



UNIVERSIDAD DE CONCEPCION
CAMPUS LOS ANGELES
PET INGENIERIA COMERCIAL MENCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES ABC.

**Tesis presentada a la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Concepción
para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Administración de
Empresas con Mención en Control de Gestión.**

Autores : Eduardo Jara Marileo
Jonathan Cuevas Valdebenito
Profesor guía : Alejandro Elgueta Suazo

Los Angeles, Octubre 2018

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS.....	5
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS.	5
CAPITULO I	7
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.	7
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	8
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	9
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA UEN.	9
1.2.1.1 Servicio de Monitoreo Constante de ATM.	10
1.2.1.2 Servicio Gestión de Abastecimiento de ATM.	10
1.2.1.3 Servicios de atención de Fallas.....	11
CAPITULO II	20
DESARROLLO DE ANALISIS ESTRATÉGICO.	20
2.1 ANÁLISIS FODA.....	23
2.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Análisis Externo).	24
2.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Análisis Interno).	28
2.2 MATRIZ FODA.	30
2.2.1 ANÁLISIS PARA CADA CUADRANTE DE LA MATRIZ FODA.	31
CAPITULO III	33
DECLARACIONES DE ESTRATEGIAS	33
3.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE MISIÓN.....	34
3.2 ANÁLISIS Y DEFINICION DE VISIÓN.....	35
3.3 DEFINICIÓN DE CREENCIAS Y VALORES.....	36
CAPITULO IV	39
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
4.1 DESARROLLO DE PROPUESTA DE VALOR.	40
4.2 RELACION ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR, CREENCIAS Y/O VALORES.....	40
4.3 RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS FODA.	42

CAPITULO V	44
PLANIFICACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	44
5.1 MODELO DE NEGOCIO.....	45
5.1.1 DESCRPCIÓN Y ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS.	46
5.1.2 RELACIÓN DE ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS Y ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	51
5.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	52
5.2.3 TEMAS ESTRATÉGICOS.....	55
5.2.4 DICCIONARIO DE OBJETIVOS.....	59
5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	60
5.3.1 ANALISIS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	63
5.3.2 FUNDAMENTACIÓN DEL CMI PARA LA UEN DE PLANIFICACIÓN DE ATM.....	65
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	71



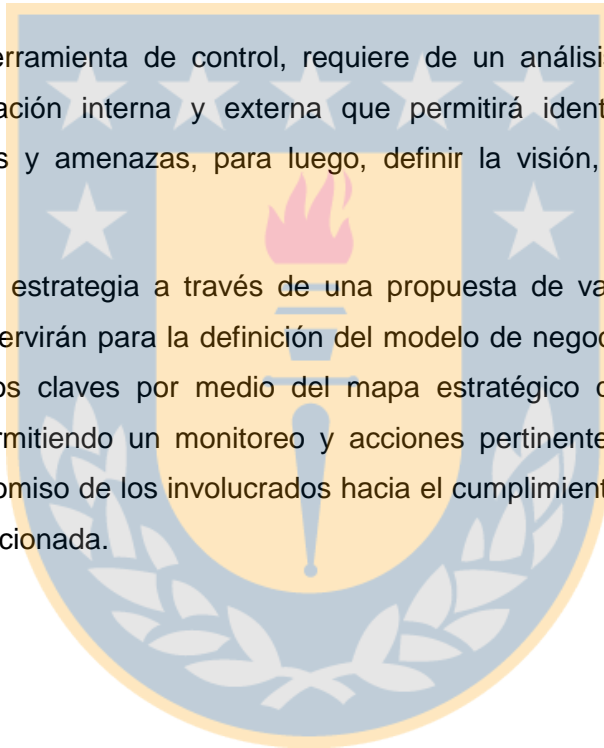
RESUMEN EJECUTIVO

El entorno actual, afectado por los constantes cambios, sugiere que las empresas desarrollen nuevas estrategias que permitan administrar eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

El presente trabajo constituye la elaboración de un modelo de herramienta de control estratégico para la empresa ABC y en específico a una de sus Unidades Estratégicas de Negocios, correspondiente al servicio de administración de cajeros automáticos. En lo que se refiere a la herramienta de control estratégico a desarrollar, se utilizará el cuadro de mando integral.

La confección de esta herramienta de control, requiere de un análisis estratégico previo, partiendo por una evaluación interna y externa que permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego, definir la visión, misión, creencias y valores de ésta.

Asimismo se formula una estrategia a través de una propuesta de valor identificando sus principales atributos que servirán para la definición del modelo de negocio, por consiguiente, se establecen lineamientos claves por medio del mapa estratégico que servirán para la construcción del CMI, permitiendo un monitoreo y acciones pertinentes que permitan una mejora constante y compromiso de los involucrados hacia el cumplimiento de los objetivos de la unidad estratégica seleccionada.



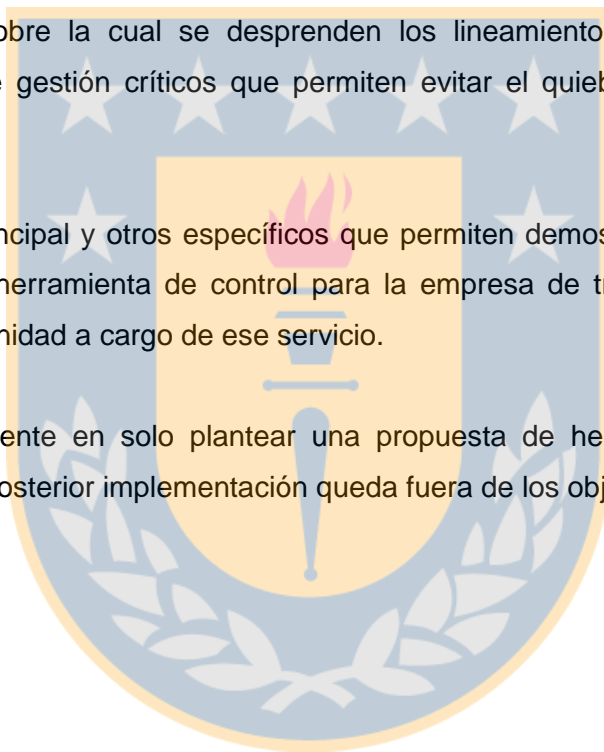
INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo constituye una herramienta de control estratégico para la empresa de transporte de valores ABC, la cual forma parte de la economía del país dado que interviene en la cadena de circulación del efectivo. Para ello, se analiza el servicio que presta respecto a la administración de cajeros automáticos, investigando las variables claves que afectan su operatividad e identificando la unidad estratégica de negocios que pueda satisfacer ese servicio.

El trabajo se basa en la problemática que genera la condición de no existir una herramienta de control estratégico bien definido para la transportadora de valores ABC, por lo que se plantea una propuesta sobre la cual se desprenden los lineamientos estratégicos y los eventuales indicadores de gestión críticos que permiten evitar el quiebre operativo en sus servicios.

Se plantea un objetivo principal y otros específicos que permiten demostrar la justificación y viabilidad de aplicar una herramienta de control para la empresa de transporte de valores ABC y en específico a la unidad a cargo de ese servicio.

El trabajo consiste finalmente en solo plantear una propuesta de herramienta de control estratégico, por lo que la posterior implementación queda fuera de los objetivos de esta tesis.



JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS.

Por lo general hay bastante análisis del funcionamiento del sistema financiero en Chile como lo son las entidades bancarias, pero parte de este sistema también son las empresas transportadoras de valores, reglamentadas por el Estado y contratadas por Bancos y empresas para absorber el riesgo del traslado. Por tanto, resulta atractivo implementar una herramienta de planificación y control estratégico para una de estas empresas, lo cual justifica esta investigación por ser un factor clave de esta cadena.

Existen pruebas empíricas, que la implementación de una herramienta de control estratégico, ha mejorado la operación o vida de las empresas en general, siempre que haya sido bien estructurada e implementada, y en cuanto a las ETV¹ mantienen un común denominador en sus servicios que es administrar cajeros automáticos y que el dinero circule en el mercado con normalidad.

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS.

En este trabajo se busca lograr los siguientes objetivos;

Objetivo general.

-) Proponer una herramienta de control estratégico para la empresa de transporte de valores ABC, permitiendo que administre cajeros automáticos de manera eficiente.

Objetivos específicos

- a. Desarrollo de análisis estratégico: Interno y Externo, Análisis FODA.
- b. Definir una declaración de estrategia que permita a la empresa alcanzar sus objetivos planteados en la Misión y Visión.
- c. Desarrollo de una Propuesta de Valor atractiva, enfocada en sus atributos diferenciadores.
- d. Definir un Modelo de Negocios según el modelo CANVAS.

¹ ETV; Empresa de transporte de Valores

- e. Desarrollo de Mapa Estratégico que integre armónicamente los objetivos estratégicos de la empresa planteada.
- f. Construir un Cuadro de Mando Integral según la estrategia planteada en el Mapa Estratégico con sus respectivos indicadores.



CAPITULO I
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA
DE NEGOCIO.



1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

El transporte de valores es un servicio que permite a los Bancos, Comercios y empresas transferir los riesgos inherentes de esta actividad a terceros, este tiene como finalidad el traslado de dinero u objetos de valor, mediante procedimientos especializados que involucran dispositivos tecnológicos, equipos de seguridad y a personas capacitadas debidamente coordinadas entre sí con el propósito de disminuir la probabilidad de pérdidas, no sólo durante la realización del servicio, sino antes y después del mismo.

Esta actividad es desarrollada por empresas de transporte de valores (ETV), que forman parte de la seguridad privada del país, tienen la facultad de transportar valores con personal armado a los cuales se les denomina vigilantes privados.

En Chile existen varias empresas de este tipo, siendo las de mayor participación Brink's y Prosegur, pero también existen otras como Loomis, ESERTVAL o LGS, pero que tienen menor participación en la Industria. Para esta tesis se toma como referencia a la empresa ficticia ABC.

Los principales clientes de estas empresas son los Bancos, Entidades Financieras y el Retail, éstas últimas, usualmente son cadenas con presencia en todo el territorio nacional.

Las ETV, como se ha indicado, gestionan el riesgo de terceros y lo realizan a través de servicios bajo el principio de soluciones de logística segura y que incluyen las siguientes Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) en las cuales existen distintas estrategias en el desarrollo de cada una:

- A. Transporte Integrado: Consiste en realizar el servicio de transporte de valores desde un lugar de origen hacia un punto de destino, este servicio puede ser básico, o bien, incluir otras prestaciones adicionales como arriendo de cajas de seguridad o el procesamiento de dineros con posterior depósito.
- B. Custodia de valores: Corresponde al resguardo de valores u objetos en las bóvedas de la empresa, bajo medidas de seguridad que impiden el libre acceso.

- C. Pagos de nómina: Servicio de pagos en terreno con personal de cajeros y vigilantes privados, consiste en llevar los dineros a lugares de difícil acceso como zonas rurales evitando que las comunidades tengan que viajar hacia los centros urbanos.
- D. Centros de pago: Consiste en poner a disposición del cliente un servicio integro de recaudación, administrando la trazabilidad del flujo desde el ingreso de lo recaudado, hasta el depósito de los montos, incluida la gestión de sencillos.
- E. Planificación de ATM²: Administración integral de cajeros automáticos o ATM (Automated Teller Machine, Maquina escrutadora de dinero), los cuales son de propiedad de entidades bancarias y administradas por las ETV, siendo el principal objetivo, el mantener estas máquinas siempre en funcionamiento y disponible para el uso del público.

1.2 DESCRIPCION DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.

La Planificación de ATM es una de las unidades estratégicas que desarrolla ABC. Esta unidad ha sido seleccionada para el desarrollo de este trabajo, por cuanto, constituye un importante foco de análisis en la circulación de efectivo y el mal funcionamiento de estas entidades puede afectar el entorno económico, generando problemas de abastecimiento al sistema financiero. Además, entre las distintas unidades estratégicas de la empresa, la planificación de ATM representa un 30% de los ingresos totales. Ante esto, la idea de proponer una herramienta de planificación y control estratégico que actualmente no existe y que permita cumplir los objetivos planificados se torna interesante como propósito este trabajo de tesis.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA UEN.

Entre los servicios que entregan los Bancos al público, está el poner a disposición de ellos equipos de ATMs, en los cuales se pueden realizar transacciones básicas como consultas de saldos o giros de dinero a toda hora del día y no solo en horarios de Bancos. Para cumplir con este servicio, los equipos se encuentran distribuidos en distintos lugares del comercio, y dado que deben almacenar grandes sumas de dinero en sus bóvedas, la administración es

² ATM; Automatic Teller Machine, español; Cajero Automático

derivada a empresas de transporte de valores y específicamente a la unidad estratégica de planificación de ATMs con el acuerdo contractual de mantenerlos operativos el mayor tiempo posible.

Por tanto para mantener la operación de estos equipos es necesario identificar los servicios que entrega la UEN de Planificación de ATM:

1.2.1.1 Servicio de Monitoreo Constante de ATM.

Para lograr efectividad en la planificación de ATM, es necesario mantener un constante control y supervisión de los eventos que afecten el normal funcionamiento de los cajeros automáticos. Para ello se dispone de un área de monitoreo, el cual se centra en detectar oportunamente los problemas y agilizar la asistencia en terreno para dar solución. Esta área cuenta con sistemas en línea y contacto directo con las entidades bancarias para que estén informadas en todo momento del estado de sus ATMs,

1.2.1.2 Servicio Gestión de Abastecimiento de ATM.

En base al monitoreo en línea de cajeros automáticos y de la información que se obtiene, se planifican las cargas de valores, el monto de estas se encuentra preestablecido de acuerdo al giro promedio de cada ATM, por lo tanto la UEN debe mantener una constante custodia de valores en las bóvedas de sus instalaciones con el fin de cubrir la demanda necesaria para evitar que un ATM quede sin dinero, abasteciéndolo oportunamente.

Factores clave en el proceso de Abastecimiento.

- a) Monitoreo y planificación de cargas.
- b) Solicitud de remesas al Banco para mantener una constante custodia en las dependencias o bóvedas de la UEN.
- c) Preparación de remesas para carga.
- d) Carga de cajero bajo modalidad cash swap (Intercambio de efectivo).
- e) Recuento de retornos desde los ATMs y depósito en custodias del cliente.
- f) Cuadratura contable.
- g) Análisis de diferencias (faltantes y sobrantes).

1.2.1.3 Servicios de atención de Fallas

Producto del constante uso de los equipos de ATM, es de esperar que estos en algún momento presenten algún tipo de falla que pueda afectar su continuidad operativa, si ello ocurre, se inicia un proceso operativo de solución. Es importante tener claro si la atención requiere de apertura de bóveda o no, ya que al ser con apertura se debe asistir con personal armado, caso contrario solo se puede atender con una persona no armada.

A continuación se indican las distintas fallas que puede presentar un equipo ATM:

- a) **Programación de SLM³ con SSTT⁴:** A partir del monitoreo en línea de CCO⁵, se detectan aquellas fallas que se solucionan realizando apertura de bóveda con personal armado y se programa un servicio, al cual asiste personal técnico a cargo de la mantención. Ejemplo; cambio de sensor quemado en un contenedor de billetes.
- b) **Programación de SLM:** A partir del monitoreo en línea CCO, se detectan aquellas fallas que se solucionan realizando apertura de bóveda con personal armado, en este caso el servicio no requiere de asistencia técnica ya que el problema queda resuelto en primera instancia. Ejemplo; atasco de billetes
- c) **Programación de FLM⁶ con SSTT:** A partir del monitoreo en línea se detectan aquellas fallas que se solucionan sin apertura de bóveda y se programa un servicio, al cual asiste el servicio técnico a cargo de la mantención. Ejemplo; impresora de papel averiada y que requiere reparación o cambio.
- d) **Programación de FLM:** A partir del monitoreo en línea se detectan aquellas fallas que se solucionan sin la apertura de bóveda en este caso el servicio no requiere de asistencia técnica ya que el problema queda resuelto en primera instancia. Ejemplo; tarjeta atascada

³ SLM; Second Line Men; segunda línea, consiste en servicio con apertura de bóveda y personal armado

⁴ SSTT; Servicios Técnicos (pluralidad), ST; Servicio Técnico.

⁵ CCO; Central de control operativo

⁶ FLM; First Line Men, primera línea, consiste en servicio sin apertura de bóveda y sin personal armado

Factores clave en el servicio de atención de fallas de ATM.

- a) Monitoreo y programación de atención de fallas FLM y SLM con y sin SSTT
- b) Reposición e instalación de insumos

1.2.2 Segmento de mercado.

La atención integral de cajeros automáticos, en adelante ATMs, está orientado a solo un segmento del mercado, que está compuesto por Bancos y su servicio de poner a disposición del público equipos automatizados, ya que éstas se transforman en sucursales electrónicas y suponen un ahorro para el Banco, dado que el personal no tiene que atender a los clientes directamente para ofrecer servicios básicos propios de un ATM.

Como uno de los principales servicios es el de abastecer de dinero al público, y éstos se encuentran distribuidos en diversos lugares geográficos inter urbanos, es que los Bancos deben delegar la administración de estos equipos a empresas especializadas en alta seguridad, considerando el riesgo asociado, bajo este escenario los Bancos contratan los servicios de las Empresas Transportadoras de Valores (ETVs).

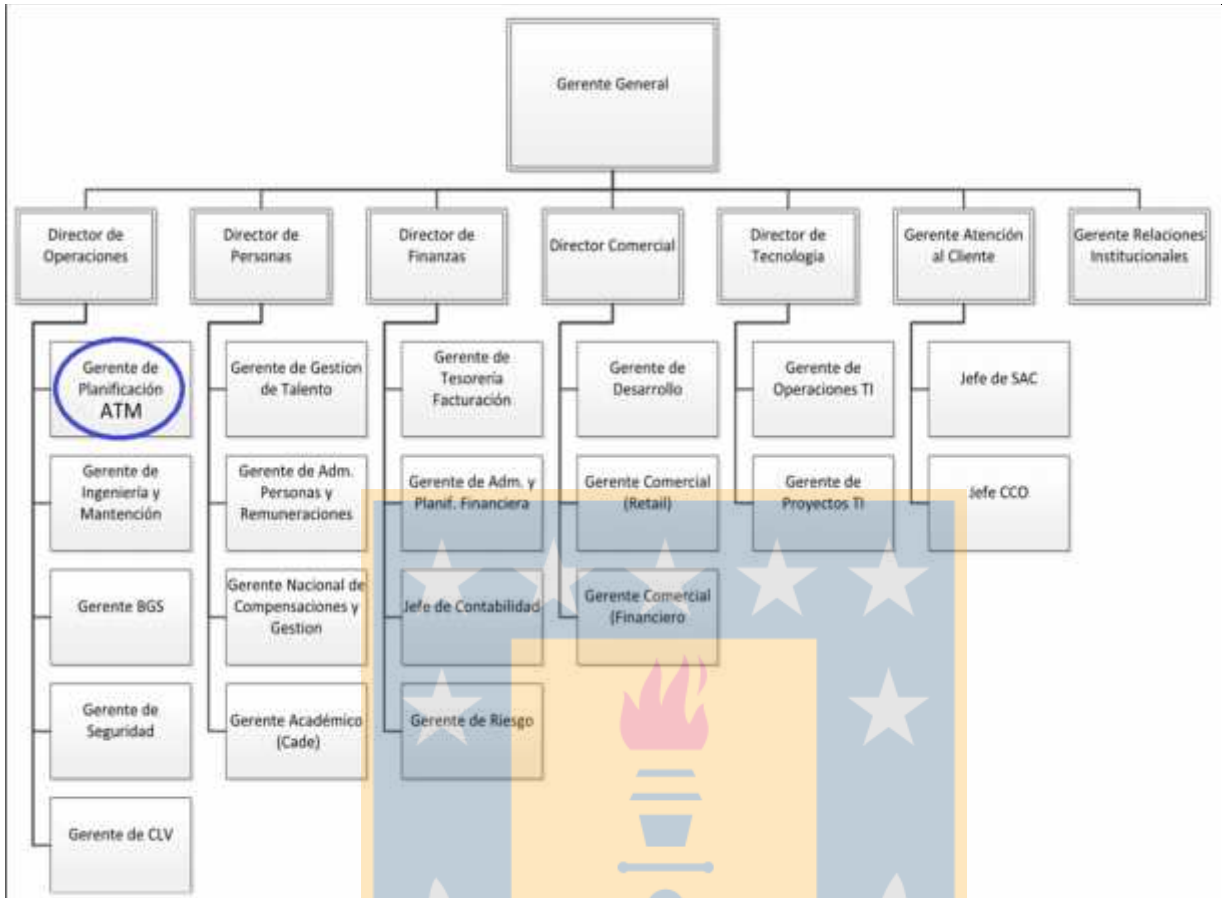
En este contexto, es necesario conocer los servicios con los cuales las ETVs pueden hacer frente a las necesidades de este segmento, y en específico, el de mantener los ATMs operativos.

1.2.3 Estructura orgánica y operativa.

Con el fin de dar mayor claridad del funcionamiento de la UEN de Planificación de ATM, es que se muestra a continuación la estructura de la ETV y su esquema jerárquico ya que de esta forma se entenderá mejor la relación que existe entre la UEN y la empresa a la cual pertenece.

La unidad estratégica es administrada por la Gerencia de Planificación, la que a su vez depende de la Dirección de Operaciones,

Ilustración 1.1 - Estructura organizacional de la Empresa



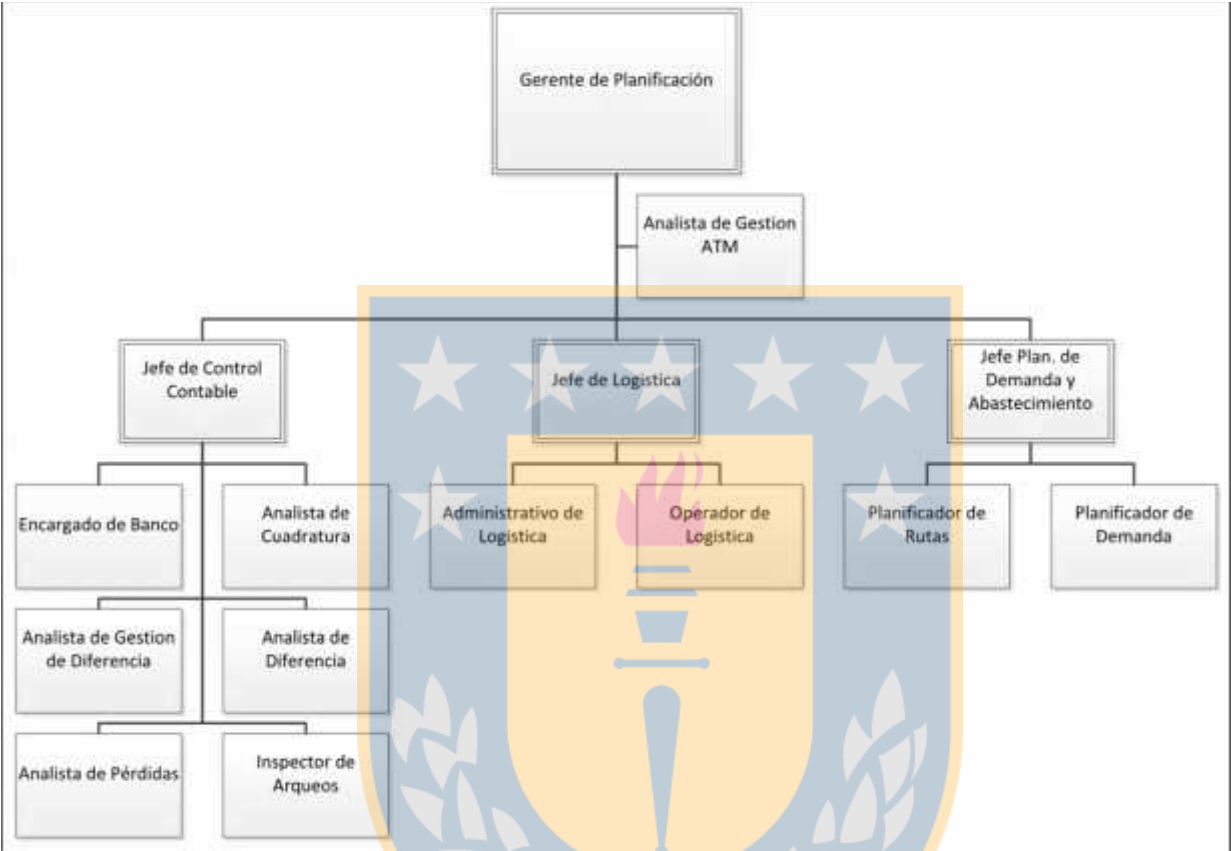
Fuente; Brink's Chile S.A.

Según se muestra en la Ilustración 1.1, la gerencia de planificación está compuesta por personal capacitado en diversas áreas quienes permiten mantener la operación del servicio y trazabilidad del flujo de efectivo para las atenciones de ATM, estos mantienen constante comunicación con los distintos departamentos y sucursales para la ejecución oportuna de los servicios.

Si bien la operación está a cargo de la gerencia de Planificación de ATM, esta depende de otras unidades de apoyo para poder funcionar. Por ejemplo los acuerdos contractuales con los Bancos son realizados por la dirección comercial, quienes acuerdan cláusulas, tarifas y sus variaciones según los servicios a realizar. Para el caso de las contrataciones de personal, remuneraciones e incentivos, estas, se encuentran a cargo de la gerencia de administración de personas y remuneraciones, según los perfiles de cada cargo.

Por último los proveedores de la UEN, son seleccionados por la dirección de tecnología y Gerencia de seguridad, ya que estos son los especialistas en seleccionar lo más apropiado para la empresa y la UEN.

Ilustración 1.2 - Estructura de gerencia de Planificación



Fuente; Brink's Chile SA.

Según se muestra en la ilustración 1.2 la gerencia de planificación desarrolla sus funciones con los diversos departamentos que la componen, los que se relacionan y coordinan para atender la demanda de servicios de Monitoreo, Abastecimiento y Fallas de ATMs

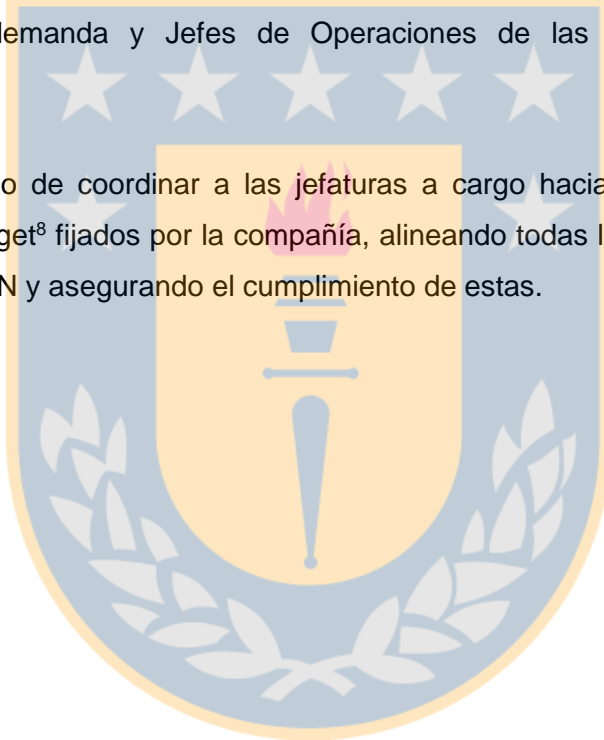
A continuación se detallan algunos de ellos;

- a) Logística: departamento encargado de recibir información desde el área comercial indicando si aumenta o disminuye el número de ATMs. Con la información deben gestionar la recepción / entrega de equipos coordinando con los Bancos fechas de instalación o retiro, cambio de ATMs o instalación de fundas blindadas entre otras actividades.

- b) Planificadores de demanda, carga y descarga de valores: Encargados de supervisar los valores que se mantienen en custodia en las tesorerías, verificando que los saldos sean suficientes para una correcta planificación del servicio. También son responsables de gestionar con los Bancos el oportuno abastecimiento de valores y así contar con saldos para la planificación.
- c) Central de control operativo (CCO), apoyo y gestión de sistemas: corresponde al área de control y monitoreo en línea de la operatividad de los ATMs dependiente de la gerencia de atención al cliente, estos informan los ATMs que presentan problemas para su pronta atención. Este departamento divide a sus funcionarios en encargados por Bancos; Santander, Chile, BCI, BBVA, Estado, BICE entre otros, y contactan directamente a los supervisores en terreno para que éstos últimos administren los recursos en función de una rápida atención. Los servicios a desarrollar pueden ir desde una falla de simple solución, hasta una falla con apertura de bóveda y con presencia de empresa técnica especializada.
- d) Departamento de cuadratura contable: Área encargada de llevar un control contable de los ATMs, para lo cual se realizan análisis en forma constante para evitar eventuales diferencias, o bien, una vez que las diferencias son detectadas se encargan de validar la información. Para ello, cuentan con acceso a cada transacción o evento registrado en el ATM, lo cual se mantiene como información codificada, este proceso también es conocido como auditoría remota.
- e) Cajeros operadores: personas a cargo del procesamiento de valores, quienes operan en un módulo de trabajo que esta monitoreado bajo cámaras. Se encargan de contar los valores y armar cargas para los diversos ATMs que han sido planificados y, posteriormente, cumplen la función de recontar los retornos desde los ATMs determinando diferencias en primera instancia que luego son analizadas por el área de cuadratura contable
- f) Vigilantes Privados (VVPP): Son los encargados de llevar a cabo los servicios en terreno, en vehículos especializados, con cámaras filmadoras y bolsos especiales. Los vigilantes privados pueden ejecutar los servicios con armas de fuego o sin ellas, esto dependerá si el servicio a realizar requiere la intervención de la bóveda de un ATM, ya

que por ley las aperturas de bóveda deben ser con vigilantes privados vigentes y armados. Es importante mencionar que la actividad de los VVPP⁷ es fiscalizada por Carabineros de Chile específicamente por el departamento OS-10 de seguridad privada.

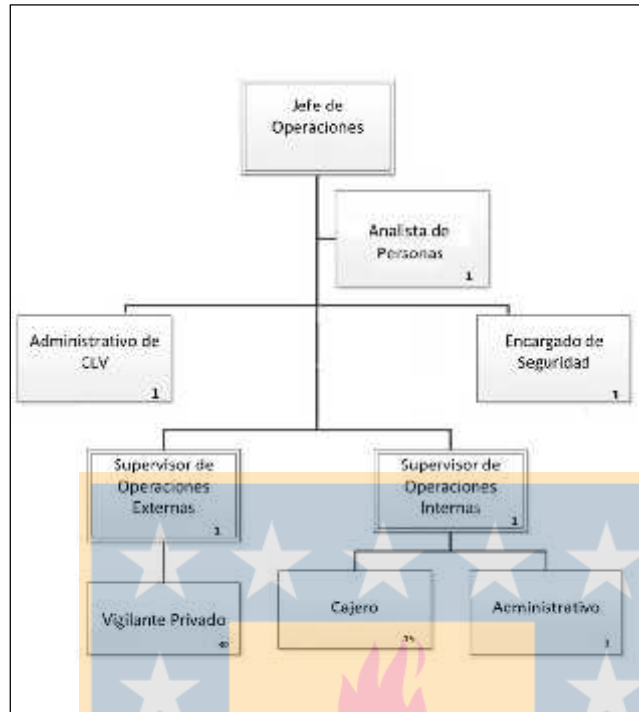
- g) Supervisores: Tienen la responsabilidad de planificar en la última línea la ejecución de los servicios, decidir prioridades de atención, evaluar riesgos, solucionar contingencias operativas, programación de turnos, entre otras funciones.
- h) Jefes de Áreas: Los que tienen la responsabilidad de liderar a los equipos operativos de la UEN, aquí tenemos a los Jefe de Control contable, Jefe de Logística, Jefe de Planificación de demanda y Jefes de Operaciones de las distintas sucursales existentes.
- i) Gerente: Encargado de coordinar a las jefaturas a cargo hacia el cumplimiento de objetivos según target⁸ fijados por la compañía, alineando todas las actividades con la estrategia de la UEN y asegurando el cumplimiento de estas.



⁷ VVPP; Vigilantes Privados

⁸ Target; Objetivos definidos

Ilustración 1.3 - Estructura administrativa de una sucursal



Fuente: Brink's Chile SA.

En la ilustración 1.3, tenemos la composición de una sucursal de ETV que cuenta con los recursos y personal necesario para hacer frente a las demandas de los servicios de la UEN, estas se encuentran dirigidas por un Jefe de Operaciones quien vela por alcanzar el cumplimiento de los objetivos definidos para él.

1.2.4 Descripción operativa del proceso.

Como ya se ha descrito, los servicios a realizar por la UEN son: el Monitoreo constante, gestión de carga de valores y solución de fallas, de ellos se pueden desprender una serie de eventos los que determinarán si el servicio se realizara con o sin apertura de bóveda del ATM.

Monitoreo de ATMs:

Esta actividad consiste en mantener un constante monitoreo de los equipos ATMs, cuya finalidad es detectar y solucionar cualquier evento en el menor tiempo posible. Para ello se cuenta con un equipo de operadores que detectan los problemas y los informan a los equipos

de supervisores de turno. Esta labor se realiza con un software denominado SIATM⁹, el cual se encuentra comunicado con cada ATM permitiendo saber el tipo de servicio que se debe desarrollar.

Algunos ejemplos de reportes del SIATM son;

-) Falla impresora de recibo de clientes
-) Sin comunicación o pérdida de enlace
-) Falla en dispensadores o Atasco de billetes al interior de la Bóveda
-) Cash Out; ATM sin dinero
-) Falla en lector de tarjetas
-) Detección apertura no autorizada
-) Entre otras.

Es necesario comprender que los equipos ATMs poseen un gran número de sensores y detectores de anomalías y cada una de ellas es susceptible de ser reportada para su atención, pero los mencionados anteriormente son los más comunes y reiterativos.

Carga de ATM.

El proceso de carga obedece a la necesidad de mantener los equipos siempre operativos y una de esas variables es evitar que queden sin dinero.

1. Proceso inicia con la orden del área de Planificación para que se confeccione una carga, ya que cuenta con la información de los saldos en custodia para armar dichas cargas y a su vez cuenta con la información del dinero que va quedando en el ATM.
2. Carga es armada en módulo de trabajo por cajeros, acción que se realiza en todo momento bajo cámara para mantener la trazabilidad de los valores, una vez terminada la carga, esta queda a disposición de los Vigilantes Privados.
3. Vigilantes Privados, salen a terreno con los elementos necesarios como cámaras y bolsos, estos se desplazan en unidades especiales y adaptadas para este servicio.

⁹ SIATM; Sistema de Información de ATM.

4. Una vez ubicados en el ATM, se asegura el área y se realiza procedimiento de apertura de bóveda, solicitando claves de seguridad a CCO. Una vez abierto se retiran desde las gavetas¹⁰ los saldos de dinero que quedan en el ATM y se ingresan los montos de la nueva carga, terminado el procedimiento se debe transportar el retorno extraído hacia la sucursal para su recuento.
5. Área de cajeros recepciona el retorno y procede al recuento de valores en donde se determina en primera instancia si existen diferencias o no, la cuales eventualmente serían analizadas por el área de cuadratura contable.

Atención de Fallas.

Las atenciones de fallas son una respuesta al constante monitoreo de los ATMs y pueden ser con o sin apertura de bóveda, lo cual puede condicionar la decisión de enviar a dicho servicio a personal armado.

Las fallas con apertura de bóveda se deben realizar por ley con un mínimo de dos VVPP, uno para ejecutar el servicio al pie del ATM y el segundo para prestar la cobertura de seguridad necesaria para realizar la operación. Por ser un servicio con apertura de bóveda es necesario solicitar claves a CCO quienes identificarán al VP antes de entregar información. Por lo general, este tipo de servicios corresponden a problemas de billetes atascados o suciedad de sensores, no obstante, es en esta instancia cuando se pueden detectar problemas que requieren de mayor conocimiento técnico y, por tanto, el equipo puede quedar fuera de servicio para una nueva visita posterior con servicio técnico especializado.

Las fallas sin apertura de bóveda, no requieren a personal armado para su solución ya que los problemas o desperfectos están enfocados al software y hardware del ATM sin involucrar al sector de la bóveda.

¹⁰ Gavetas; Contenedor de billetes por denominación, el cual, se encuentra al interior del ATM.



El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes de la gestión moderna, provenga de las personas que sean líderes o no, todos deben entender el análisis estratégico porque es la única manera que todos puedan hablar el mismo idioma, a través de una buena comunicación entre todos. Podrán tomar decisiones más rápidas, saber cuáles son sus debilidades, sus fortalezas y se encontrarán con menos conflictos, porque todos tendrán un marco de referencia y sabrán exactamente lo que deben hacer, lo más importante de todo es que sabrán definitivamente donde deben enfocar sus esfuerzos para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas sostenidamente.

El análisis estratégico es el trabajo previo que debe ser realizado para investigar y obtener información relativa al entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia, para formular e implantar una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta UEN.

“Todo lo que se refiere a análisis estratégico, es simplemente “Ganar”, ser más competitivo y analizar si vamos a implementar una estrategia personal o una organizacional, la que decidamos estará basada en nuestra intuición o nuestra experiencia, veremos también como la estrategia se convierte en un medio de comunicación dentro y fuera de la organización” (Grant M Robert, 1996)

“El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias” (Dess y Lumpkin, 2003). Esto significa que el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica y antes de cualquier acción que emprenda la empresa y debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno) y del potencial de la misma.

El diagnóstico del análisis estratégico es fundamental para lograr definir una estrategia que permita ajustarse a la situación actual de la UEN, logrando crear ventajas competitivas e impulsar las creencias y valores para motivar el desempeño.

Sin embargo, las organizaciones deben realizar de manera periódica un análisis estratégico, para obtener con ello las variables que deben mejorar y aquellas que funcionan de manera óptima, no perdiendo de vista incrementar la eficiencia de manera inteligente.

En el análisis estratégico se observan dos tipos de análisis de carácter interno y externo:

Análisis estratégico interno: En este análisis las organizaciones determinan que pueden hacer desde el punto de vista interno y así identificar los puntos favorables y desfavorables estableciendo en definitiva aquellos recursos que permitan mejorar la percepción de la empresa a través del mercado, esto es identificar las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas que se tienen, permiten desarrollar un desempeño superior y si son adecuadamente administradas, permiten aminorar los efectos de las debilidades existentes (Hill & Jones, 2005).

Las fortalezas y debilidades involucran a todos los sistemas internos de la UEN, Infraestructura, recursos humanos, finanzas, tecnología, logística, postventa, operaciones, etc.

Los puntos fuertes de la UEN se deben centrar en el cliente, ya que solo tienen sentido cuando aportan a la solución de las necesidades que requiere el cliente. Por otra parte es importante conocer las debilidades para tener claridad que percibe el cliente sobre esta.

Análisis estratégico externo: Posterior al análisis interno, la UEN necesita obtener más información sobre sus oportunidades y amenazas que afectan a la UEN y el ambiente en el que se desarrolla, puesto que influirán en la manera de cómo se lleva a cabo el cumplimiento de la misión.

El análisis estratégico externo también nos permite estar alerta a todos aquellos factores externos que afectan a la UEN de la organización, crecimiento, amenazas, barreras, tendencias, etc.

Para realizar un análisis de la industria, esta debe evaluar la estructura competitiva, posicionamiento de mercado y competidores. El análisis del macro ambiente consiste en examinar aquellas variables macroeconómicas, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicas (Hill & Jones, 2005)

Otros autores señalan que aquellas variables de mayor efecto en la formulación de la estrategia son las presiones competitivas, comportamiento de los compradores, proveedores. Medir la satisfacción del cliente es el análisis más común, lo que permite lograr a partir de lo anterior, cambios favorables y considerables para el negocio.

2.1 ANÁLISIS FODA.

Dentro del análisis estratégico se encuentra una herramienta de análisis FODA, es la sigla en español de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En inglés SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) o DAFO en España. Puede ser aplicada a cualquier situación y en un momento determinado del tiempo. Esta permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, obteniendo con ello un diagnóstico preciso, y en función de lo anterior, tomar decisiones acordes a los objetivos formulados.

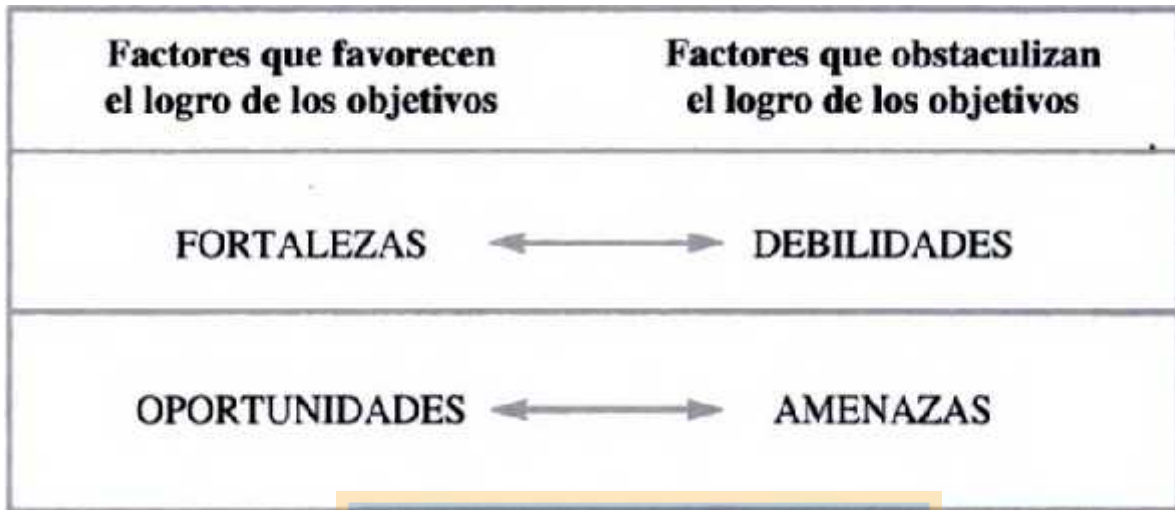
El objetivo primario del análisis FODA consiste en recabar conclusiones sobre la manera o forma en que la unidad estratégica de negocio será capaz de afrontar los cambios (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas internas.

Para comenzar un análisis FODA se deben distinguir las cuatro variables por separado y determinar los elementos que corresponden a cada una. Las **fortalezas y debilidades** son internas de la UEN, permitiendo actuar directamente sobre ellas. Por otro lado, las **oportunidades y amenazas** son externas, por lo tanto, si se modifica los aspectos internos de esta, se podrá tener injerencia sobre esta últimas variables.

Esta matriz es usada en las empresas para obtener el marco general en que operan, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar su situación en el futuro, es considerada una de las técnicas de planificación estratégica.

Para realizar un análisis de los factores endógenos y exógenos de la UEN se realizó un análisis FODA, identificando con ellos las principales oportunidades y amenazas que se detectan en el entorno y posteriormente las principales fortalezas y debilidades del ambiente interno.

Ilustración 2.1 – Componentes del análisis FODA



Fuente; Libro, Diagnostico de la Empresa, Ediciones Díaz de Santos SA

2.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Análisis Externo).

Las Oportunidades en el entorno, son variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Amenazas en el entorno, son variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

A continuación se señalan las Oportunidades y Amenazas de la UEN de Planificación de ATM.

Ilustración 2.2 – Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El incremento sustantivo del uso de tarjetas bancarias. • El aumento intensivo en el uso de cajeros automáticos. • Bajo cumplimiento de los estándares de servicio en la competencia • El incremento de créditos de consumo y necesidades de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas técnicas delictivas, que afecten el uso y/o demanda del cajero automatico. • Fuerte competencia de empresas que prestan el mismo servicio. • Riesgo de robos y asaltos de ATMs • Restricción horaria para la atención de servicios • Puntos de venta con opción de vuelto. • Pago a través de telefonos móviles, que haga disminuir el uso de efectivo

Fuente; Elaboración propia

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES.

Según la superintendencia de Bancos e instituciones financieras (SBIF), en la actualidad hay alrededor de 28 millones de tarjetas de débito. Éstas han tenido un aumento de un 30% desde el año 2014. Por otro lado, las tarjetas de crédito ascienden a doce millones, ambas tarjetas pueden ser usados en comercios o empresas de servicios que cuenten con dispositivos electrónicos que permitan capturar en línea dichas transacciones, así como también pueden ser utilizadas en conjunto para realizar giros de dinero en cajeros automáticos, efectivo que permite realizar transacciones donde no existe tal tecnología electrónica.(ferias, negocios de barrio, máquinas expendedoras de bebidas, entre otros). Este incremento de tarjetas permitirá la permanencia y expansión de este negocio en el tiempo, lo cual se puede traducir en una oportunidad para aprovechar la expansión en esa cuota de mercado.

En la Norma sobre disponibilidad de servicio de cajeros automáticos publicada por la SBIF, considera que a partir del mes de Julio del año 2015 es obligatorio para cada entidad bancaria mantener el servicio de red de cajeros (uptime o en operación activa), el cual no puede ser inferior al 95%. Esto debe permitir que el usuario pueda realizar giros de dinero en cualquier horario y en cualquier parte del país donde exista un cajero automático.

El último reporte de la SBIF publicada en septiembre 2017 informa un total de 7.469 cajeros automáticos a nivel país, siendo Banco Estado y Banco de Chile aquellos con mayor número de dispensadores. A nivel de regiones lidera región metropolitana, seguida de Valparaíso y Biobío, abarcando entre ellas un 66% del total.

Existe la opción en la industria de adjudicarse más cajeros automáticos, lo cual estaría en estrecha relación a la gestión previa de lo que ya se administra, por tanto, si el servicio de la competencia es deficiente y no satisface las expectativas de los Bancos se pueden generar oportunidades de administrar más equipos.

Por último, el aumento de los créditos de consumo genera una oportunidad real para esta UEN, sobre todo para aquellas personas que lo requieren por primera vez y no manejan tarjetas bancarias, ya que éstas entidades ofrecen apertura de línea de crédito y algunas tarjetas como requisito para otorgarlo, agregando a esto, reducir o eliminar los costos de mantención por el hecho de transferir o depositar las remuneraciones, lo que resulta ser

atractivo para el cliente. En este sentido el usuario final podrá disponer del uso de cajeros para hacer retiro de su sueldo, girar de la línea de crédito si lo requiere y evitar manejar más del efectivo que necesita.

ANÁLISIS DE AMENAZAS.

Actualmente, los delitos también han sufrido cambios, los cuales incorporan todo tipo de tecnologías para cometer este tipo de actos. Hoy en día las bandas delictuales utilizan sofisticados métodos para clonar tarjetas bancarias y actúan en grupo para robar el dinero girado. La reincidencia de este tipo de delitos a un mismo cajero, implica definitivamente el retiro de este por parte de la entidad bancaria responsable. La Subsecretaría de Prevención del Delito informó que los robos consumados a cajeros automáticos disminuyeron en un 45,2 por ciento en comparación al mismo semestre de 2016, contabilizándose solamente 63 de estos hechos. La cifra representa el nivel más bajo desde que comenzó el registro de estos ilícitos en 2011, cuando eran 350.

La encuesta Cep¹¹ Publicada (julio-agosto 2017) hace mención a los tres problemas a los que debería dedicar el mayor esfuerzo en solucionar el gobierno, en los cuales la delincuencia es percibida como prioritaria por la ciudadanía:

1. Denuncia, asaltos, robos
2. Salud
3. Educación.

Según la última encuesta de seguridad ciudadana, menciona que la principal causa de los niveles de delincuencia que actualmente existen en el país, es la sanción débil que aplican los Jueces a los delincuentes (15.13%), Otro de los puntos de la encuesta con alta representatividad es que la ley no contempla penas más duras para los delincuentes (12.85%)¹²

En la medida que aumente la cantidad de cajeros automáticos, también lo hará el riesgo en que estos puedan ser robados, en especial, los que se encuentran más alejados de zonas

¹¹ CEP; Centro de Estudios Públicos

¹² Encuesta de seguridad ciudadana, publicada en INE año 2016.

urbanas, el problema es que los robos pueden hacerse reiterados y en consecuencia se puede perder la administración del equipo ya que el Banco puede decidir no continuar con el servicio.

La competencia en este rubro es alta, por cuanto, se trata de un mercado bastante acotado, dentro del cual, una buena gestión, mejora las opciones de aumentar la participación de mercado, obteniendo la administración de nuevos cajeros automáticos.

Existen Cajeros Automáticos, sujetos a restricciones horarias dependiendo de su ubicación, es decir, pueden estar en un terminal de buses, donde tienen disponibilidad a todo horario, o bien, pueden estar en un supermercado en horario de atención de 9:00 a 21:30. Estas variables pueden afectar las mediciones del tiempo operativo de los equipos, lo cuales deben tender al 95% de funcionamiento en buen estado.

Se observa un aumento en las opciones de entrega de efectivo, especialmente en supermercados, los cuales, al momento de cancelar existe la opción de pedir vuelto en efectivo, lo cual evita que se pueda hacer uso de los cajeros automáticos que se encuentren disponibles, incluso aquellos que se sitúan en los mismos supermercados.

Por último, la evolución de la tecnología ha permitido que hoy en día se pueda gestionar pagos de servicios y productos a través de dispositivos móviles, lo cual claramente es una amenaza, considerando que esto puede generar una menor demanda en el uso de ATMs.

2.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Análisis Interno).

Las Debilidades de la empresa, son aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Las Fortalezas de la empresa, en cambio, son los recursos y las destrezas que ha adquirido, aquello en lo que se tiene una posición más consistente que la competencia.

A continuación se señalan las Fortalezas y Debilidades de la UEN de Planificación de ATM.

Ilustración 2.3 – Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Organización de larga trayectoria en el mercado.• Servicio prestado con mayor cobertura en terreno que la competencia, favoreciendo la seguridad de los servicios.• Capital humano existente continuamente capacitado y actualizado en tecnologías de ATM.• Vehículos de alto estándar, con mayor versatilidad y seguridad del mercado.• Instalaciones de mayor seguridad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Alta dificultad en contratar personal con el perfil necesario para ser vigilante privado.• Deficiente planificación en la mantención de vehículos que afecte la operación.• Dependientes de un servicio técnico externo que pueda afectar el nivel de servicio.• Débil capacidad de proactividad en la gestión, que hace ser reactivos ante los servicios.

Fuente; Elaboración propia

ANÁLISIS DE FORTALEZAS.

La organización se encuentra posicionada como una de las más sólidas en el mercado, con un fuerte respaldo financiero y cuenta con prestigio que se ha construido en los años de existencia, permitiendo a partir de lo anterior incorporar activos diferenciados de la competencia, es decir, vehículos con mejor estándar e instalaciones con mayor seguridad y tecnología que la competencia. Lo anterior, permite concluir que esta empresa se encuentra consolidada y cuenta con servicios a la altura de lo que requieren sus potenciales y actuales clientes.

Contar con personal continuamente capacitado, permite garantizar que cada una de las actividades se llevará a cabo de manera íntegra y cumplir con los estándares de calidad requeridos. En los procesos de selección y reclutamiento se exige que cada uno cuente con

las competencias necesarias al momento de ser incorporado para desarrollar sus labores. La empresa mantiene un sistema de capacitación y certificación continua que permita capacitar y mejorar la calidad del capital humano en nuevas tecnologías, acreditaciones, procedimientos y normas. Los procedimientos y protocolos establecidos en sus servicios mencionan la incorporación de personal adicional, permitiendo dar un valor agregado a éste.

Para poder llevar a cabo los servicios, se cuenta con camionetas acondicionadas para una mayor seguridad de la operación, estas cuentan con certificaciones de blindajes y tecnologías de CCTV, GPS ¹³y Botones de alerta de seguridad, con esto se puede lograr accesos a lugares en donde un camión no puede ingresar o desplazarse sin comprometer la seguridad.

Las instalaciones de resguardo de valores son de alta seguridad y de reciente construcción. Estas cuentan con avanzados dispositivos para detectar intentos de intrusiones. También, cuenta con accesos remotos y controles cruzados, lo cual prohíbe el acceso a personal no autorizado.

ANÁLISIS DE DEBILIDADES.

En la seguridad privada y en especial en el transporte de valores, es necesario contar con personal de mucha confianza e integridad, que cuente con los valores humanos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de esta actividad, es por ello que se dificulta contratar, capacitar y formar a un vigilante privado en menos de cuatro meses, ya que existe una serie de protocolos en el proceso de reclutamiento tanto legales como de inducción, necesarias para entregar un buen servicio al cliente.

Una deficiente planificación en la **mantención de vehículos** puede afectar la operación, ya que independiente que los vehículos sean de alto estándar y seguridad, estos deben ser constantemente revisados.

La falta de conocimiento técnico especializado por parte del personal que atiende los cajeros automáticos, impide que este pueda atender íntegramente un ATM, generando tiempos de espera más elevados que pueden impactar la operatividad del equipo, al requerir personal externo con este tipo de conocimientos (proveedores), los cuales no necesariamente acuden de manera inmediata.

¹³ GPS; Global Positioning System – sistema de localización global

Por último, la falta de proactividad siempre va a estar expuesta a errores y bajas en el cumplimiento al no realizar trabajos preventivos, o una falta de planificación en los procesos que se determinen más críticos a fin de poder detectar y prevenir aquellas actividades que tienen un comportamiento irregular e informan errores recurrentemente.

2.2 MATRIZ FODA.

La técnica de Matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. “El objetivo concreto de la Matriz FODA es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente, lo que significa finalmente determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias” (Planeación estratégica, Zabala Salazar, 2005)

La matriz estratégica compone las siguientes combinaciones:

1. Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades), identificar como las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades existentes.
2. Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades), como las debilidades no nos permiten aprovechar las oportunidades de la UEN
3. Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas), analizar como las fortalezas nos permiten enfrentar las amenazas.
4. Estrategia DA (Debilidades-Amenazas) , detectar como las debilidades permiten que se activen las amenazas

Tabla 2.1 – FODA Cuantitativo

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>	Fortalezas. <ul style="list-style-type: none">) Organización de larga trayectoria en el mercado.) Servicio prestado con más personal en terreno que la competencia, favoreciendo la cobertura y seguridad de los servicios.) Capital humano existente continuamente capacitado y actualizado en tecnologías de ATM.) Vehículos de alto estándar, con mayor versatilidad y seguridad del mercado.) Instalaciones de mayor seguridad en el mercado. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none">) Alta dificultad en contratar personal con el perfil necesario para ser vigilante privado.) Deficiente planificación en la mantención de vehículos que afecte a la operación.) Dependientes de un servicio técnico externo que pueda afectar el nivel de servicio.) Débil capacidad de proactividad en la gestión, que hacer ser reactivos ante los servicios.
Oportunidades. <ul style="list-style-type: none">) El incremento sustantivo del uso de tarjetas bancarias.) El aumento intensivo en el uso de cajeros automáticos.) Bajo cumplimiento de los estándares de servicio en la competencia.) El incremento de créditos de consumo. 	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none">) La solidez, estabilidad y recursos de la organización entregan seguridad y confiabilidad para cubrir pérdida de cuota de la competencia) Recurso humano certificado y con dotación Adicional en cada servicio permite hacer frente al uso intensivo de cajeros) Vehículo de alto estándar permite hacer frente al aumento intensivo en el uso de cajeros. 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none">) Baja disponibilidad de personal genera un quiebre para cubrir el aumento intensivo de cajeros) La falta de conocimiento técnico puede afectar la repuesta oportuna ante el aumento de uso de cajeros.
Amenazas <ul style="list-style-type: none">) Nuevas técnicas delictivas, que afecten el uso y/o demanda del cajero automático.) Fuerte competencia de empresas que prestan el mismo servicio) Riesgo de robos y asaltos de ATMs.) Restricción horaria para la atención de servicios) Puntos de venta con opción de vuelto) Pago de productos y servicios con teléfonos móviles. 	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none">) El recurso humano certificado y su dotación adicional disminuyen el riesgo y robo de asaltos en proceso de reabastecimiento de ATM, así como también permiten elevar los estándares de Seguridad.) La dotación adicional genera una mayor seguridad en sectores de alto riesgo.) Los vehículos diferenciados permiten un mayor acceso y acercamiento a los ATMs, entregando resguardo y seguridad ante posibles robos y asaltos 	Estrategia DA <ul style="list-style-type: none">) La falta de proactividad en la gestión puede generar bajas en los índices de cumplimiento y mermar el servicio integro, favoreciendo a la competencia.) La falta de conocimiento técnico adicional no permite solucionar a tiempo fallas que comúnmente soluciona la competencia.) Una deficiente Mantencion de vehículos, puede aumentar el riesgo de asaltos por no disponer de una unidad adecuada.

Fuente; Elaboración propia

2.2.1 ANÁLISIS PARA CADA CUADRANTE DE LA MATRIZ FODA.

Cuadrante FO: El personal con certificación es el que entrega mayores garantías y permite aprovechar la mayoría de las oportunidades descritas en el cuadrante. La solidez, estabilidad y recursos de la organización (humanos y materiales) entregan seguridad y confiabilidad para cubrir la pérdida de cuota de la competencia, es decir, permite maximizar las oportunidades

de mantener al público satisfecho con ATMs operativos y con opciones de aumentar el número de equipos para administrar como una consecuencia positiva.

Cuadrante FA: El recurso humano certificado y su dotación adicional permiten minimizar las amenazas delictivas de robos y asaltos, ya que pueden reaccionar con rapidez ante situaciones riesgosas, así como también permiten elevar los estándares de seguridad de la compañía. La dotación adicional de personal y vehículos diferenciados en relación a la competencia, generan una mayor seguridad en sectores de alto riesgo donde las probabilidades de siniestros son latentes.

Cuadrante DO: La baja disponibilidad de personal que cuente con el perfil que se requiere, generaría eventuales quiebres en dotación e ineficiencia para mantener online el aumento intensivo en el uso de cajeros. A esto se le suma el poco conocimiento técnico que genera dependencia de agentes o proveedores externos.

Cuadrante DA: El no contar con la disponibilidad de personal con perfil idóneo, muchas veces puede ocasionar no tener el recurso suficiente para cubrir toda la demanda para ejecutarla con la seguridad requerida. La falta de proactividad en la gestión puede generar bajas en los índices de cumplimiento y mermar el servicio ofrecido, favoreciendo a la competencia. La falta de conocimiento técnico (conocimientos especializados) no permite solucionar a tiempo fallas, lo que podría aprovechar la competencia, además no se realizaría una atención inmediata, generando atrasos y demoras en la puesta a punto del ATMs. Por último, la demora en la renovación de activos puede inducir al riesgo y vulnerabilidad de asaltos.



En este trabajo se propone una declaración de misión para esta UEN, la que es analizada y testeada si cumple con los requisitos según la teoría. Posteriormente se propone una declaración de visión que indique cual es el horizonte futuro de la Empresa, la que también es sujeta a evaluación según la teoría existente. Finalmente se propone una declaración de creencias y/o valores para la UEN, las cuales deben incentivar el desempeño del personal de la UEN.

3.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE MISIÓN.

La misión es el propósito general o razón de ser de la unidad estratégica, proporciona una directriz consistente, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones importantes en la administración, ya que tiene la capacidad de inspirar y motivar a toda persona que manifieste activo interés en el futuro de la unidad estratégica. La estrategia señala la dirección en la que la organización debe desplazar su fuerza motriz y diversos factores que ayudaran a determinar que bienes y servicios tener a futuro y que mercados tienen mayores potenciales.

La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece (Stanton, Etzel y Walker, 2004); “un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” (Kotler y Armstrong, 2004); “Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012), Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización. Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. Por otro lado la misión busca enfocarse en el ahora, en el presente. Es de esta manera como determinan a su consumidor final, procesos críticos y el nivel de desempeño deseado de la organización.

Para lograr el éxito en la unidad estratégica, se deben definir los puntos clave en este proceso, dirigido principalmente a los miembros de esta y posteriormente a los dueños de la misma.

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro Marketing en el siglo XXI, la misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

“Somos una empresa dedicada a otorgar el mejor servicio integral en administración de cajeros automáticos, brindando seguridad en reabastecimiento y rapidez en asistencia técnica, generando la tranquilidad y protección que nuestro cliente necesita.”

Esta propuesta de Misión satisface las interrogantes planteadas en la cita anterior y que relaciona los elementos que debe poseer una declaración de misión.

➤ ¿A qué clientes sirve?

A propietarios de cajeros Automáticos ATM

➤ ¿Qué necesidades satisface?

Seguridad, rapidez y confidencialidad.

➤ ¿Qué productos ofrece?

Administración integral de cajeros automáticos; Servicio de Monitoreo, Abastecimiento y atención de Fallas.

Finalmente, se propone una declaración de misión que satisface las preguntas planteadas. De manera resumida y breve señala que productos ofrece, a que clientes pretende atender y que necesidades satisface. Cabe complementar que los clientes de esta unidad estratégica son principalmente las entidades bancarias.

3.2 ANÁLISIS Y DEFINICION DE VISIÓN.

La Visión desde el punto de vista estratégico, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. La visión se enfoca en el

mañana y sirve como motivación e inspiración a los miembros de la organización. “Es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una situación futura que es mejor que la actualmente existente”.

La Visión viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000) esto implica un desafío administrativo mayor, el de considerar que hacer para que la unidad estratégica logre satisfacer las necesidades de sus clientes a futuro y como tendrá que evolucionar en el negocio para crecer y prosperar.

“Una visión debe ser gráfica, direccionarse al futuro, ser viable y fácil de recordar” (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012). Por otra parte, “Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa” (Warren Bennis y Burt Nanus, 1985). Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión.

La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

“Queremos ser el referente nacional en atención rápida y segura de cajeros automáticos para las entidades bancarias, manteniendo siempre la confianza de nuestros clientes y transparencia de nuestros servicios”.

La declaración de Visión logra exponer en breves palabras sus pretensiones que desea en el futuro, es totalmente alcanzable, fácil de recordar, motivadora y representa el pensar de la organización como un todo.

3.3 DEFINICIÓN DE CREENCIAS Y VALORES.

Por definición se conoce como valores humanos al conjunto de características que posee una persona u organización, los cuales determinan el comportamiento e interacción con otros individuos y el medio ambiente.

Otra definición de valor es el aspecto que sobre el objeto proyectan los sentimientos de agrado y desagrado del sujeto, “Todo valor se origina en una valoración previa, y ésta consiste en una concesión de dignidad y rango que hace el sujeto a las cosas según el placer o enojo que le causan” (Ortega y Gasset, 1961)

Desde el punto de vista organizacional y estratégico se tienen algunas definiciones según autores:

Al expresar las creencias de las personas en la organización respecto de lo que es correcto, significan pautas a seguir dentro y fuera de esta, “son una guía de conducta deseada que servirá para realizar la visión y la misión institucionales” (Ruiz, 2000), relacionándose en este sentido con la misión. La organización busca que los valores sean compartidos por cada una de las personas de la misma, de manera clara y determinados según importancia.

Se puede decir que las creencias son principios o reglas que las personas y las organizaciones construyen y sobre las cuales cimientan sus valores. Las creencias y valores le dan soporte al marco filosófico de la organización y constituyen los pilares de la cultura organizacional.

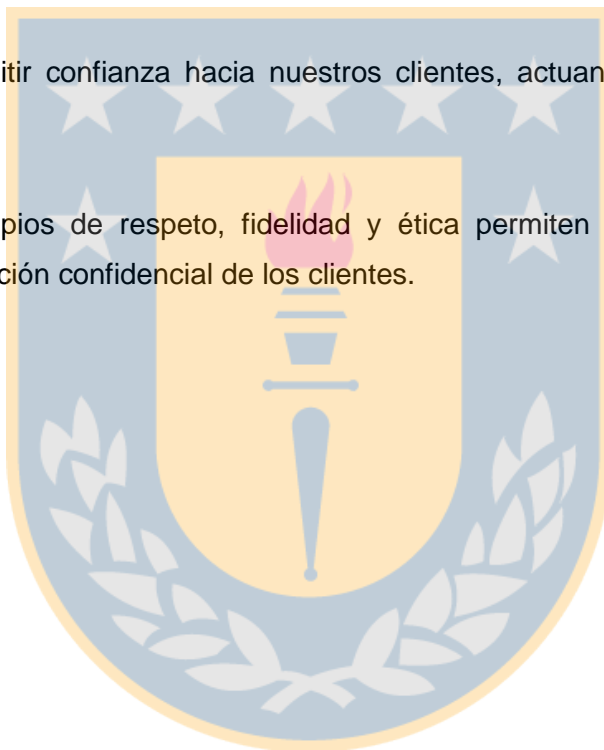
Para la UEN de Planificación de ATM no existen definiciones de creencias y valores conocidas, por tanto, se identificaron aquellas que más la representan y que permiten dar consistencia y respaldo a la propuesta de valor.

3.3.1 Creencias.

- a) Importancia en los detalles de la ejecución, en los frutos que entrega y el rápido progreso que produce el trabajo bien realizado.
- b) Profesionalismo de los que participan en la unidad, ser capaces y preparados acorde a su formación específica y perfil requerido.
- c) Importancia en el manejo de la Ética profesional y la confidencialidad de la información

3.3.2 Valores.

- a) Responsabilidad: La unidad estratégica exige un alto grado de rapidez, por tanto la orientación debe estar enfocada a la responsabilidad de cumplir con las obligaciones en el menor tiempo.
- b) Compromiso: Los integrantes de la unidad deben comprometerse a ejecutar y cumplir sus funciones en un tiempo óptimo logrando con ello la satisfacción del cliente.
- c) Integridad: Para lograr altos estándares de seguridad es necesario siempre actuar en forma correcta y honesta.
- d) Confianza: Transmitir confianza hacia nuestros clientes, actuando de forma clara y transparente.
- e) Lealtad: Los principios de respeto, fidelidad y ética permiten el resguardo de los procesos e información confidencial de los clientes.





4.1 DESARROLLO DE PROPUESTA DE VALOR.

La Unidad de Planificación de ATM, busca satisfacer la necesidad de las entidades bancarias, es decir, mantener sus cajeros automáticos siempre operativos para el público.

“Independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior” (Kaplan y Norton, 2010). En base a lo anterior, la propuesta de valor busca que el cliente logre percibir a través de esta y sus atributos, un servicio que supere las expectativas que actualmente ofrece la competencia y con ello satisfacer en mayor plenitud sus necesidades.

La propuesta para esta UEN de Planificación de ATM es la siguiente:

“Proporcionamos un servicio Rápido y Seguro, que les permita a nuestros clientes mantener la mejor continuidad de servicio, asegurando un alto nivel de Confidencialidad para nuestros clientes”.

Esta propuesta de valor se enfoca en las entidades bancarias como clientes, a los cuales la UEN busca satisfacer con una oferta de atributos diferenciados en el mercado del Transporte de Valores.

4.2 RELACION ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR, CREENCIAS Y/O VALORES.

En este apartado se establecen aquellas creencias y valores que debe poseer al menos cada uno de los atributos de la propuesta de valor, con el fin de establecerlos como mecanismos impulsores y motivadores para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 4.1 – Relación Atributos, Creencias, Valores

ATRIBUTO	CREENCIAS	VALORES
Rapidez	Importancia en los detalles de la ejecución, en los frutos que entrega y el rápido progreso que produce el trabajo bien realizado.	Actuar con responsabilidad y compromiso.
Seguridad	Profesionalismo en la ejecución de los servicios.	Integridad.
Confidencialidad	Importancia en el manejo de la ética profesional y la confidencialidad de la información.	Transmitir confianza y lealtad.

Fuente; Elaboración propia

a. Atributo 1: Rapidez.

Con la rapidez como atributo se persigue que el cliente quede satisfecho con la calidad de los servicios, lo que para esta instancia, se traduce en hacerlo en el menor tiempo posible. Lo anterior permite cumplir con efectividad de tiempo los servicios de monitoreo constante, reposición de valores y atención de fallas de los ATMs. Actuar con responsabilidad y compromiso permite fijar puntos importantes en los detalles de la ejecución, de los cuales, se obtienen frutos y conllevan a un trabajo rápido bien realizado.

b. Atributo 2: Seguridad.

Transmitir seguridad implica satisfacer una necesidad de vital importancia hacia el cliente y sobre todo para la administración de cajeros automáticos, el prestigio se adquiere y se materializa con el tiempo, al pretender lograr la confianza y preferencia de los Bancos es necesario contar con este atributo diferenciador. Si el usuario final logra percibir esa seguridad, implica el camino correcto hacia la fidelización del cliente, los Bancos deben contar con la tranquilidad de que su dinero y sus ATMs se encuentren en manos seguras, por tanto la integridad del personal y profesionalismo con el cual se ejecutan los servicios debe ser demostrada.

c. Atributo 3: Confidencialidad.

Este atributo es esencial dentro del negocio, ya que el tipo de información que se maneja para administrar ATMs es muy sensible y solo será accesible a los individuos que se encuentran directamente involucrados con los servicios de la UEN, ante este escenario, la ética de los equipos de trabajo juega su principal papel. El resguardo de los recursos es la garantía de

que la información de nuestros clientes será protegida para que no sea divulgada sin consentimiento, en otras palabras es mantener un alto nivel de confidencialidad.

4.3 RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS FODA.

4.3.1 Atributo 1: Rapidez.

- a) Rapidez y oportunidad: Ante un considerable aumento en el uso intensivo de cajeros automáticos, el actuar con rapidez puede marcar la diferencia en la solución de problemas por el uso de los equipos como pueden ser eventuales fallas, manteniendo el ATM operativo el mayor tiempo posible.
- b) Rapidez y Amenaza: La restricción horaria de locales comerciales en donde el ATM se encuentra instalado, puede ser un gran obstáculo a la hora de atender un servicio, ya que la rapidez pierde relevancia por cuanto no se puede tener acceso al equipo, manteniendo este la falla. No obstante, las fallas nocturnas no son consideradas, esto según acuerdos contractuales ya que muchos ATMs se encuentran en lugares que cierran sus puertas a cualquier tipo de usuario.
- c) Rapidez y Fortalezas: El tener personal constantemente capacitado, genera una orientación clara hacia el cumplimiento del servicio en forma rápida.
- d) Rapidez y Debilidad; El depender de un proveedor externo para solucionar problemas específicos y de conocimiento especializado, puede generar demoras desde que el ATM comenzó con la falla, ya que deben gestionarse acciones adicionales que dilatan la rapidez que el servicio requiere manteniendo el equipo con falla.

4.3.2 Atributo 2: Seguridad.

- a) Seguridad y Oportunidad: El incremento sustantivo en el uso de tarjetas bancarias, puede generar nuevas oportunidades ya que al transmitir confianza en la seguridad se puede lograr una fidelización de los clientes que requieran los servicios.

- b) Seguridad y Amenazas: Los robos y asaltos, son los principales riesgos a los cuales se ve enfrentada la operación en terreno cada día, por tanto el atributo de la seguridad debe ser capaz de controlar y reducir ese riesgo.
- c) Seguridad y Fortalezas: La principal fortaleza de la seguridad es contar con un capital humano continuamente capacitado, lo cual permite mantener un constante nivel de seguridad.
- d) Seguridad y Debilidad: Una deficiente planificación en la mantención de activos, pone barreras para realizar servicios con alto nivel de seguridad, dado que se puede vulnerar la seguridad del servicio por el deterioro de los activos.

4.3.3 Atributo 3: Confidencialidad.

- a) Confidencialidad y Oportunidad: El aumento sustantivo en el uso de ATMs, significa una mayor necesidad de que estos operen con absoluta confidencialidad, dado que la reserva de la información es de gran valor para los Bancos.
- b) Confidencialidad y Amenazas: Las nuevas técnicas delictivas son una preocupación constante por lo Bancos y el público en general, por lo tanto si no se mantiene un alto nivel de confidencialidad, se corre riesgo de filtrar información de los equipos, lo cual puede fomentar el interés delictivo respecto a los equipos.
- c) Confidencialidad y Fortalezas: La continua capacitación del personal sobre todo en temas éticos, permite que el personal no se involucre en faltas de procedimientos o situaciones que puedan vulnerar la confidencialidad.
- d) Confidencialidad y Debilidad; Una débil capacidad de ser proactivos en la gestión, puede generar situaciones de filtración de información, por lo cual cobra una considerable importancia anticiparse a los hechos estableciendo un constante ambiente de control.



CAPITULO V
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.

5.1 MODELO DE NEGOCIO.

El concepto de Modelo de Negocios es ampliamente usado en la administración moderna, sin embargo, no existe un pleno consenso respecto a su conceptualización y a los elementos que lo caracterizan o componen.

Diferentes autores han planteado distintas definiciones: “Un Modelo de Negocios establece el contenido, estructura y el tipo de gobierno de las transacciones de la empresa, diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocios” (Amit y Zott, 2011). “Un Modelo de Negocio describe el diseño, la arquitectura y los mecanismos a través de los cuales la empresa crea y captura valor” (Teece, 2010),

Por otro lado, un Modelo de Negocios es la concepción que tiene un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa para lograr ventajas competitivas, rentabilidad y mejora de las utilidades de manera constante.

En la actualidad, una de las definiciones más usadas para conceptualizar un Modelo de Negocios es aquella que describe a este, como quien describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Ostelwalder y Pigneur, 2010).

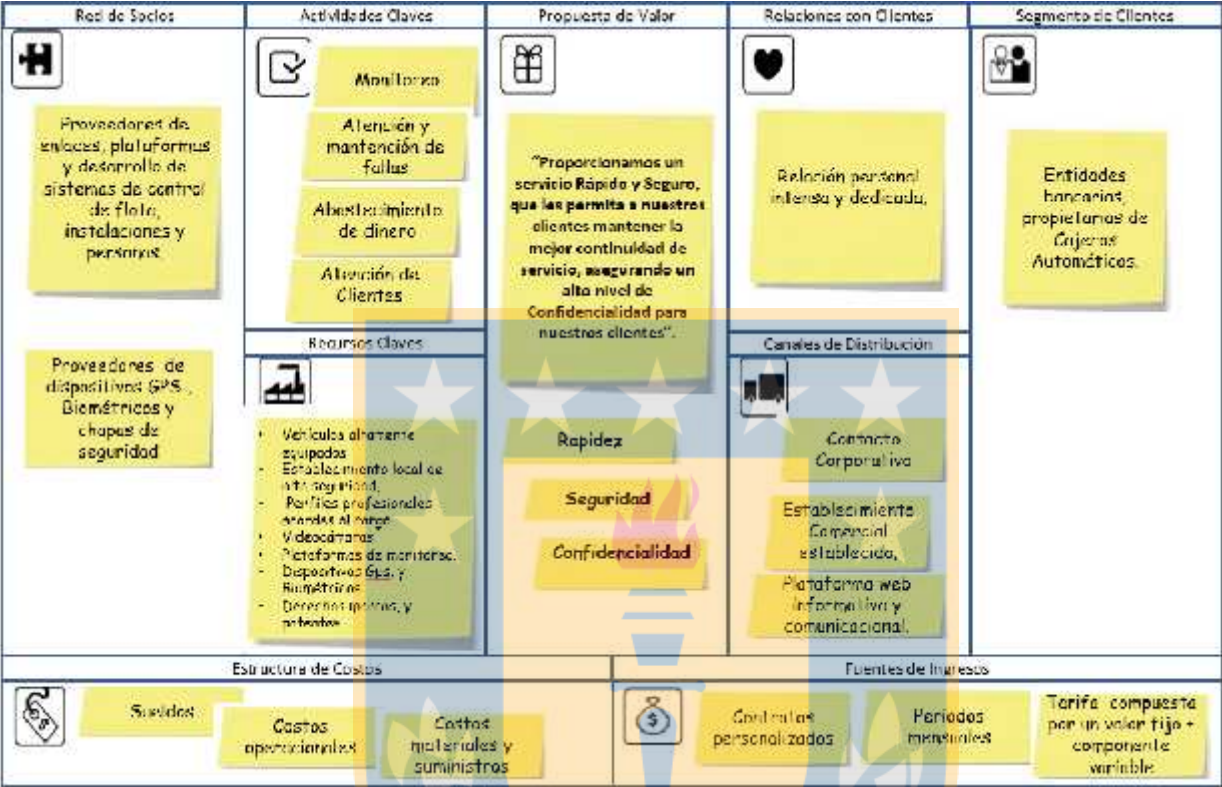
En resumen, el elemento más importante y central de un Modelo de Negocio es la creación y captura de valor (Tarziján, 2013). Su importancia radica en clarificar el foco organizacional, modelizando la interacción de sus distintos componentes, permitiendo un análisis crítico de su convivencia.

El Modelo de Negocios CANVAS desarrollado en este trabajo, es el propuesto por Alexander Osterwalder, el cual es una herramienta para la generación de un Modelo de Negocio, describe los fundamentos de como una organización crea, desarrolla y captura valor. Este modelo se centra en la unión del cliente con la idea de negocio provocando la generación de un producto o servicio que cuente con un valor añadido.

El proceso del diseño del Modelo de Negocio es parte de la estrategia de un negocio, pudiendo utilizarse, complementariamente con un plan de negocio y un estudio económico-financiero, pues en conjunto ayudan a profundizar en el modelo de negocio y lo innovan aportando propuestas de valor. Con ello, se consigue profundizar en la operación y recursos de una empresa, estructurándolos y aportando valor para conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

El lienzo diseñado para la UEN, permite a la empresa describir en términos simples su modelo de negocios, está conformado por nueve piezas fundamentales, que se plantean a continuación:

Ilustración 5.1 – Lienzo del Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración propia

5.1.1 DESCRPCIÓN Y ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS.

1. **Actividades clave:** La actividades directamente relacionadas con la propuesta de valor son aquellas que emanan del servicio íntegro de ATM, como primera actividad se tiene el **monitoreo constante** de éstos, en esta etapa es cuando se detectan en primera instancia los servicios a realizar, ya que se pueden identificar los tipos de fallas a solucionar. Esto es realizado por un equipo de monitoreo que cuenta con las capacidades y el perfil dinámico que esta función requiere para que la solución a los problemas ocurran en el menor tiempo, como resultado de esta etapa se puede tener un rápido despacho al personal en terreno en el cual se deriva la **atención y mantención de fallas**, estas pueden ser de software o hardware con una solución remota o en el lugar físico del ATM, también, permiten programar actividades de

reabastecimiento de dinero, dependiendo de la frecuencia contractual con los Bancos y distribución geográfica de estos, dado que los ATMs pueden estar instalados en distintas localidades o áreas de comercio sean estas FRU¹⁴ o DRU¹⁵. Por último, se encuentra la atención de clientes, lo cual permite mantener contacto con estos respecto de necesidades que surjan antes y después del servicio, a fin de mantener un feedback¹⁶ continuo con ellos. Lo importante es cumplir con los servicios por medio de la propuesta de valor hacia el cliente con Rapidez, Seguridad y Confidencialidad.

2. **Recursos clave:** Los recursos que dispone la organización son el capital de inversión de los socios, vehículos altamente equipados y diferenciados de la competencia como camionetas adaptadas especialmente en cuanto a blindaje, con sistema de navegación GPS con información de seguridad y en Línea, además de lograr facilidad de acceso y de maniobras en lugares en que un camión blindado convencional no puede hacerlo dado su gran tamaño. Instalaciones con tecnología de alta seguridad con controles de accesos visuales por un guardia interno, por CCTV y un filtro biométrico¹⁷ que permite el resguardo de los valores en la bóveda principal. Perfiles profesionales con evaluaciones psicológicas, psiquiátricas y de nivelación en conocimientos operativos periódicos, para desarrollar de manera eficiente las labores establecidas y protocolizadas. Tecnologías de vanguardia como GPS actualizados, video cámaras de alta definición para grabar la operación con valores expuestos y también el entorno de lugares riesgosos los cuales pueden ser material de estudio para mejorar los niveles de seguridad, estas cámaras se sitúan tanto en los costados del ATM al momento de la operación como en sus uniformes mientras se desplazan de un lugar a otro, teléfonos de alta gama que permitan una comunicación rápida y fluida con las centrales de monitoreo, solicitud de claves de acceso a ATMs y contacto permanente con los supervisores de turno, dispositivos biométricos de reconocimiento individual y personalizado para control de accesos, chapas de seguridad para las bóvedas de ATMs que pueden abrirse solo con claves que se obtienen desde el lugar y una vez identificado el personal.

¹⁴ FRU; Fuera del radio urbano normal de operación.

¹⁵ DRU; Dentro del radio urbano normal de operación.

¹⁶ Feedback; Palabra en Ingles que significa Retroalimentación.

¹⁷ Biométrico; de Biometría, sistema de reconocimiento por medio de una característica de la persona

- 3. Red de socios:** Si bien los servicios de administrar ATMs corresponden a una relación contractual entre los Bancos y las ETVs, también existen otros involucrados con los cuales las ETVs deben contar para mantener los equipos operativos y estas son las empresas técnicas especializadas, estos proveedores solucionan problemas en los cuales la UEN no cuenta con la especialización suficiente, por ejemplo están los servicios de enlaces para solucionar problemas técnicos de comunicación o de señales de los ATMs, también están los servicios de Mantenimiento y reparación de flota para las unidades blindadas, la mantención y reparación de la infraestructura o edificio donde opera la UEN junto a todos los equipos mecánicos que necesita la operación como contadores de billetes, equipos de aire acondicionado y en general aquellos servicios que permitan el desarrollo de sistemas de control (Flota, instalaciones, personas). Además están los proveedores de dispositivos tecnológicos que permiten un fluido y confiable control de los procedimientos, como sistemas GPS, Biométrico y Chapas de seguridad, estos permiten que los servicios se mantengan activos y sin interrupciones. Es importante estar en constante búsqueda de nuevas tecnologías que aporten al servicio, y/o mejoren la propuesta de valor.
- 4. Propuesta de valor:** Como se ha indicado la propuesta de valor se enfoca en las entidades bancarias como clientes y a los cuales la UEN busca satisfacer, esto significa realizar los servicios de monitoreo, de atención de fallas y abastecimiento de dinero de manera rápida, manteniendo los equipos ATMs operativos todo el tiempo, con una clara y efectiva orientación de seguridad en las operaciones, evitando robos o asaltos en el proceso, incluyendo las intervenciones de los cajeros por fallas y por último confidencialidad para el cliente, por la filtración de información que pueda afectar o vulnerar directamente a la entidad financiera.
- 5. Segmento de clientes:** el segmento de mercado abordado por la UEN es bastante acotado, es decir, el servicio está enfocado directamente a un mercado, cuyas organizaciones son las entidades bancarias, propietarias de cajeros automáticos.
- 6. Canales de distribución:** Los canales de distribución comprenden principalmente el contacto corporativo, a fin de dar a conocer el servicio de manera íntegra para que los clientes entiendan perfectamente cómo opera el servicio en función de los atributos de la propuesta de valor, y conjuntamente también dar respuesta a las inquietudes manifestadas en estas visitas. Por otro lado, se tienen otras alternativas de difusión a

través de plataformas web como medio informativo y comunicativo, enlaces a buscadores y por último, establecimiento comercial establecido para cerrar negocios.

7. **Relaciones con clientes:** Las relaciones a establecer son personales y dedicadas, con acuerdos tanto para mediano y largo plazo, a fin de fidelizar el cliente mediante la innovación y mejora de los servicios en el tiempo. Lo importante es capturar inquietudes y sugerencias de ellos con el objeto de generar feedback y estrechar la relación existente.

8. **Estructura de Costos:** los costos son principalmente de carácter fijo, se encuentran en función de los recursos y actividades claves, los cuales deben permitir que el servicio sea rápido, seguro y confidencial. Por tanto, éstos se pueden identificar según su relevancia e impacto dentro del proceso.
 - a. Sueldos: de vigilantes privados, cajeras(os), tesoreros, personal de monitoreo, ejecutivos de SAC¹⁸ y líderes de áreas, en general el recurso humano necesario para llevar a cabo los servicios.
 - b. Gastos Operacionales: Estacionamientos, peajes, combustible, colaciones adicionales, insumos de oficina, servicios de telecomunicación, Mantención de vehículos, equipos e infraestructura y servicio básicos.
 - c. Materiales y Suministros:
 - i. Bolsos de seguridad: Permiten la seguridad en terreno al momento de manipular las gavetas contenedoras de billetes.
 - ii. Chapas de Seguridad: Corresponden a cerraduras de alta seguridad, las cuales son instaladas al momento de recepcionar nuevos equipos para su administración.
 - iii. Videocámaras HD: se trata de equipos de alta definición y que permiten cubrir completamente la trazabilidad de los valores, reduciendo el riesgo de perdidas manteniendo un alto nivel de control.
 - iv. Otros: sellos codificados para remesas, hojas de transporte para retiro/entrega, bolsas de remesas y Rollos de recibo de ATM.

9. **Fuentes de Ingresos:** Los ingresos son mensuales y están compuestos de una parte fija y otra variable, están determinados según acuerdos contractuales con los Bancos,

¹⁸ SAC; Centro de Servicio al Cliente

en donde se detallan las causales de ingresos para esta unidad estratégica de negocio.

La importancia de los ingresos y que permite la sustentabilidad de la UEN, es que las tarifas fijas cubran a los costos fijos, por lo tanto, el mayor ingreso y margen estará determinado por el diferencial de los servicios adicionales.

Detalle de ingresos;

- a. Ingreso Básico por un número base de cargas y fallas atendidas.
- b. Ingresos por número de cargas realizadas que excedan a las básicas.
- c. Ingresos por número de fallas FLM atendidas que excedan a las básicas.
- d. Ingresos por número de fallas SLM atendidas que excedan a las básicas.
- e. Ingresos por número de Servicio Técnicos FLM atendidos en un mes.
- f. Ingresos por número de Servicio Técnicos SLM atendidos en un mes.
- g. Es importante que los servicios de atención básica sean capaces de cubrir los costos fijos relacionados al servicio de ATM.



5.1.2 RELACIÓN DE ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS Y ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR.

A continuación es posible conocer la relación que existe entre cada uno de los atributos mencionados en la propuesta de valor, con cada uno de los elementos del modelos de negocios CANVAS.

Tabla 5.1 – Relación CANVAS – Atributos Propuesta de Valor

ATRIBUTOS	Rapidez	Seguridad	Confidencialidad
Actividades Clave	El monitoreo de ATM requiere cierto nivel de rapidez para derivar su atención en el personal especializado desde que se presenta la actividad hasta que finaliza, así como la Mantención in situ y el abastecimiento de dinero también requieren de protocolos de seguridad eficientes que permitan estar preparados ante cualquier eventualidad de riesgo y por ende mantener un nivel de confiabilidad que permita a las entidades bancarias fidelizar nuestro servicio.		
	La atención del cliente favorece y estrecha la relación existente, permite captar y estimular el aumento de estos servicios.		
Recursos Clave	Los perfiles profesionales permiten realizar un trabajo profesional, y por ende, bajo los niveles de rapidez que requiere la Administración, sin caer en estado de fallas prolongados.	Las tecnologías GPS, Biométrico, Chapas de seguridad adquiridas y vigentes, satisfacen en pleno las necesidades de seguimiento, seguridad e invulnerabilidad se sistemas y plataformas de interacción.	
		El lugar establecido para fines comerciales, cuenta con los más altos índices de seguridad, protocolos de ingreso y salida.	
	Vehículos altamente seguros y equipados permiten agilizar el proceso de atención y acercamiento de ATM, en lugares de difícil acceso, donde otros no pueden llegar, entregando plena confiabilidad del servicio.		
Red de Socios	Las principales redes de socios y alianzas permiten mantener condiciones de servicio activas, respecto de enlaces y sistemas, por otro lado permiten una adquisición rápida y oportuna de activos e insumos que no son fáciles de adquirir en el mercado.		
Segmentos de Clientes	El modelo de negocios se centra directamente en las entidades bancarias, propietarias de cajeros automáticos. En este caso estos 3 Atributos son significativamente valorados por estos.		
Canales de Distribución	Para conocer este servicio y sus respectivos atributos a los potenciales clientes, se utiliza principalmente el canal de contacto corporativo, afin de exponer íntegramente el servicio, alternativamente se vende el servicio a través de plataforma web y visitas en el local comercial establecido.		
Relaciones con clientes	La relación con los clientes, permite estimular el aumento de servicios y ratificar la fidelización de estos, dando a conocer los atributos que posee el servicio(s)		
Estructura de Costos	Las remuneraciones del recurso humano, principalmente los vigilantes privados, cajeros y personal de apoyo.		
	Vehículos Blindados, cámaras de grabación, chalecos de seguridad y armas de fuego.		
	Otros costos de tipo operacional, peajes, insumos varios, combustibles, comunicaciones.		
	Suministros; bolsas de seguridad, sellos codificados, hojas de transporte, rollo de recibos de ATM.		
Fuentes de Ingresos	Los ingresos de los servicios son en base a contratos mensuales y personalizados para cada entidad bancaria, compuestos por un acuerdo fijo y otro variable relacionado con el exceso de la tarifa básica.		

Fuente; Elaboración propia.

5.2 MAPA ESTRATÉGICO.

Luego de haber realizado el análisis estratégico, la formulación de la estrategia, la propuesta de valor con sus respectivos atributos y el modelo de negocios actual de la UEN, se puede elaborar el Mapa Estratégico.

“El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan & Norton, 2000), donde los objetivos de las 4 perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto.

El Mapa Estratégico es una herramienta que proporciona una visión a nivel macro de la estrategia de la UEN (crear valor sostenido para los accionistas), es una descripción gráfica de la propia estrategia del negocio.

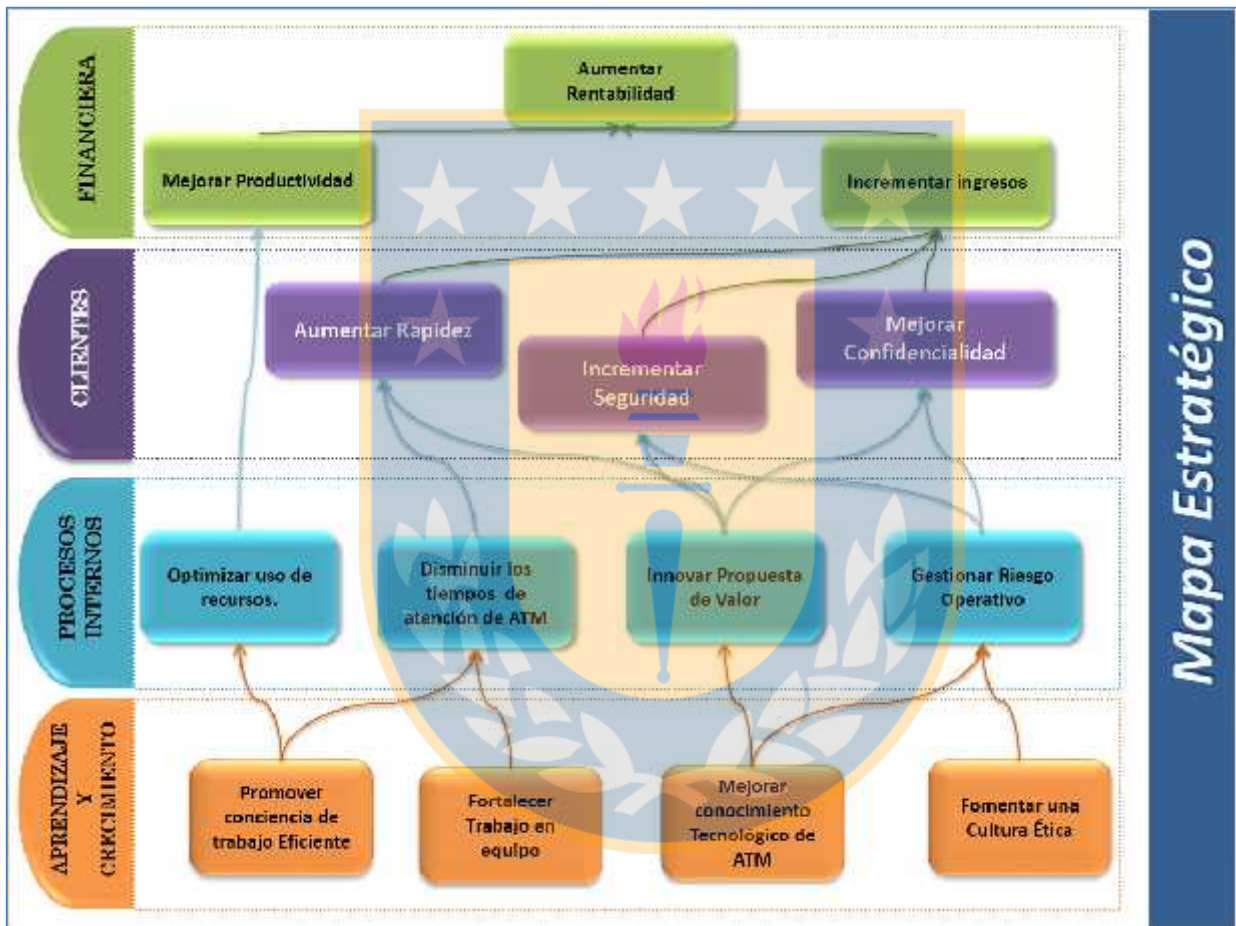
El Mapa Estratégico surge como una herramienta a partir del modelo del BSC con 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, del aprendizaje y crecimiento, sirve para describir la estrategia de la UEN y entrega un marco para ver cómo establecer y gestionar sus objetivos con mayor claridad.

A partir de lo anterior, el diseño de un Mapa Estratégico es elaborado bajo una relación de causa y efecto y sirve para exponer cómo interactúan las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

1. Los resultados financieros se obtienen solo si se logra satisfacer a los clientes, es decir, esta perspectiva depende de cómo se elabore la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente, especifica la manera en que generaran las ventas y con ello la fidelización de clientes. Lo anterior se encuentra estrechamente ligado a la perspectiva de procesos internos, donde se ilustrara cuáles serán las acciones que permitan llevar a cabo la propuesta de valor.
3. Los procesos internos son el mecanismo, a través del cual pondremos en práctica la perspectiva del cliente (propuesta de valor), sin embargo, sin la planificación del aprendizaje y crecimiento de la última perspectiva es improbable que operen eficazmente.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar de manera clara que requiere de estos (capital humano, capital de la información, y capital organizativo) para implementar, apoyar o potenciar los procesos internos y así producir la propuesta de valor. En esta última perspectiva, si no produce el efecto de creación de valor impulsando los procesos internos, tampoco dará cumplimiento a los objetivos financieros.

Ilustración 5.2 – Mapa Estratégico



Fuente; Elaboración propia.

- Perspectiva Financiera:** La UEN tiene como objetivo financiero, lograr incrementar la rentabilidad por medio del aumento de los ingresos por mayores servicios, y también por medio del aumento en la productividad, si bien los costos de la unidad son mayormente fijos, estos se pueden optimizar. Esta perspectiva describe la consecuencia de una estrategia de éxito.

2. **Perspectiva de Cliente:** aquí se encuentran los atributos de Rapidez, Seguridad y Confidencialidad de la UEN que crearan una atractiva propuesta de valor para el cliente.
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** Esta perspectiva cumple con dos componentes vitales de la estrategia de la UEN, primero producen y entregan la proposición de valor hacia sus clientes y segundo, se mejoran los procesos reduciendo costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2004). El optimizar el uso de recursos, disminuir los tiempos de atención de ATMs, Innovar la propuesta de valor y gestionar el riesgo operativo, son acciones claves que se conectan lógicamente a la propuesta de valor para el cliente y los resultados financieros.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Se centra potenciar aquellas capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos. Para el caso de esta UEN se tiene como objetivo identificar y desarrollar los intangibles que permitan elaborar la estrategia.

Se organizan en tres categorías:

- i. *Capital humano:* la disponibilidad de habilidades, talento y know-how¹⁹, que hace falta para apoyar la estrategia.
- ii. *Capital de la información:* la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.
- iii. *Capital organizativo:* la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

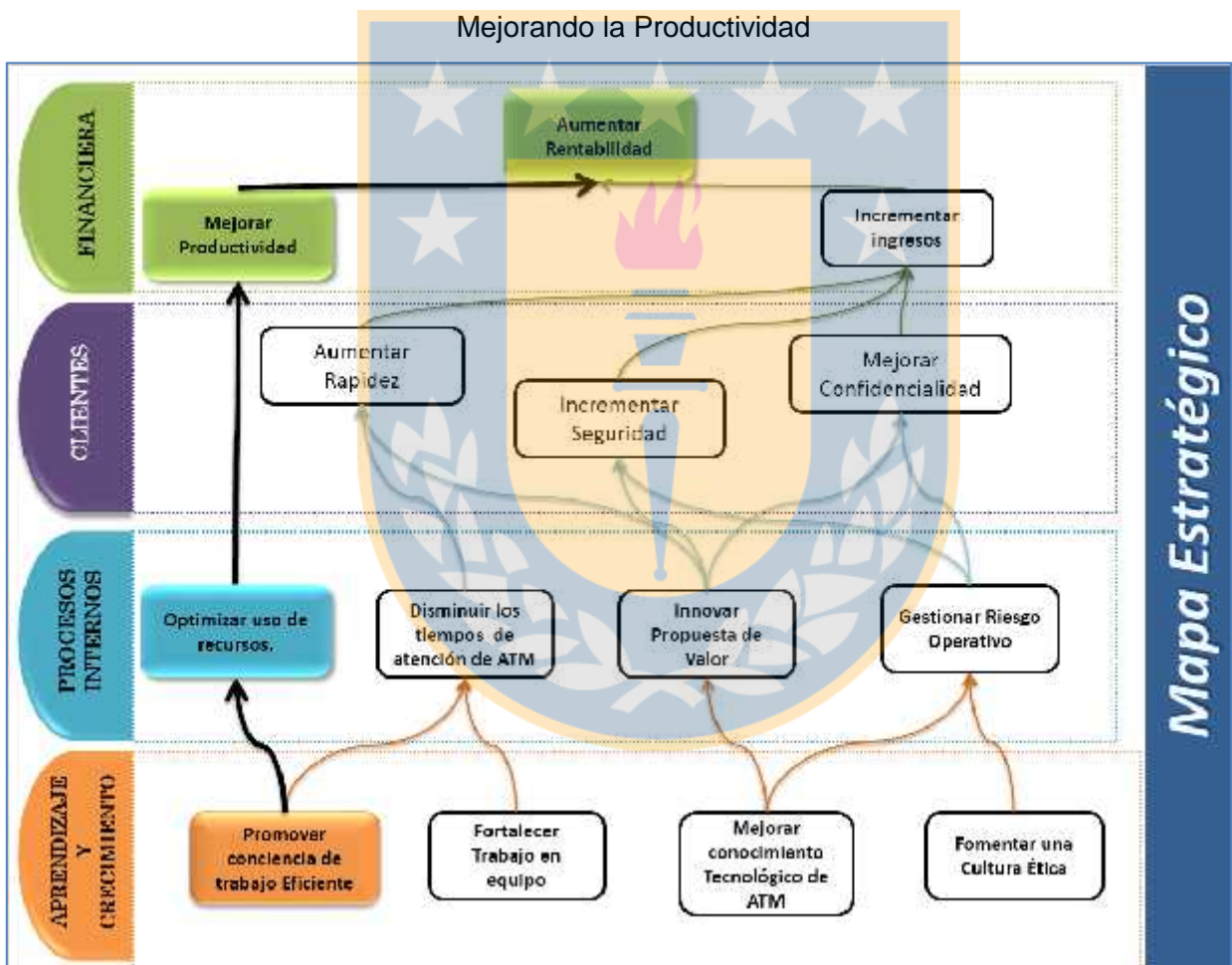
¹⁹ Know-how; Saber hacer.

5.2.3 TEMAS ESTRATÉGICOS.

Luego de definir el mapa estratégico de la UEN se describen las relaciones causa-efecto o Temas Estratégicos que se desarrollan durante el proceso de creación de valor en la cual se enfoca el cuadro de mando Integral que se desarrolla más adelante. La creación de un mapa estratégico completo permite comprender el funcionamiento global de cada una de las perspectivas de la UEN, por lo que impulsa una mejor toma de decisiones.

A continuación, se describen los cuatro temas estratégicos para la UEN de Planificación de ATM.

Ilustración 5.3 – Primer Tema Estratégico



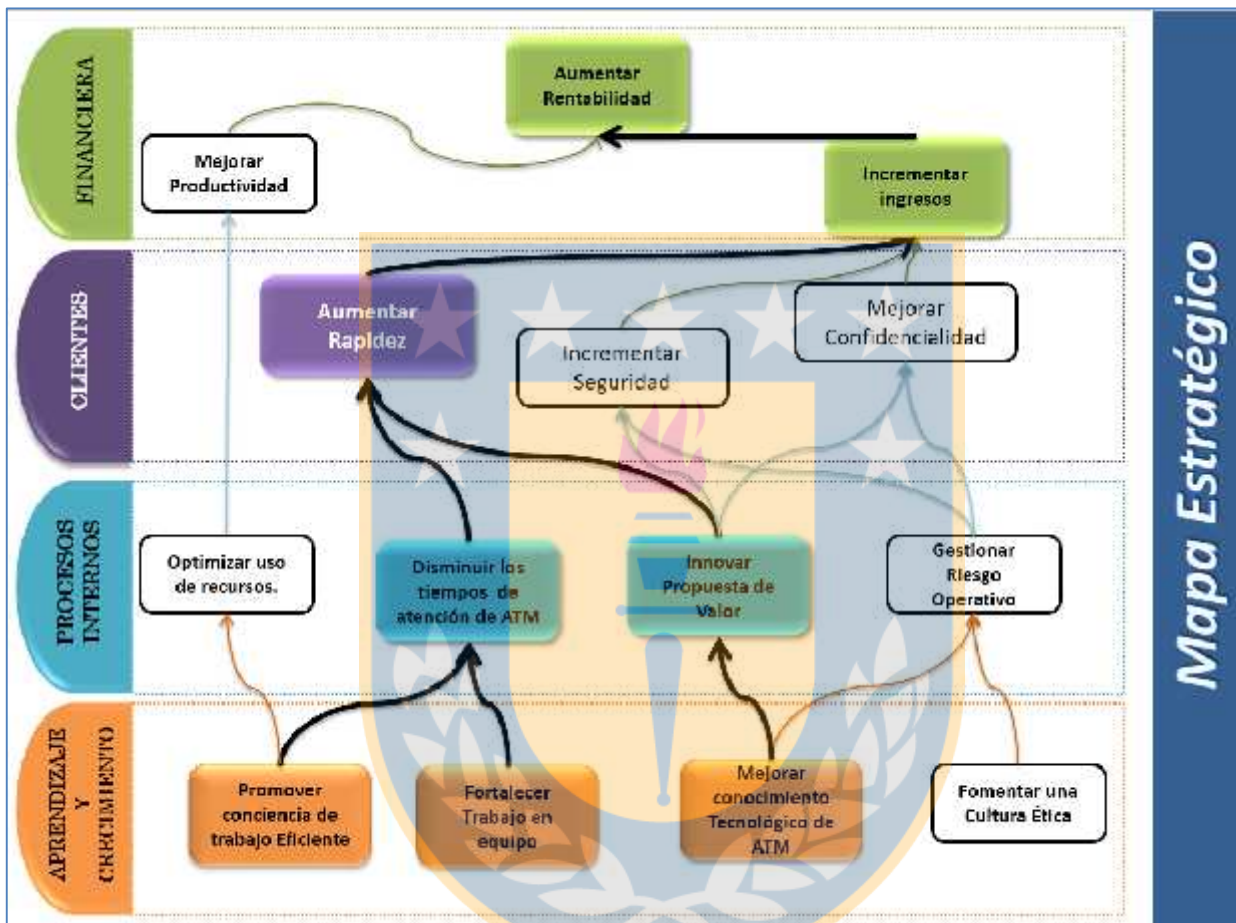
Fuente; Elaboración propia.

En la ilustración 5.3 se muestra el primer tema estratégico, Mejorando la Productividad, se aprecia que, al promover la conciencia de trabajo eficiente por todos los involucrados en la

UEN, permitirá optimizar el uso de los recursos, ya que se identifican claramente aquellos que inciden en la operación, mejorando así, la productividad.

Ilustración 5.4 – Segundo Tema Estratégico

Aumentando la Rapidez

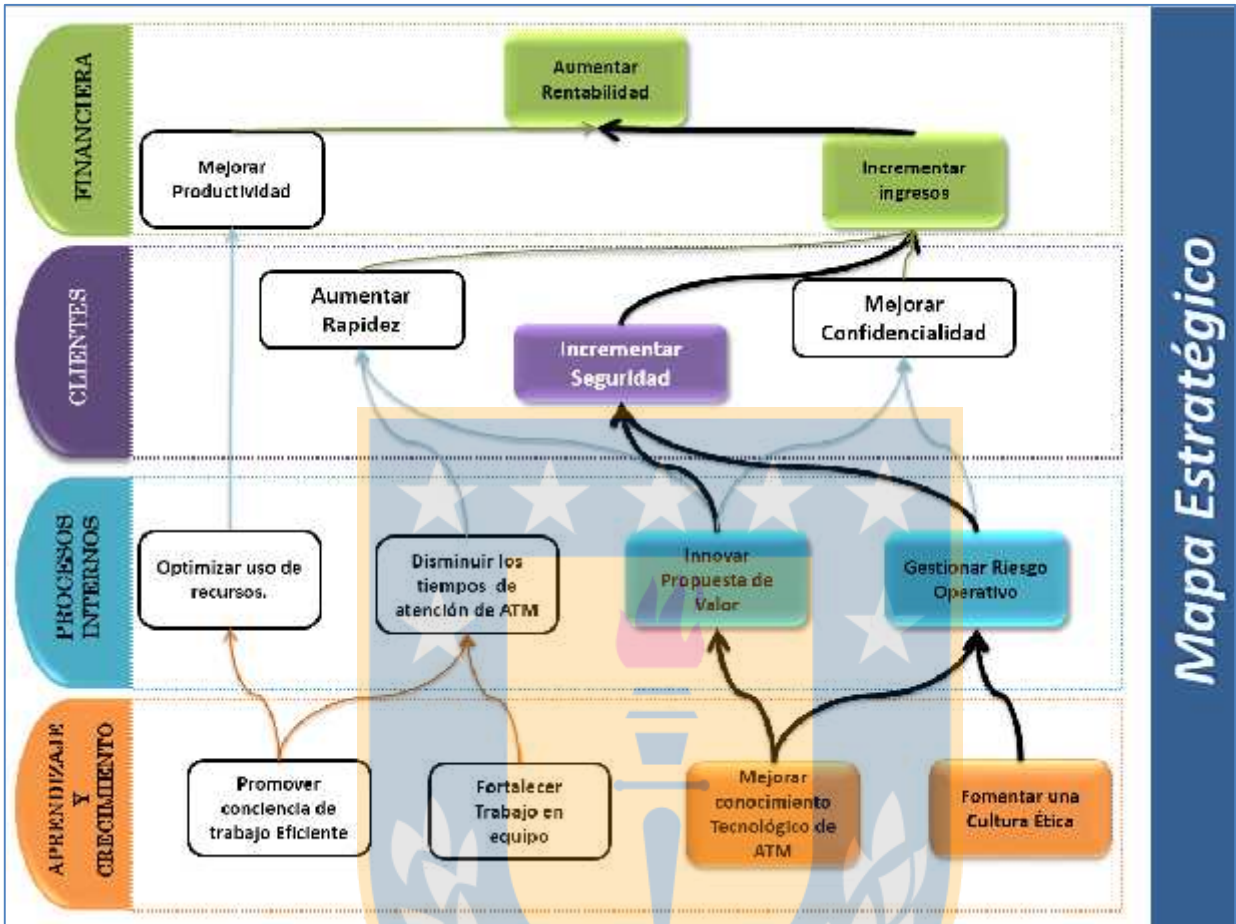


Fuente; Elaboración propia.

En la ilustración 5.4 se muestra el segundo tema estratégico, Aumentando la rapidez, se aprecia que, al promover una conciencia de trabajo eficiente y fortaleciendo el trabajo en equipo, permitirá disminuir los tiempos de atención de ATMs, a su vez, al mejorar el conocimiento tecnológico de ATMs apoyara en la innovación de la propuesta de valor. Con todo aumentara la rapidez como atributo de la propuesta de valor y por consecuencia se incrementaran los ingresos.

Ilustración 5.5 – Tercer Tema Estratégico

Incrementando la Seguridad

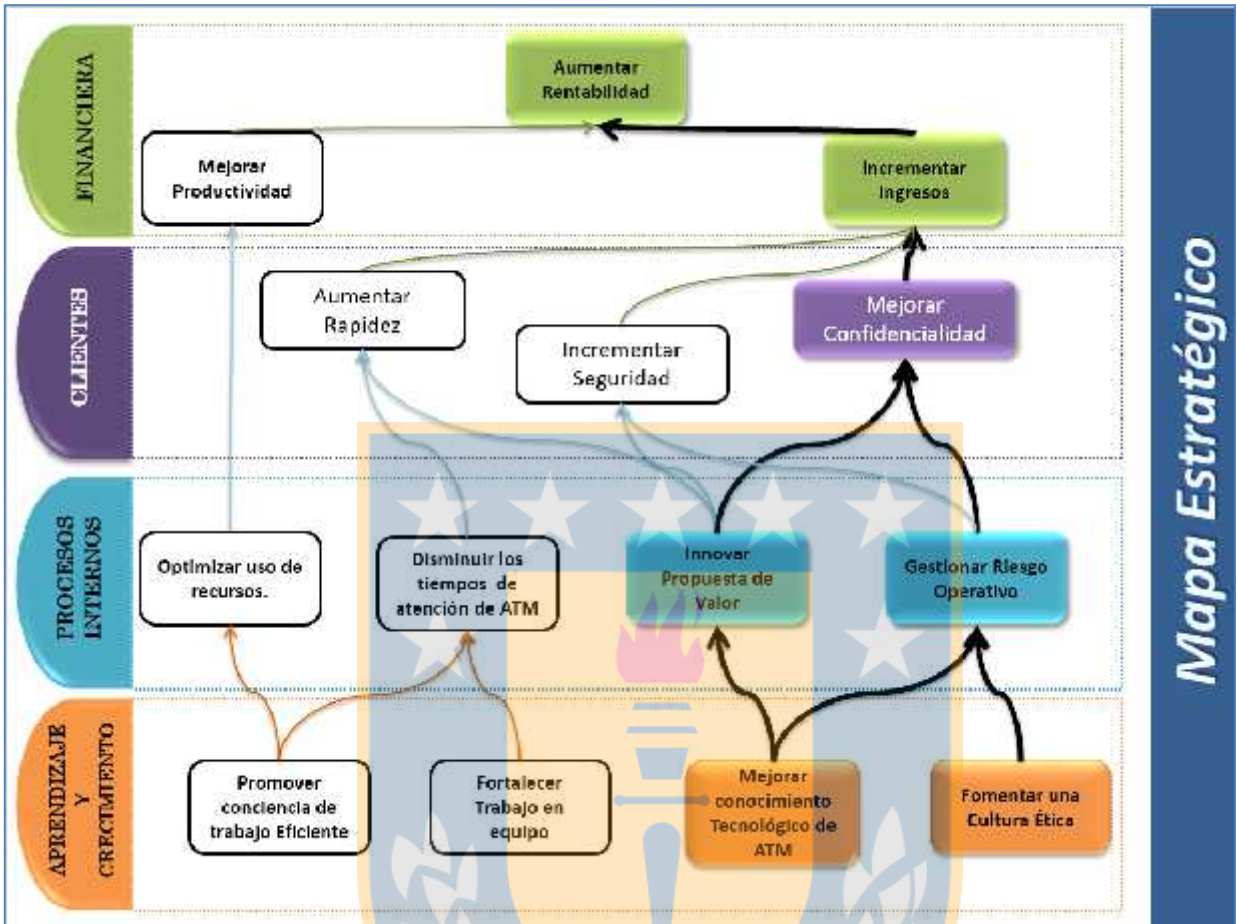


Fuente; Elaboración propia.

En la ilustración 5.5 se muestra el tercer tema estratégico, Incrementando la Seguridad, se aprecia que, al mejorar el conocimiento tecnológico de ATMs, permitirá Innovar la Propuesta de Valor y gestionar el Riesgo Operativo, este último también se puede gestionar fomentando una cultura Ética. Ambos procesos internos potenciarán el incremento de la seguridad como atributo de la propuesta de valor percibida por los clientes, logrando incrementar los ingresos de la UEN.

Ilustración 5.6 – Cuarto Tema Estratégico

Mejorando la Confidencialidad



Fuente; Elaboración propia.

En la ilustración 5.6 se muestra el cuarto tema estratégico, Mejorando la Confidencialidad, se aprecia que, al mejorar el conocimiento tecnológico de ATMs, permitirá Innovar la Propuesta de Valor y gestionar el Riesgo Operativo, este último también se puede gestionar fomentando una cultura Ética. Ambos procesos internos mejorarán la Confidencialidad como último atributo de la propuesta de valor percibida por los clientes, logrando incrementar los ingresos de la UEN.

5.2.4 DICCIONARIO DE OBJETIVOS.

Para mayor claridad y entendimiento del Mapa Estratégico, a continuación se detallan las relaciones causa – efecto, donde se explican como un factor desencadenante afecta en los objetivos.

Tabla 5.2 – Relación y Efecto Mapa Estratégico

Temas estratégicos	CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
	Factor Desencadenante	Objetivo Influido	
PRODUCTIVIDAD	Promover conciencia de trabajo eficiente	Optimizar uso de Recursos	Si se logra promover y establecer que el trabajo se realice en forma eficiente por todos los involucrados en la UEN, se podrá Optimizar el uso de Recursos
	Optimizar uso de Recursos	Mejorar la productividad	Si se logran optimizar el uso de los recursos operativos, se podrá mejorar la Productividad
	Mejorar la Productividad	Aumentar rentabilidad	Si se mejora la productividad se contribuye a aumentar la rentabilidad de la unidad
RAPIDEZ	Promover conciencia de trabajo eficiente	Disminuir tiempos de atención de ATM	El trabajo en equipo y realizado en forma eficiente por medio de la comunicación efectiva (honesto, abierta, clara y directa), tendrá el efecto de disminuir los tiempos de atención de ATMs, esto será valorado por el cliente logrando que las atenciones se solucionen más rápido, a su vez, permite que las personas se sientan confortables y comprometidas participando, generando un trabajo más eficiente.
	Fortalecer el Trabajo en Equipo		El disminuir los tiempos de atención de ATMs, permitirá aumentar el atributo de rapidez en la solución de eventos.
	Disminuir tiempos de atención de ATM	Aumentar Rapidez	Si el cliente consigue la satisfacción aumentando el atributo Rapidez, permitirá incrementar ingresos.
	Aumentar Rapidez	Incrementar Ingresos	
SEGURIDAD	Mejorar conocimiento tecnológico de ATM	Innovar Propuesta de Valor	Al mejorar el conocimiento tecnológico de ATM, permitirá innovar en la propuesta de valor, ya que se estará en constante búsqueda de nuevas tecnologías que aporten al servicio y con ello también se puede gestionar el riesgo operativo en función de la Seguridad.
		Gestionar Riesgo Operativo	Al fomentar la cultura ética en las personas dentro de la organización permitirá disminuir el riesgo de la operación en cuanto a seguridad del servicio, dado que las personas estarían comprometidas con la ética.
	Fomentar una cultura Ética	Gestionar Riesgo Operativo	Por medio de los procesos de Innovar en la propuesta de valor y gestionar el riesgo operativo de pérdida de valores o filtración de información, se podrá incrementar la Seguridad de los servicios de UEN.
	Innovar Propuesta de Valor	Incrementar Seguridad	Si el cliente consigue la satisfacción incrementando el atributo Seguridad, permitirá incrementar ingresos.
	Gestionar Riesgo Operativo		Si se aumentan los ingresos se contribuye a aumentar la rentabilidad de la unidad
	Incrementar Seguridad	Incrementar Ingresos	
Incrementar Ingresos	Aumentar rentabilidad		
CONFIDENCIALIDAD	Mejorar conocimiento tecnológico de ATM	Innovar Propuesta de Valor	Por medio de la mejora en el conocimiento tecnológico, se puede innovar en la propuesta de valor y gestionar el riesgo operativo, ya que el personal debe estar constantemente actualizado.
		Gestionar Riesgo Operativo	Al fomentar la cultura ética en las personas dentro de la organización permitirá disminuir el riesgo de la operación en cuanto a confidencialidad del servicio, dado que las personas estarían comprometidas con la ética.
	Fomentar una cultura Ética	Gestionar Riesgo Operativo	Por medio de los procesos de Innovar en la propuesta de valor y gestionar el riesgo operativo de pérdida de valores o filtración de información, se podrá mejorar la confidencialidad de los servicios de UEN.
	Innovar Propuesta de Valor	Mejorar la confidencialidad	Si el cliente consigue la satisfacción Mejorando el atributo Confidencialidad, permitirá incrementar ingresos.
	Gestionar Riesgo Operativo		Si se aumentan los ingresos se contribuye a aumentar la rentabilidad de la unidad
	Mejorar la confidencialidad	Incrementar Ingresos	
Incrementar Ingresos	Aumentar rentabilidad		

Fuente, Elaboración propia

5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Cuadro de Mando Integral o CMI es una herramienta de gran uso para la gestión empresarial, la cual permite medir la evolución de la actividad de la organización o unidad estratégica, sus objetivos estratégicos y sus resultados desde una mirada estratégica. Se emplea por su valor al contribuir enormemente en la visión a mediano y largo plazo. El CMI ofrece una amplia visión de cómo marcha el negocio, contempla la evolución de la organización para planificar a mediano y largo plazo, también permite obtener información necesaria para la toma de decisiones oportunas y evitar situaciones innecesarias. También podríamos definir al CMI como un sistema de medida del rendimiento que se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, justamente estos últimos hacen que se reconozca su utilidad al gestionar recursos intangibles, poco reconocidos y difícilmente evaluables.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, fueron quienes diseñaron el CMI (BSC) y para evidenciar sus inicios, los autores sostuvieron en 1997 que:

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. Resumimos los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, El Cuadro de Mando Integral, (Harvard Business Review, 1992).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 1992).

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.

3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

Cuatro perspectivas son las que componen un Cuadro de Mando Integral, en ellas se recopila información para una posterior medición. En el CMI no se recomienda usar más de siete indicadores en cada perspectiva, para no recargarlo excesivamente, la idea de su uso es que resulte operativo.

- a) **Perspectiva Financiera.** Esta refleja el propósito final de las Unidades estratégicas con el ánimo de obtener rentabilidad, sacarle el máximo partido al negocio. En esta perspectiva se mide la capacidad para generar valor a la organización, maximizando beneficios y minimizando costos.
- b) **Perspectiva del Cliente.** La satisfacción del cliente en esta perspectiva es de vital importancia, ya que la propuesta de valor que ofrezca incidirá significativamente en la posición que tome esta respecto de la competencia, también afectara la percepción del valor de la marca por parte del consumidor final.
- c) **Perspectiva de procesos internos.** Las mediciones de esta perspectiva entregan información valiosa respecto de aquellas áreas que funcionan eficientemente. Los indicadores pueden resultar clave en este proceso.
- d) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Desde esta perspectiva debemos explicar lo que la unidad estratégica tiene que aprender a fin de satisfacer las necesidades del cliente, mejorar los procesos del negocio y lograr las metas de índole financiera.

Tabla 5.3 – Relación y Efecto Mapa Estratégico

MAPA ESTRATEGICO		BSC					
Gestión de Operación de ATM		Objetivos	N°	Indicador	Meta final	Frecuencia	Iniciativas estratégicas
	Aumentar Rentabilidad	1	$\left[\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTA ACTIVOS}} \right] \times 100$	>=5%	Mensual		
	Mejorar Productividad	2	$\left[\frac{\text{PERMANENCIA CONSERVACIONAL}}{\text{IMPENDIENDO}} \right] \times 100$	>15%	Mensual		
	Incrementar Ingresos	3	$\left[\frac{\text{TOTAL VENTAS (T)} - \text{TOTAL VENTAS (T-1)}}{\text{TOTAL VENTAS (T)}} \right] \times 100$	>5%	Mensual		
	Aumentar Rapidez	4	Encuesta a clientes externo que mide conformidad en rapidez de servicios	> 6 1 a 7	Trimestral	Desarrollar un constante feedback con clientes.	
	Incrementar Seguridad	5	Encuesta a clientes externos que mide nivel de seguridad en los servicios	> 6 1 a 7	Trimestral		
	Mejorar Confidencialidad	6	$\left[\frac{\text{N° VENTAS PRODUCCION}}{\text{N° VENTAS DETECTADAS}} \right] \times 100$	>=95%	Mensual		
	Optimizar uso de recursos	7	N° de mantenimientos preventivos por vehículo	>= 12	Mensual	Implementar revisión previa al uso de cada vehículo.	
	Disminuir los tiempos de atención de ATM	8	$\left[\frac{\text{TOTAL DE HORAS NO OPERATIVAS}}{\text{TOTAL DE HORAS}} \right] \times 100$	< 2%	Mensual	Implementar auditorias de procesos, para optimizar tiempos	
	Disminuir los tiempos de atención de ATM	8.1	Tiempo fuera de servicio por carga de ATM.	< 10 minutos	Por evento		
	Innovar Propuesta de Valor	9	N° de Proyectos Tecnológicos viables realizados	>= 2	Semestral		
	Innovar Propuesta de Valor	9.1	N° Actualizaciones de sistema GPS	>= 1	Anual		
	Gestionar Riesgo Operativo	10	N° de Intentos de asaltos a Vigilantes	<= 1	Anual	Reconocer el cumplimiento de protocolos de seguridad, que favorezcan a la reducción del riesgo	
	Promover conciencia de Trabajo Eficiente	11	N° Cursos en uso eficiente de recursos, para líderes de área.	>= 2	Semestral		
	Promover conciencia de Trabajo Eficiente	11.1	Evaluación final Cursos en uso eficiente de recursos, para líderes de área, con promedio de nota	> 6 1 a 7	Semestral	Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas en curso de uso eficiente de recursos.	
Fortalecer trabajo en equipo	12	$\left[\frac{\text{N° DE VENTAS EN USO EFICIENTE DE RECURSOS}}{\text{N° DE VENTAS}} \right] \times 100$	>80%	Semestral			
Fortalecer trabajo en equipo	12.1	Evaluación clima laboral por áreas de trabajo	> 6 1 a 7	Semestral	Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas		
Mejorar conocimiento Tecnológico de ATM	13	N° Cursos en uso de tecnologías utilizadas.	>= 2	Semestral			
Mejorar conocimiento Tecnológico de ATM	13.1	Evaluación final en Cursos en uso de tecnologías utilizadas por la UEN, con promedio de nota	> 6 1 a 7	Semestral	Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas		
Fomentar una Cultura Ética	14	Número de charlas de cultura ética hacia colaboradores.	>=12	Mensual	Desarrollar e implementar charlas para motivar a las buenas practicas.		

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 ANALISIS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

En el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), las iniciativas estratégicas son planes de acción que permitirán cumplir los objetivos que propone la estrategia.

Las iniciativas especifican como una meta será alcanzada, los plazos, los procesos, proyectos y planes que darán vida a las metas. Las iniciativas estratégicas representan la fuerza que acelera y mueve la masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio, están diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado. Las compañías utilizan tres procesos para gestionar sus iniciativas estratégicas, elección de las iniciativas, financiamiento de ellas y definición de responsabilidades (Kaplan & Norton, 2008).

Para efectos del CMI de la UEN de esta tesis, el financiamiento y responsabilidades no son considerados en esta etapa, por lo cual solo se plantean las siguientes iniciativas estratégicas que apoyan el control de esta herramienta:

1. Desarrollar un constante feedback con clientes: encausada en la perspectiva de clientes, este plan permite obtener información de cara a las nuevas necesidades del cliente y por tanto permitiría, una constante actualización de sus requerimientos, mejorando así los atributos de Rapidez, Seguridad y Confidencialidad.
2. Implementar revisión previa al uso de cada vehículo: relacionada a la perspectiva de procesos internos, por ser un servicio en el que uno de sus principales activos son los vehículos, se hace necesario comprometer a cada usuario que utilice un vehículo, así se pueden detectar posibles irregularidades o desperfectos que puedan afectar la operación a un nivel mayor, mejorando la productividad.
3. Implementar auditorias de procesos, para optimizar tiempos: Relacionada a la perspectiva de procesos internos, esta iniciativa busca reducir tiempos y por tanto las auditorias permitirán detectar procesos mal ejecutados o bien mejorarlos, no perdiendo de vista que el atributo rapidez es uno de los atributos valorados por los Bancos.
4. Reconocer el cumplimiento de protocolos de seguridad, que favorezcan a la reducción del riesgo: Relacionada a la perspectiva de procesos internos. Si los funcionarios están comprometidos con el atributo de seguridad se apoyaría la gestión del riesgo

operativo, así, el hecho de reconocer o felicitarlos, permitiría incrementar la seguridad de la operación.

5. Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas en curso de uso eficiente de recursos: Relacionada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa buscara una motivación de los participantes y promoverá el trabajo eficiente, aumentando el atributo de rapidez.
6. Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas en curso de uso eficiente de recursos: Relacionada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa motivara a los participantes a destacarse, promoviendo el trabajo eficiente y aumentando la rapidez.
7. Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas en evaluación de clima laboral por áreas de trabajo: Relacionada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa motivara a los participantes a destacarse, fortaleciendo el trabajo en equipo y aumentando la rapidez.
8. Desarrollar sistema de reconocimiento a las notas más altas en curso en uso de tecnologías: Relacionada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa motivara a los participantes a destacarse, mejorando el conocimiento tecnológico de ATM y aumentando la rapidez.
9. Desarrollar e implementar charlas para motivar a las buenas prácticas: Relacionada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa busca fomentar la cultura ética gestionando el riesgo operativo de pérdida de valores o filtración de información, incrementando la seguridad y mejorando la confidencialidad.

5.3.2 FUNDAMENTACIÓN DEL CMI PARA LA UEN DE PLANIFICACIÓN DE ATM.

Considerando que en la transportadora de valores ABC no había una herramienta que permitiera controlar la operación y en específico el servicio de atención de cajeros automáticos, es que se ha elaborado como herramienta de control un cuadro de mando integral.

Para lograr este objetivo se ha recurrido a diversos autores tomando como base distintos análisis y formulaciones que permiten alinear los distintos procesos que conlleva y que indican el cómo elaborar este tipo de herramientas.

En primer lugar se optó por una empresa en la cual no existía este instrumento como mecanismo de control, en este caso, una transportadora de valores denominada ABC, si bien este tipo de empresas desarrollan diversos servicios como el transporte como tal o servicios de pagos, fue el servicio de atención de cajeros automáticos la que se identificó como una unidad estratégica de negocios.

Considerar;

-) Los servicios de la UEN se centran en el Monitoreo, carga de valores y atención de fallas.
-) Se desarrolló un análisis estratégico de la UEN por medio del análisis FODA y su respectiva Matriz.

Se crearon declaraciones estratégicas definiendo una Misión, Visión, Creencias y Valores.

Misión

“Somos una empresa dedicada a otorgar el mejor servicio integral en administración de cajeros automáticos, brindando seguridad en reabastecimiento y rapidez en asistencia técnica, generando la tranquilidad y protección que nuestro cliente necesita.”

Visión

“Queremos ser el referente nacional en atención rápida y segura de cajeros automáticos para las entidades bancarias, manteniendo siempre la confianza de nuestros clientes y transparencia de nuestros servicios”.

Se formuló una estrategia en base a una propuesta de valor en el cual se identificaron los atributos diferenciadores de Rapidez, Seguridad y Confidencialidad.

Propuesta de valor

“Proporcionamos un servicio Rápido y Seguro, que les permita a nuestros clientes mantener la mejor continuidad de servicio, asegurando un alto nivel de Confidencialidad para nuestros clientes”.

Se utilizó la metodología CANVAS para definir el modelo de negocios el cual permitió identificar de manera general el funcionamiento externo e interno siempre en función de la propuesta de valor y posteriormente un Mapa Estratégico en donde se describen las relaciones causa-efecto o Temas Estratégicos que se desarrollan durante el proceso de creación de valor en la cual se enfoca el cuadro de mando Integral teniendo como base los tres atributos de la propuesta de valor, lo que permitió identificar aquellos procesos claves de la operación.

Una vez realizadas estas actividades se genera un CMI, considerando todos los elementos hasta aquí desarrollados, logrando así un lineamiento hacia la Misión y Visión.

En el CMI se fijaron objetivos en función del mapa estratégico y por consecuencia se elaboraron indicadores que logren medirlos, estos se establecieron con una meta anual y con mediciones periódicas mensuales, trimestrales y semestrales según la naturaleza de cada indicador.

Los indicadores generados son los que permitirán que el CMI logre su objetivo, estos son plenamente viables y alineados con la propuesta de valor.

Finalmente se establecieron iniciativas estratégicas que permiten llevar a cabo el control y cumplimiento de esta herramienta de control estratégico.

CONCLUSIONES

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna frente a los cambios, sustentando sus actos con un método o plan lógico a seguir, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Ante esto, elaborar una herramienta que permita realizar gestión para alcanzar los objetivos y metas resulta vital, siempre y cuando sea bien estructurado.

Hoy en día es común encontrar herramientas de control estratégico que ponen como foco a la totalidad de las áreas que permiten su funcionamiento, lo cual hace que muchas veces la planificación misma fracase o no sea efectiva. Antes esto, la mejor opción es la identificación de unidades estratégicas de negocio dentro de la empresa y una vez establecidas, desarrollar una herramienta de control para cada una o bien para las de mayor impacto en la continuidad de la empresa.

En esta tesis se optó por las Empresas de Transporte de Valores, tomando como referencia a la empresa ABC. En ella se identificaron los distintos servicios que entregan, como el transporte o custodia de valores en bóveda, siendo el de principal orientación a este trabajo, el servicio que se presta a los Bancos, administrando sus cajeros automáticos. Se identificó al área de planificación de ATM como Unidad Estratégica de Negocio para la creación de la herramienta de control, dado que dentro de la empresa ABC puede representar hasta un 30% de los ingresos y es un negocio común a desarrollar por este tipo de empresas.

En el desarrollo de este trabajo se cumplieron todos los objetivos propuestos demostrando que la implementación de una herramienta de control estratégico es factible de realizar.

Respecto al objetivo general de proponer una herramienta de control estratégico para la empresa de transporte de valores ABC, esta ha sido satisfactoria, por cuanto al ir desarrollando cada uno de los objetivos específicos se logró configurar la estructura necesaria para alinear la Misión y Visión de la UEN con las herramientas de gestión que se requieren para su cumplimiento.

Respecto a los objetivos específicos:

El desarrollo del análisis estratégico permitió realizar una evaluación interna y externa, y por medio de un diagnóstico FODA se logró identificar las principales oportunidades como el incremento en el uso de tarjetas bancarias y amenazas como puntos de venta con opción de vuelto al público, así también se logró identificar las principales fortalezas, como el uso de vehículos de alto estándar y seguridad del mercado, y debilidades, como la dificultad de contratar personal con el perfil necesario para ser vigilante privado. Con todo, se consiguió recabar los antecedentes necesarios para abordar la forma en que la UEN de Planificación de ATM será capaz de afrontar los cambios del entorno.

Al realizar una declaración de Estrategia, se logró definir una declaración de Misión, visión y creencias y/o valores. En el desarrollo de las declaraciones estratégicas la Misión “Somos una empresa dedicada a otorgar el mejor servicio integral en administración de cajeros automáticos, brindando seguridad en reabastecimiento y rapidez en asistencia técnica, generando la tranquilidad y protección que nuestro cliente necesita.” estableció a qué se dedica la unidad, cuál es su propósito y cuál es el negocio en el que se desempeña. La Visión “Queremos ser el referente nacional en atención rápida y segura de cajeros automáticos para las entidades bancarias, manteniendo siempre la confianza de nuestros clientes y transparencia de nuestros servicios” le permite a la unidad direccionar todos sus esfuerzos de gestión hacia el futuro. Respecto a las Creencias y Valores, se identificaron aquellas que más representan, permiten dar consistencia y respaldo a la propuesta de valor.

Se definió como propuesta de valor: “Proporcionamos un servicio Rápido y Seguro, que les permita a nuestros clientes mantener la mejor continuidad de servicio, asegurando un alto nivel de Confidencialidad para nuestros clientes” identificando como atributos diferenciadores: la rapidez, seguridad y confidencialidad.

Luego de haber realizado el análisis estratégico, la formulación de la Misión, Visión y la propuesta de valor con sus respectivos atributos, se desarrolló la planificación y control de la estrategia. En esta etapa, se estructuró el modelo de negocio utilizando el modelo CANVAS con lo cual se logró identificar los recursos, asociaciones y actividades claves que permiten soportar la propuesta de valor y a la vez se reconoció la forma que tiene la unidad de relacionarse con las entidades bancarias. Posteriormente se elaboró el Mapa Estratégico, en el cual se establecieron cuatro temas estratégicos; mejorando la productividad, aumentando

la rapidez, incrementando la seguridad y mejorando la confidencialidad, con esto se consiguió obtener una visión más clara de la estrategia de la UEN vinculando los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Una vez realizado el Mapa Estratégico, se propuso un cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico, incorporando objetivos, indicadores, metas, frecuencia de medición e iniciativas para los principales objetivos estratégicos, con lo cual es posible concluir que es plenamente viable de aplicar, permitiendo un monitoreo de los avances y con ello realizar las acciones pertinentes que permitan una mejora constante y compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la UEN.

La planificación estratégica es inútil cuando no es utilizada por la dirección como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica o elaboración de herramientas de control por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico y teórico, la implementación, ejecución y control, corresponde a la siguiente etapa.



BIBLIOGRAFÍA.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *El Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School.

Stanton, Etzel y Walker, (2004). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

Jack Fleitman, (2000). *Negocios exitosos*: McGraw Hill.

Warren Bennis y Burt Nanus, (1985). *Estrategias para un liderazgo eficaz*: Harper and Row Publishers.

Ortega y Gasset, (1961). *Que significa vivir humanamente*: Editorial Universitaria.

Grant M Robert, (1996). *El análisis estratégico*: Civitas.

Dess y Lumpkin, (2003). *Dirección estratégica*: McGraw-Hill.

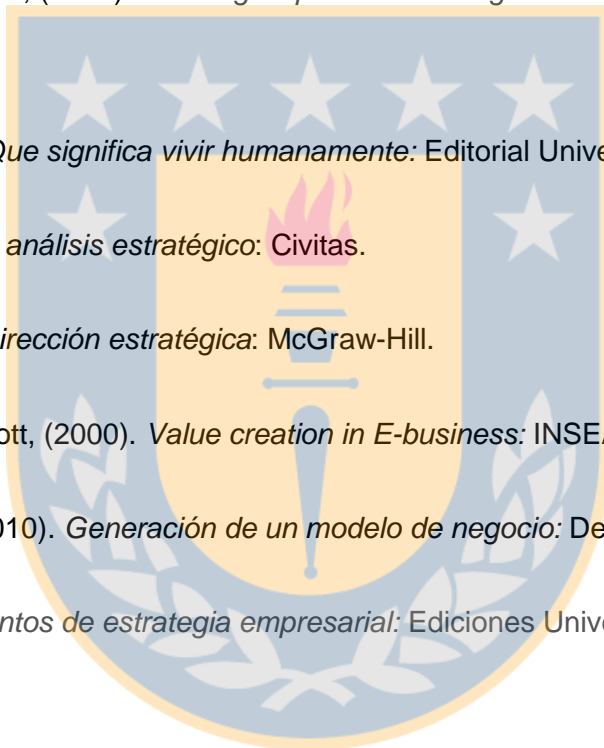
Raphael Amit, Christoph Zott, (2000). *Value creation in E-business*: INSEAD.

Ostelwalder y Pigneur, (2010). *Generación de un modelo de negocio*: Deusto.

Tarziján, (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, (2009). *Cuadro de mando integral*: Gestion 2000.

Kaplan y Norton, (1992). *Cuadro de mando integral*: Harvard Business Review.



ANEXOS.

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Variacion de Rentabilidad													
Objetivo Estratégico	Aumentar Rentabilidad													
Tema Estratégico	Productividad													
Descripción indicador	Rendimiento sobre los Activos. Este indicador mide la gestión de los activos de la UEN en función de los beneficios obtenidos.													
Frecuencia Medición	Mensual													
$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Total de activos}}$														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	>= 5%
	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%		
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Adm. y Planificación Financiera.													

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Variación de ingresos por ventas													
Objetivo Estratégico	Mejorar Productividad													
Tema Estratégico	Productividad													
Descripción indicador	Corresponde a la razón entre la diferencia de los ingresos por ventas y costos operacionales del mes, sobre los ingresos por ventas del mismo periodo.													
Frecuencia Medición	Mensual													
$\frac{\text{Ingresos Ventas} - \text{Costos Operacionales}}{\text{Ingresos Ventas}} \times 100$														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	>15%
	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	17%	17%	17%	17%		
Responsables cumplimiento indicador	Analista de Gestión ATM													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Planificación													

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Variación de ventas													
Objetivo Estratégico	Incrementar Ingresos													
Tema Estratégico	Productividad													
Descripción indicador	Corresponde a la variación que experimentan las ventas respecto al periodo anterior.													
Frecuencia Medición	Mensual													
$\frac{\text{Total ventas t} - \text{total ventas t-1}}{\text{Total ventas t}} \times 100$														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	>5%
	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%		
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de Contabilidad													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Adm. y Planificación Financiera.													

Ficha de Indicador					
Nombre Indicador	Evaluación de Rapidez				
Objetivo Estratégico	Aumentar Rapidez				
Tema Estratégico	Rapidez				
Descripción indicador	Corresponde a la medición que declaran los clientes respecto a la rapidez de los servicios. Se realiza por medio de encuesta con una escala de nota 1 a 7				
Frecuencia Medición	Trimestral				
Promedio de resultado obtenido > 6					
Metas parciales	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Meta Final Anual	> 6
	6,5	7	7		
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de SAC (Servicio de Atención al Cliente)				
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Atención al cliente				

Ficha de Indicador					
Nombre Indicador	Evaluación de Seguridad				
Objetivo Estratégico	Incrementar Seguridad				
Tema Estratégico	Seguridad				
Descripción indicador	Corresponde a la medición que declaran los clientes Internos respecto a la seguridad de los servicios. Se realiza por medio de encuesta con una escala de nota 1 a 7				
Frecuencia Medición	Trimestral				
Promedio de resultado obtenido > 6					
Metas parciales	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Meta Final Anual	> 6
	6,5	7	7		
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de SAC (Servicio de Atención al Cliente)				
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Atención al cliente				

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Gestión de Virus eliminados													
Objetivo Estratégico	Mejorar confidencialidad													
Tema Estratégico	Confidencialidad													
Descripción indicador	Corresponde al porcentaje de virus eliminados respecto a la totalidad detectada.													
Frecuencia Medición	Mensual													
$\frac{\text{N}^\circ \text{ Virus informáticos eliminados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ virus detectados}}$														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	>= 95%
	95%	95%	95%	95%	96%	96%	96%	96%	97%	97%	97%	97%		
Responsables cumplimiento indicador	Analista de Gestión ATM													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de operaciones TI													

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Mantenciones Preventivas de Vehículos													
Objetivo Estratégico	Optimizar uso de recursos													
Tema Estratégico	Productividad													
Descripción indicador	Corresponde al cumplimiento de mantenciones preventivas programadas de vehículos, controla que cada unidad tenga una mantención por mes.													
Frecuencia Medición	Mensual													
N° de mantenciones preventivas mensuales por vehículo = 1														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	N >= 12
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de Logística													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Ingeniería y mantención													

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Tiempo no operativo ATM													
Objetivo Estratégico	Disminuir los tiempos de atención de ATMs													
Tema Estratégico	Rapidez													
Descripción indicador	Medir el porcentaje de tiempo en el cual los ATMs no se encuentran operativos para los usuarios.													
Frecuencia Medición	Mensual													
$\frac{\text{Total de Horas No operativas}}{\text{Total de Horas}} \times 100$														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta Final Anual	< 2%
	1,5%	1,5%	1,8%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,8%	1,5%	1,5%	1,8%		
Responsables cumplimiento indicador	Analista de Gestión ATM													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Planificación													

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Tiempo fuera de servicio por carga de ATM		
Objetivo Estratégico	Disminuir los tiempos de atención de ATM		
Tema Estratégico	Rapidez		
Descripción indicador	Medir el tiempo fuera de servicio durante la carga de dinero en un equipo ATM		
Frecuencia Medición	Por evento		
Tiempo fuera de servicio < 10 minutos			
Metas parciales	Meta		Meta Final Anual
	9		
Responsables cumplimiento indicador	Administrativo de centro logístico de valores (CLV)		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Planificación		

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Número de proyectos tecnológicos viables realizados		
Objetivo Estratégico	Innovar propuesta de valor		
Tema Estratégico	Seguridad		
Descripción indicador	Corresponde a los proyectos que fueron materializados según planificación anual.		
Frecuencia Medición	Semestral		
Número de proyectos tecnológicos viables realizados >= 1			
Metas parciales	Semestre 1	Semestre 2	Meta Final Anual
	1	1	
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Proyectos TI		

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Número de actualizaciones de sistema GPS		
Objetivo Estratégico	Innovar propuesta de valor		
Tema Estratégico	Seguridad		
Descripción indicador	Corresponde a las actualizaciones de sistema GPS según planificación anual.		
Frecuencia Medición	Anual		
Número de actualizaciones de sistema GPS ≥ 1			
Metas parciales	Meta		Meta Final Anual
	1		
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Proyectos TI		

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Número de intentos de asaltos a Vigilantes Privados		
Objetivo Estratégico	Gestionar riesgo operativo		
Tema Estratégico	Seguridad		
Descripción indicador	Cuantificar el número de asaltos o intentos de asaltos en un periodo		
Frecuencia Medición	Anual		
N° de asaltos ≤ 1			
Metas parciales	Meta 1		Meta Final Anual
	1		
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Seguridad		

Ficha de Indicador				
Nombre Indicador	Número de cursos en uso eficiente de recursos para líderes de área			
Objetivo Estratégico	Promover conciencia de trabajo eficiente			
Tema Estratégico	Rapidez			
Descripción indicador	Corresponde al cumplimiento de cursos planificados del periodo			
Frecuencia Medición	Semestral			
Nº cursos >= 2				
Metas parciales	Semestre 1		Semestre 2	
	1		1	
	Meta Final Anual			>= 2
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación			
Responsable Elaboración indicador	Gerente Académico (CADE)			

Ficha de Indicador				
Nombre Indicador	Evaluación final de curso en uso eficiente de recursos			
Objetivo Estratégico	Promover conciencia de trabajo eficiente			
Tema Estratégico	Rapidez			
Descripción indicador	Corresponde al resultado de la evaluación final de los participantes del curso. Se utiliza escala de nota 1 a 7			
Frecuencia Medición	Semestral			
Nota final por participante > 6				
Metas parciales	Semestre 1		Semestre 2	
	6,1		6,1	
	Meta Final Anual			> 6
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación			
Responsable Elaboración indicador	Gerente Académico (CADE)			

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Participación en reuniones informales		
Objetivo Estratégico	Fortalecer trabajo en equipo		
Tema Estratégico	Rapidez		
Descripción indicador	Mide el porcentaje de participación en reuniones informales planificadas.		
Frecuencia Medición	Semestral		
$\frac{\text{Número de asistentes a reuniones informales de equipo}}{\text{Número total de citados}} \times 100$			
Metas parciales	Semestre 1 85%	Semestre 2 90%	Meta Final Anual > 80%
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de operaciones		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Planificación		

Ficha de Indicador			
Nombre Indicador	Evaluación clima laboral por area de trabajo		
Objetivo Estratégico	Fortalecer trabajo en equipo		
Tema Estratégico	Rapidez		
Descripción indicador	Mide el nivel de clima laboral en las áreas de trabajo. Se realiza por medio de evaluación interna con una escala de nota 1 a 7		
Frecuencia Medición	Semestral		
Promedio de resultado obtenido en Evaluación clima laboral por área de trabajo > 6			
Metas parciales	Semestre 1 6,1	Semestre 2 6,5	Meta Final Anual > 6
Responsables cumplimiento indicador	Jefe de operaciones		
Responsable Elaboración indicador	Gerente de gestión de talento		

Ficha de Indicador				
Nombre Indicador	Número de cursos en uso de tecnologías utilizadas por la UEN			
Objetivo Estratégico	Mejorar conocimiento tecnológico en ATM			
Tema Estratégico	Seguridad			
Descripción indicador	Corresponde al número de cursos en uso de tecnologías programadas para mejorar el conocimiento tecnologico			
Frecuencia Medición	Semestral			
Nº de cursos >= 1				
Metas parciales	Semestre 1		Semestre 2	
	1		1	
	Meta Final Anual			>= 2
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Seguridad			
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Proyectos TI			

Ficha de Indicador				
Nombre Indicador	Evaluación final de cursos en uso de tecnologías utilizadas por la UEN			
Objetivo Estratégico	Mejorar conocimiento tecnológico en ATM			
Tema Estratégico	Seguridad			
Descripción indicador	Corresponde al resultado de la evaluación final de los participantes del curso. Se utiliza escala de nota 1 a 7			
Frecuencia Medición	Semestral			
Nota final por participante > 6				
Metas parciales	Semestre 1		Semestre 2	
	6,1		6,5	
	Meta Final Anual			> 6
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Seguridad			
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Proyectos TI			

Ficha de Indicador														
Nombre Indicador	Número de charlas de cultura ética hacia colaboradores.													
Objetivo Estratégico	Fomentar una cultura ética													
Tema Estratégico	Confidencialidad													
Descripción indicador	Corresponde al número de charlas según planificación anual, que permitan mejorar la confidencialidad de la UEN.													
Frecuencia Medición	Mensual													
Número de charlas de cultura ética mensual >=1														
Metas parciales	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6	Meta 7	Meta 8	Meta 9	Meta 10	Meta 11	Meta 12	Meta final anual	>=12
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Responsables cumplimiento indicador	Gerente de Planificación													
Responsable Elaboración indicador	Gerente de Gestión de Talento													

