
Executive MBA

Nombre alumno: SEBASTIAN DARIO GRASSO

Módulo: ESTRATEGIA

Nombre actividad: ACTIVIDAD 2 | PROSEGUR

Fecha: 19/07/2022

INDICE

1. Riesgos de la Internacionalización.....	1
2. Estrategia de Internacionalización.	2
2.1. Licencias.	2
2.2. Exportación.....	2
2.3. Inversión Directa.....	2
3. Factibilidad de la Estrategia.....	3
4. Ejecución de la Estrategia. 7S de McKinsey.....	4
5. Ejecución de la Estrategia. Mapa Estratégico.	5
BIBLIOGRAFIA.....	7

1. Riesgos de la Internacionalización.



Cuadro 1: Análisis de Riesgos de Internacionalización en Estados Unidos.

2. Estrategia de Internacionalización.

2.1. Propuesta Consultora: Licencias.

Esta posibilidad es interesante desde el punto de vista del acceso al conocimiento y la experiencia de mercado del socio local y el menor riesgo asociado a la operación.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Menor riesgo, debido a menores costos • Potencial mayor eficiencia de operación por acceso temprano a conocimiento y experiencia local. • Detección rápida de segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacidad de innovación desarrollada en un mercado grande. • Pérdida potencial de control operativo. • La calidad del servicio puede verse comprometida.

No parece ser la opción más viable ya que la *innovación* es un foco estratégico fundamental en la empresa, aspecto difícil de generar únicamente cediendo habilidades y metodologías y con la pérdida de control asociada.

2.2. Exportación.

Las unidades de negocio más adecuadas de la compañía para poder ser ofrecidas de manera remota, desde localizaciones fuera de EEUU, pueden ser la **Ciberseguridad (Cipher)** y **consultoría sobre procesos de negocio (AVOS)**. Estos, en línea con unos de sus pilares estratégicos, de **transformación digital**, pueden plantearse como posibilidades de entrada al país destino a través de un **riesgo bajo**, aunque con **menor compromiso y control**.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Altas velocidades actuales de Internet y disponibilidad en corto plazo de tecnología 5G, permiten desarrollo en tiempo real. • Evitar gastos de instalaciones físicas en EEUU. • Implementación inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • No adecuada para todas sus líneas de negocio, incluso las más fuertes. • No adecuada para seleccionar debido a bajo riesgo país destino y gran tamaño de mercado. • Habría una pérdida de iniciativa comercial.

Ante la imposibilidad de ofrecer todos sus servicios por esta vía, se evalúa como **poco viable**.

2.3. Inversión Directa.

Históricamente, la estrategia de crecimiento internacional de la compañía ha sido a través de inversiones conjuntas y adquisición de compañías originarias del país destino.

Adicionalmente, contempla al endeudamiento en su modo de operación, con lo que, ante la posibilidad de obtención de buenas posibilidades de financiación, nuevas inversiones de capital son acordes con su estrategia, que le viene resultando de manera positiva hasta hoy.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor impacto en un mercado importante. • Aprovechamiento del conocimiento de dinámica de negocios en caso de alianzas o adquisición. • Permite desplegar todas las líneas de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere evaluación económico-financiera exhaustiva, ante el alto costo de implementación. • El riesgo es mayor considerando además el mencionado tiempo necesario de adaptación al mercado.

Considerando la gran cantidad disponible de recursos, capacidades y la posibilidad de tener mayor control y compromiso en uno de los mercados más importantes del mundo, y a pesar de incurrir en un **riesgo mayor**, la inversión directa parece ser la **opción más adecuada**.

3. Factibilidad de la Estrategia.

	COSTES	RESULTADOS
CONSULTORA	de Productividad	de Prestigio corporativo
	Implementar la operación en un territorio con idioma y costumbres diferentes, más la complejidad asociada a identificar el segmento optimo, implica contemplar la necesidad de tiempo de adaptación que incurrirá en gastos consecuentes. Es un coste a evaluar en detalle , sabiendo que menos del 5% de empresas europeas tienen éxito el primer año en EEUU.	Estrategia enfocada en uno de los mercados más importantes del mundo, donde, entre otros aspectos, el consumo en gran escala y la importancia dada a la seguridad son características culturales evidentes. En caso de lograrla con éxito, será de impacto más que positivo en el prestigio de la compañía.
INFORME ACTUAL	de la estrategia e inversiones	de Posicionamiento de Mercado
	Serán de los costes más importantes por la necesidad de adquisición de activos no corrientes, dependiendo de los servicios a prestar, como dispositivos electrónicos, hardware, oficinas, blindados, medios de transporte, etc. Además, considerar otros costes como marketing y publicidad, personal y logística.	Dado que los servicios ofrecidos por la compañía pueden ser requeridos por empresas de industrias diversas, en un mercado con valoración 6.9 de 7 puntos (<i>World economic forum</i>), esto es una oportunidad para lograr mayor penetración y cuota , no solo globalmente, sino dentro del país destino.
	de Oportunidad	de Responsabilidad Social Corporativa
	Estará asociado al alto capital invertido en una estrategia de internacionalización con riesgo e incertidumbre, que podría ser utilizado en reforzar operaciones en Latinoamérica , el cual es un mercado más demandante de seguridad, o en expandirse dentro de Europa donde las normas y regulaciones son ya conocidas.	Sera un excelente entorno para expandir las bondades de <i>educación, inclusión laboral de personas con discapacidades, actividades de voluntariado corporativo y fomento de la cultura</i> provistos por la Fundación Prosegur . Impacto positivo, de ida y vuelta con la sociedad.
	en la Plantilla	de Aprendizaje y mejora profesional
	La compañía tiene más de 170000 empleados en 26 países, de los cuales el 60% esta dedicado a <i>Security</i> , que es la unidad principal de negocio, con más de €1200 millones en ventas en último año. Esto demuestra la necesidad de personal altamente capacitado e implica que el costo de contratación y formación no será despreciable , a pesar de la existencia de universidad propia.	El mercado objetivo es de punta en <i>innovación y tecnología</i> , valores compartidos con Prosegur. Esto permitirá poder aprovechar al máximo las posibilidades de crecimiento en estos aspectos, que aporten un valor incalculable al desempeño. Consecuentemente se crecerá en la mejora de procesos y servicios a través de este enfoque y la capacitación asociada a todos los involucrados.

Tabla 1: Análisis de Factibilidad.

4. Ejecución de la Estrategia. 7S de McKinsey.



Cuadro 2: Análisis de 7S de McKinsey.

ESTRATEGIA: La estrategia global de la compañía se verifica, según la propuesta de consultoría, como **fortaleza**, por la ventaja competitiva obtenida a través de la innovación continua y la digitalización integral sumamente apropiada para los servicios en oferta.

CAPACIDADES: Los planes formativos a través de su Universidad propia, aumentan el rendimiento, mejoran la cultura de empresa y la motivación. Sin embargo, solo 12000 empleados han aprovechado sus beneficios, es decir aproximadamente el **7% de la plantilla**. Esto demuestra una **debilidad** en la ejecución de mejora de capacidades, tal como lo propuso la consultora.

ESTRUCTURA: Una estructura completamente orientada al cliente puede tener el riesgo de perder capacidad de innovación, que es uno de los pilares estratégicos, ya que se puede quedar demasiado limitados a sus lineamientos y decisiones. Por otro lado, se entiende que la comunicación vertical y centralizada (*área global de Relaciones Externas*), y la coordinación de actividades de todos los departamentos en mas de 26 países, es una tarea mejorable para ejércela de manera sinérgica. Estos puntos caracterizan a esta S como una **debilidad**.

SISTEMAS: Compartir recursos con empresas tecnológicas de primer nivel y orientar las operaciones mediante el *control, análisis y predicción* de toda la información involucrada es valorado como una **fortaleza**. Además, la disponibilidad de aplicación de un sistema integral (3P), que abarca medición de experiencia del cliente, sistemática de gestión y mejora de procesos, atención al cliente y mejora continua, de manera global.

PERSONAS: Se valora como **fortaleza** ya que los perfiles apuntados son adecuados para los servicios ofrecidos.

VALORES: A pesar de que los valores se comunican de manera global y en todos los sectores de la empresa, esto no necesariamente alcance para tener una cultura de pasión y lineamiento a los mismos. Mas aun considerando la baja proporción de personal en horas de capacitación, medio por el cual se refuerza el posicionamiento hacia la empresa. Puede ser visto entonces como **debilidad**.

5. Ejecución de la Estrategia. Mapa Estratégico.

Para concluir con el estudio de estrategia de internacionalización, se presenta el plan de implementación a través del Mapa Estratégico. El mismo incluye una serie de operaciones en cascada, es decir que son dependientes en todos sus niveles, con el objetivo de consolidar fortalezas y mejorar debilidades detectadas en el estudio, a corto, medio y largo plazo.

La tabla presentada incluye la planificación previa, significa que durante el proceso y según los valores críticos de KPI's buscados, debe ser evaluado el grado de satisfacción de cada objetivo operativo. Adicionalmente deben asignarse responsables de cumplimiento de los mismos.

CUADRO CONTROL DEL MAPA ESTRATÉGICO					
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Indicador	Valor crítico del objetivo	Frecuencia de Seguimiento (Semanal, Quincenal, Mensual)
Financiera	Controlar nivel de endeudamiento	Solventar con liquidez de nuevos ingresos	ratio deuda financiera neta / EBITDA	< 2	Mensual
		Obtener mejores condiciones de financiación	tasa de interés	< 1.5 %	Mensual
	Crecimiento en Facturación y Rentabilidad	Corto plazo (2 años): Incrementar Rentabilidad al 30%	ROI = (Benef neto - Inversión) / Inversión	30%	Mensual
		Cumplir con nuevos contratos proyectados	Nº contratos conseguidos	10	Mensual
Cliente/Mercado	Impulsar marca en nuevo mercado	Campañas de marketing y publicidad	Retorno de gasto publicitario Ingresos / costo total de anuncios	3	Mensual
	Incremento y fidelización de clientes	Maximizar uso adecuado de redes sociales	Relacion entre analítica de visitas y contratos obtenidos por este medio	40%	Semanal
		Aumentar Clientes que repiten	% Clientes perdidos	< 5%	Semanal
		Conseguir recomendaciones a terceros	% clientes recomendados por clientes satisfechos	40%	Mensual
Procesos Internos	Optimizar la adaptación de necesidades del cliente en servicios productivos y eficientes	Satisfacción del cliente	CSAT (Customer satisfaction score) 1 (nada satisfecho) y 5 (muy satisfecho)	4	Mensual
		Optimizar recursos - Reducción de costes	Nº de proyectos en tiempo y forma / Nº de proyectos totales	95%	Mensual
	Ampliar infraestructura y activos tecnológicos	Abarcar mayor geografía y segmentos de mercado	Tiempos de respuesta en caso de emergencias	< 1 hora	Mensual
		Estar a la vanguardia en el hardware utilizado para mejorar calidad	Eficacia de equipos: Tiempo * Desempeño * Calidad(%)	> 90%	Semanal
RRHH (aprendizaje / crecimiento)	Mayor concurrencia a la Universidad Corporativa	Lograr inculcar valores de la empresa	Nº de empleados inscriptos / Nº empleados totales	80%	Mensual
		Mejorar calidad y eficiencia a través de plantilla mejor formada acorde a necesidades	% Objetivos logrados	90%	Mensual
	Fomentar asistencia a congresos/jornadas tecnológicas locales	Incentivar la creatividad para fortalecer innovación	% de clientes ganados atribuibles a proyectos de innovación	60%	Semanal
		Estar actualizado con últimos desarrollos tecnológicos de dispositivos y software	Pildoras formativas por empleado	1	Semanal

Tabla 2: Cuadro Control del Mapa Estratégico.

BIBLIOGRAFIA | REFERENCIAS INTERNET*Riesgo Divisas*

<https://www.elmundo.es/economia/2022/07/13/62cf0579fdddffb5848b456f.html>

<https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Union-Europea-recortara-mas-la-prevision-de-crecimiento-y-elevara-la-de-inflacion-20220711-0025.html>

Riesgo Catástrofes

<https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220615-inundaciones-incendios-y-olas-de-calor-eeuu-lidia-con-cat%C3%A1strofes-clim%C3%A1ticas>

Riesgo Político

<https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2016-2017/country-profiles/#economy=USA>

Riesgo Estratégico

<https://com-global.es/es/blog-dificultades-para-entrar-en-el-mercado-de-los-ee-uu/>

Factibilidad – Tamaño de mercado

<https://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2016-2017/competitiveness-rankings/#series=GCI.B.10>

Factibilidad – Plantilla | 7S McKinsey - Capacidades

<https://www.businessinsider.es/modelo-formacion-prosegur-universidad-corporativa-1025543>

Factibilidad – Costos y Resultados - Indicadores clave

<https://www.prosegur.com/accionistas-inversores/informacion-financiera/indicadores-clave>