevar a cabo esto, se definirá una secuencia de etapas a seguir para conseguir la oportunidad esperada. El diagrama de flujo es el siguiente:

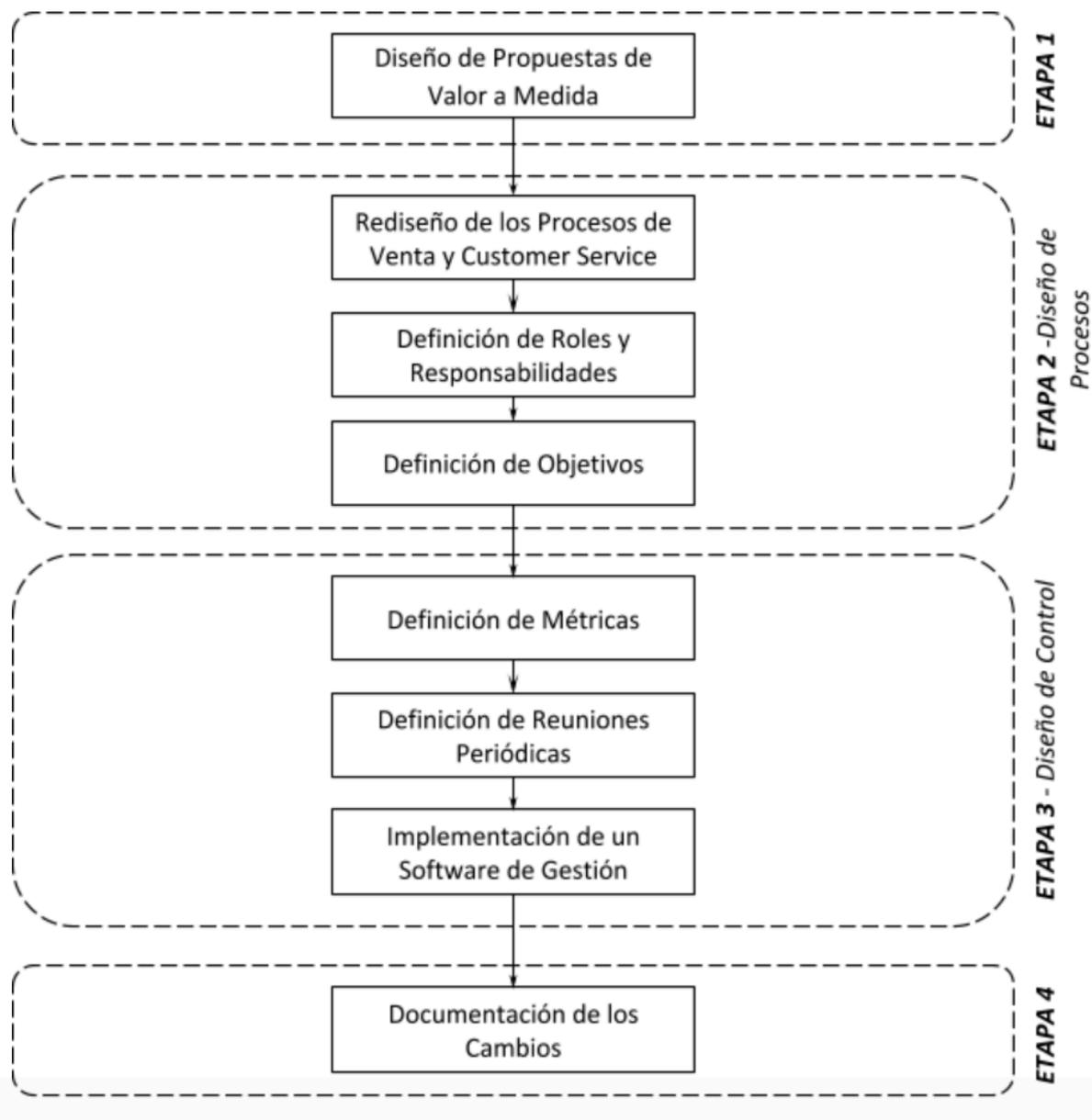


Figura 5 - Diagrama de Flujo de Redefinición de Procesos

1. Diseño de Propuestas de Valor a Medida

Será necesario diseñar propuestas de valor para poder tener proyectos predefinidos que servirán como base para la hora de presentarse en los procesos de licitación. Para hacer esto, se podrá tener en cuenta variables tales como el perímetro a ser monitoreado (km²), disponibilidad de fibra óptica, tamaño del centro de monitoreo (m²), entre otras. De esta forma, se podrá tener una antelación aproximada de qué y cuántos recursos se necesitan en un proyecto en vez de tener que realizar un diseño desde cero cada vez que se presente un posible cliente. Además, se le podrá ofrecer a los municipios lo que necesitan antes de que oferten la licitación o siquiera sepan lo que necesitan. Esto se traducirá en una ventaja competitiva.

2. Diseño de Procesos

- A. *Rediseño de los Procesos de Venta y Customer Service*: tomar los diagramas de flujo del proceso de Venta (*Ver Figura 2*) y Customer Management (*Ver Figura 3*) y diseñarlos nuevamente para contar con una secuencia de actividades estándar a cumplir. Esto es, definir nuevas actividades, tanto simultáneas como secuenciales, que estén claramente relacionadas entre sí para evitar solapamiento de las mismas. Además, que cada una de estas cuente con responsables de llevar a cabo su cumplimiento en tiempo y forma, y por último, que también se explicita la generación de documentación en cada actividad para luego ser utilizada para la toma de decisiones estratégicas del negocio.
- B. *Definición de Roles y Responsabilidades*: asignar responsabilidades específicas para cada empleado para evitar que la mayoría de las tareas se distribuyan en un pequeño grupo de personas. Entre estos roles se destacan los siguientes:
- *Dueños de procesos*: serán los encargados de procurar que se cumplan los objetivos generales del proceso de Ventas y Customer Service. Para esto deben delegar actividades de menor alcance al resto del personal y ayudarlos para que puedan llevarlas a cabo. Por ejemplo, el dueño del proceso de ventas será responsable de conseguir la licitación de un determinado municipio.
 - *Aseguradores de Calidad*: estos deben garantizar que el trabajo se esté haciendo de forma correcta según métricas de Gestión de Calidad definidas (*Ver Sección 4.5*). Por ejemplo, este debería asegurar que el trato con los clientes en el proceso de soporte sea el adecuado, o que los documentos pertinentes estén correctamente realizados.
 - *Soporte al Cliente*: mantendrán relación con los municipios para solucionar problemas, responder dudas o incluso asegurar que el servicio está cumpliendo con las expectativas de los mismos. En caso de ser necesario, deberán ir a los municipios a solucionar los problemas que surjan.

Debido a que SECON cuenta con poco personal, se considera que es posible que más de un rol se presente en una sola persona. De todas maneras, esto no debe afectar la performance de los procesos, por lo que se deben establecer prioridades para evitar esto.

- C. *Definición de Objetivos*: cada actividad y las tareas que la componen deberán tener objetivos que se adapten a su alcance temporal, complejidad y recursos disponibles. Es de suma importancia que esto se documente por escrito y se comuniquen a todo el personal para que se entienda el nivel de importancia de los mismos. Los objetivos de menor alcance deberán definirse semanalmente para que los empleados tengan tareas a cumplir al finalizar cada día, a fin de lograr los objetivos generales del proceso. Además, esto permitirá saber el nivel de cumplimiento de cada empleado.

3. Diseño de Control

- A. *Definición de Métricas*: para obtener una alta probabilidad de cumplimiento de los objetivos, es de suma importancia la definición de Factores Críticos de Éxito (FCE) e Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Estos permitirán darle un valor cuantitativo y/o cualitativo a las metas a alcanzar, lo cual ayudará a que el personal comprenda con mayor claridad qué es lo que tiene que hacer y cómo organizarse para lograrlo. Esto se desarrollará con mayor claridad en la *Sección 4.5*.
- B. *Definición de Reuniones Periódicas*: luego de determinar los plazos para el cumplimiento de los objetivos, deberán definirse reuniones semanales o mensuales entre los altos directivos y los dueños de procesos. Esto es necesario para realizar una revisión del trabajo en progreso o los resultados obtenidos, y así luego evaluar desvíos y posibles mejoras a realizar contra los FCEs y KPIs.
- C. *Implementación de un Software de Gestión*: considerar instalar un software que permita generar alertas ante desvíos en los procesos, para así facilitar la integración, estandarización y trazabilidad de los procesos. Por otro lado, se considera de suma importancia un software que facilite la organización del trabajo, es decir, en el que se puedan ingresar tareas propias o asignarlas a otro usuario y así tener un seguimiento del progreso. Una opción a tener en cuenta por esto es Todoist, una aplicación utilizada por empresas como Intel, Coca Cola y Dell la cual permite una administración centralizada del trabajo, registro de las actividades y visualización de productividad. También envía notificaciones y recordatorios para asegurar el cumplimiento de las tareas, y se puede visualizar en la computadora y smartphone. Este tiene un costo de 60 ARS por usuario al año, por lo que podría ser una opción conveniente para SECON.

Igualmente, cuentan con un sistema de tickets para la atención al cliente pero no lo aprovechan al máximo y terminan realizando el trabajo manualmente. Esto puede aprovecharse realizando una capacitación entre todo el personal para entender cuál es el impacto que este programa genera y por qué es importante utilizarlo.

4. Documentación de los Cambios

Es de suma importancia documentar por escrito todos los cambios en los procesos, roles y responsabilidades, al igual que la determinación de objetivos y métricas de desempeño. Este material servirá como referencia ante consultas del personal y además será muy útil para realizar una capacitación de los mismos para que realmente comprendan cuál es el cambio y cómo éste impacta a cada uno.

Si todas estas acciones se llevan a cabo y se implementa el cambio de forma correcta, se podrán conseguir beneficios como los siguientes:

- *Optimización de tiempos en procesos*: la estandarización del proceso permitirá determinar pasos a seguir que ayudarán a evitar desvíos por actividades innecesarias. Es decir, permitirá a los responsables cumplir con sus tareas claves para lograr los objetivos de venta o soporte, y para en una segunda instancia también encargarse de otras obligaciones existentes.

- Reducción de la probabilidad de ocurrencia de errores: la estandarización del proceso y la definición de roles permitirá que cada persona sepa qué debe hacer y cómo. Por lo tanto, al seguir determinadas reglas de negocio, será más fácil cumplir con los objetivos determinados. Esto puede ser desde errores por falta de documentos necesarios para la venta o errores por negociación con los municipios.
- Mejor análisis de tendencias: la definición de procesos estándares con objetivos de negocio determinados, permitirá realizar un análisis de desvíos mediante la comparación de los resultados deseados contra los obtenidos. Por ejemplo, se puede determinar que la actividad de desarrollo del proyecto para el cliente o su capacitación no tenga una duración mayor a x meses. Si esto dura más de lo planeado, se podrá analizar las razones que lo generaron para así determinar puntos de falla. Cabe destacar que este beneficio será aún mayor si se cuenta con un software que permita la detección automática. Por otro lado, también está estrechamente relacionado con el beneficio anterior.

A pesar de estos beneficios, también es importante tener en cuenta cuáles podrían ser los posibles inconvenientes que SECON puede enfrentar ante estos cambios:

- Resistencia al Cambio: puede presentarse una resistencia al cambio por parte del personal, por lo que se seguirá con la misma situación actual y no se verán resultados positivos en el mediano plazo. Para evitar esto, es muy importante que se promueva una gestión del cambio, lo cual se desarrollará con mayor detalle en la Sección 4.4.
- Falta de Comprensión: puede que el personal no comprenda correctamente sus nuevos roles y responsabilidades debido a problemas en la capacitación. Para evitar esto, se debe planificar detalladamente cuales son los temas a cubrir según el rol del empleado y si es necesario hacer ejercicios prácticos para ayudarlo. Además, no debe considerarse la capacitación como un evento ocasional, sino que debe realizarse con frecuencia para fomentar las mejores prácticas.
- Falta de Compromiso de Control: pueden no cumplirse las reuniones mensuales por problemas en la organización de los tiempos, o porque no se lo considera necesario. Esto es importante para asegurar una mejora continua y evitar que los beneficios se presenten sólo una vez o en menor medida. La incorporación de un software para organizar el trabajo como Todoist u otro similar, será de gran ayuda para simplificar el control y la información a revisar en estas reuniones. Esto hará que las mismas sean más fáciles de llevar a cabo, por lo que se motivará al personal a hacer las reuniones.
- Incertidumbre de los Municipios: la incertidumbre en el accionar de los clientes gubernamentales puede generar desvíos en los tiempos de cumplimiento del proceso de ventas. Al ser externo, este inconveniente puede resultar una amenaza ya que SECON no puede hacer mucho para evitarlo. De todas maneras, tener un proceso bien definido podría ayudar a adelantar trabajo mediante actividades paralelas, y a estar más preparado frente a estas circunstancias.

4.3 Largo Plazo: Diversificación

A medida que se comienzan a llevar a cabo las acciones para las oportunidades de mejora a corto y mediano plazo, se podrá comenzar a planificar y ejecutar las de Largo Plazo. Como se mencionó anteriormente, las oportunidades encontradas aquí son aquellas en las que sus resultados más tardarán en llegar. La oportunidad de Diversificación se compone de dos estrategias: la diversificación de la cartera de clientes y de la propuesta de valor según la capacidad ociosa que dispone la empresa. Por lo tanto, se deberán introducir nuevas actividades empresariales con las que impulsar el crecimiento de la organización.

4.3.1 Diversificación de la Cartera de Clientes

Actualmente, la empresa se encuentra orientada a un único segmento de mercado: el sector público. Dado que el principal objetivo de la organización es aumentar las fuentes de ingreso, se considera que en el largo plazo SECON abra sus puertas a nuevos mercados redefiniendo su propuesta de valor según la necesidad de cada cliente escogido con los servicios que ofrece actualmente. Se trata de una estrategia de desarrollo de nuevos mercados para la propuesta de valor existente.

Para lograr esto, se deben tener en cuenta las siguientes acciones de cambio:

- Definición de Nuevos Mercados de Clientes: definir los nuevos mercados de clientes que se quieren alcanzar. Por ejemplo, Plantas Industriales, Segmento Agro, Shoppings, Hoteles, Complejos Habitacionales, Barrios Privados, Banca, etc. En la búsqueda de los posibles nuevos clientes privados se deben considerar aquellos que les pueda ser útil y accesible los servicios, por ende, enfocarse en medianas y grandes empresas. También es importante tener en cuenta quiénes son los competidores para compararse y definir cómo diferenciarse.
- Agrupación de Nuevos Mercados: agrupar los mercados de clientes según similitudes que tengan entre sí. Por ejemplo, por tamaño, industria, ingresos, problemas, etc. De este modo será más fácil crear nuevas propuestas de valor para satisfacer a cada uno de ellos.
- Adaptación de Propuesta de Valor: la definición de la propuesta de valor debe adaptarse a las necesidades que puedan llegar a tener los nuevos clientes. Se deben realizar estudios de mercado para conocer en profundidad cada uno de ellos. A partir de allí, rediseñar cómo se van a ofrecer los bienes y servicios actuales. El estudio de mercado puede ser realizado por algún empleado interno o externo, es recomendable que la alta gerencia se asesore con alguien que posea un gran conocimiento sobre este tema.

Una de las herramientas más populares y efectivas para llevar a cabo este punto es el “Value Proposition Canvas” de Alexander Osterwalder (*Ver Figura 6*). Esta herramienta permite conocer con mayor detalle quién es el cliente, sus hábitos y problemas reales y los beneficios que consigue al consumir los productos o servicios que una empresa ofrece. Esta herramienta propone definir los siguientes elementos de cada segmento de cliente existente:

- *Customer Jobs*: actividades relacionadas con tu producto o servicio que están intentando realizar los clientes habitualmente.

- *Pains*: situaciones o costes no deseados que experimentan los clientes al realizar las actividades anteriores.
- *Gains*: beneficios que esperan obtener los clientes al realizar esas actividades.
- *Products & Services*: los productos o servicios que ofreces a los clientes para ayudarlos con las actividades anteriores.
- *Pain Relievers*: cómo resuelves los problemas o necesidades de los clientes
- *Gain Creators*: como estas aportando beneficios a tus clientes en base a las expectativas de tus clientes antes mencionadas.⁴

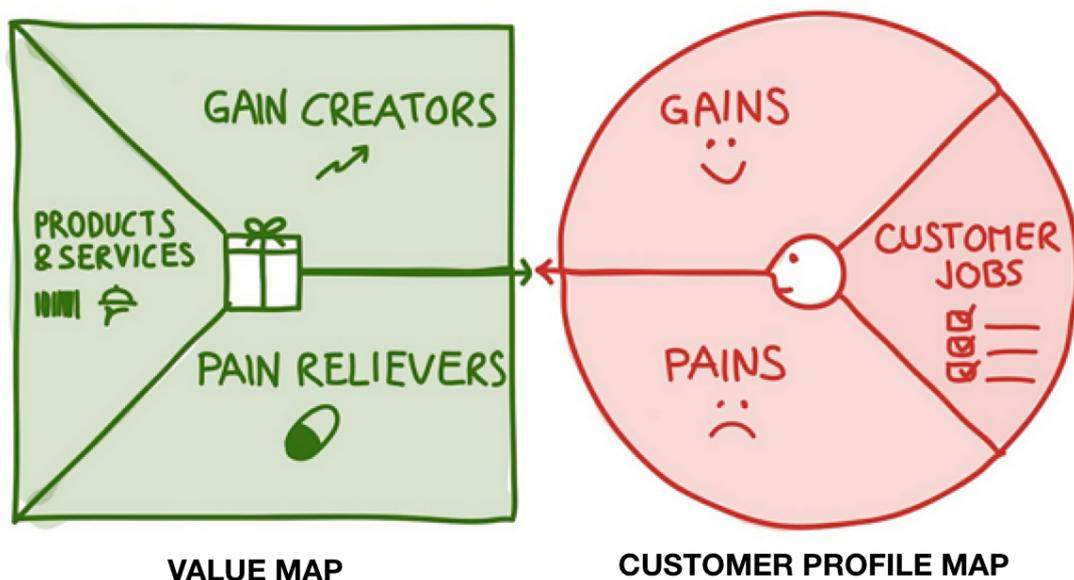


Figura 6 - Value Proposition Canvas

4.3.2 Diversificación de productos y servicios

Siguiendo con las oportunidad de mejora a largo plazo, la segunda estrategia es la de diversificación de sus productos y servicios actuales. Como ya se ha mencionado, hoy en día SECON cuenta con los recursos necesarios para abarcar toda la cadena de valor, por lo tanto poseen capacidad ociosa de los servicios involucrados en determinados momentos. Esta estrategia se refiere a ofrecer nuevas propuestas de valor a partir de la prestación de servicios específicos explorando nuevos segmentos de clientes.

Las acciones de cambio para lograr una efectiva diversificación de los productos son:

- **Definición de una Nueva Estrategia:** la redefinición de la estrategia empresarial debe abarcar lo realizado actualmente y la diversificación de la cartera de productos y servicios. Es de gran importancia poseer una estrategia alineada con la propuesta de valor de la empresa para poseer un objetivo en común, definir roles, actividades y

⁴ Miguel Macias / 7 de Abril del 2013 / Advenio. Strategy&Business Design / Business Model Canvas, Creación, Emprender, Modelo de Negocio - <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas>

tomar decisiones. Esto es, definir un camino a transitar entre todo el personal de la empresa y comunicárselo a todos para que se comprendan cuales son las metas a lograr.

- Diversificación de Productos y Servicios: SECON posee el beneficio de contar con recursos propios que abastecen toda su cadena de valor. A diferencia de otras empresas, SECON realiza lo que otras tercerizan, por lo que es importante sacar provecho de esta gran ventaja. Para poder llevar a cabo esta propuesta, primero, se debe observar todos los productos y servicios que poseen actualmente para luego analizar y detectar aquellos que se puedan ofrecer individualmente. Algunos ejemplos de servicios que se disponga de capacidad ociosa por lo que se puedan ofrecer como nuevas propuestas de valor son:
 - *Tendido de fibra óptica:* a empresas que proveen Internet, Telefonía Celular, o cual fuere su necesidad
 - *Servicio técnico de cableados o de dispositivos*
 - *Instalaciones de infraestructuras de red*
 - *Instalación de cámaras de CCTV:* sin tener en cuenta el desarrollo de todo el sistema de seguridad y la implementación del centro de monitoreo.
- Análisis de Posibles Segmentos de Mercado: analizar quienes podrían ser los posibles nuevos mercados al que se apuntaría la nueva estrategia. Así, también analizar profundamente los nuevos competidores, mercados, etc. Teniendo en cuenta los servicios mencionados en el punto anterior, algunos potenciales segmentos serían:
 - *Telecomunicaciones:* se podría comenzar con empresas chicas tales como Teldeco, Teletex, para luego intentar llegar a Fibertel o Movistar.
 - *Seguros:* tales como La Caja, San Cristobal, La Segunda, Zurich, entre otras que poseen seguros para el hogar, podría utilizarse la instalación de cámaras como un servicio agregado beneficioso al mismo.
 - *Banca:* bancos como Hipotecario, Francés, entre otros, comenzaron a ofrecer servicios de seguros de viviendas por lo que se podría ofrecer la instalación de las cámaras o de las redes internas.
- Creación de Propuestas de Valor: en esta instancia, se puede volver a utilizar la herramienta de “Value Proposition” (Ver Figura 6) para llevar a cabo la diversificación de los productos y servicios respecto a las necesidades del mercado de clientes apuntado. Habiendo ya identificado los servicios que se desagregarán, se podrán crear “paquetes” de productos que ofrecerán diferentes niveles de servicio y beneficios, adaptándose a lo que necesita el cliente. Para decidir esto, es posible observar qué está haciendo la competencia, tanto a nivel local como internacional. Por otro lado, se debe determinar la cantidad de recursos que deberán ser asignados por cada una de estas (por ejemplo personal, tiempo, tecnología, etc.) para luego planificar la forma en que se trabajará, y evitar que se superpongan los mismos.

- Definición de Objetivos: es necesario establecer objetivos cualitativos y cuantitativos para cada segmento nuevo al que se apuntará, teniendo en cuenta cada una de las propuestas de valor que se lo ofrecen. Esto es de suma importancia, para darle un valor a las metas a conseguir, y así evitar todo tipo de ambigüedad respecto a el camino a seguir. Estos objetivos deberán ser acompañados por métricas de desempeño que facilitarán el análisis e identificación de desvíos (Ver Sección 4.5).
- Desarrollo de un Plan de Comunicación: la nueva estrategia empresarial debe ser acompañada con un plan de comunicación que difunda y de conocer las nuevas propuestas. Con esto, se busca llegar a los nuevos segmentos de mercado los cuales desconocen los productos y servicios ofrecidos por SECON. Pero también, deberá desarrollarse un plan de comunicación para el personal de la empresa para que se notifique los cambios que se están llevando a cabo y cuál es el valor de los mismos. Este último se detallará en la Sección 4.4
- Documentación de los Cambios: documentar por escrito todos los cambios que se hayan realizado, detallando cómo son cada una de las nuevas propuestas de valor (qué productos, servicios, personal y tipo de capacitación incluye), y a qué segmento apunta. Esto es muy importante para ser utilizado en caso de consulta por parte del personal.

Los beneficios que se pueden obtener si se ejecuta de forma correcta todo lo mencionado en los puntos anteriores son:

- Diferentes fuentes de ingresos: al abrirse a nuevos mercados privados y ofreciendo nuevos productos y servicios, se va a lograr independizarse de la única fuente de ingresos que poseen actualmente, atrayendo ilimitadamente a más clientes.
- Disminución de Riesgos: los clientes actuales de SECON son del sector público, por ende esto trae mucho riesgo a la hora del pago. Con los nuevos segmentos privados este riesgo disminuye significativamente.
- Ocupación de Recursos: SECON cuenta con los recursos y el tiempo necesario para llevar estas propuestas adelante. De esta manera, los recursos se estarían utilizando de manera efectiva y eficaz.
- Crecimiento: esta puede ser una oportunidad para crecer en otros segmentos y volverse más competitivos aún, ya sea ofreciendo los mismos servicios o diversificando su cartera.
- Adecuar la Propuestas de Valor al Cliente: al ser flexibles porque todos los recursos son propios la empresa se logra amoldarse a las necesidades de cada cliente, no viceversa.
- Capacitación: los empleados actuales ya poseen todo el conocimiento que se necesita para llevar a cabo estas propuestas, no hace falta invertir en capacitaciones nuevas.

También se debe tener en cuenta los posibles inconvenientes que puedan surgir a la hora de ejecutar ambas propuestas. Se debe identificarlos correctamente para realizar

planes de mitigación desde un comienzo y no sorprenderse cuando lleguen ya que va ser demasiado tarde. Para estos casos podrían ser:

- *Propuesta de Valor Errónea*: no identificar correctamente las necesidades del cliente y así crear una propuesta de valor errónea puede ser fatal ya que todo el esfuerzo hecho previamente no se verá reflejado. Esto puede ocurrir porque el cliente no sabe lo que realmente quiere o porque no se supo detectar con claridad sus necesidades actuales. Para evitar este posible problema, se deberá poner foco en las herramientas que se utilizan, y observar que se están utilizando correctamente.
- *Nuevos Competidores*: con la apertura hacia nuevos mercado los competidores que realizan las mismas o similares propuestas, y algunos con más experiencia, son inevitables. Por ende, es fundamental reconocer, observar y analizar todo de ellos para volverse aún más competitivos y poder encontrar un diferenciador.
- *Resistencia al Cambio*: todos los cambios producen mucha incertidumbre y miedo a las personas, sobre todo si se siguió una forma de trabajo durante mucho tiempo. Los empleados pueden no estar de acuerdo con estas propuestas y resistirse al cambio. Para evitar esto, como se menciona anteriormente, se debe promover un plan de gestión de cambio que se detalla en la *Sección 4.4*.

4.4 Gestión del Cambio

Como ya se ha mencionado, el objetivo del presente plan de acción es ayudar a lograr un aumento en las ventas de SECON. Para eso, se han detectado varias oportunidades de mejora para desarrollar, con la consecuencia de la necesidad de que la empresa se reinvente y gestione así su propio cambio. Cualquier cambio afecta a los procesos, la tecnología y la estructura pero sobre todo, a los colaboradores y es por eso que hay que gestionarlo.

SECON surgió como una empresa familiar, y aún continúa siendo gestionada por los mismos. Esa cultura familiar se trasladó también a su personal, personal que desde hace ya varios años realiza diversas actividades cotidianas con el fin de que la empresa siga creciendo. Sin embargo, no es la misma sensación la cotidianeidad de querer cumplir objetivos propios que la bajada de línea de un cambio de rumbo. Por lo tanto, para SECON tener los conocimientos, la tecnología y las ideas claras respecto a los nuevos desafíos no es suficiente, se debe ganar la voluntad y el compromiso del personal para que acepte y se sume al cambio.

La mayoría de los inconvenientes mencionados en la implementación de las acciones de mejora se relacionan con la aceptación del personal. Esto es, que no se acostumbren a sus nuevas tareas o roles, que no las incorporen, que las rechacen, que se sientan impuestos u obligados a realizar determinadas actividades, que se sientan temerosos frente a no poder cumplirlas, etc. Por lo tanto, es muy importante que los colaboradores se sientan acompañados en este proceso de cambio, es decir, no se trata sólo de bajar nuevos lineamientos para que se ejecuten, sino que tiene que ser desde un nivel de igual a igual, apoyando la cultura de la empresa. Sobre todo tratándose de una pequeña empresa donde todos sus colaboradores se conocen entre sí y no representan un número más.

Que SECON no disponga de un área de Comunicaciones no es motivo para no poder crear un plan de comunicación. Los encargados de desarrollarlo serán los 4 dueños, con el objetivo de crear el clima propicio para explicar y gestionar el cambio. Esto es muy importante dado que la aceptación del cambio es una exigencia para crear una cultura de innovación. El contenido del plan deberá tener especificados los siguientes puntos:

- Razón por la que se está llevando a cabo el cambio
- Fines
- Objetivos generales y específicos
- Principales destinatarios
- Canales de comunicación
- Capacitaciones de formación
- Cómo actuar ante determinadas situaciones
- Calendario de acciones
- Seguimientos

Es importante que SECON utilice como ventaja el hecho de que sus colaboradores se conozcan entre sí para aliviar la formalidad del proceso; sin embargo, deben dejar plasmado y documentado formalmente todo el plan para que todos puedan acceder en cualquier momento. Puede ocurrir que haya roles o perfiles que no se vean afectados por las nuevas variantes; de igual forma, SECON debe encargarse de hacer partícipes de la gestión del cambio a todo su personal y obtener su compromiso mediante el constante apoyo y feedback acerca de la evolución de sus tareas.

Por último, es importante aclarar que este plan de comunicación será acompañado de constantes capacitaciones para el personal involucrado de forma más directa. Por ejemplo, capacitaciones en el uso de las nuevas herramientas digitales para el área administrativa y comercial, cursos técnicos sobre el desarrollo de nuevos productos, capacitaciones y evaluaciones sobre los nuevos roles necesarios, etc.

4.5 Métricas

Para asegurar el éxito de los planos de acción en los diferentes horizontes temporales, es necesario desarrollar variados indicadores que permitirán establecer el camino al que se quiere llegar. Al darle un valor cuantitativo y cualitativo a los objetivos, se podrá transmitir a lo largo de la organización cuáles son los objetivos a cumplir, y así determinar si se están haciendo las cosas de manera correcta.

Estas métricas deberán agruparse en primer lugar por plazos de cumplimiento y objetivos del negocio. Luego deberán ser informadas al personal dependiendo de cuáles son sus responsabilidades, para así ayudarlos a el cumplimiento de las mismas. Para esto, no solo es importante explicar lo que las métricas tratan, sino que también es necesario explicar la importancia de su utilización en el día a día. Además, la utilización de estas

herramientas depende del compromiso del personal encargado de la medición para que asegure un impacto positivo e integral.

A continuación, se establecen métricas para los diferentes planes de acción, las cuales se consideran importantes para la obtención de los beneficios presentados anteriormente. Se omitirá poner un periodo de revisión específico, pero se estima que estos deberán determinarse según los plazos en los que se esperan obtener los resultados. Por ejemplo, si el objetivo a obtener es en 6 meses, la revisión podrá ser mensual o bimestral. Las métricas son las siguientes:

- Número de clientes que consideran a SECON como potencial proveedor en x periodo: esta métrica será utilizada para medir la efectividad de la estrategia de comunicación principalmente para los clientes privados. Esto se podrá medir con la cantidad de visitas a la página web y redes sociales, llamadas por consultas, y el posicionamiento online en buscadores.
- Número de clientes que evalúan a SECON para ser su proveedor en x periodo: esta métrica será utilizada para medir la cantidad de veces que se participa en una licitación y la cantidad de veces que los clientes privados piden la presentación de una propuesta y presupuesto para evaluar la contratación de SECON. De esta forma se podrá evaluar los casos en los que no se efectivizó la venta, para luego hacer un análisis de por qué sucedió esto.
- Número de nuevos clientes que se consiguen en x periodo: esta métrica medirá el número de ventas concretadas, es decir, cuando se gana una licitación o se firma el contrato de venta. De esta forma se medirá el crecimiento de las ventas y de segmentos, lo cual permitirá evaluar la efectividad del proceso de ventas, las propuestas de valor ofrecida, entre otras.
- Número de caídas de la página web en x periodo: esta métrica permitirá evaluar la probabilidad de ocurrencia de errores por caída de la página web, lo que ayudará a determinar los factores que generan esto para así tomar acciones correctivas. Esto es importante de medir debido a que es un punto de relacionamiento con los clientes, y si la misma no funciona correctamente se podrían perder ventas o presencia en el mercado.
- Número de servicios vendidos por tipo en x periodo: esta métrica será la indicada para evaluar si las propuestas de valor que ofrecen realmente satisfacen las necesidades de sus clientes. Si resulta que uno de los servicios ofrecidos no se está vendiendo, se podrá eliminar o modificar en los aspectos que sea necesario. Si resulta que el servicio se está vendiendo mucho, se podrá promocionar por medio de acciones de marketing para generar más ventas.
- Duración de la implementación del producto por cada venta: esta métrica se podrá utilizar para establecer un promedio o límite de duración del proceso de implementación. De esta forma se podrá tener un mayor control sobre desvíos del tiempo para evitar tardar más tiempo del necesario. También permitirá identificar casos en los que es necesario mayor tiempo de implementación, lo cual servirá en los procesos de planificación.

- Duración del proceso de capacitación por cada venta: esta métrica ayudará a ver cuanto tiempo en promedio es necesario dedicar a la capacitación de cada tipo de cliente. A partir de este promedio, se podrán identificar con mayor facilidad los desvíos y así desarrollar mejores prácticas.
- Número de llamadas de clientes por dudas en x periodo: esta métrica podrá ser utilizada para evaluar si la capacitación a los clientes ha sido adecuada respecto a sus necesidades. Si hay muchas llamadas por dudas en un determinado periodo, se deberá rediseñar la capacitación o plan de comunicación que se lleva a cabo.
- Número de llamadas de clientes por quejas en x periodo: esta métrica será de gran utilidad para registrar la cantidad de quejas que realizan los clientes en un periodo establecido. El objetivo es observar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así en cada periodo lograr reducir las quejas.
- Número de incidentes en los proyectos en x periodo: esta métrica permitirá llevar un registro de los diversos incidentes que se producen a lo largo de los proyectos en un periodo de tiempo establecido para lograr mitigarlos y que no vuelvan a suceder en futuros proyectos.
- Número de problemas solucionados vs no solucionados en x periodo: esta métrica será útil para evaluar la efectividad del proceso de soporte al cliente. Esta es de suma importancia ya que si no se tiene en cuenta, se afectará negativamente la relación con los clientes lo cual generará pérdida en las ventas.
- Número de mantenimientos realizados en x periodo: esta métrica será útil para evaluar si la instalación de los sistemas se está realizando correctamente o si el propio mantenimiento está realmente solucionando los problemas que se presentan. De esta forma, también se podrá analizar la calidad del trabajo realizado por los ingenieros.
- Número de tickets recibidos en x periodo: considerando el sistema de tickets que SECON hoy en día posee para customer service, esta métrica permitirá llevar un registro de la cantidad de tickets recibidos no solo para verificar si el sistema está funcionando correctamente y es efectivamente utilizado sino también llevar un registro de la cantidad de problemas que se reciben en el periodo establecido así lograr reducirlos.

4.6 Resultados esperados

Los resultados esperados a obtener se presentarán en tres horizontes temporales diferentes. De todas maneras, es necesario comenzar a desarrollar las estrategias del plan de acción para ver mejoras lo antes posible. Esto demandará una organización de los recursos y el personal para poder llevar a cabo las oportunidades de manera simultánea.

En el corto plazo se espera obtener un mejor establecimiento de la marca en el mercado a través del rediseño de la estrategia de comunicación masiva. Esto no solo permitirá atraer a más clientes, sino que también se podrá generar un análisis de los perfiles y comportamiento de los posibles clientes lo cual generará información valiosa para el

negocio. De esta manera, se comenzará a hacer un análisis del mercado para luego diversificar las propuestas de valor a otros segmentos.

En segundo lugar, se esperan obtener resultados en el mediano plazo a partir del rediseño de los procesos de venta y soporte para el segmento de entidades gubernamentales. Esto se puede realizar en un plazo no muy largo debido a que SECON ya cuenta con los recursos necesarios para realizar estas modificaciones. Estos cambios permitirán reducir los tiempos de los procesos y la eficiencia de los mismos, lo cual permitirá tener una mayor dedicación para el plan de diversificación de la empresa.

Por último, tras llevar a cabo el plan de diversificación de la propuesta de valor, se espera obtener en el largo plazo nuevas fuentes de ingreso lo cual reducirá los riesgos por incumplimientos de pago que tienen en la actualidad, y también podrá significar un crecimiento en mercados antes no considerados.

5. CONCLUSIÓN GENERAL

Luego de haber realizado un análisis de SECON y su entorno, fue posible determinar su situación actual, para luego modelar y documentar sus principales procesos. Esto permitió desde una perspectiva externa identificar sus puntos críticos, los cuales normalmente son difíciles de percibir por la propia empresa, dado que no consiguen abstraerse de su operatoria diaria y dejan de lado las cuestiones estratégicas.

SECON cuenta con una gran cantidad de recursos y conocimiento que le permite participar en toda la cadena de valor de la industria. Además, como se ha mencionado, en los últimos años fue reconocida como empresa de Seguridad Electrónica entre las primeras de la región del Cono Sur. De todas maneras, este diferencial no se está explotando del todo dado que hay una falta de organización y muchos de sus recursos no se están utilizando eficientemente, es decir, no se aprovechan en su máxima capacidad.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo es el de desarrollar un plan de acción para SECON que provea una solución que agregue valor al negocio y explote su potencial. Para esto, se diseñó una estrategia de reposicionamiento en el mercado mediante una diversificación de su cartera de clientes y de sus servicios ofrecidos. Para lograrlo, se propusieron actividades con un alcance realista al contexto de SECON.

Si las propuestas del plan de acción se realizan de forma simultánea y correcta, se podrá obtener en el largo plazo nuevas fuentes de ingreso, logrando reducir los riesgos por incumplimiento de pago que tienen en la actualidad y crecer en mercados antes no considerados.

Para finalizar, cabe destacar que a lo largo de esta transición también es importante llevar a cabo una gestión del cambio que acompañe a todo el personal hacia el camino correcto para cumplir con los objetivos establecidos. Por último, también deberán considerarse el uso de métricas a lo largo de todos los planes y procesos para no desviarse de estos resultados.

6. ANEXOS

6.1 Top 100 de Integradores Latinoamericanos del Cono Sur



No.	EMPRESA	SEGMENTO	REPRESENTANTE	DATOS WEB	PAÍS	% Votos
1	SECON SECURITY CONCEPT	CCTV, Incendios, Control de Acceso, Alarmas	Carolina Avellaneda (54) 11 4331 4770	carolina.avellaneda@seconsis.com.ar www.seconsis.com.ar	ARGENTINA	11,26%
2	INTELEKTRON	CCTV, Control de Acceso, Alarmas	Marcos Rabinovitz (54) 11 2205 9000	ventas@intelektron.com www.intelektron.com	ARGENTINA	10,14%
3	PROSEGUR	CCTV, Control de Acceso, Alarmas	Gabriel Apel (54) 11 4838 2350	gabriel.apel@prosegur.com www.prosegur.com.ar	ARGENTINA	7,35%
4	VIDEOCORP	CCTV	Rafael Navarro (56) 2 2431 6100	rnavarro@videocorp.com www.videocorp.com	CHILE	6,70%
5	G4S	CCTV, Incendios, Control de Acceso, Alarmas	Martin Codini (54) 11 4630 6600	martin.codini@ar.g4s.com www.g4s.com.ar	ARGENTINA	5,95%
6	SISTEMAS DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	CCTV, Incendios, Control de Acceso, Alarmas	Marcelo Zabala (54) 11 4639 2409	comercial@sps.com.ar www.sps.com.ar	ARGENTINA	5,12%
7	SOLEM	CCTV, Control de Acceso, Alarmas	Patricio Leivelard (56) 3 2265 6000	patricio.leivelard@solem.cl www.solem.cl	CHILE	4,84%
8	ELCA SEGURIDAD ELECTRÓNICA	CCTV, Incendios, Control de Acceso, Alarmas	Pablo Bernad (54) 11 4925 4102	pablobernad@elcasrl.com.ar www.elcasrl.com.ar	ARGENTINA	4,74%
9	FOXSYS	CCTV, Incendios, Control de Acceso, Alarmas	Juan Martín González (598) 2716 5206	juan.gonzalez@foxsys.com.uy www.foxsys.com.uy	URUGUAY	4,47%
10	GRUPO SCHUTZ	CCTV, Control de Acceso, Alarmas	Carlos Rogers (56) 2 2710 5000	carlos.rogers@gruposchutz.cl www.gruposchutz.cl	CHILE	4,37%

7. BIBLIOGRAFÍA

- Memoori. (2017). The Physical Security Business 2017 to 2022. Recuperado de: <https://www.memoori.com/portfolio/the-physical-security-business-2017-to-2022/>
- Innovación (2014). Cifras de mercado. Recuperado de: https://revistainnovacion.com/nota/1468/cifras_de_mercado/
- Ventas de Seguridad (2019) Top 100 Integradores Latinoamericanos: industria de Seguridad Electrónica. Informe 2018 -2019. Recuperado de: https://issuu.com/latinpressinc/docs/vds-informe-top100-integradores-201_d47ae68e612f30
- Miguel Macias (2013) Advenio. Strategy&Business Design / Business Model Canvas, Creación, Emprender, Modelo de Negocio - <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas>