

Informe Estrategia de Negocios

“ Planes Estratégicos ”

Autor: Javier Vicuña

Autor: Javier Vicuña

Julio / 2021

Centro de

Estudios de

Estrategia

**Prosegur** celebró su Capital Markets Day 2021, un encuentro con la comunidad inversora, en el que presentó las principales líneas de actuación de su plan estratégico para el período 2021-2023. Bajo la denominación “Perform & Transform”, el nuevo plan tiene como objetivo consolidar su liderazgo mundial en el mercado de la seguridad y acelerar el crecimiento rentable de sus operaciones.

Perform hace referencia a la mejora continua de procesos, la generación de eficiencias en las operaciones y a la búsqueda de la necesaria flexibilidad para operar en el contexto de la pospandemia. En cuanto al Transfrom, Prosegur está trabajando para desarrollar las soluciones y servicios que serán clave en su futuro. La compañía está desplegando una infraestructura tecnológica que de soporte al modelo operativo y que permita implementar la estrategia de innovación. Para ello, destinará hasta un total de 90 millones de euros en inversión a lo largo de los próximos años a sus iniciativas de digitalización que implantará gradualmente, con la meta de alcanzar los mercados que representan más de dos tercios de las ventas del grupo al final del plan. El objetivo es acelerar en la construcción de una propuesta de valor

diferencial, rentable y mejorar la experiencia del cliente.

Christian Gut, CEO de Prosegur, destacó que *“con este plan aspiramos a mantenernos en la vanguardia de nuestro sector para seguir haciendo del mundo un lugar más seguro. El nuevo plan estratégico representa la combinación perfecta entre la mejora de procesos y la optimización de nuestras operaciones, junto con las iniciativas en innovación. Estamos convencidos de que, en esta nueva etapa, daremos un gran paso adelante y esto se verá reflejado en la valoración de la compañía y de nuestra acción”.*

El nuevo plan estratégico contempla una evolución favorable de las operaciones en la segunda mitad del presente ejercicio y la recuperación de los volúmenes previos a la pandemia en 2022. En el conjunto de los tres años del plan, Prosegur espera generar un fuerte crecimiento tanto en volumen de ventas como en términos de rentabilidad. La compañía prevé que sus ingresos progresen en el entorno del 5 o 6% en el medio y largo plazo, en línea con la tasa de crecimiento anual compuesto de los sectores de actividad en los que opera. Esta estimación supondría alcanzar una facturación de entre 6.200 y 6.700 millones de euros en 2030.

El mix de ventas se verá fuertemente favorecido por las iniciativas de innovación lo que supondrá que, para el año 2023, los nuevos productos representen más del 35% de los ingresos y superen la facturación de los productos tradicionales en el año 2030. Esta fuerte diversificación también se extenderá a la distribución geográfica de las ventas, donde destaca el crecimiento esperado en el mercado de Estados Unidos. Prosegur estima que los ingresos procedentes de este mercado representen el 12% de los ingresos al final del año 2030, desde el 4% actual. Finalmente, el crecimiento orgánico se complementará con la estrategia de alianzas comerciales con socios estratégicos.



Más allá del crecimiento orgánico de las operaciones, Prosegur seguirá desarrollando su estrategia de crecimiento inorgánico y estima que, en el período 2021-2023, se puedan completar operaciones que añadan alrededor de 300 millones de facturación. Hasta el año 2030, esta cifra se podría incrementar entre los 1.000 y 1.300 millones.

La rentabilidad de las operaciones es uno de los pilares del nuevo plan estratégico de Prosegur. La compañía espera superar los niveles de rentabilidad previos a la pandemia en términos de EBITA en 2023. En el largo plazo, y como resultado de las iniciativas de transformación y diversificación, Prosegur estima alcanzar una rentabilidad de las operaciones en el rango del 12-15%. Igualmente, la generación de caja será un ámbito de actuación prioritario con el objetivo de mantener o superar la tasa de conversión lograda en el ejercicio 2020. En relación con la deuda, Prosegur espera volver a su nivel histórico de apalancamiento, una vez

se estabilice la situación tras la pandemia.

En cuanto a la evolución de la actividad por líneas de negocio, Prosegur Security profundizará en el desarrollo de su propuesta de valor alrededor del Security Operations Center (SOC) con servicios de Security, Safety y Business Continuity, además de las actividades en Global Risk Advisory o seguridad electrónica. Finalmente, para esta unidad de negocio, el desarrollo de las operaciones en Estados Unidos será un vector de crecimiento fundamental.  
Prosegur Cash seguirá impulsando su área de Nuevos Productos con servicios como Cash Today, el desarrollo del negocio de cajeros automáticos o el crecimiento de su actividad de corresponsalía bancaria.

En Prosegur Alarms el crecimiento de las operaciones a través de alianzas seguirá siendo una prioridad tras el buen resultado obtenido en España. Además, el desarrollo de nuevos servicios de vídeo analítica, los productos DIY (do it yourself) o Prosegur Ojo de Halcón serán otros de los ámbitos de actuación en esta línea de negocio.

En Cipher, la unidad de negocio de ciberseguridad, la compañía espera mantener las altas tasas de crecimiento registradas en el último ejercicio y seguir generando sinergias comerciales gracias al modelo de seguridad integrada.  
  
Por último, Prosegur AVOS se configura como una unidad de negocio con alto potencial de crecimiento con una cartera de servicios fuertemente tecnologizada que le permiten ofrecer una propuesta al mercado totalmente diferenciada de los proveedores tradicionales del sector del BPO (Business Process Outsourcing).

El fabricante de mobiliario para todos los ambientes del hogar **Valenziana** lanzó con bombos y platillos su plan de expansión nacional e internacional para este año, así como las nuevas líneas de productos con diseño y desarrollo propios, comprendidos en su Masterplan 2015/2025 que cuenta con una inversión de más de 4 millones de dólares. La marca comenzará a exportar sus muebles de diseño a los países vecinos de Paraguay y Uruguay mediante la apertura de locales exclusivos. De esta manera, apalanca el crecimiento sostenido que viene desarrollando desde hace 30 años.

“Creemos que existe un nicho de mercado muy interesante en nuestros vecinos Uruguay y Paraguay, en donde vemos una necesidad a cubrir. Nuestra estrategia de exportación en Latinoamérica comenzará con estos nuevos mercados, para luego sumar otros como Chile, Perú y Bolivia,” comentó Rodrigo Díaz, Socio de Valenziana.

En cuanto a la expansión nacional, la marca diagramó un esquema de trabajo para todo el 2021, en el cual se abrirán alrededor de 20 sucursales propias en las ciudades más importantes del país, en donde no contaban con presencia o que ésta era escasa, a fin de continuar con el crecimiento de manera sustentable.



“Vamos a abrir locales exclusivos en Mendoza; Córdoba Capital, Villa María y Venado Tuerto; Tucumán; Santiago del Estero; así como en las ciudades de Pergamino y San Nicolás en la Provincia de Buenos Aires; Posadas en Misiones; Rafaela en Santa Fé; y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, enfatizó Díaz. “De esta manera, cubriremos todo el territorio nacional con más de 55 locales en modelo exclusivo o punto de venta oficial”.

Las líneas de productos para este año fueron adaptados a la nueva realidad que nos toca vivir, pero siguiendo los lineamientos de inversión del Masterplan 2015/2025. En este sentido, la marca presentará este año una nueva línea de exteriores y jardín con diseño y desarrollo local propios, además de agrandar las líneas existentes tanto en living, comedor y muebles en general, supliendo así las necesidades en muebles para toda la casa de sus clientes.

“Durante 2020, en plena pandemia, hemos crecido exponencialmente a través de la generación de empleo genuino, y hoy podemos decir orgullosamente que somos más de 210 colaboradores”, agregó Díaz.

“Actualmente estamos trabajando muy fuertemente en la sustitución de importaciones a través de nuestro equipo de investigación y desarrollo, agregando valor; así como en la ampliación del sector tapicería y desarrollo del sector metalúrgico”, finalizó.

La pandemia provocada por el Coronavirus deja expuestos dos temas: por un lado, la evolución de la industria tecnológica en las empresas obliga al mercado a nuevas contrataciones, y por otro, la búsqueda de las personas en cambiar de trabajo para una mayor motivación. En este contexto, desde **Galicia Seguros** comentan que los candidatos más buscados son aquellos que puedan acompañar la evolución de las compañías hacia la agilidad y el valor de los datos como un activo estratégico.

También, perfiles que permitan innovar y gestionar mejor los negocios, con foco en la “Experiencia del Usuario”. “La mayor cantidad de búsquedas pasan por perfiles relacionados con Data (Science, Engineer, Governance), UX, Scrum Master y Arquitectura IT”, explica Cecilia Ortega, gerente de Recursos Humanos de Galicia Seguros. Durante el 2021 en Galicia Seguros, ya se sumaron 14 posiciones denominadas Trending Job y prevén seguir sumando profesionales de este rubro.



En línea con esta atracción de talentos, actualmente continúan en búsquedas de perfiles tales como Data Governance, Data Scientisty Data Engineer. “Nuestro compromiso con la evolución hace que, además de poner foco en incorporar talento del mercado, propiciemos una cultura de desarrollo de nuestros colaboradores. Esto lo llevamos a la práctica con programas de formación interna y con oportunidades, mediante job posting interno. Estamos convencidos que este es el camino que nos facilitará hacer real nuestro propósito”, agrega Ortega. La ejecutiva también destaca que uno de los roles protagonistas en el sector de seguros es el del Arquitecto IT. “No es solo un profesional con mucha experiencia en desarrollo de software y de la puesta en marcha de la infraestructura necesaria.

En efecto, es un perfil 100% práctico, que domina la técnica y los atributos de calidad que permiten garantizar el correcto funcionamiento de la tecnología y soluciones de una empresa de seguros a corto y largo plazo”. Cómo son las nuevas modalidades de contratación Si bien la compañía ya contaba con una modalidad de home office como beneficio para sus colaboradores, con la nueva normalidad debido a la pandemia, se afianzó en el teletrabajo. Desde la digitalización de los contratos, los procesos psicotécnicos de manera virtual apoyados en software, hasta el acompañamiento de Onboarding e Inducción

organizacional se realizan a distancia. Acerca de Galicia Seguros Es una compañía del Grupo Financiero Galicia.