

# Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción



Dominique Jurnet Berteloot (54.350)

Rodrigo Pérez Botti (54.453)

Tomás Vallejo Fabregat (55.833)

<b>Introducción a la Empresa</b>	<b>3</b>
<b>Análisis de Macroentorno</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de Microentorno</b>	<b>6</b>
FORTALEZAS (Tabla 1 - FODA)	7
OPORTUNIDADES (Tabla 1 - FODA)	8
DEBILIDADES (Tabla 1 - FODA)	9
AMENAZAS (Tabla 1 - FODA)	9
<b>Caso de Análisis</b>	<b>11</b>
<b>Situación Actual</b>	<b>12</b>
Proceso de Alta de cliente	12
Principales causas de baja	12
Causas de bajas - Internas	14
Procesos asociados a causas de baja interna	17
Identificación de puntos críticos	19
Puntos críticos generales	21
<b>Detección de Oportunidades</b>	<b>22</b>
<b>Soluciones propuestas</b>	<b>23</b>
<b>Desarrollo de Plan de Acción</b>	<b>23</b>
Quick Wins	23
Control de asistencia técnica al domicilio	23
Solución Propuesta	23
Responsables y Recursos Necesarios	24
Posibles Inconvenientes	25
Capacitación del personal	25
Solución Propuesta	25
Responsables y Recursos Necesarios	27
Posibles Inconvenientes	27
Mediano Plazo	28
Capacitación del cliente al momento del alta	28
Solución Propuesta	28
Responsables y Recursos Necesarios	29
Posibles Inconvenientes	29
Largo Plazo	30

Unificación de CRMs	30
Solución Propuesta	31
Responsables y Recursos Necesarios	32
Posibles Inconvenientes	32
<b>Gestión del Cambio</b>	<b>33</b>
<b>Resultados Esperados</b>	<b>35</b>
Quick Wins	35
Control de asistencia técnica al domicilio	35
Capacitación del personal	36
Mediano Plazo	36
Capacitación del cliente al momento del alta	36
Largo Plazo	37
Unificación de CRMs	37
<b>Conclusiones</b>	<b>37</b>

# Introducción a la Empresa

Este documento busca llevar a cabo un análisis acerca de la empresa “USS Seguridad Privada” y del entorno en el cual ésta se encuentra, para entender con mayor profundidad tanto sus propósitos como sus inquietudes.

USS es un grupo empresario focalizado en gestionar soluciones de seguridad integral altamente eficientes, con el respaldo de una trayectoria de más de 20 años en el mercado y en el país. Cuando hablamos de seguridad integral haremos hincapié en los siguientes servicios:

- Sistemas de alarma
- Sistemas de video
- Rastreo vehicular mediante GPS
- Seguridad para empresas
- Seguridad informática,
- Detección de incendios
- Control de accesos

En Argentina, USS se hace conocer como un integrador oficial de marcas líderes en seguridad a nivel mundial. Cuando hablamos de marcas líderes, hacemos referencia a: Honey Well, Bosch, ISS, Indigo Vision y Axis. Algunos de los clientes con los que trabajan, son: UPS, Unicenter, UCA, Shell, Natura y Cencosud entre otros.

Para poder seguir creciendo y ser líderes en el mercado, USS considera que el camino correcto es hacer principal foco en los valores que tienen como empresa. Estos son:

- Calidad: Ofreciendo productos y servicios confiables que, juntos, entregan recompensa y agregan valor a los clientes
- Atención sobresaliente: Implica mostrarse siempre disponible, amistosos, con calidez y dispuestos a servirle al cliente
- Integridad: Hacer lo que deciden, cumpliendo con las promesas
- Compromiso: Son responsables de cumplir con lo prometido
- Continuidad: Cumplir con lo ofrecido desde un punto de vista de máxima calidad

- Celeridad: Dar respuesta inmediata a la necesidad de cada cliente sin perder de vista la calidad y la rapidez.

Con el fin de entender cual es el objetivo de la empresa día a día y entender cuál es su estrategia hacia el futuro, es importante analizar su misión y la visión.

- Misión: Llevar tranquilidad a la sociedad y clientes, siendo una organización confiable y coherente entre lo que se presta y se promete
- Visión: Agregar valor constantemente y aumentar la seguridad de nuestros clientes, combinando capacidad humana y tecnología.

Otro aspecto en el que USS hace principal hincapié es en la calidad de sus productos y servicios. Para esto, opera con los estándares de calidad más altos, estando certificados bajo la norma ISO [REDACTED].

## Análisis de Macroentorno

Hoy en día las empresas de seguridad en argentina se encuentran ante un aumento de la demanda debido a la creciente cantidad de incidentes delictivos que ocurren en el país. Entre el 65% y el 70% de los habitantes del Gran Buenos Aires y de las principales ciudades de Argentina, asegura que hoy en día, la inseguridad es su principal problema.<sup>1</sup>

Debido a esto, es crítico que las empresas de seguridad se alineen a las regulaciones formales del Estado. Por ejemplo, deben cumplir con la regulación de la LEY 12297 (Provincia de BS AS) impuesta por el gobierno Provincial que abarca aspectos desde limitaciones de los actores que pueden conformar una empresa de seguridad, hasta aspectos más específicos como la cooperación y asistencia con las fuerzas de seguridad/autoridades u organismos policiales. Esto es de suma importancia, ya que el cumplimiento de las regulaciones justifica el excelente servicio que brinda USS y les garantiza calidad a los clientes.

Con respecto a los aspectos económicos, el sector de la seguridad privada, como fue mencionado previamente, creció muy rápidamente durante los últimos años. Según la Cámara

---

1

<http://www.acep.org.ar/noticias-acep/anuario2009/528-crecimiento-de-la-inseguridad-en-argentina-27197339.html>

Argentina de Seguridad Electrónica, en la cual la categoría de alarmas monitoreadas representa un 35,9%, crece en promedio un 11% año tras año<sup>2</sup>. Debido a esto, se encuentran diversas oportunidades del lado de los prestadores de servicios para poder ser más competitivos y lograr una mejor propuesta de valor.

Otro aspecto clave para entender este crecimiento acelerado del sector de seguridad privada en la Argentina es el sociocultural. “Hace unos años cuando una familia tenía que hacer un ajuste, si tenía que elegir entre qué quedarse, entre la TV por cable y un sistema de alarma, elegía el cable. Hoy la decisión no es tan sencilla”<sup>3</sup>. Se entiende que dadas las circunstancias por las que se encuentra el país en términos de inseguridad, más ciudadanos recurren a las prestadoras de servicios de seguridad privada.

En el sentido tecnológico, nuevas innovaciones en el sector de monitoreo logran que lleguen al mercado nuevas herramientas en el mundo del monitoreo. Las innovaciones tecnológicas permiten que cada vez los productos sean menos costosos y tengan una mayor efectividad. Un claro ejemplo de esto es el “Ojo de Halcón”. Este permite a los consorcios ahorrarse 78.000 pesos por mes, por el solo hecho de no tener que contratar a una persona de seguridad las 24hs<sup>4</sup>.

## Análisis de Microentorno

Debido a la situación del país, el negocio de la seguridad enfrenta, por parte de los clientes, presiones y exigencias de una mayor calidad y eficiencia pero a un bajo costo. Esto se debe a que la situación económica del país no es buena, y el gasto de un sistema de seguridad representa un costo importante a fin de mes. Esto abre lugar a la oportunidad de cambiar la forma de dar servicios y ofrecer mejor seguridad a menor o igual costo. Un ejemplo de esto son las aplicaciones que se desarrollaron para administrar las alarmas de seguridad de un hogar, sin la necesidad de estar en forma física en la casa. Esto es un beneficio para ambos: el cliente

---

<sup>2</sup> <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/crece-un-20-la-seguridad-privada-nid1499393>

<sup>3</sup> <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/crece-un-20-la-seguridad-privada-nid1499393>

<sup>4</sup> <https://www.perfil.com/noticias/policia/vigiladores-online-reemplazan-a-los-guardias-en-edificios.phtml>

y la empresa. Por parte del cliente, le ofrece un servicio extra, el cual le permite activar y desactivar la alarma sin importar donde se encuentre. Por parte de la empresa, en caso de que se dispare una alarma, puede corroborar con el cliente de forma directa, evitando mandar un agente al lugar. Esto le permite ahorrarse un gasto importante.

Hoy en día, el mercado de seguridad en Argentina es un mercado con demanda en aumento, según un estudio realizado por la empresa de seguridad privada Securitas<sup>5</sup>. Es por eso que creemos que este contexto promete una gran oportunidad para las empresas de seguridad que tengan la oportunidad de realizar inversiones en tecnología, equipamiento, capacidad de monitoreo, análisis y respuesta efectiva.

Tabla 1 - FODA

<b>1. FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad y adecuación a la demanda</li><li>• Valoración y trayectoria</li><li>• Calidad de productos y servicios ofrecidos</li></ul>	<b>2. OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de nuevos servicios</li><li>• Utilización de Tecnología en los servicios ofrecidos</li></ul>
<b>3. DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incapacidad de competir con estrategias de entrada de la competencia</li><li>• Costo asumido por el comodato de bienes</li></ul>	<b>4. AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Deterioro del contexto macroeconómico</li><li>• Time to market frente a la competencia</li></ul>

---

5

<https://www.securitasargentina.com/globalassets/argentina/files/medios/los-desafios-de-la-seguridad-privada-en-argentina.-presente-y-futuro-de-una-profesion.pdf>

## FORTALEZAS (Tabla 1 - FODA)

### Adaptabilidad y adecuación a la demanda

La posibilidad de definir servicios específicos para clientes, es una fortaleza a la hora de generar fidelización y una mejor competencia complementando servicios según las necesidades del cliente. USS brinda servicios a medida en función a la necesidad de cada cliente.

### Valoración y trayectoria

La imagen buena y sostenible de las empresas es fundamental para desarrollarse en nuevos segmentos y negocios, así como también generar un clima propicio para la actividad. USS busca en su estrategia poder brindarle al usuario una buena experiencia en el servicio y que él mismo lo recomiende. En esta industria, la mayoría de las personas al contratar una empresa de seguridad, pide recomendaciones a conocidos y luego realiza un benchmarking respecto a los precios.

Aproximadamente el 75% de los clientes de USS son por clientes referidos, es decir, estos clientes fueron adheridos gracias a las recomendaciones de otros clientes ya existentes.

### Calidad de productos y servicios ofrecidos

En la medida que las empresas incorporan nuevos servicios y productos, resulta muy importante que la calidad y la eficiencia sean la prioridad para incorporar nuevos segmentos de clientes, mantener a los actuales y generar una imagen del sector ligada al profesionalismo y la eficiencia. USS creó la "USS Store" donde comercializa productos relacionados a la seguridad manteniendo un alto estándar de calidad vendiendo productos de monitoreo de las marcas líderes en el mundo (Honeywell, Bosch, ISS, Indigovision y Axis).

## OPORTUNIDADES (Tabla 1 - FODA)

### Desarrollo de nuevos servicios complementarios

Con el incremento de la demanda de servicios de seguridad, las empresas industriales, de servicios y segmentos especializados requieren propuesta de valor agregado, que ya no se limitan en Argentina a la simple presencia de un vigilador o a la instalación de un sistema de alarmas.

En este caso una buena oportunidad para USS sería ofrecer un servicio complementario a las alarmas, como por ejemplo si la alarma se llega a disparar, que un vigilador se conecte de forma remota a las cámaras para ver si está habiendo un siniestro o solo fue una falsa alarma. Esta sería una oportunidad para también vender el servicio de cámaras y para tener un valor agregado respecto a la competencia.

### Utilización de mayor tecnología en servicios ofrecidos

La tecnología y conectividad creciente, se asocian con las nuevas formas de brindar seguridad. El avance tecnológico permite ofrecer un mejor servicio a un costo menor, lo cual significa una gran oportunidad.

Una tendencia en los últimos cinco años, ha sido la integración de tecnología a servicios más tradicionales, como es la vigilancia física. Esto es una oportunidad para la actividad de USS, ya que abre posibilidades para diferentes perfiles de clientes, como son los hogares, los comercios y las industrias.

## DEBILIDADES (Tabla 1 - FODA)

### Incapacidad de competir con estrategias de entrada de la competencia

Una de las principales debilidades de USS es su incapacidad de competir contra las estrategias de entrada que tiene la competencia para captar potenciales clientes. Lo que está ocurriendo mucho en este entorno es que la competencia bonifica los gastos iniciales que conlleva al cliente comenzar el ciclo de servicio (Principalmente los costos adjudicados a las instalaciones del servicio y los costos de equipos de seguridad).

## Costo asumido por el comodato de bienes

Otra debilidad identificada de USS es el costo asumido por el comodato de los aparatos de rastreo, alarmas y vigilancia. Siendo estos muy caros, los costos por las reparaciones y posibles robos son muy elevados y tienen que ser cubiertos por la empresa.

## AMENAZAS (Tabla 1 - FODA)

### Deterioro del contexto macroeconómico relacionado al cierre de locales comerciales

Esto presenta un gran riesgo en el decrecimiento de la actividad comercial, ya que cuando hay crisis, aumenta significativamente el cierre de locales comerciales (en un 122% anual en argentina)<sup>6</sup> donde USS posee el 40% de su cartera de clientes.

### Time to market del desarrollo tecnológico frente a la competencia

Al hablar de una empresa únicamente nacional debemos mencionar la dificultad que tiene USS de llevar a cabo estrategias funcionales a la hora de la implementación de tecnologías ya existentes. La ventaja que tienen empresas extranjeras (como PROSEGUR & ADT) radicadas en Argentina es que traen conocimiento de planes de acción que funcionan de manera exitosa en el resto del mundo.

Es por esto que les resulta más sencilla la implementación de tecnologías en el mercado local. Un ejemplo de esto es la unidad de negocios de “Ojo del Halcón” de la empresa PROSEGUR, que fue el producto más innovador en el segmento de seguridad electrónica en los últimos años<sup>7</sup>.

---

6

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/aumenta-cantidad-locales-vacios-ciudad-nid2210117>

7

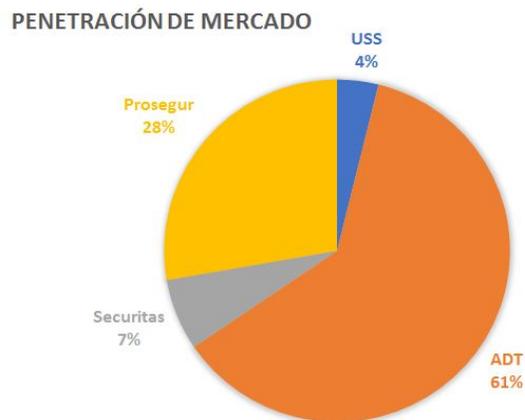
<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-ojo-del-halcon-la-nueva-tecnologia-que-llego-para-cuidarnos-nid2080025>

# Competencia

Los principales competidores de USS Seguridad Privada hoy en día son:

- ADT
- Prosegur
- Securitas

A continuación presentamos un gráfico de torta para visualizar la penetración, de los mismos, en el mercado.



## Caso de Análisis

Nuestro objetivo es identificar oportunidades para la reducción de bajas de clientes por motivos internos, dentro de USS.

Dada la complejidad del análisis, el tiempo disponible para el mismo y sabiendo que USS ofrece las siguientes categorías de servicios: “Alarmas”, “CCTV”, y “Rastreo satelital por GPS”, el trabajo se focalizará únicamente en el análisis de pérdida de clientes de la categoría Alarmas siendo la categoría de mayor interés para la compañía.

Para ello se hará foco en aspectos internos de la compañía, siendo éstos los puntos de posible mejora para una mayor retención de clientes. De esta forma

intentaremos descubrir las principales causas por las cuales los clientes abandonan el servicio y cual seria la mejor forma de evitar estos casos.

## Situación Actual

### Proceso de Alta de cliente

El proceso de alta de cliente comienza cuando un cliente se encuentra interesado por el servicio de USS y solicita información por redes sociales, internet o publicaciones en la web.

Al recibir la solicitud de información, los operadores telefónicos del área comercial contactan a los potenciales clientes por vía telefónica, se les hace un ofrecimiento y se concreta la suscripción.

Un dato a destacar es que alrededor del 75% de las altas nuevas de cliente se dan a partir de un cliente que ya usa USS.

### Principales causas de baja

En base a los reportes proporcionados por la compañía podemos identificar las siguientes causas de bajas del servicio y la participación asociada a cada una.

Tabla 1 - Causas

#	Motivo de Baja	Descripción	Participación	Análisis
1	<b>MUDANZA</b>	Cliente se muda de vivienda y no sabe si continuará o no con el uso del servicio.	<b>21%</b>	Contexto
2	<b>INCOBRABLE</b>	Baja Administrativa. Son las bajas que efectúa USS a partir de 3 meses	<b>20%</b>	Contexto

		consecutivos sin pago del abono.		
3	<b>NO USA</b>	El cliente no utiliza más el producto. Por pérdida de percepción de valor o falta de conocimiento.	14%	Propio
4	<b>CIERRE</b>	Cierre de local comercial.	13%	Contexto
5	<b>DISCONFORMIDAD</b>	Por procesos, producto o atención.	11%	Propio
6	<b>PROBLEMAS ECONÓMICOS</b>	Problemas financieros mantener el servicio	11%	Contexto
7	<b>CAMBIO EMPRESA</b>	El cliente prefiere a la competencia o se está por cambiar a ella.	7%	Propio
8	<b>NO INFORMA</b>	-	1%	
9	<b>REFORMA</b>	El cliente está por realizar una reforma grande en su vivienda y decide eliminar el servicio de alarmas.	1%	Contexto
10	<b>AUMENTO</b>	El cliente percibe un aumento en el precio del servicio y decide prescindir del mismo.	1%	Propio
11	<b>EVENTO REAL</b>	Cuando se lleva a cabo un hecho delictivo y el cliente decide rescindir del servicio por ello.	1%	Contexto
12	<b>CAMBIO DE TITULARIDAD</b>		1%	
13	<b>FACTURA NO LLEGA O LLEGA TARDE</b>		0%	Propio <sup>8</sup>

<sup>8</sup> La tabla representa las cifras que reflejan los motivos de baja durante el segundo semestre del 2018.

## Causas de bajas - Internas

Si bien las siete causas analizadas anteriormente son las más representativas en cuanto al número total de bajas, el trabajo se focalizará en los motivos de causa interna, ya que son los que van a poder ser modificables para un cambio en el resultado final.

Las principales causas internas de bajas son “No usa”, “Disconformidad” y “Cambio de empresa”<sup>9</sup>, que en su conjunto representa el **32%** del total de bajas actual de la compañía.



### Disconformidad

Algo que debemos destacar para esta sección es la problemática interna que se tiene con los alineamientos de cada una de las áreas dentro de USS. El principal problema que se encontró es que las diversas áreas dentro de USS trabajan para cumplir sus objetivos específicos sin tener consideración por los objetivos de otras áreas, ni de la organización en general, dado que no se tiene una visión global de la empresa para moderar estos motivos de baja.

---

<sup>9</sup> Las descripciones de las causas se encuentran detalladas en la Tabla 1 - Causas

Al no tener una visión integral de la empresa, se encontró que hay áreas que subestiman la importancia de las bajas por disconformidad, justificando que estas bajas no son significativas en su área particular ya que se está cumpliendo con sus objetivos establecidos.

Al cabo del análisis de bajas pudimos identificar que el 90% de las bajas por disconformidades son por el Servicio Técnico. Volviendo a lo antes mencionado, el área de servicio técnico no tiene en cuenta esta métrica ya que el área cumple con sus objetivos propuestos. Por lo tanto, no se pueden llevar a cabo acciones preventivas que puedan identificar estos problemas antes de que ocurran.

También hay que destacar que, aunque estos errores sean relativamente pequeños para el área de Servicio Técnico, son muy significativas a nivel empresa.

Encontramos que hay un **17%** de ausentismo de cliente en las visitas técnicas. De este **17%**, **10%** se identifica como ausentismo del cliente. Esto es porque no hay un seguimiento en la coordinación de citas y el cliente olvida de la cita propuesta con USS. El otro **7%** se refiere a cuando el servicio técnico de USS falla en cumplir con una cita propuesta. Cabe destacar también que una vez que el cliente pierde su cita pautada, sea por infracción de USS o el cliente mismo, el servicio técnico vuelve a la cola de tareas pendientes, aunque si se tiene un análisis de urgencia de la visita técnica para poder coordinar nuevamente otra.

Una gran problemática con esto mencionado es que existen áreas dentro de USS que no generan métricas para mitigar los problemas que surgen en la operación, entonces no se pueden realizar cambios sustanciados por datos históricos. Por lo tanto, si se quiere accionar sobre las inquietudes de disconformidad, no se puede llevar a cabo un plan con acciones correctivas que involucre a toda la empresa.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

**No usa**

El motivo de baja catalogada como “No usa” se explica como resultado de dos comportamientos por parte del cliente. Esta conclusión surgió a partir del análisis de escuchas reales por parte del departamento de atención al cliente.

La primera razón por la cual clientes solicitan la baja por falta de uso, es a partir de la pérdida de percepción de valor del servicio que provee USS. En este caso, se busca identificar cuáles son los motivos por los que el cliente en un principio adquirió el servicio y luego perdió interés sobre el mismo.

La segunda razón por la cual se solicita la baja de este tipo es por falta de conocimiento sobre el funcionamiento de la alarma.

[Redacted text block]

## **Cambio de Empresa**

Este motivo de baja hace referencia al momento en el que un cliente de USS decide abandonar la compañía para comenzar a adquirir servicios de la competencia.

Los principales motivos identificados por los que los clientes deciden abandonar la empresa son, por un lado, beneficios complementarios que la competencia puede otorgar, y por otros beneficios de tipo económicos.

### **Procesos asociados a causas de baja interna**

Al momento de responder una llamada de solicitud de baja por parte de los clientes, los representantes del centro de atención al cliente se encargan de indagar acerca de los motivos de la baja. Para evaluar la situación en cada caso particular se hacen 4 preguntas abiertas y se busca lograr cambiar la opinión del cliente o llegar a un arreglo comercial.

[REDACTED]

A continuación, se detallarán los procesos llevados a cabo al partir de una solicitud de baja por motivos internos (“No usa”, “Disconformidad”, “Cambio de Empresa”)

#### **No usa**

A lo largo de la conversación entre cliente y responsable del centro de atención al cliente, se busca identificar la causa de la falta de uso del sistema de alarmas.

Los principales motivos por los que el cliente deja de usar el sistema pueden ser por falta de conocimiento o por pérdida de percepción del valor de este. Estos últimos dos motivos fueron identificados luego de analizar escuchas telefónicas referidas a esta causa de baja.

En el caso que el cliente comunique que ha perdido interés por el servicio, se busca indagar la razón por la cual en un principio lo quería y ahora ya no.

[REDACTED]

[REDACTED]

En el caso que la razón de solicitud de baja sea por falta de uso, se le hace llegar por mail toda la información y un folleto con instrucciones de uso. A su vez se busca por vía telefónica resolver todas las dudas que se puedan aclarar.

### **Disconformidad**

Dado que los motivos que derivan en disconformidades por parte de los clientes suelen ser muy variados, se busca ayudar al cliente al momento de la llamada, haciendo hincapié sobre el valor que le aporta el servicio y dejando en mano y ocurrencia de cada operador la oportunidad de retener el cliente ofreciendo hasta el máximo beneficio permitido por la compañía.

### **Cambio de empresas**

En el caso que el motivo de baja sea por cambio de compañía, hacia la competencia, se busca indagar sobre qué percibe el cliente que la competencia le puede brindar que USS no pueda.

A partir del beneficio mencionado por el cliente, el operador trata de refutar el beneficio de la competencia con datos reales.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## Identificación de puntos críticos

A lo largo del análisis de los procesos de las causas de baja, mencionadas anteriormente, se lograron identificar puntos críticos para cada una de ellas.

Los siguientes puntos serán los aspectos de los procesos que no podrán fallar durante la ejecución de estos.

### **No usa**

Dentro del motivo de baja de No Usa, se diferencian los puntos críticos por pérdida de valor y por falta de conocimiento por parte del cliente.

Ante el aspecto de pérdida de valor, no pueden fallar campañas informativas de mailing que hagan hincapié en el valor aportado por el servicio.

Por otro lado, para asegurarse de que el cliente cuente con el conocimiento necesario para operar el producto no pueden faltar la llamada de bienvenida y el envío por mail del flyer con instructivos

### **Disconformidad**

Para el motivo de baja de disconformidad se identificaron los siguientes puntos críticos:

En cuanto al Servicio técnico, [REDACTED] es imprescindible que no falle la gestión de la demanda de los técnicos que realizan el servicio técnico. Teniendo en cuenta la asignación de estos ante cada solicitud de asistencia, junto con la coordinación de las agendas tanto del técnico como del cliente para evitar ausentismos.

Otro punto crítico referido a la asistencia técnica es poder controlar la presencia del técnico en tiempo y forma en la casa de cada uno de los clientes.

También no puede fallar el principio que sostiene la organización de First call resolution. Donde es importante que el primer operador en atender el llamado sea quien puede resolver la inquietud del cliente. Esto genera una mejor satisfacción del cliente principalmente luego de una llamada por emergencia en tiempo real.

[REDACTED]

[REDACTED] Es fundamental que no falle la información de cada cliente unificada y actualizada en cada uno de los sistemas para evitar disconformidades a la hora del trato con ellos, además la mala gestión de estos sistemas y para con el cliente deriva en una caída de imagen de marca como empresa, que es algo muy significativo para el cliente a la hora de elegir una compañía de seguridad privada.

[REDACTED]

[REDACTED]

### **Cambio de Empresa**

Dentro del motivo de baja por Cambio de Empresa, se identificaron los siguientes puntos críticos:

Respecto al seguimiento y cercanía de los clientes por parte de USS, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] es necesario que haya una comunicación más cercana con el cliente y hacerlos sentir partes de esta.

También otro punto crítico que se identificó es que muchos clientes a la hora de querer dar de alta una alarma en una segunda vivienda se dan cuenta de que van a pagar un menor abono mensual de la nueva casa que por la antigua. Al enterarse de este motivo, piden una bonificación a la empresa por los meses en los cuales se les cobró demás y esto la empresa no lo permite. Para evitar disconformidades respecto a este tema, se debería automatizar el sistema de facturación para que siempre se

actualice el abono correspondiente y no se les cobre demás a los clientes. Esto ayudaría a bajar de manera notable la cantidad de bajas por este motivo.

## Puntos críticos generales

Se van a identificar como puntos críticos generales, aquellos puntos que se encuentran involucrados en todos los motivos de bajas. Con respecto a estos puntos, pudimos identificar tres áreas principales donde habrá puntos críticos generales: Fidelización, Atención al Cliente y la Alineación de Objetivos.

En cuanto a la fidelización encontramos que USS utiliza el sistema Net Promoter Score (NPS) para poder cuantificar a la satisfacción de sus clientes. Algo que no podrá fallar con respecto a este índice es la fidelización de Clientes Promotores y el acercamiento a Clientes Detractores.

Con respecto a la atención del cliente, identificamos que lo que no puede fallar por parte de los operadores es la actitud y capacitación de estos. Cuando hablamos de actitud, hacemos hincapié a la motivación, empatía y el incentivo propio de retener al cliente. También otra cualidad que no pueden fallar de su parte, es poder identificar de manera correcta los motivos de baja del cliente.

En términos de Alineación de Objetivos, encontramos que la gerencia de USS no puede fallar en la identificación y generación de objetivos globales que involucren a todas las áreas de la organización. Al tener una visión periférica de todas las áreas de la compañía, se pueden establecer objetivos que fomenten la cooperación de los diferentes departamentos para que actúen en los procesos previamente mencionados.

# Detección de Oportunidades

Tabla 2 - As is - To be

As is	To - be
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	Siempre se debe realizar la llamada al cliente y explicar cómo se utiliza el sistema de alarmas. También enviar vía email un instructivo acerca del uso de la alarma
No se envía ningún tipo de información a los clientes haciendo hincapié de lo importante que es el uso de la alarma	Enviar a los clientes un correo de forma mensual, haciendo énfasis en cómo aumenta la seguridad de ellos, al utilizar la alarma
[Redacted]	Contar con un CRM que sea fácil de usar y unifique toda la información en un solo sistema
El personal de atención al cliente no puede resolver los problemas en una first call resolution	El personal esté capacitado para poder resolver todos los problemas que tiene el cliente en una llamada,
[Redacted]	Crear campañas de comunicación o hacer llamados al cliente para comentarle acerca de nuevas novedades
No todos los clientes tienen los precios de sus abonos actualizados	Los clientes tengan sus abonos con precios actualizados.

# Soluciones propuestas

Como fue expresado en el caso de análisis, USS posee bajas por distintas causas, pero se ha hecho foco en las causas de baja interna. Estas están asociadas a procesos internos, donde la empresa podrá tener incidencia y realizar cambios para mejorar los resultados.

Para ello se analizarán posibles soluciones a las oportunidades de mejora identificadas en el entregable anterior a partir de las causas raíces.

Estas soluciones serán agrupadas según su plazo de implementación: Quick Wins, Mediano Plazo y Largo Plazo.

## Desarrollo de Plan de Acción

### Quick Wins

#### Control de asistencia técnica al domicilio

Esta oportunidad hace referencia al momento del control de asistencia de los técnicos al domicilio del cliente.

Hoy en día USS no cuenta con un sistema para el seguimiento de los técnicos a la hora de la visita, por lo que controlar que las visitas hayan sido efectivamente realizadas no es posible de corroborar de una forma sistemática.

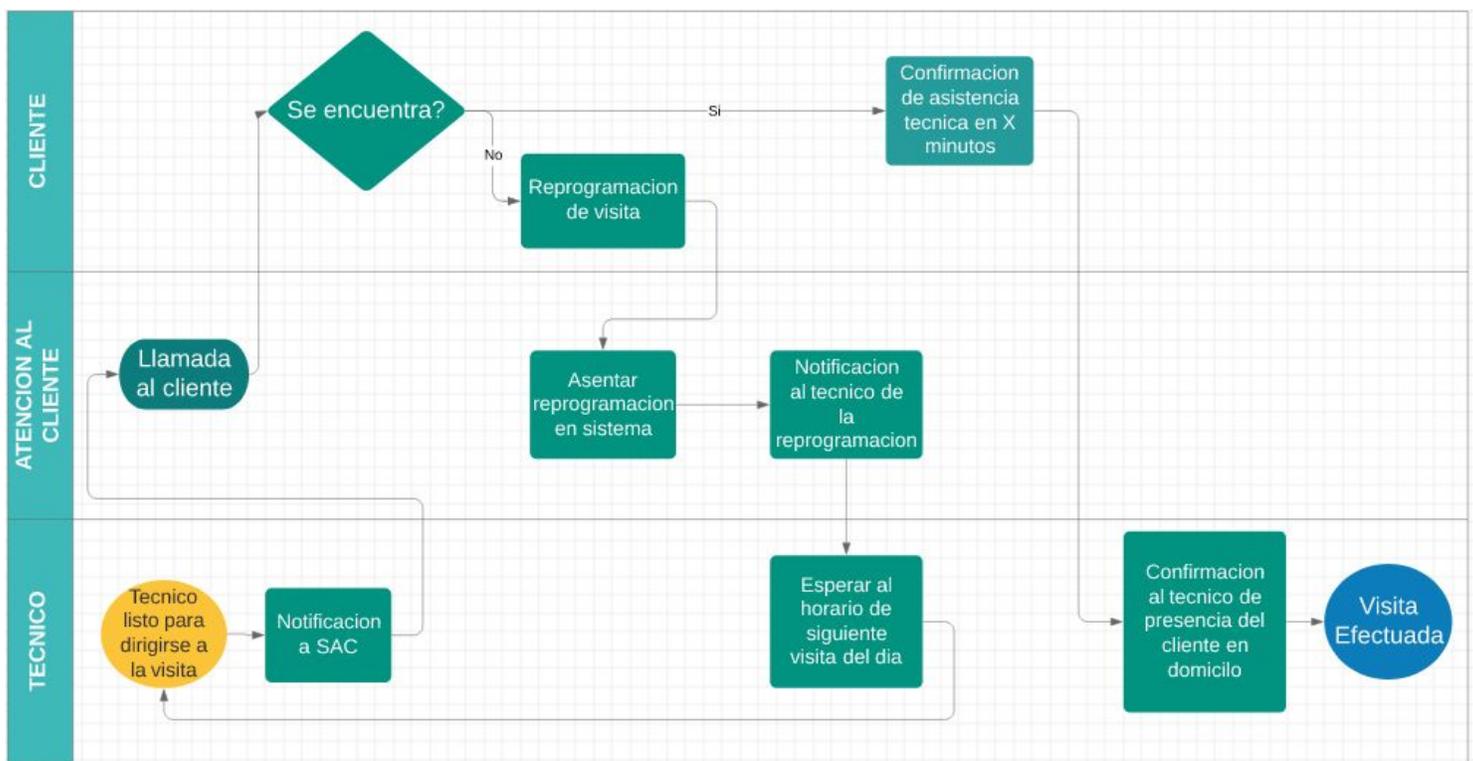
#### *Solución Propuesta*

La solución ideal para atacar esta problemática es la implementación de un CRM como por ejemplo Oracle Field Services. Esta herramienta permitiría rastrear en tiempo real al técnico, y así tener un mayor control de sus rutas. A su vez permite una comunicación fluida con el cliente a través de un chat, lo que permitiría avisar al cliente ante modificaciones de horarios o demoras.

Sabiendo que esta solución es costosa en aspectos económicos y de tiempos de implementación, consideramos que podría ser otra solución la implementación de un nuevo proceso de control para atacar este punto crítico.

El nuevo proceso debería involucrar una postura más proactiva del área de atención al cliente, dado que sería quienes deban constatar que el cliente se encuentre en su domicilio a la hora y día pactados.

El proceso propuesto es el siguiente:



### Responsables y Recursos Necesarios

Para la implementación de la solución del CRM, será necesaria la disponibilidad del área de sistemas, y recursos económicos.

En el caso de la solución del nuevo proceso, no será necesario incorporar nuevo personal ni habrá gastos asociados. Únicamente la mayor disponibilidad de los representantes del área de atención al cliente.

### *Posibles Inconvenientes*

El principal inconveniente para destacar será la resistencia al cambio por parte de los técnicos, dado que serán sometidos a un mayor control del que actualmente poseen, viéndose reducida su libertad de acción.

Otro inconveniente podría ser la saturación de trabajo del área de atención al cliente, que podrá ser solucionado con la eventual contratación de nuevo personal.

### Capacitación del personal

Para asegurarse de una buena relación con el cliente y la adecuada resolución de problemáticas, el personal de atención al cliente deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Actitud proactiva
- Empatía
- Gestión de conflicto
- Capacidad de Indagación de la problemática del cliente

El cumplimiento de los requisitos antes mencionados facilitará el aumento de resoluciones en el primer llamado (first call resolution).

### *Solución Propuesta*

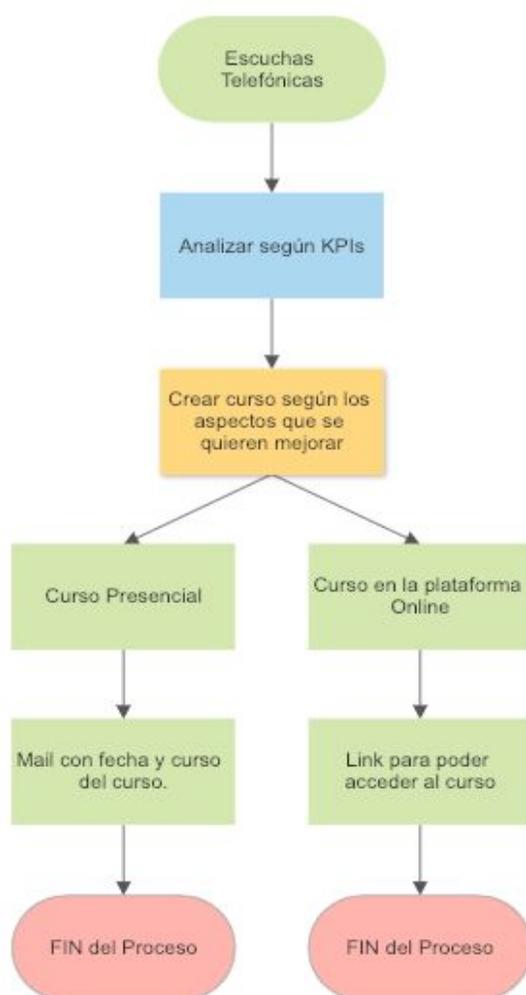
A partir de los resultados obtenidos de las escuchas telefónicas del mes, se analizará la medida de cumplimiento de los aspectos mencionados anteriormente. A partir de ciertos indicadores se generará contenido de capacitación reforzando los aspectos no cumplidos conforme a lo esperado.

Los métodos por los cuales se llevarán a cabo las capacitaciones podrán ser de forma presencial una vez al mes, dictando una charla a grupos de operadores

telefónicos, de modo de no dejar desatendida el área ante posibles llamados por parte de clientes.

Otro método complementario o no, podrá ser la implementación de un “Campus Virtual” donde se subirá el contenido en forma de video. Esta plataforma deberá contar con un check de visualización para poder asegurar que el contenido haya sido visto por todo el personal correspondiente.

El proceso asociado a las capacitaciones será el siguiente:



## *Responsables y Recursos Necesarios*

Será necesario el involucramiento de los responsables del área de atención al cliente para coordinar los horarios en los que será más conveniente dictar las capacitaciones necesarias y que forma de distribución de personal será la más apta en esos momentos.

Estos además deberán analizar las escuchas telefónicas de forma mensual para evaluar el nivel en que los requisitos necesarios son cumplidos por cada operador y comunicar a quien desarrolle el material con el que se capacitará. De igual manera deberán controlar que los videos de capacitación sean vistos.

Además, deberá existir un responsable de la creación del material visual para subir al Campus Virtual que podrá ser o no la misma persona que lo suba a la plataforma.

En cuanto recurso informático será necesaria una plataforma que actúe de Campus Virtual como puede ser “Educativa”<sup>10</sup>.

## *Posibles Inconvenientes*

En primer lugar, el inconveniente más fácilmente identificable es la disponibilidad horaria del personal responsable por el área de atención al cliente. Estos deberán sumar a sus tareas habituales el análisis de las escuchas telefónicas, la gestión de las capacitaciones presenciales y el control del desarrollo del material virtual.

Otro inconveniente podrá ser la adaptación a esta nueva modalidad por parte de los operadores quienes deberán destinar cierto tiempo de su día a la capacitación que hoy en día no realizan.

Además, habrá que tener en cuenta el costo asociado a la adquisición de licencias de la plataforma que actúe de Campus Virtual.

---

<sup>10</sup> <https://www.educativa.com/campus/>

## Mediano Plazo

### Capacitación del cliente al momento del alta

Esta oportunidad de mejora está relacionada a la necesidad de capacitación al cliente al momento del alta del servicio. En este momento, el área de atención al cliente deberá informarle al mismo sobre las funcionalidades y forma de uso del servicio de alarma.

En este instante además se busca hacer hincapié sobre el valor agregado que aporta el uso del servicio prestado.

### *Solución Propuesta*

La solución propuesta como mejora se enfoca en la capacitación a través de la llamada de bienvenida al cliente. La misma deberá tener lugar al momento de finalizar la instalación.

Los principales aspectos para tener en cuenta durante esta llamada son:

- Conformidad del cliente con la instalación
- Configurar palabras de seguridad
- Prueba en simultáneo con el operador telefónico
- Prueba de funcionamiento y desbloqueo
- Explicar funcionamiento y funcionalidades

Además de la llamada de bienvenida, otro medio por el cual se debería capacitar al cliente al momento del alta es vía e-mail. Mediante este canal se enviarán flyers y folletos con instrucciones de uso e información valiosa sobre el producto.

Este canal además se utilizará para transmitir vía contenido mensual el valor que aporta el uso de este servicio.

### *Responsables y Recursos Necesarios*

No será necesario el uso de nuevos recursos o nuevo personal para atender la solución a esta oportunidad de mejora antes mencionada.

### *Posibles Inconvenientes*

Un posible inconveniente al implementar la solución propuesta podría ser la resistencia del equipo de atención al cliente ante el aumento en sus tareas.

Otro puede ser la falta de capacitación uniforme en todo el equipo de atención al cliente dado que no estando lo suficientemente capacitados esta estrategia podría traer mas dudas que aclaraciones al cliente.

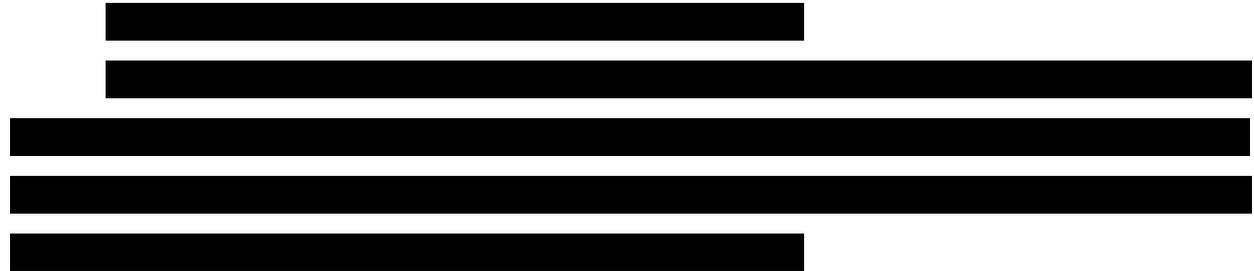
A continuación se detallan las soluciones propuestas en un mismo proceso:



*Ilustración 3 Proceso de Atención al Cliente*

## Largo Plazo

### Unificación de CRMs



Esto hace que sea más compleja la obtención de la información contenida en los mismos. Es fundamental que la información de cada cliente resulte unificada y actualizada en cada uno de los sistemas para evitar disconformidades a la hora del trato con ellos. Además, se corre el riesgo de tener una mala gestión de estos sistemas como consecuencia de falta de capacitación.

Con el propósito de poder justificar esta oportunidad de mejora se considera apropiado disponer de las razones por las cuales una empresa necesitaría el uso de un ERP de esta categoría.

- Ventaja competitiva para diferenciarse con la competencia
- Disponibilidad de información para la toma de decisiones:
  - Confiable
  - Integrada
  - A tiempo
- Automatizar procesos y así:
  - Disminuir errores
  - Aumentar la eficiencia de los procesos
  - Disminuir costos

## Solución Propuesta

Para unificar la información y [REDACTED], proponemos como solución la unificación de [REDACTED] en Oppen.io dado que éste cuenta con todas las funcionalidades que USS requiere.

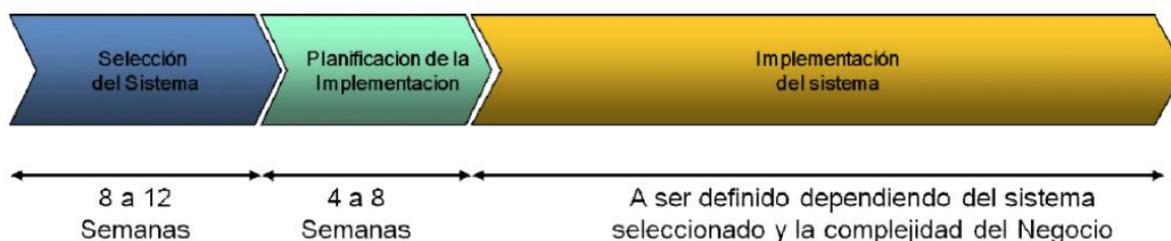
Oppen.io es un ERP de nicho diseñado especialmente para el uso en la industria de servicios de seguridad.

En caso de que USS decida no continuar con este ERP, se considera apropiado expresar con claridad cuáles son los objetivos en la Metodología de Selección de un ERP.

La Metodología para la Selección de un Sistema ERP:

1. Apunta a encontrar el producto adecuado en el mercado, evaluando:
  - a. Aspectos funcionales, técnicos y de capacitación.
  - b. Servicios de soporte y mantenimiento.
  - c. Costo total del proyecto.
2. Ayuda a la selección de la empresa que realizará la implementación.
3. Da las pautas de planificación general del proyecto y la puesta en marcha del mismo.

### FASE 1: SELECCIÓN ERP



Definimos el Proceso de Selección del ERP por las siguientes 4 Actividades:

**Actividad 1** - Definición de la Planificación Estratégica

**Actividad 2** - Documentación de la Necesidad de USS

- Análisis de la Necesidad
- Determinación del Equipo que va a integrar el Proyecto

**Actividad 3** - Primera Selección

- Búsqueda en el Mercado
- Primer contacto con potenciales Proveedores del ERP
- Entrevistar a los candidatos y Recopilar Información
- Armado de Listado de Criterios a tener en cuenta (Con la finalidad de identificar los procesos que no pueden faltar en el ERP)
- Evaluación de los candidatos
- Documentación de la Selección y el Armado del Plan de Trabajo

**Actividad 4** - Selección Final

- Organizar visitas a los Proveedores
- Demo del Producto
- Decisión Final y Proceso de Negociación

### *Responsables y Recursos Necesarios*

Para la implementación de la solución del ERP, será necesaria la disponibilidad del área de sistemas para realizar el traspaso de información, y recursos económicos.

Además, será indispensable un plan de capacitación para uso del mismo y un equipo que lleve a cabo la gestión del cambio.

### *Posibles Inconvenientes*

El principal inconveniente a tener en cuenta a la hora de unificar los sistemas en el ERP Oppen.io será el alto costo de licencias por usuario.

También habrá que considerar el tiempo que llevará el proceso de unificación de la información, siendo que deberá planearse el proceso de traspaso de la información durante el uso diario de los sistemas que la contienen sin interrupciones en el servicio.

También será un posible inconveniente la resistencia al cambio por parte de los usuarios que se encuentran acostumbrados al uso de los sistemas actuales.

Además, para tener una visión panorámica de toda la operación hay que considerar el “Costo total de propiedad”. Este concepto de TCO (Total Cost of Ownership) es la acumulación de todos los costos relacionados con lograr que el sistema cumpla su objetivo. Los costos duros se pueden definir fácilmente y son de rápido acceso (Licencias y Mantenimiento). Los costos blandos no son visibles rápidamente, pero cuestan a la organización en función de la productividad y el tiempo. Hay que tener en cuenta la capacitación del personal, la implementación, licencias, personal interno, el mantenimiento, los servidores a utilizar, el software de base y los pre-requisitos existentes.

## Gestión del Cambio

A partir de las oportunidades de mejora identificadas, se han propuesto cuatro soluciones:

1. Mejoras en los procesos de Servicio Técnico
2. Capacitación del personal
3. Capacitación del cliente
4. Unificación de CRMs

Para que estas soluciones tengan un impacto positivo, se deberá llevar a cabo un correcto plan de gestión del cambio, que se adecúe a la situación actual de la compañía.

En primer lugar, se deberá hacer un gran foco en la comunicación. Desde la etapa de implementación de las mejoras hasta la conclusión. Es fundamental

comunicar que estas mejoras serán con el objetivo de beneficiar el servicio al cliente, la retención de estos, y por consiguiente se generarán beneficios para la compañía. Además, se facilitará el trabajo día a día de los empleados ya que tendrán la información disponible en un único sistema.

En segundo lugar, será fundamental la comunicación a los clientes, a través de campañas de marketing, destacando que estos cambios impactarán de forma positiva en el servicio brindado, y que se está trabajando en aumentar el valor para ellos.

En tercer lugar, será fundamental hacer hincapié en la gestión de la resistencia al cambio por parte de los involucrados en todos los procesos de mejora. Es natural ofrecer resistencia al cambio y es por eso que para cada una de las soluciones propuestas habrá que ejercer un plan de adopción particular.

Para la mejora de los procesos de servicio técnico se esperará resistencia por parte de los técnicos siendo que se encontrarán más controlados luego de la implementación de la solución propuesta.

En cuanto a las capacitaciones, tanto del personal como del cliente al momento del alta, y la unificación del CRM la resistencia principal será dada por los operadores del área de servicio técnico. Estos se encontrarán con que deberán adoptar muchos cambios y adoptar nuevas tareas que actualmente no realizan, por lo que será fundamental una correcta distribución y asignación de tareas. Así como también un adecuado plan de adopción de estas.

Por último, será necesario contar con un control continuo sobre la adopción correcta de las nuevas mejoras instauradas, así como también el mantenimiento de los nuevos procesos adoptados en cada caso. No se deberá omitir la comunicación de la importancia de estas mejoras y los resultados favorables obtenidos para la motivación del personal involucrado.

# Resultados Esperados

## Quick Wins

### Control de asistencia técnica al domicilio

Atender este punto crítico va a tener como resultado mejorar las cifras relacionadas a las bajas por motivos de disconformidad, [REDACTED].

En el caso de optar por la solución del CRM, un beneficio económico a destacar es el de eficiencia de rutas. Esto significa que el sistema será capaz de identificar la ruta óptima para el mejor aprovechamiento del tiempo del técnico, que hoy son escasos, y los costos asociados como el consumo de combustible del transporte en el que estos se movilizan.

Además, ambas soluciones mejorarán el servicio al ofrecer una mayor calidad de este, lo que repercutirá en una mejor imagen de marca.

Los indicadores que se deberán tener en cuenta para medir la efectividad de esta solución implementada son:

*Tasa de Ocupación = Cantidad de visitas diarias por Técnico*

$$\text{Asistencia Técnica real (\%)} = \frac{(\text{Cant. de visitas programadas})}{(\text{Cant. de visitas efectuadas})} \times 100$$

## Capacitación del personal

El atendimento de esta oportunidad de mejora disminuirá de forma directa el número de bajas por causa de Disconformidad, pero también afectará de forma indirecta a las demás causas de baja.

A su vez, el tener un personal de atención bien capacitado generará mayor satisfacción del cliente y un aumento en la percepción de valor de los servicios ofrecidos por USS.

Estos aspectos harán que disminuyan las bajas por causa No Usa y generará que el cliente considere este valor agregado provisto por USS al momento de considerar un cambio de empresa.

Los indicadores que se deberán tener en cuenta para medir la efectividad de esta solución implementada son:

$$\text{Eficiencia de Operador} = \text{Cantidad de First Call Resolution} \times \text{Operador}$$

$$\text{Tasa de Retención por Operador} = \text{Cantidad de Bajas} \times \text{Operador}$$

## **Mediano Plazo**

### Capacitación del cliente al momento del alta

El principal beneficio para destacar sobre la mejora de este punto crítico es, el aumento de percepción de valor sobre el producto que posee el cliente.

Otro beneficio es el aumento de conocimiento sobre el uso del dispositivo lo que llevará a un mayor uso de este.

La mejora en estos aspectos tendrá como conclusión una reducción en las causas de baja de “no usa”.

Los indicadores que se deberán tener en cuenta para medir la efectividad de esta solución implementada son:

$$\text{Efect. de Llamadas} = \frac{(\text{Cant. de Llamadas de Bienvenida realizadas})}{(\text{Cant. de Bajas por Causa No Usa})}$$

$$\text{Cumplimiento de Llamadas} = \frac{(\text{Cant. de altas de Clientes})}{(\text{Cant. de Llamadas de Bienvenida Realizadas})}$$

$$\text{Cumplimiento de Mails} = \frac{(\text{Cant. de altas de Clientes})}{(\text{Cant. de Mails Enviados})}$$

## Largo Plazo

### Unificación de CRMs

La unificación de la información localizada en los dos CRM hará que ésta sea consistente y localizable en un único sistema.

Esto permitirá tener una imagen 360 del cliente de una forma más sencilla y facilitará su uso para todas las áreas de la compañía. Además, ayudará a proveer al cliente de un mejor servicio de atención, promoviendo la fidelización de éste y evitando posibles bajas por disconformidad.

Los indicadores que se deberán tener en cuenta para medir la efectividad de esta solución implementada son:

$$\text{Mejora en duración de llamadas} = \frac{(\text{Duración promedio de llamada})}{(\text{Duración promedio de llamada previo a mejora})}$$

## Conclusiones

El objetivo de este análisis es proponer soluciones de mejora a las oportunidades identificadas, partiendo de la identificación de los puntos críticos asociados a los procesos internos de USS.

Partiendo del análisis de las causas de baja, se distinguieron aquellas de naturaleza endógena a la organización. Es decir, aquellas causas de baja cuya incidencia son principalmente los procesos internos de la compañía. Fueron seleccionadas las causas de baja “no usa”, “disconformidad” y “cambio de empresa”.

Luego, se identificaron los puntos críticos asociados a los procesos de cada una de ellas y se plantearon las diferencias entre la situación actual y la esperada. Esto permitió definir las oportunidades de mejoras para cada caso, y sus posibles soluciones.

Se puede distinguir a lo largo de la sección que las soluciones fueron analizadas por separado, agrupandolas en sus diferentes horizontes de acción (corto plazo, mediano plazo, largo plazo) para su posterior implementación.

A su vez, se identificaron los beneficios que cada una de las soluciones trae aparejadas, así como también posibles inconvenientes, recursos y responsables necesarios para su implementación e indicadores de desempeño.

El uso de estos últimos validará si la implementación de la solución aporta o no efectivamente una mejora a la problemática planteada, pero no necesariamente indican en qué magnitud se ve reflejada esa mejoría.

Para completar el análisis, se describieron aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento de crear el plan de gestión del cambio. Este será necesario llevarlo a cabo para una efectiva implementación de las soluciones propuestas.

A partir de lo referido a lo largo del análisis, creemos que es de suma importancia que las implementaciones de las soluciones propuestas se encuentren alineadas entre si, así como también alineadas a la estrategia de la organización, para un máximo aprovechamiento e impacto.

La utilización de las soluciones en simultáneo logrará involucrar a todos los departamentos incluidos en los procesos de baja de cliente. De esta manera la organización en conjunto tomará un rol activo en la mitigación de estos riesgos, de forma alineada, sin que estos dependan únicamente del área de “Atención al Cliente”.

A su vez, la implementación de estos cambios, traerá como consecuencia un cambio de estrategia de cara al servicio al cliente. Pasará de tener una actitud reactiva con respecto al servicio, a una posición proactiva. Por lo que no solamente se reducirán las bajas si no que mejorará la calidad de servicio y la percepción de valor por parte del cliente.